

Ledelse af engagementer

En undersøgelse af samarbejde mellem folkeskoler og virksomheder i Danmark

Hjerrild Carlsen, Mathilde

Publication date:
2020

Citation for published version (APA):

Hjerrild Carlsen, M. (2020). *Ledelse af engagementer: En undersøgelse af samarbejde mellem folkeskoler og virksomheder i Danmark*. Copenhagen Business School [Phd]. PhD Series No. 28.2020

[Link to publication in CBS Research Portal](#)

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us (research.lib@cbs.dk) providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

Download date: 04. Jul. 2025



COPENHAGEN BUSINESS SCHOOL
SOLBJERG PLADS 3
DK-2000 FREDERIKSBERG
DANMARK

WWW.CBS.DK

ISSN 0906-6934

Print ISBN: 978-87-93956-66-7

Online ISBN: 978-87-93956-67-4

LEDELSE AF ENGAGEMENTER: EN UNDERSØGELSE AF SAMARBEJDE MELLEM FOLKESKOLER OG VIRKSOMHEDER I DANMARK

PhD Series 28.2020

Mathilde Hjerrild Carlsen

LEDELSE AF ENGAGEMENTER

EN UNDERSØGELSE AF SAMARBEJDE MELLEM
FOLKESKOLER OG VIRKSOMHEDER I DANMARK

CBS PhD School

PhD Series 28.2020

CBS COPENHAGEN BUSINESS SCHOOL
HANDELSHØJSKOLEN

Ledelse af engagementer

*En undersøgelse af samarbejde mellem folkeskoler
og virksomheder i Danmark*

Mathilde Hjerrild Carlsen

Vejleder: Holger Højlund, Copenhagen Business School; Bi-vejledere: Nana Vaaben, Københavns
Professionshøjskole; Magnus Paulsen Hansen, Roskilde Universitetscenter

CBS PhD School

Copenhagen Business School

Mathilde Hjerrild Carlsen
Ledelse af engagementer: En undersøgelse af samarbejde
mellem folkeskoler og virksomheder i Danmark

1st edition 2020
PhD Series 28.2020

© Mathilde Hjerrild Carlsen

ISSN 0906-6934

Print ISBN: 978-87-93956-66-7
Online ISBN: 978-87-93956-67-4

The CBS PhD School is an active and international research environment at Copenhagen Business School for PhD students working on theoretical and empirical research projects, including interdisciplinary ones, related to economics and the organisation and management of private businesses, as well as public and voluntary institutions, at business, industry and country level.

All rights reserved.

No parts of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording, or by any information storage or retrieval system, without permission in writing from the publisher.

Tak

Dette ph.d.-projekt har været forankret i to organisationer: I politikgruppen ved Institut for Ledelse, Politik og Filosofi på Copenhagen Business School (CBS) og i Forsknings- og Udviklingsafdelingen Ledelse, Organisation og Forvaltning på Københavns Professionshøjskole (KP). Jeg er taknemmelig for hjælp fra mange mennesker i disse og andre miljøer, som jeg gerne vil sige tak.

Allerførst tak til de skoleledere, lærere og virksomhedspartnere, der har medvirket i projektets undersøgelse og har stillet sig til rådighed for mine besøg, interviews og observationer. Særlig varm tak til dem, der har ladet sig følge på nært hold i de såkaldte skyggeobservationer i mange dage. Tak for den store åbenhed og overskud til at indgå i undersøgelsen.

Tak til mine tre vejledere for uvurderlig sparring. Tak til Holger Højlund for værdifuld vejledning om offentlig-private partnerskaber og ledelse, og for at bidrage til at udvikle projektet i de teoretiske og tematiske retninger, der vakte min interesse undervejs. Og ikke mindst tak for talrige gennemlæsninger og hjælp til at forbedre mine tekster. Tak til Nana Vaaben for et inspirerende og lærerigt samarbejde om vores fælles artikel. Jeg er også taknemmelig for vores vejledningmøder om samskabelse i folkeskolen og samtaler med antropologien i centrum. Tak til Magnus Paulsen Hansen for vores samtaler rundt i hjørnerne af Laurent Thévenots forfatterskab. Og især tak for engagerede og udforskende drøftelser om, hvilke analyser man kan udvikle med engagementssociologiens begreber.

Også tak til mine kolleger på CBS og KP for at være gode og lærerige kolleger. Det har været et privilegium at være en del af begge forskningsmiljøer. På CBS også tak til Henrik Hermansen for hjælp til at igangsætte og muliggøre projektet. Og for altid at være parat med hjælp til stort som småt om rammerne for projektet. På KP også tak til Søren Buhl Hornskov for at gøre det muligt og dertil inspirerende at være med i opbygningen af professionsforskningsmiljøet om ledelse og organisation først på UCC og siden på KP. På CBS og KP skylder jeg tillige en tak til mine med-ph.d.-studerende for givende vidensdeling. Her særlig tak til Marie Larsen Ryberg for vores år som kontormakkere og for at have læst og have drøftet mange spørgsmål om uddannelse, antropologi og mange andre emner undervejs. Jeg er taknemmelig for hjælp til projektet også fra opponenterne på mine work in progress-seminarer: Dorthe Pedersen og Elvi Weinreich for konstruktiv opstartshjælp til mit første seminar, og Carsten Greve og Anders Blok for mange

hjælpsomme kommentarer om offentlig-private partnerskaber og engagementssociologien til mit andet seminar.

Derudover er jeg taknemmelig for Laurent Thévenots arbejde med at skabe et åbent, nysgerrigt og inspirerende miljø omkring sin forskning. Det har gjort det ikke bare interessant, men også en fornøjelse at bevæge sig ind i engagementssociologiens verden.

Til sidst tak til min familie og venner. Især tak til min far og min mor for korrekturlæsning af de mange siders tekst, og til Ida Danneskiold-Samsøe og Maria Gadegaard for drøftelser undervejs om ledelse, fransk-amerikansk pragmatisme og alt andet.

Til allersidst af hjertet tak til Morten, Emilie og Emma. Jeg er jer utrolig taknemmelig for al jeres opbakning, tålmodighed, praktiske hjælp og ufravigelige opmuntring.

Indholdsfortegnelse

Kapitel 1. Indledning.....	6
Samarbejde som fremmende for fornyelse	8
En pluralitet af mulige samarbejdsformer	11
Problemformulering	14
Offentlig-privat uddannelsessamarbejde i forskningen	16
En pragmatisk-etnografisk tilgang.....	26
Afhandlingens artikler	31
Afhandlingens opbygning.....	36
Kapitel 2. Det empiriske felt.....	37
Lovgivning om samarbejde mellem folkeskoler og virksomheder i Danmark	37
Enkeltvirksomheder, virksomhedsalliancer og fonde.....	40
Udvikling i undersøgelsesperioden: fra samarbejde om innovation til STEM-fag	43
De udvalgte samarbejder og ledere.....	47
Ledelse af samarbejds møder og klasseundervisning	52
Opsummering.....	54
Kapitel 3. Engagementssociologiens begreber	56
Fransk pragmatisk sociologi	57
Nøglebegreber fra engagementssociologien.....	63
Fire engagementsregimer.....	69
Spændinger mellem engagementsregimer	75
Ledelse i engagementssociologiens lys	78
Opsummering.....	80
Kapitel 4. Undersøgelsesmetode.....	82
Undersøgelsesmetode i kritikkens sociologi og engagementssociologien	82
Forholdet mellem engagementsformer og undersøgelsesmetoder.....	83
Etnografiske metoders bidrag til studiet af engagementer.....	86
Forskningsprocessens forløb.....	92
Fase 1	93
Fase 2	95
Fase 3	97
Oversigt over empirisk materiale.....	98

Opsummering.....	99
Kapitel 5. Diskussion og konklusion	101
En udvidet forståelse af det eksplorative engagement.....	105
Lokal ledelse af samarbejde.....	109
De danske samarbejder mellem skoler og virksomheder	116
Referencer	120
Artikel 1.....	136
Artikel 2.....	152
Artikel 3.....	164
Artikel 4.....	193
Resumé	221
English summary.....	224

Kapitel 1. Indledning

At studere samarbejde mellem grundskole og erhvervsliv i netop Danmark er en mulighed for at få indblik i en myriade af lokale samarbejdsaktiviteter, der over en kort årrække har foldet sig ud mellem virksomheder og enkelte skoler og kommuner (Dansk Arbejdsgiverforening, 2020; Deloitte, 2014; Engineer the Future, 2020c; Naturvidenskabernes Hus, 2020a). I det danske samarbejde mellem folkeskoler og virksomheder står skolelederne som centrale figurer i kontaktetablering og gennemførelse af samarbejdet. Skoleledernes samarbejde med private virksomheder i Danmark udgøres især af lokalt iværksat og styret samarbejde om undervisningen. Der er ikke primært tale om udlicitering af for eksempel administrative opgaver eller ledelsesopgaver eller om offentlig-private partnerskaber om opførelse af skoler, hvilket der kun har været ca. en håndfuld af (se fx MTHøjgaard, 2020). Der er tale om samarbejdsaktiviteter, der vedrører formålet med og indholdet i undervisningen i skolen. Derudover er der kun få formaliserede partnerskaber om folkeskolen på nationalt niveau på tværs af den offentlige og private sektor. Danmark adskiller sig dermed fra flere andre europæiske lande, hvor bevægelsen mod en sammenfletning af den offentlige og private sektor på uddannelsesområdet har taget form af statslige udliciteringer, privatisering og offentlig-private-partnerskaber som del af større ændringer i styringen på området (Verger, Fontdevila, & Zancajo, 2016). Forskydningen i grænserne mellem folkeskolen og erhvervslivet i Danmark kan siges at være del af en bredere international bevægelse af forandringer i grænserne mellem offentlig grundskoleuddannelse og den private sektor, men den folder sig ud i en særlig form i dansk lovgivning og i skolelederes praksis.

Denne afhandling undersøger de samarbejdsformer, der karakteriserer interaktionen mellem skoler og virksomheder i Danmark i dag, og det ledelsesarbejde, der er forbundet med disse samarbejdsformer. Det gør afhandlingen ved at rette opmærksomheden mod praksis i en analyse af interviews og dokumenter fra 11 danske folkeskoler og observationer på to skoler. Afhandlingen tager afsæt i en antagelse om en pluralitet af mulige former for social koordination, som samarbejde kan hvile på. Fordi det lokale samarbejde mellem skoler og virksomheder i Danmark er præget af en lille grad af central styring og formalisering, må skolelederne, de pædagogiske ledere, afdelingslederne, lærerne og virksomhedspartnere i praksis selv skabe retning for deres samarbejde. På den baggrund interesserer afhandlingen sig for de spændinger, der kan opstå, når de offentlige og private aktører i praksis forsøger at finde ud af, hvilke former for social koordination de skal hvile deres samarbejde på og etablere en fælles samarbejdsform. Det betyder, at afhandlingens blik på

ledelsesarbejdet også stiller skarpt på ledelsesarbejdet som et spørgsmål om at lede mellem flere mulige samarbejdsformer. Med grundlag i analyser af udvalgte samarbejder peger afhandlingen endeligt på de særlige samarbejdsformer, som manifesterer sig i samarbejderne og bliver retningsgivende for forbindelsen imellem de offentlige og private aktører i praksis og for deres fælles arbejde om folkeskolens undervisning.

Opsigtsvækkende i samarbejdet mellem folkeskolen og erhvervslivet i Danmark er det væld af samarbejdsinitiativer og undervisningstilbud til folkeskolen, som virksomheder i Danmark aktuelt engagerer sig i. Der har været en hastig udvikling i de seneste 15 år, hvor en mængde nye initiativer er opstået på området. Det er karakteristisk, at initiativerne er forankrede i samarbejde mellem enkelte skoler og enkelte virksomheder. Men der er også opstået tværgående organiseringer mellem flere virksomheder og uddannelsesinstitutioner til at understøtte lokale samarbejdsaktiviteter igennem modeller for undervisningsforløb eller tilbud om eksterne undervisere på bestemte fagområder (Engineer the Future, 2020c; Naturvidenskabernes Hus, 2020a). En del af initiativerne har til formål at styrke interessen og kompetencer inden for innovation, entreprenørskab og de naturvidenskabelige områder, samt interessen for erhvervsuddannelserne.

Hvad angår lovgivning og national-politiske initiativer i Danmark, der understøtter en integration af den private sektor i undervisningen i folkeskolen, blev der i 2017 foretaget en lovændring af folkeskolelovens stykker om den åbne skole. Stykkerne om den åbne skole var blevet indskrevet i forbindelse med en samlet aftale om en folkeskolereform i 2013. I forbindelse med reformens ideer om den åbne skole indsattes en formulering i folkeskoleloven om, at de danske skoler skal samarbejde med institutioner i lokalsamfundet (Undervisningsministeriet, 2013 § 3 stk 4). Betydningen af de lovgivningsmæssige ændringer i forbindelse med den åbne skole ligger ikke blot i denne formulering af forpligtelse for skolerne til at samarbejde med institutioner i lokalsamfundet. Den ligger også i den medfølgende lovændring, som gav skolelederne mulighed for at anvende personer, der ikke er ansat i kommunens skolevæsen, til at varetage undervisning i skolen (Undervisningsministeriet, 2013 §3 stk 5, 2017c § 1 Nr 2). I 2017 blev det tilføjet, at dette også gælder virksomheder (Undervisningsministeriet, 2017b §3 Nr 1).

I opgaven med at etablere og drive samarbejde mellem skoler og private virksomheder indtager skolens ledere - i nogle tilfælde skolelederen, i andre tilfælde fx den pædagogiske leder eller afdelingsleder - en central position. I en årrække har skolelederes opgave med faglig ledelse fået stor opmærksomhed i dansk folkeskolepolitik og praksis (KL, Finansministeriet,

Undervisningsministeriet, Uddannelses- og forskningsministeriet, Børne- og kulturchefforeningen, Skolelederforeningen, 2017; Kommunernes Landsforening, 2015). Betoningen af behovet for mere faglig ledelse i folkeskolen er forløbet parallelt med et politisk fokus på elevresultater og målstyret læring. Faglig ledelse er politisk i den sammenhæng blevet forbundet med ledelse af læringsudbytte eller med læringsledelse igennem målstyring, mens der sideløbende i forskning har været flere initiativer til at vise, hvordan ledelse af læring også kan og må anskues i en bredere kontekst (fx Bjerg & Staunæs, 2014; Bjerg & Vaaben, 2015; Hall, 2016). Hvad angår skolernes samarbejde med virksomheder, er det i lovgivningen beskrevne formål med samarbejdet at understøtte fagenes mål. De samarbejder, der er indgået i afhandlingens undersøgelse, er også karakteriseret ved at omhandle netop undervisningen, og de har et fagligt indhold især vedrørende innovation og de naturvidenskabelige fag. Imidlertid udgør ledelse af et sådanne samarbejdsaktiviteter med virksomheder et eksempel på en måde at bedrive faglig ledelse, der både må omfavne målstyring, men også gå ud over denne.

For lederen indebærer det enkelte samarbejde en opgave med at lede samarbejdet med de eksterne samarbejdspartnere fra private virksomheder. Det handler om at iværksætte kontakter med virksomheder og om at lede interaktionen med de private aktører. Indadtil, når samarbejdsaktiviteterne skal blive en del af skolens øvrige hverdag, handler ledelsen af samarbejde også om at lede de professionelles arbejde med at skulle åbne undervisningen op for samarbejdet med private aktører. Da samarbejde netop vedrører formålet med og indholdet i undervisningen, rykker samarbejdet ved de professionelles kerneopgave og sætter spørgsmålstegn ved eksisterende undervisningsformer og -indhold og ved forståelsen af, hvad der er god undervisning.

Samarbejde som fremmende for fornyelse

At folkeskoler i Danmark samarbejder med virksomheder om aktiviteter relateret til skolens undervisning, er som sådan ikke nyt. Politisk og i praksis har skolen været vendt mod samarbejde med erhvervslivet, ligesom virksomheder har bidraget til skolen igennem tiden. Et politisk formål med folkeskolens undervisning har for eksempel været, at undervisningen skulle indeholde en arbejdsmarkedsorientering (Folketinget, 1993 §7). Det har været praktiseret fx igennem virksomhedsbesøg eller praktikforløb. Formålet om at give eleverne kendskab til arbejdsmarkedet, virkeligheden og praksis er også centralt i de nuværende politiske ideer med at forpligte skolerne til at samarbejde med lokale aktører i den åbne skole (KL, 2015, s. 2 og 7) og i erhvervslivets ønsker

med samarbejdet (Olsen, 2018, s. 1). Imidlertid gør der sig politisk og i praksis derudover også en anden idé gældende om samarbejdet mellem skole og virksomheder. Det er idéen om, at det at åbne sig og samarbejde er en kilde til fornyelse af undervisningen fx igennem eksperimenter, kompetenceudvikling af lærere og udvikling af nye læringsforløb (EVA, 2018, s. 30–34; KL, 2015, s. 9). På den måde handler det ikke kun om, at erhvervslivet i skolesammenhæng repræsenterer ”virkeligheden” eller arbejdslivet. Det handler heller ikke kun om at inddrage private aktører med henblik på ressourceoptimering og effektivisering af uddannelse. Det handler om at forny skolens pædagogiske og didaktiske praksis ved at åbne sig for samarbejde med eksterne aktører ud fra et perspektiv om, at et sådant samarbejde kan bidrage til at forny undervisningen.

Samarbejdsaktiviteter mellem skole og erhvervsliv i Danmark har været forbundet til bestemte temaer, som skoleverdenen har været optaget af, ikke bare i Danmark men også i det øvrige Europa og USA, samt i tværgående uddannelsesarbejde i EU og OECD. Der har således været bestemte uddannelsesfaglige temaer, der har været fremherskende i samarbejdet mellem offentlig grunduddannelse og den private sektor. De centrale temaer har været innovation, kompetencer i det 21. århundrede, STEM-fagene (Science, Technology, Engineering, Mathematics) samt undersøgelsesbaseret undervisning (Caprile, Palmén, Sanz, & Dente, 2015; European Commission, 2008, 2012; Ministeriet for Forskning Innovation og Videregående Uddannelse, 2012; OECD, 2010; Regeringen, 2012, 2018).

I starten af dette årtusinde blev innovation, kreativitet og entreprenørskab for alvor sat på dagsordenen i skoleverdenen. Innovation har også været et centralt emne i de skole-virksomhedssamarbejder, der er indgået i undersøgelsen til denne afhandling. Innovation blev uddannelsespolitisk sat på dagsordenen med *Verdens bedste folkeskole* i 2005 (Regeringen, 2005) og fik i 2013 plads som et tværgående tema i folkeskolens Fælles Mål (Aftale om et fagligt løft af folkeskolen, 2013). Parallelt hermed eksperimenterede skoleledere og lærere ude omkring i landet med at lave innovationscamps i samarbejde med virksomheder, med etablering af linjefag i innovation og med deltagelse i undervisningsaktiviteter om innovation og entreprenørskab udviklet af virksomheder som for eksempel Lego (Erritsø Centralskole, 2011; League, 2010; Sløk, Carlsen, Christensen, Højlund, & Larsen, 2012). I samme periode var et centralt tema i skoledebatten kompetencer til det 21nde århundrede (European Commission, 2008; M. S. Hansen, 2017). Hovedspørgsmålet i debatten var, hvilke kompetencer børnene ville få brug for i det nye årtusind. En fremherskende pointe var, at det er vanskeligt at fremskrive kompetencebehovet, fordi verden og

arbejdsmarkedet i dag forandrer sig så hurtigt, og at væsentlige uddannelsesmål i dag nødvendigvis måtte være at fremme kompetencer som kreativitet og samarbejde (M. S. Hansen, 2017).

Dertil har STEM-fagene og undersøgelsesbaseret undervisning i dag etableret sig som et centralt tema i initiativer til at fremme samarbejde mellem skole og virksomheder og også uddannelsespolitisk (Naturvidenskabernes Hus, 2020a; Regeringen, 2018). Der er politisk og fra industriens side en bekymring for den manglende interesse for STEM-fagene (Lind & Jensen, 2019, s. 1; Regeringen, 2018, s. 5–6). Behovet for på den korte bane at øge interessen for disse fag og på den lange bane at sikre kompetencer inden for området er omdrejningspunktet. En komponent i arbejdet med at fremme interesse for STEM-fagene er også den undersøgelsesbaserede undervisning, der har til formål at lære eleverne at undersøge eller at ”engineere” (Engineer the Future, 2020d). Hermed tager samarbejdsaktiviteterne ikke blot fat på de faglige emner inden for de naturvidenskabelige fag, men omfatter også fagets undersøgelseskomponent i kraft af at fremme undersøgende kompetencer igennem en undersøgelsesbaseret undervisningsform. Set på tværs af emnerne om innovation, kompetencer til det 21. århundrede og STEM-fagene har samarbejdet mellem skolen og erhvervslivet i de forgangne år drejet sig om en udvikling af undervisningen, hvor også tankegangen om nyskabelse finder vej ind i selve undervisningsformen.

Den mangfoldighed af aktiviteter som skoleledere og kommuner har iværksat med aktører fra den private sektor, hvor skolen åbner sig, og hvor private aktører inddrages for at udvikle undervisningen og læringen i skolen, folder sig i praksis ud under forskellige betegnelser, især partnerskaber, udviklingsprojekter og samarbejde. Offentlig-private partnerskaber, der ønsker at skabe fornyelse af offentlige produkter og processer, er i Danmark også gået under betegnelsen OPI (offentlig-private innovationspartnerskaber) (Greve, 2019, s. 25). Men også en lang række andre betegnelser bruges om samarbejdsorganiseringer, fx værdibaserede partnerskaber, samskabelse, samproduktion, co-creation og samarbejdsdrevet innovation (Agger & Tortzen, 2015; Højlund, 2014; Krogstrup, 2011; Sørensen & Torfing, 2011d; Tortzen, 2019; Vaaben, 2013, s. 9–11). En del af samarbejdsaktiviteterne mellem skole og erhvervsliv kan også dækkes af flere af disse termer. Fælles for en del af disse aktiviteter er imidlertid deres værdimæssige orientering mod åbenhed og fornyelse og ideen om, at tværgående samarbejde er fornyelsesfremmende. En pointe i forskning om den åbne skole har da også været, at det er en form for styring, der primært handler om at holde sig åben for muligheden for at noget andet og mere kan dukke op (Pors & Hansen, 2018, s. 39). Samarbejderne, der er undersøgt i forbindelse med denne afhandling, er samtidig karakteriseret ved en fleksibel organisering med en lav grad af formalisering, hvor ledelsen af

samarbejdet om undervisningen ikke er baseret på forpligtende ansættelsesforhold og aftaler. Et spørgsmål, der har optaget uddannelsesledelseslitteraturen, er da også det tværgående samarbejdes bæredygtighed og spørgsmålet om, hvordan lederen kan opretholde et sådant samarbejde trods dets tværgående karakter (Bennett & Thompson, 2011; Dhillon, 2013; Muijs, 2007).

En pluralitet af mulige samarbejdsformer

Til trods for ønskerne og initiativerne til at få samarbejdet op at stå, viser det sig også at være udfordrende og krævende at skulle få det til at ske og fungere i praksis. De involverede aktører føler sig ikke sikre på opgaven, og der peges på, at lærerne ikke føler sig klædt på til samarbejdet (Teknologipagten, 2020; Vintergaard & Rasmussen, 2019). Der peges også på, at det er en udfordring, at de eksterne samarbejdspartnere ikke har de nødvendige pædagogiske kompetencer (Teknologipagten, 2020; Vintergaard & Rasmussen, 2019). For at understøtte samarbejde mellem skoler og virksomheder har en strategi været at finde frem til måder at formalisere samarbejdet på. Det har fx været at udvikle undervisningsforløb og opgavesæt til virksomhedsbesøg, som en skoleklasses besøg på virksomheden kan struktureres ud fra (Naturvidenskabernes Hus, 2020a). Men på den anden side foreslås der også en mere åben og udforskende tilgang mellem partnerne, og det fremhæves, at værdien af samarbejdet er størst, hvis virksomheder sammen planlægger forløbet (Teknologipagten, 2020). Det er således ikke indlysende, hvad det vil sige at samarbejde i praksis, og hvordan samarbejdet skal koordineres. Skal de involverede partnere fx søge at finde fastdefinerede mål og procedurer, som samarbejdet kan hænges op på, eller skal de indgå i en mere udforskende relation med hinanden?

Det fremgår af afhandlingens undersøgelse, at ledelsesarbejdet i de undersøgte samarbejder kræver en håndtering af udfordringer og usikkerheder om, hvad samarbejdsformen skal være. Denne usikkerhed skal ikke forstås som en usikkerhed, der kan løses igennem forhandling af deltageres individuelle interesser og opstilling af fælles mål. Det skal forstås bredere som en usikkerhed om, hvorvidt et sådant forhandlingsrum overhovedet er den form for fælleshed, som samarbejdet skal være. Nogle deltagere peger på udfordringer, når de oplever mangel på projektledelse af samarbejderne og klare aftaler om deres gensidige leverancer i forhold til projekternes mål. Andre tillægger det derimod mindre betydning, hvis et projekt mislykkes med at indfri sit mål, så længe der er nogle fælles langsigtede visioner og en god relation mellem samarbejdspartnerne (interview 25 og 26).

Afhandlingen viser, at mange udviklingsorienterede samarbejdsaktiviteter er baseret på uformaliserede rammer. De uformaliserede rammer for samarbejdet mellem skoler og virksomheder giver mulighed for at etablere fleksible lokale samarbejder i mange variationer. Men med det følger i praksis også en spændingsfyldt situation præget af tvivl, fordi der ikke er nogle på forhånd defineret formelle aftaler at læne sig ind i.

Spørgsmålet bliver, sagt på en anden måde, hvilke former for social koordination og gensidige tilknytninger deltagerne i praksis kan etablere med hinanden i et sådant samarbejde baseret på uformaliserede rammer, hvor samarbejdet i udgangspunktet er etableret i et ideal om at være åbne og nyskabende. At svare på det spørgsmål kræver, at fokus rettes mod de handlinger og interaktioner, der foregår mellem deltagerne i samarbejdet og mod deres indbyrdes aktiviteter i praksis. Samtidig er det væsentligt i ønsket om at forstå samarbejdet og det tilhørende ledelsesarbejde at se på, hvad der sker, når disse samarbejdsaktiviteter forsøges etableret som en del af skolens øvrige hverdag. Her gælder det, at idealer om innovation, kreativitet og åbenhed muligvis kan stå i konflikt med andre idealer i skolen forbundet med fx målorienteret styring af skolen (Carlsen, 2015, s. 339; Pors, 2016, s. 15; Troman, Jeffrey, & Raggl, 2007, s. 549), eller kan stå i konflikt med eksisterende diskurser og idealer om dannelse (Jensen, 2014, s. 190; Kristensen, 2017, s. 17). Der er tale om et ambivalent ledelsesrum, hvor divergerende idealer og mulige gode samarbejdsformer gør sig gældende.

Siden 2001 har en styrkelse af de faglige kompetencer hos eleverne i grundlæggende færdigheder som læsning og matematik været central i den politiske debat i Danmark, og formålet med den åbne skole beskrives da også som at indfri skolens faglige mål (Folkeskoleloven 3, stk 4). Dette har været akkompagneret af en samtidig bevægelse i målstyring i den offentlige sektor, der i skolen har taget form af elevprøver, test og kvalitetsrapporter både nationalt og lokalt. Skolelederen opfordres her ikke til at være idéfaciliterende eller netværksskabende, men at være en leder, der kan optimere ressourcer med henblik på at levere resultater på prædefinerede standardiserede mål (fx Hentschke, Wohlstetter, Hirman, & Zeehandelaar, 2011). Det samme gælder også for læreren. Her er spørgsmålet om det komplekse forhold mellem kreativitet, innovation og målstyring blevet diskuteret (Troman m.fl., 2007). I en dansk kontekst er det blevet udfoldet, at målstyring og evaluering ikke i sig selv er hindrende for kreativitet, men at udfordringen nærmere ligger i snævre evalueringsformer og i nogle innovationsaktiviteters funktionalistiske pædagogik, der er orienteret mod at udvikle bestemte arbejdsmarkedsrettede færdigheder hos eleverne (Tanggaard, 2017, s. 95–98).

Lederne i denne afhandlings undersøgelse er da også orienteret efter at afhjælpe lærernes udfordringer med at skulle navigere i det komplekse forhold mellem krav om en målstyring og innovationsaktiviteternes måde at arbejde på. I afhandlingens undersøgelse agerer lærere i den sameksistens af divergerende måder at arbejde på. I nogle situationer skifter de gnidningsfrit fra det ene til det andet og læner sig på skift ind i enten den ene eller anden måde at arbejde på. Men i andre situationer udtrykker lærerne en oplevelse af en problematisk modsætning imellem de forskellige måder at tilrettelægge arbejdet på. Det skaber uro og tvivl hos lærerne, når de skal træffe beslutninger om, hvilke former for aktiviteter de skal gennemføre i deres timer med eleverne. Nogle lærere oplever, at en del af den samarbejdsbaserede undervisning understøtter læring i forhold til de faglige mål, mens andet ikke gør.

Spørgsmålet bliver, hvad det kræver af skolens ledere, skoleledere, afdelingsledere og pædagogiske ledere, at lede virksomhedssamarbejde, også som en del af skolens øvrige hverdag, hvor andre dagsordener, herunder målstyring, også gør sig gældende. I praksis er lederens betydning for det enkelte samarbejdes succes blevet udpeget som central. Der peges på, at samarbejdet kræver, at ledere er involveret, fordi en ledelsesforankring gør relationerne mellem skoler og virksomheder mindre sårbare (Vintergaard & Rasmussen, 2019). Fordringen bliver imidlertid at forstå, hvilken form for ledelsesarbejde det indebærer. Netop det ideal om innovation, der er knyttet til et fleksibelt tværgående samarbejde, synes at indebære krav til lederen om fleksibilitet, netværksdannelse og mobilitet, som del af en bredere forandring mod projektorganisering af arbejdsmarkedet (Boltanski & Chiapello, 2005; Presskorn-Thygesen, 2015), eller et krav om en konstant orientering mod åbenhed og fornyelse (Thévenot, 2011b). I et første blik på ledelsespraksis i afhandlingens undersøgelse ses i tråd hermed også netværksskabende ledere, der agerer kontaktskabere og facilitatorer for inspirerende og idégenererende udvekslinger mellem samarbejdspartnerne. Samtidig viser det sig også at være et møjsommeligt og krævende arbejde at opretholde en inspirerende samarbejdsform. Endvidere er denne samarbejdsform heller ikke det eneste, lederne orienterede sig efter for at opretholde deres samarbejde med virksomhederne.

Samarbejde mellem skole og erhvervsliv og de forbindelser, der skabes mellem de offentlige og private aktører i samarbejdet, adresseres i afhandlingen med begreber fra engagementssociologien (Thévenot, 2006, 2016d). Engagementssociologiens begreb om engagement adskiller sig fra den dagligdags brug af ordet engagement. Engagement betegner i engagementssociologien menneskers koordination med omverdenen og hinanden og er grundlaget

for at skabe fælleshed. I engagementssociologien er der en antagelse om en pluralitet af engagementsformer. De varierer fra offentlige fælles værdier til de tætteste former for nærhed. På det grundlag undersøger afhandlingen også ledelsesarbejdet i sin nære form af menneskelige bevægelser og interaktion med de materielle omgivelser i situationer, hvorigennem konkrete samarbejder opretholdes eller falder sammen.

Som jeg vil vende tilbage til, har den engagementssociologiske tilgang den fordel, at den gør det muligt at analysere den mulige betydning af flere former for social koordination i praksis. En sådan analyse inkluderer også nære former for social koordination, der bygger på lokal tilknytning. Engagementssociologien interesser sig for de sammenstød og sammenvævninger, som en pluralitet af engagementsformer medfører i praksis for mennesker, når de prøver at koordinere deres samvær. Dermed har den engagementssociologiske begrebsunivers også den fordel, at det gør det muligt at adressere de besværligheder, som de involverede ledere, lærere og virksomhedspartnere møder i forsøget på at etablere fælles retning for deres samarbejde i praksis.

Problemformulering

Denne afhandling undersøger følgende spørgsmål:

- *Hvordan etableres engagementer mellem offentlige og private aktører i udvalgte folkeskolars samarbejde med virksomheder i Danmark, og hvilket ledelsesarbejde indebærer disse engagementer?*

Spørgsmålet angribes ved at analysere situationer af sammenvævninger og sammenstød mellem flere former for engagementer i de undersøgte samarbejder. Derudover gribes spørgsmålet an ved at analysere den praksis, lederne udøver for at etablere og opretholde engagementer i samarbejderne.

Afhandlingen anskuer samarbejdet mellem aktører fra folkeskoler og virksomheder med fokus på de engagementsformer, der sætter retning for samarbejdet. Engagementsbegrebet vil blive nærmere beskrevet senere. På nuværende tidspunkt er det tilstrækkeligt at vide, at det åbner for analyser af praksissituationer, hvor flere samarbejdsformer og deres forbindelser eller konflikter med hinanden kan betragtes, og hvor det ledelsesarbejde, det kræver at etablere og opretholde disse samarbejdsformer, bliver synligt.

Formuleringen af afhandlingens spørgsmål og gennemførelse af projektets undersøgelse har søgt at forholde sig til de bevægelser, der er sket i feltet undervejs. I udgangspunktet havde ph.d.-projektet afsæt i et forskningsprojekt om ledelse af innovation i den danske folkeskole, gennemført året forinden i 2012, finansieret af Industriens Fond (Sløk m.fl., 2012). I det forskningsprojekt havde vi undersøgt ledelsesstrategier til at styrke arbejdet med innovation i folkeskolen. Til projektet havde jeg gennemført 19 kvalitative interviews med danske folkeskoleledere og lærere og indsamlet skriftlige materialer om skolernes innovationsaktiviteter, herunder deres samarbejdsaktiviteter med private virksomheder. Dette materiale udgør den første del af afhandlingens empiriske materiale. I tiden efter genereringen af dette første empiriske materiale kom særligt to forandringer i feltet til at præge undersøgelsens fokus og videre empiriske studie. Den ene forandring var udrulningen af folkeskolereformen fra 2013, hvori den åbne skole var en del, som beskrevet ovenfor. Reformen forstærkede den politiske og professionelle debat om skolens åbenhed over for aktører i det omgivende samfund og spørgsmålet om, hvad den opgave betød for skolernes ledere og lærere. Samtidig gjorde reformen, at fra den første del af empirien fra 2012 og frem til den sidste del i 2017 udgjorde samarbejdet mellem skole og eksterne partnere ikke længere kun et frivilligt forhold, som nogle skoleledere havde en særlig interesse for. Det blev også en lovpligtig opgave, som alle skoleledere i folkeskolen fremover måtte påtage sig. Samtidig er det også klart, at med det empiriske materiale, der går tilbage til 2012, og hvor nogle af de studerede samarbejder har haft en løbetid henover reformen, så kan samarbejderne i afhandlingens empiriske materiale ikke forstås som en konsekvens af politikken og lovændringen i forbindelse med åben skole. De må forstås i et samlet billede af en bevægelse i politiske tiltag og praksis.

Den anden forandring i feltet, som afhandlingen har søgt at omfatte, og som har været med til at afgrænse afhandlingens fokus, var den meget hastige udvikling, der er sket blandt de eksterne aktører omkring skolen i Danmark. Her har det ikke kun været foreningslivet og andre offentlige institutioner, der er indgået i samarbejde med skolerne. Aktører fra erhvervslivet har i den periode, hvor undersøgelsen til afhandlingen blev foretaget, også etableret sig som markante partnere på området. Det betød, at i perioden for undersøgelsen fremstod de private aktører som en stadig tydeligere og aktiv del af skolens samarbejde med omverdenen. Undersøgelsen søgte at tilgå samarbejdsaktiviteterne ikke kun anskuet inde fra skolen med et blik på skoleledelse eller pædagogik. Igennem inddragelse af private aktører som informanter satte afhandlingen med andre ord også fokus på de medvirkende private aktørers deltagelse i en etablering af bestemte former for engagement i samarbejdet.

Offentlig-privat uddannelsessamarbejde i forskningen

Ligesom samarbejde mellem folkeskole og den private sektor i Danmark traditionelt har været begrænset set i forhold til flere andre europæiske lande, fx England eller Sverige (Patrinos, Barrera-Osorio, & Guáqueta, 2009), har den danske uddannelsesforskning i samarbejde mellem grundskole og erhvervsliv også et relativt begrænset omfang. Der har her været foretaget analyse af den politiske udvikling på folkeskoleområdet henimod en stærkere orientering af uddannelse mod arbejdsmarkedet (Kristensen, 2017). Derudover er der foretaget et pædagogisk didaktisk studie af elevers læringsudbytte i naturfag ved at deltage i et langvarigt skole-virksomhedssamarbejde (Thomsen, 2016). De politiske ambitioner om åben skole og skolens samarbejde med andre eksterne aktører, fx frivillige foreninger, har været undersøgt (Bergmann & Højlund, 2015; Bergmann & Plotnikof, 2018; Pors, 2016; Unge Pædagoger, 2017). Skole-virksomhedssamarbejde har derudover udgjort cases i forskning i andre problemstillinger, men ikke med samarbejde mellem skolen og erhvervslivet som det primære undersøgelsesfelt (Hyllested, 2015, s. 68).

I den internationale uddannelsesforskning er der imidlertid foretaget studier både på statsligt niveau, distrikts- og skoleniveau af samarbejde mellem grunduddannelse og den private sektor. Den internationale forskning har især beskæftiget sig med statslige partnerskaber, udlicitering og privatisering af uddannelse og disses implementering lokalt. Men studier har beskæftiget sig med lokalt initieret samarbejde med en mindre grad af formalisering (Aidman & Baray, 2016; Hands, 2005), som er mest karakteristisk for folkeskoleområdet i Danmark på nuværende tidspunkt. Afhandlingens artikel fire giver et overblik over den internationale litteratur om ledelse af offentlig-privat samarbejde på grunduddannelsesområdet og sammendrager den eksisterende forsknings bidrag til at forstå forholdet mellem det offentlige og den private sektor i tværsektorielt samarbejde.

I det følgende tager jeg mere specifikt fat på den uddannelseslitteraturs bidrag til at forstå det offentlig-private samarbejde som åbent og fornyelsesfremmende. Ideen om samarbejdet som en kilde til fornyelse udgør en væsentlig begrundelse for samarbejdet både i politik og i praksis (EVA, 2018; KL, 2015; Sløk m.fl., 2012). Da den danske forskning om offentlig-privat samarbejde på skoleområdet som nævnt er begrænset, inddrager jeg også pointer fra dansk samarbejdsforskning på andre sektorområder.

Forskning i samarbejde i et policy-perspektiv

Den internationale uddannelsesforskning om samarbejde mellem offentlig grunduddannelse og den private sektor har især været policy-studier. Der er foretaget flere analyser af forskere, der leverer analyser og et kritisk blik på politikformuleringer og -tiltag (se også Davies & Hentschke, 2006, s. 208). Disse forskere markerer sig ved at levere en anden forståelse af forbindelsen mellem den offentlige og private sektor, end den der fremgår af den politiske diskurs (Ball, 2007; Cardini, 2006; Hogan, 2016; K. Jones & Bird, 2000; Verger m.fl., 2016; G. Woods, 2004). Analyserne udmærker sig ved at afmontere den politiske fremstilling af samarbejdet som befordrende for nytænkning og løsninger af offentlige uddannelsesopgaver. De har i stedet diskuteret samarbejdet som del af en neo-liberal politisk bevægelse hen imod privatisering, udlicitering og markedsliggørelse af uddannelse (Ball, 2007; Cardini, 2006; Hogan, 2016; K. Jones & Bird, 2000; Verger m.fl., 2016; G. Woods, 2004). Policy-forskningen beskriver samarbejdet, ikke som et organisatorisk redskab til at levere nytænkning af uddannelsesmæssige problemer, men som fx en omformning af uddannelse til en "monetized service" (Ball, 2018, s. 587) og med en indbygget tro på den private sektors kapacitet (K. Jones & Bird, 2000, s. 494; Robertson, Mundy, Verger, & Menashy, 2012, s. 28). I følge Stephen Ball er faren ved denne bevægelse, at der sker en udviskning af forskellen mellem den offentlige og private sektor (Ball, 2018, s. 588). I antagelsen om de private aktører som proponenter for en markedstænkning af uddannelse, kommer uddannelse forstået som dannelse under pres i offentlig-privat samarbejde til fordel for en forståelse af uddannelse som en forberedelse til arbejdsmarkedet. I tråd hermed har dansk forskning også beskrevet den danske grundskolepolitik i perioden fra 1990'erne og frem som gående fra at forstå skolen som en dannelsesanstalt til at forstå skolen som en uddannelsesinstitution med arbejdsmarkedet som sit pejlingspunkt (Kristensen, 2017, s. 7; O. K. Pedersen, 2011, s. 188). Disse studier bidrager på den måde med et blik på offentlig-privat samarbejde, der tegner forholdet mellem de offentlige og private aktører som en økonomisk relation, og hvor den sociale koordination i praksis må forstås som styret af en økonomisk markedslogik. Spørgsmålet om betydningen af samarbejdsaktiviteternes orientering mod åbenhed og nytænkning i praksis er imidlertid ikke centralt i disse studier. Mulighederne for at adressere det inden for deres ramme er begrænsede, da spørgsmålet om åbenhed og nytænkning i disse studier viger for de primære pointer om at forstå samarbejdet som en markedsøkonomisk relation i en neo-liberal politisk styring af den offentlige sektor.

Inden for rammen af disse policy-studier, men med en særlig interesse for forholdet mellem politik og praksis, giver en gruppe af studier et bud på at forstå, hvad samarbejdets orientering mod åbenhed og nytænkning består i. En del af policy-studierne inden for uddannelsesforskningen har rettet interesse mod den politiske diskurs om samarbejde og partnerskaber og tegner et misforhold mellem retorik og praksis (Cardini, 2006; K. Jones & Thomson, 2008; A. Taylor, 1998; C. Woods, Armstrong, Bragg, & Pearson, 2013). De peger på, at en glat og ukritisk pro-samarbejdsretorik om at skabe nye løsninger ikke stemmer overens med, hvad samarbejdet i virkeligheden er for en størrelse, og peger på, at der gælder en idealiseret ”let’s all do this together” retorik (Klee i Cardini, 2006, s. 412). Imidlertid er virkelighedens partnerskaber plaget af vanskelige problemstillinger om magtforhold imellem parterne (Cardini, 2006, s. 402) og konkurrerende agendaer (C. Woods m.fl., 2013). Hvor partnerskabsretorikken fremstiller relationen i samarbejdet som symmetrisk, så er processerne for involvering af partnere i praksis anti-demokratisk, hvor nogle stakeholders bliver gjort tavse (A. Taylor, 1998, s. 419), og hvor de politiske og ideologiske kontekster for offentlig-privat samarbejde forfordeler nogle parter frem for andre (Cardini, 2006, s. 402). Hvad angår spørgsmålet om, hvad det er for en samarbejdsform, der gælder i tværgående samarbejdsaktiviteter, har studier i denne gruppe af forskere peget på en samarbejdsform, hvor aktører i udgangspunktet orienterer sig efter individuelle agendaer, tab og vindinger (Lumby & Morrison, 2006; C. Woods m.fl., 2013). I dette lys forstås samarbejdets åbenhed som en praksis karakteriseret af en pluralitet af aktører med forskellige (økonomiske) interesser, en forståelse der ligger i tråd med de ovenfor nævnte policy-studiers kritiske pointe (Ball, 2018; K. Jones & Bird, 2000). Samtidig kan ledelse af det enkelte konkrete samarbejde i dette lys komme til at fremstå entydigt som et spørgsmål om at etablere lige magtrelationer og dialog om mål og interesser. Det nytænkende element i samarbejdet bliver koblet til et diskursivt niveau som en forestilling eller idé.

Afhandlingens undersøgelse deler de ovennævnte studiers interesse for det offentlig-private samarbejdes orientering mod åbenhed og innovation og også studiernes interesse i at forstå praksis. Men afhandlingens tilgang adskiller sig også fra disse studier ved, at den analyserer samarbejdssituationer med det sigte at forstå, hvordan samarbejdet udfoldes imellem en pluralitet af mulige samarbejdsformer. De ovenstående studier har især studeret forskelle mellem et diskursivt niveau og et praksisniveau. Samtidig har de haft til hensigt at løfte sløret for magtrelationer, der manifesterer sig og udbredes med dette samarbejde, forstået som økonomiske magtrelationer forbundet til neoliberale styringsformer. Denne afhandlings studie forlader på sin vis denne

magtforståelse. Det gør den, fordi den ikke tager afsæt i en analyse af udvalgte styringstiltag eller -rationaler med henblik på at vise praksis' svar på dette - i form af fx en indoptagelse af disse rationaler eller en udøvelse af modstand. Derimod fokuserer afhandlingen på aktørers arbejde i praksis med at agere i forhold til en pluralitet af mulige former for social koordination, hvor aktørerne også forholder sig kritisk til disse. Her etablerer nogle engagementsformer sig som dominerende, mens andre undertrykkes. Afhandlingens fokus ligger på at analysere de situationer i praksis, hvorigennem dette sker for at finde ud af, hvordan former for social koordination manifesterer sig som retningsgivende i samarbejdet.

I Danmark har forskning i offentlig-private samarbejde også behandlet samarbejdet som del af en politisk bevægelse i offentlig styring mod inddragelse af den private og tredje sektor i offentlig velfærd, men med andre perspektiver end den ovennævnte uddannelsesforskning (Andersen, 2008; Bergmann & Højlund, 2015; Hodge & Greve, 2019; Højlund, 2014; Krogstrup, 2011; LaCour, 2012; D. Pedersen, Greve, & Højlund, 2008; Pors, 2016; Sørensen & Torfing, 2018; Vaaben, 2013). Blandt andet foreslås det at forstå samarbejdsprojekter som nye organisationsformer, der lægger sig til eksisterende organiseringer. Det tværgående samarbejde beskrives i det perspektiv som en netværksorganisering med sin egen logik, der lægger sig ovenpå eksisterende organiseringer og muliggør at organisationer kan agere sammen i netværk og samtidig som individuelle enkeltorganisationer (Højlund, 2011, s. 377; LaCour & Højlund, 2008, s. 179). Dette efterlader medarbejdere og ledere i en kompleks situation mellem flere samtidige politiske styringsrationaler. I forskning inden for skoleområdet af policy-dokumenter om den åbne skole peges her på især modsatrettede fordringer om uforudsigelighed og målstyring (Pors, 2016, s. 22). Indførelsen af målstyringsinstrumenter som test og prøver forudsætter hos lærerne en anerkendelse af et arbejde med disse data om resultater på standardiserede mål som vigtige for undervisning (Ratner, Andersen, & Madsen, 2019, s. 32). I forbindelse med den konkrete brug af test er det blevet udfoldet, at den giver anledning til skepsis og kritik hos lærere, der oplever, at test tester en meget begrænset del af det, som skolen bør give eleverne (Vaaben, 2016, s. 291). Sagt på en anden måde, bliver et problem ved krav om synlig læring, at det der er vanskeligt at synliggøre som noget, der "virker", kan forsvinde ud af synsfeltet (Knudsen, 2015, s. 146–147). I forhold til skoleledere og læreres deltagelse i innovationsorienteret samarbejde med private virksomheder betyder krav om målstyring af undervisningen, at de i deres hverdag må forholde sig til, hvordan de kan få virksomhedssamarbejdet, til at spille sammen med den særlige målstyrte organisering af undervisningsarbejdet, der også karakteriserer deres hverdag.

Med interesse for samarbejdsorganisationernes fleksible og åbne karakter beskrives denne samarbejdsform som indebærende muligheder for at løse velfærdsopgaver, men også som en kompleks samarbejdsform, hvor de deltagende parter stadig må forhandle og genforhandle organiseringen og målsætninger (Højlund, 2014, s. 30; Højlund & Biil, 2015, s. 22). Diffuse og mangfoldige målsætninger gør det endvidere vanskeligt at vurdere succesen af samarbejdet (Sørensen & Torfing, 2011b, s. 7). Samtidig peges der også på, at samskabelse kræver at relationen mellem parterne er baseret på samskabelsestankegangen. Dermed får samskabelse implikationer for parterne, der tillægges nye roller og ansvar i forhold til de konkrete relationer (Jensen & Krogstrup, 2017, s. 51). Her fremhæves tillid som afgørende for at samskabelse kan blive mulig. De skiftende samarbejdskonstellationer i samarbejde kræver evnen til at opbygge tillidsfulde relationer, ikke bare mellem enkeltpersoner, men i organisationen som helhed (Davy & Ågård, 2011, s. 126)

På skoleområdet har en analyse af tværgående samarbejde mellem skole og klub også peget på, at det er et krævende arbejde at opretholde et fundament for tværororganisatorisk samarbejde, når få ting kan tages for givet (Ratner & Kampmann, 2018, s. 105). I forhold til den åbne skole er der da også i analyse af skolens samarbejde med frivillige netop blevet peget på udfordringen ved i et sådant samarbejde at orientere sig for snævert mod opfyldelsen af bestemte læringsmål. Her er det blevet foreslået, at ledelsen hellere bør udarbejde generelle retningslinjer med plads til fortolkning (Bergmann & Plotnikof, 2018, s. 128). Andre argumenterer, at den omfattende optagethed af samarbejdes åbne nyskabende potentiale har en karakter, hvor det bedst kan forstås som en fantasi (Vaaben, 2013, s. 28–34). Med begreberne om potentialitetsstyring er det blevet vist, hvordan ambitionen om åbne organisationer hviler på en forestilling om at skabe muligheder for fornyelse (Andersen & Pors, 2014, s. 37), også i analyse af fx den åbne skole (Pors, 2016, s. 14). I det lys kan ledelse forstås som et spørgsmål om at "lede på fremtidige endnu ukendte muligheder i organisationen, dens medarbejdere og samarbejdspartnere" (Juelskjær, Knudsen, Pors, & Staunæs, 2011, s. 20), mens partnerskaber som aftaler må forstås som anden ordens-aftaler af blot et løfte om et løfte om samarbejde (Andersen, 2008, s. 98).

Blandt ovenstående forskeres interesse for samarbejde er blikket også blevet rettet mod analyser af de samarbejdsformer, der karakteriserer disse organisationer. Her peges på, at der ikke er tale om kun økonomisk orienterede samarbejdsformer, hvilket, som beskrevet ovenfor, har været et argument i dele af den kritiske britiske uddannelsesforskning. Der peges på, at forskning også må rette blikket mod at beskrive eksperimenterende og værdi- og tillidsbaserede samarbejdsformer, og mod hvordan de forskellige samarbejdsformer adskiller sig fra hinanden

(Højlund, 2014, s. 38). I tråd med disse pointer interesserer afhandlingen sig for spørgsmål knyttet til tilstedeværelsen af en pluralitet af samarbejdsformer, i afhandlingen anskuet som engagementsformer, og tager sit afsæt i spørgsmålet om at forstå, hvordan de involverede aktører forsøger at relatere dem til hinanden i deres interaktioner i praksis.

Før jeg kommer nærmere ind på afhandlingens specifikke interesse og tilgang til emnet, vil jeg i sidste del af denne korte opridsning af afhandlingens forskningsmæssige kontekst se på forskning, der har lagt et mere anvendelsesorienteret perspektiv på samarbejde. Denne forskning har været optaget samarbejdes tværgående karakter og orientering mod nyskabelse i et organisatorisk løsningsorienteret blik og har også fokuseret på, hvad tværsektorielt samarbejde indebærer af krav til ledelse.

Forskning i samarbejde som organisatorisk løsning

I den internationale uddannelsesforskning i offentlig-private samarbejde om grunduddannelse har en gruppe af studier i et anvendelsesorienteret perspektiv været optaget af, hvordan det tværsektorielle samarbejde mellem grunduddannelse og den private sektor kan bidrage til nytænkning og løsning af uddannelsesmæssige problemer. I et fokus på behovet for forandringer har studier foreslået samarbejde mellem skolen og private aktører som en måde at opnå forandring, bl.a. på bestemte fagområder (Watters & Diezmann, 2013). I school-community forskningen gælder det især tværgående samarbejdes mulighed for at skabe forandringer i socialt udsatte områder (Sanders, 2016). Forskning har peget på fordelene i samarbejde i form af en udveksling af ressourcer, viden og erfaringer, men også på de udfordringer, der ligger i at samarbejde på tværs. I tråd hermed har uddannelsesforskningen givet bud på de bedste måder at organisere samarbejdet med private aktører på for at opnå forandring (Antelo & Henderson, 1992; Flynn, Pillay, & Watters, 2016; Tachioka & Campbell, 2006; Watters & Diezmann, 2013).

I forhold til afhandlingens interesse i samarbejdes element af åbenhed og nytænkning, og i hvad det betyder for de involverede aktørers koordination, tilbyder de studier et blik på åbenheden forstået som en organisatorisk pluralitet i samarbejdet. Her er det pointen, at et samarbejde består af ”forskellige” aktører (Huxam & Vangen, 2000, s. 395). Det kan fx være forskellighed i erfaringer, ideer, ressourcer, viden, og kompetence (Lund & Jensen, 2011, s. 157; Sørensen & Torfing, 2011c, s. 22). Det kan også være forskellighed forstået i rammerne af nye måder at stimulere demokratisk legitimitet, hvor borgere gives en mere aktiv rolle (Sørensen & Torfing, 2017). Den bredere partnerskabsliteratur har også beskrevet åbenheden i tværgående

samarbejde som grundlaget for et princip om ”collaborative advantage”, det vil sige fordele der kan opnås, når medlemmer fra én organisation samarbejder med medlemmer i en anden organisation (Huxam & Vangen, 2000, s. 393). I dette lys bliver den åbenhed over for at inddrage eksterne aktører, der ligger i et tværsektorielt samarbejde, yderligere forbundet med samarbejdet som en mulighed for nytænkning og levering af nye løsninger. Beskrevet på en anden måde forstås partnerskaber her i lyset af en antagelse om, at summen er bedre end delene, og at der kan udløses synergi ved at samle ressourcer (McQuaid, 2000, s. 14). I den optik anskues samarbejde også som en løsning. Tværgående samarbejde forstås som et organisatorisk svar på velfærdsproblemer eller på tidens ”wicked problems”, som ikke kan løses af enkelte organisationer eller institutioner alene (Greve, 2019, s. 17).

Et andet element, der bliver taget frem i forskningens beskrivelser af samarbejdes åbenhed, er fraværet af formelle procedurer og aftaler. Et eksempel på det i uddannelseslitteratur er analyser, der opstiller typologier over partnerskaber på uddannelsesområdet, og som netop udpeger graden af formaliserede aftaler som en væsentlige dimension til at skelne mellem typer af partnerskaber (Davies & Hentschke, 2006, s. 209; J. Smith & Wohlstetter, 2006, s. 263). I den bredere samarbejdsforskning bliver samarbejde, der har et fravær af fastlagte procedurer og mål, beskrevet som en mulighed for en proceduremæssig elasticitet i forhold til at finde bæredygtige løsninger på samfundsmæssige problemer (Gash, 2016, s. 455), men også som et forhold, der gør, at samarbejde kan risikere blot at blive en pærevælling af forskellige ideer (Gash, 2016, s. 456). Relateret hertil er også det forhold, at et tværgående samarbejde er baseret på frivillighed og ikke på traditionelle institutionelle ansættelsesstrukturer, hvilket betyder at der er mere porøse og gennemtrængelige ind-og udtrædelsespolitikker, og partnere er friere til at træde ind i, men også til at forlade samarbejdet (Gash, 2016, s. 461). For en gennemgang af den bredere forskningslitteratur om tværsektorielt samarbejde se fx John Bryson m.fl. (Bryson, Crosby, & Stone, 2006)

De ovennævnte studier, som overordnet set tager afsæt i spørgsmålet om, hvordan samarbejde kan bidrage til løsninger på samfundsmæssige problemer, giver med deres tilgang også et bud på, hvad det er for en form for social koordination, der karakteriserer samarbejdet. I deres fokus på tværgående samarbejde som en organisatorisk løsningsmodel, omend en krævende og kompleks løsningsmodel på samfundsmæssige problemer, bliver samarbejdet anskuet i lyset af spørgsmål om metoder til planlægning og gennemførelse, der kan sikre opretholdelse og indfrielse af samarbejdets mål. Samtidig forudsætter samarbejdet i den optik også, at der er eller opnås

enighed om, hvad der udgør vigtige samfundsmæssige problemer og mål for et samarbejde, og hvad der udgør legitime løsninger på disse problemer.

Forskning i ledelse af samarbejde mellem skole og erhverv i praksis

Uddannelsesforskningen har ikke givet lige så stor opmærksomhed til skolelederes arbejde med offentlig-private samarbejde i praksis, som den har til policy-studier om samarbejde og partnerskaber. Ikke desto mindre er der studier (på grundskoleniveau og ungdomsuddannelsesniveau), der har sat fokus på at forstå the "reality of partnership working" (Dhillon, 2005, s. 1) eller "the enactment of partnerships" (Hogan, 2018) og på at tilbyde indsigter fra felten (Davies & Hentschke, 2006, s. 1). Studier har været optagede af forskelle mellem de involverede samarbejdsparter, hvad der bryder interaktionerne, og hvad der holder relationerne sammen. Studierne har rettet opmærksomheden mod forskelle i kultur, interesser og sektortilhørsforhold, og de har beskrevet ledelsesopgaven i tråd hermed (Dhillon, 2005, 2009; Flynn m.fl., 2016; Mertkan, 2011; Papanastasiou, 2017). Det omfatter også undersøgelse af lederes egen forståelse af, hvad det kræver at lede offentlig-privat uddannelsessamarbejde i praksis (Papanastasiou, 2017; G. J. Woods & Woods, 2005). I en analyse af skolelederes ledelsesstil i skoler, der samarbejder med eksterne aktører, har skoleledere givet deres perspektiv på, hvad "interagency management" kræver. Her understregede skolelederne selv evnen til at forhandle, open-mindedness, følelsesmæssig intelligens, fleksibilitet og tålmodighed (Muijs, 2007, s. 356–359).

Nogle af ledelsesstudierne lægger sig i forlængelse af de kritiske policy-analyser og arbejder videre med distinktionen mellem på den ene side skole og på den anden side markeds kræfter og ser på, hvordan ledelsesopgaven udspiller sig i praksis i det forhold (Papanastasiou, 2017; G. J. Woods & Woods, 2005). For eksempel bliver en ledelsesopgave, der peges på som påkrævet i tværgående samarbejde, forhandling af interesser (Lumby & Morrison, 2006). Eller en opgave med forhandling af grænser mellem privat og offentlig, hvor ledelse bliver anskuet som et grænsesarbejde (boundary work) mellem et "business mind-set" og et "educationalist mind-set" (Papanastasiou, 2017, s. 93). Dette relaterer sig til policy-studiers problematisering af offentlig-privat samarbejde som en kanalisering af den private sektors markedslogik ind i uddannelse. Studier af praksis stiller dog spørgsmålstejn ved, hvorvidt dette sker i praksis, og ser i stedet, at skoleledere i samarbejdet forholder sig kritisk til, hvad de beskriver som en forretningslogik (Papanastasiou, 2017, s. 93). Dette er også blevet fremhævet i et partnerskab, der

havde til formål at modernisere forretningsdelen af skoleledelse igennem samarbejde med private aktører. Her blev det undersøgt, hvorvidt uddannelsesledere overtog værdier fra den private sektor, hvor konklusionen var, at lederne ikke udskiftede værdier, som de opfattede som essentielle, for det at være yder af en offentlig service (G. Woods, 2004).

I forhold til et spørgsmål om, hvad det kræver af uddannelsesledere at lede samarbejde med eksterne partnere, dukker der i studier af praksis flere andre begreber og betegnelser op i forbindelse med et fokus på at lede "relationen" og ikke bare "aftalen" (Davies & Hentschke, 2006, s. 212). Det drejer sig fx om værdier (Dhillon, 2009), personlige, langvarige dybe relationer og tillid (Mertkan, 2011, s. 168) og latter (Watson & Drew, 2016). I denne litteratur er etableringen af fælles identitet og tillid også fremhævet som en måde at forene partnerne (Davies & Hentschke, 2006; Dhillon, 2009; Lumby & Morrison, 2006; Watson & Drew, 2016). Det har også været foreslået, at partnerne kan overvinde forhindringer som interessekonflikter ved at binde sig til overordnede mål og vedvarende kontakt (Lumby & Morrison, 2006, s. 339). Det er blevet argumenteret, at partnerskaber delvist må forstås som et svar på en politisk promovning af partnerskaber og retorik om samarbejde som løsninger. Men samtidig peges på, at til trods for at partnerskaber tillige er karakteriseret af magtmæssige forskelle og ønsker om at opnå egeninteresser, så er det ikke her, at spørgsmålet om, hvad der binder partnerne sammen, skal adresseres. I stedet er det samarbejdsdeltagernes fælles værdier, tillid og personlige relationer, der udgør den sociale lim i partnerskaber (Dhillon, 2005, s. 218). Ledelse bliver i disse studier altså et spørgsmål om at etablere disse sammenbindende faktorer som fx tillid, fælles identitet og værdier for at overkomme de forhindringer, der er knyttet til samarbejdets løse karakter i form af en pluralitet af aktører og fravær af fastlagte aftaler, strukturer og procedurer.

I studier af ledelse af samarbejde mellem uddannelse og den private sektor i praksis dukker der således flere begreber og betegnelser op, som ligger uden for rammen af forståelsen af samarbejdet som rent markedsøkonomiske relationer, og som peges på som integrerende for samarbejdsaktiviteter. Imidlertid lider meget af denne litteratur af at være underteoretiseret. Et problem i samarbejdslitteraturen er ifølge Brent Davies og Guilbert Hentschke, at der fokuseres på, hvordan samarbejde burde være. Et eksempel på dette er fremhævelsen af vigtigheden af tillid i beskrivelsen af, at partnere skal "behave toward each other in honourable ways that justify and enhance mutual trust" (Davies & Hentschke, 2006, s. 213). Imidlertid giver disse studier ikke adgang til at forstå, under hvilke betingelser og igennem hvilke handlinger der kan etableres en tillid med en social betydning. Yderligere giver studierne heller ikke de begrebsmæssige

forudsætninger for at forstå, hvordan de meget forskellige elementer som fx åbenhed i samarbejdet, interesser, tillid og langsigtede mål og vedvarende kontakt relaterer sig til hinanden i praksis. Sidst men ikke mindst gælder det, at praksisstudierne med undtagelse af dem, der i forlængelse af den kritiske policy-forskning fokuserer på aktørers modstand mod en markedslogik, mister blikket for samarbejdets politiske implikationer og de betingelser, de indebærer for, hvordan uddannelse bliver til.

Afhandlingens positionering i det eksisterende forskningsfelt

Den ovenstående forskning danner en del af konteksten for afhandlingens forskningsinteresse igennem dens diskussion af, hvad det udråbte element af åbenhed og nytænkning i tværgående samarbejde består i. Tilgangen i afhandlingen tager her afsæt i den eksisterende forsknings påpegnings af, at tværsektorielt samarbejde ikke blot kan forstås som en organisatorisk løsning på stadigt mere komplekse samfundsproblemer, men også som bærere af politiske idealer, som det har været påpeget i analyser af policy-dokumenter og lovgivning. De samarbejdsformer, der manifesterer sig i de tværsektorielle samarbejdsaktiviteter, anskues i afhandlingens engagementssociologiske tilgang - dog som politiske på en anden måde end i den eksisterende forskning. De samarbejdsformer, der manifesterer sig, her anskuet som engagementsformer, betragtes som politiske i den forstand, at et engagement er orienteret mod at sikre et gode. Udbredelsen eller undertrykkelsen af bestemte engagementsformer i det offentlig-private samarbejde fremfor andre har derfor moralsk-politiske implikationer. En engagementssociologisk analyse giver derfor anledning til stillingtagen til iboende moralsk-politiske dispositioner i samarbejdsaktiviteter samt mulighed for at diskutere en praksis, som understøtter udbredelsen af særlige engagementsformer frem for andre.

Afhandlingen analyserer, hvordan engagementsformer støder sammen, sammenvæves og manifesterer sig i udvalgte samarbejder. Analysen af ledelsesarbejdet er i afhandlingen rettet mod at forstå ledelse af de investeringer, samarbejdet kræver fra deltagerne, og de besværligheder, som de involverede møder, når de forsøger at etablere retning for samarbejdet i en pluralitet af mulige engagementsformer. Denne pluralitet af engagementsformer omfatter også lokale nære former for engagement, som den eksisterende ledelseslitteratur har berørt i emner som fx tillidsbaseret samarbejde og personbårne relationer. Afhandlingen søger med sit begrebsmæssige fundament i engagementssociologien at gøre det muligt at analysere ledelse også som en koordination baseret på lokale og personlige tilknytninger og undersøge dennes betydning i

samarbejderne i forhold til andre former for koordination. Set i forhold til den eksisterende litteratur giver afhandlingen derfor også et alternativt blik på betydningen af personlige relationer og tillid i samarbejderne.

En pragmatisk-etnografisk tilgang

Samarbejde som engagement

Afhandlingens analyse og forståelse af praksis i samarbejdet mellem skoler og virksomheder hviler på den franske pragmatiske sociologi, som blev lanceret af Luc Boltanski og Laurent Thévenot med værket *On Justification*, herunder særligt på engagementssociologien, der efterfølgende er formuleret af Laurent Thévenot (Boltanski & Thévenot, 2006; Thévenot, 2006). Det primære begreb, der anvendes i afhandlingen, er begrebet *engagementsregimer* (Thévenot, 2011b, 2014b). En af fordelene ved at anskue samarbejde med engagementssociologien er, at det giver mulighed for at analysere de usikkerheder, der kan opstå hos deltagerne om samarbejdsformen, og om hvordan skolernes virksomhedssamarbejde kan passe ind i skolernes øvrige hverdag. Den giver mulighed for at analysere de måder, hvorpå ledere, lærere og virksomhedspartnere forsøger at håndtere den usikkerhed og for at undersøge, hvilke samarbejdsformer der manifesterer sig i de samarbejderne.

Som teoretisk grundlag for en analyse af tværsektorielt samarbejde adskiller Thévenots engagementssociologi sig fra sit og kollegaen Luc Boltanskis samtidige arbejde med en beskrivelse af en netværksverden eller, hvad Boltanski kalder en "connexionist" verden (Boltanski & Chiapello, 2005). Sammen med Eve Chiapello har Luc Boltanski foretaget analyse af nutidens organisering af arbejdet i nye netværksformer. Forfatterne lokaliserer disse som del af en historisk økonomisk udvikling af en ny variant af kapitalisme - en "ny kapitalistisk ånd" (Boltanski & Chiapello, 2005). Boltanski og Chiapellos arbejde indeholder en betragtning på netværksorganiseringer som en ideologisk konfiguration samtidig med, at de leverer en analyse af de idealer og værdier, der gælder i den connexionistiske verden.

Afhandlingens pointe med at aktivere begreber fra engagementssociologien er imidlertid, set i forhold til Boltanski og Chiapellos arbejde med at beskrive en generel connexionistisk verden, at kunne få viden om karakteren af de bestemte forbindelser, der opstår i netværksorganiseringer, i denne afhandling imellem offentlig grunduddannelse og private

virksomheder. Hvor Boltanski og Chiapellos arbejde er frugtbart til at forstå samtidens netværksorganisering af arbejdet i en historisk økonomisk kontekst, giver engagementssociologien adgang til at analysere de samarbejdsformer, der karakteriserer bestemte netværksorganiseringer. Samtidig giver den grundlag for at foretage en nuanceret undersøgelse af, hvordan flere engagementsformer må komponeres i et givent samarbejde og for en analyse af det arbejde, samarbejdet kræver af deltagerne i form af investeringer i gensidige engagements etablering og opretholdelse. Engagementsociologien giver en mulig vej til at undersøge de engagementsformer, der sætter retning i samarbejdet, og det arbejde, det kræver at opretholde dem (Boltanski & Chiapello, 2005, s. 355).

Thévenot ønsker med engagementssociologien at begrebssette en pluralitet af former for koordination. Thévenot præsenterer fire engagementsregimer, som han mener, mennesker relaterer sig til, når de koordinerer deres handlinger med hinanden og søger at skabe fælleshed (Thévenot, 2006, 2014b). Engagementsregimer udgør måder at relatere til verden eller mere præcist a “plurality of socially acknowledged ways in which the humans are committed to their environment” (Thévenot i Blokker 2011, 254). De fire engagementsregimer er: retfærdiggørelsens engagementsregime, planens engagementsregime, det familiære engagementsregime samt det eksplorative engagementsregime. Hvor retfærdiggørelse skal forstås som en handling i en offentlig debat, er de andre tre under det offentlige niveau. Ambitionen er at kunne undersøge også koordination, der ikke er baseret på en forståelse af individuel autonom agens, som det forudsættes i tilskrivninger af interesser, intentioner og ansvar (Thévenot, 2002, s. 15). Den form for koordination tilhører i engagementssociologien et planens engagement. Koordination kan ifølge Thévenot imidlertid også foregå på en anden måde og kan herunder også være baseret på lokale tilpasninger og tilknytninger til omgivelserne og hinanden. Det er tilfældet i det engagementsregime, som Thévenot kalder det familiære engagementsregime. Til forskel fra det familiære engagement indebærer dét at engagere sig i eksploration en orientering mod det nye og mod at opdage nyt.

Sammenhængende med forståelsen af en pluralitet af engagementsformer er usikkerhed, uro og tvivl gennemgående emner i engagementssociologien. Med forståelsen af en pluralitet af engagementsformer følger, at engagementet skal forstås som tosidigt: på den ene side at ”lukke øjnene” og læne sig roligt ind i engagementet og på den anden side at ”åbne øjnene” i en tvivl og uro over det, der ofres (Blokker & Brighenti, 2011, s. 388). Begrebet om ofring er centralt i engagementssociologien. Den engagementssociologiske tilgang indebærer et blik på de

besværligheder, som aktører i samarbejde møder på grund af den pluralitet af engagementsformer, der er til rådighed. I en pluralitet af mulige engagementsformer kan opstå usikkerhed om, hvilken engagementsform, der skal være den gældende i interaktionen og uro over de andre mulige engagementer, der ofres i situationen. Dette blik på det, der ofres, danner grundlag for at forstå den tvivl og usikkerhed, der opstår, når mennesker forsøger at koordinere deres handlinger i praksis.

Afhandlingens undersøgelse af samarbejder mellem skoler og virksomheder om undervisningsforløb har peget på, at det eksplorative engagement har en tydelig plads i samarbejdsformen i samarbejderne. Det gode, et eksplorativt engagement garanterer, er begejstringen og opstemtheden ved at opdage eller opleve noget nyt - en orientering, der også synes fremherskende i studerede samarbejdsaktiviteter i afhandlingens undersøgelse. Undersøgelsen af, hvordan et eksplorativt engagement søges opretholdt, og hvordan risikoen for at det falder sammen håndteres i skolernes virksomhedssamarbejder, er derfor centralt i afhandlingens undersøgelse. Ønsket om at forstå implikationerne af fordringerne om et eksplorativt engagement for ledere og medarbejdere og samarbejdspartnere i skolen folder sig i den engagementssociologiske forståelse af en pluralitet af engagementsformer imidlertid også ud som et spørgsmål om, hvordan dette engagement står i forhold til andre tilsyneladende modsatrettede måder at engagere sig på.

Afhandlingen interesser sig herunder for tilstedeværelsen af de samtidige bevægelser i skolen mod på den ene side at arbejde udforskende og på den anden side orientere sig mod fastsatte mål, og den undersøger de investeringer dette indebærer fra medarbejdere og ledere og samarbejdspartnere i form af henholdsvis et eksplorativt og et planens engagement (Thévenot, 2016d). Endvidere tager afhandlingen også fat på relationen mellem et eksplorativt engagement og et familiært engagement. Hvad angår det familiære engagement er det blevet argumenteret, at den engagementsform har været under pres i moderne offentlige organisationer, dels i bølgen af standardisering og målstyring af den offentlige sektor og dels som følge af den stigende og overvældende orientering mod innovation (Thévenot, 2009, 2014b). Til trods for afhandlingens interesse i det eksplorative engagement, undersøger den således, hvordan det i praksis indgår i forbindelser eller konkurrenceforhold med andre engagementsformer, og hvordan ledere, skolens lærere og virksomhedspartnere etablerer disse eller oplever engagementernes kollaps, når et samarbejde ikke lykkes.

De krav, det indebærer for ledere at lede samarbejde, analyseres i afhandlingen med udgangspunkt i engagementsbegrebets grundlæggende antagelse om, at engagementet beror på tilstedeværelsen af en krop i passende disponerede omgivelser (Thévenot, 2016d, s. 187). Det

betyder, at afhandlingens studie af lederes arbejde med etableringen og opretholdelsen af engagementer sætter blikket på situationer af handlinger, materialitet, omgivelser og arrangementer af disse. Ledelse forstås i afhandlingen som omfattende flere former for engagement. I undersøgelsen af ledelse sætter afhandlingen fokus på handlinger, der søger at ”hjælpe andre for at de engagerer sig” (Thévenot, 2016d, s. 188), herunder arbejdet med at etablere og opretholde engagementer. Afhandlingens empiriske fokus på ledere har omfattet skoleledere, pædagogiske ledere og afdelingsledere. I kombination med en etnografisk undersøgelse betyder engagementstilgangen, at afhandlingen sætter blik på ledelse i form af lederes hverdagslige handlinger og arrangementer af bevægelser, mennesker og materialitet, når de forsøger at etablere gensidige engagementer mellem de involverede aktører og må håndtere situationer, hvor gensidige engagementer falder sammen.

Hvad angår blikket på de professionelle i skolen, herunder både ledere og lærere, indebærer afhandlingens tilgang et ønske om at kunne undersøge, hvordan de professionelle indgår i samarbejdsformer på tværs af distinktionen mellem offentlig og privat. Det betyder, at afhandlingen adskiller sig fra studier, som beskrevet ovenfor har studeret grundtræk i et offentligt eller uddannelses-mindset over for et privat sektor-mindset. Afhandlingens fokus i forhold til lærerne ligger i sit udgangspunkt ikke på identiteter og fællesskaber knyttet til professionen, men i en interesse for, hvordan lærerne indgår i flere former for gensidige engagementer med hinanden og med de eksterne partnere. Disse er ikke nødvendigvis koblet til professionen. På den måde bidrager den engagementssociologiske tilgang i afhandlingen med et alternativt blik på distinktionen mellem lærerne og virksomhedspartnerne som repræsentanter for henholdsvis den private sektor og den offentlige sektor eller lærerprofessionen.

Afhandlingen fokuserer på at forstå, hvordan ledere, lærere og virksomhedspartnerne engagerer sig og investerer i samarbejderne for at etablere grundlag for et fælles arbejde, og på at forstå brud og sammenfletninger mellem engagementsformer samt på at forstå hvilke engagementsformer, der manifesterer sig i samarbejderne. Herunder diskuteres det, om et eksplorativt engagement i sig selv kan siges at danne andet end et momentant princip for social koordination eller nødvendigvis må koble sig til andre engagementsformer, og i givet fald hvad der sker med disse, når de møder det eksplorative engagement.

En etnografisk undersøgelse af engagementer

Afhandlingens undersøgelsesmetoder omfatter observationer, interviews og indsamling af dokumenter. Der er foretaget observationer på to danske folkeskoler, mens der indgår interviews og dokumenter fra et bredere udvalg af 11 danske folkeskoler. Det empiriske materiale, der ligger til grund for afhandlingens undersøgelse er produceret i tre faser, som det beskrives i kapitel fire. I forhold til afhandlingens undersøgelse af samarbejde dukker der med anvendelsen af engagementssociologien bestemte spørgsmål op om undersøgelsesmetoder. Den form for handlinger, Luc Boltanski og Laurent Thévenot studerede i *On Justification*, var en bestemt slags handlinger, der består i retfærdiggørelse og kritik, og som kommunikerer gennem reference til højere fælles principper. De er mulige at studere i sproget. Engagementsociologien beskæftiger sig imidlertid med en anden slags handlinger ved at også interessere sig for engagementsformer, som i mindre grad end retfærdiggørelsens engagement er sprogligt forankrede. Dette gælder især det familiære engagement. Spørgsmålet bliver så, hvordan det er muligt at studere den form for engagement. Med ønsket om at studere flere engagementsformer følger derudover yderligere metodiske overvejelser over sammensætningen af metoder i det empiriske arbejde. Det skyldes, at informationsformatet antages at være forskelligt i engagementsregimerne, og at engagementer altså kommunikerer og erfares på forskellige måder. Informationsformatet strækker sig fra den mest generaliserede form for kommunikation igennem generelle kategorier med reference til et fælles gode til den mest lokale form baseret på personlig tilvænnning og nærhed (Thévenot, 2007, s. 414–418, 2016d, s. 184–185).

Afhandlingens empiriske studie tager sit afsæt i etnografiske forskningsdebatter om metode. Det gennemførte studie omfatter flere metoder, herunder dokumenter, interviews og observation. Afhandlingens empiriske materiale er fra perioden 2012-2017 og er genereret i tre omgange. Samlet set består materialet af dokumenter samt især interviews og observationer. Ved at anvende empirisk materiale over tre adskilte perioder har det været muligt at afprøve metoder og vurdere deres bidrag i forhold til at kunne producere empiri til at svare på forskningsspørgsmålene samt justere metoderne undervejs. Hvad angår antal skoler i undersøgelsen, kan det empiriske materiale beskrives som tragtformet og er gået fra et udvalg af 10 skoler i første fase af undersøgelsen, over et udvalg af to skoler i anden fase, til en enkelt skole i den sidste fase. Metoderne, der har ligget til grund for genereringen af det empiriske materiale, er gået fra at være primært dokument- og interviewbaseret til at være primært observation.

Afhandlingen interesserer sig for, hvordan etnografiske debatter om metode kan bidrage til at spørgsmålet om, hvordan nære former for engagementer kan studeres. Forskningen inden for engagementssociologien har ikke produceret en samlet debat om forskningsmetode. Laurent Thévenot har, ud over spørgsmålet om forskerens position, taget fat på spørgsmålet om, hvordan det er muligt at undersøge engagementer i praksis. Her peger han fx på måder, hvorpå interviews kan bygges op for at skabe situationer, der kan fremkalde og synliggøre bestemte former for engagement (Hansen, Magnus Paulsen; Nielsen, Mathias Herup; Sørensen, 2016, s. 284–285). Derudover er spørgsmålet om mulige tilgange til primært studiet af de nære engagementer, som afhandlingen adresserer, også blevet taget op (Bullinger, 2014; Thévenot, 2016d). Debatten kan dog med fordel udvides, og afhandlingen søger da også med sin diskussion af de i afhandlingen anvendte metoder at bidrage til overvejelserne over etnografiske metoders muligheder og begrænsninger i forhold til studier af engagementer.

Afhandlingens artikler

Afhandlingen består af fire artikler:

Artikel 1: Carlsen, M. H. (2015). ”Ledelse af innovation i skolen. Om at lede mellem modsatrettede engagementsregimer”. i Bjerg, H. og Vaaben, N. *At lede efter læring. Ledelse og organiseringer i den reformerede skole*. Frederiksberg, Samfundslitteratur, s. 339-355.

Artikel 2: Carlsen, M. H. og Vaaben, N. (2016) ”Grænseløse organisationer - fra co-creation til co-stabilization”, *Social Kritik*, 146: s. 24-31.

Artikel 3: Carlsen, M. H. “Familiar Strangers – managing engagements in public-private partnerships in education”. *Nordic Journal of Studies in Educational Policy* (revised and resubmitted).

Artikel 4: Carlsen, M. H. “Public-private partnerships in compulsory education: A review of the literature examining the edges of the field”. *Educational Review* (submitted).

Artikel 1 "Ledelse af innovation i skolen. Om at lede mellem modsatrettede engagementsregimer"

Denne artikel undersøger problemstillinger forbundet med at integrere undervisningsforløb om innovation, der blandt andet er baseret på samarbejde med virksomheder, i undervisningen på 10 danske folkeskoler. I det engagementssociologiske begrebsunivers fokuserer artiklen på det eksplorative engagements forhold til planens engagementsregime. Artiklen sætter fokus på eksempler på undervisningsforløb og -aktiviteter, der er orienteret mod innovativ undervisning - en orientering, der har været og er en del af samarbejdet mellem skoler og virksomheder. Artiklen undersøger de udfordringer, der opstår, når lærerne skal udleve idealet om innovation i praksis i deres undervisning, og undersøger skoleledernes ledelsespraksisser til at understøtte lærerne.

Artiklen peger på, at arbejdet med innovation tager en form i undervisningen i praksis, som kommer til at indebære en fordring om et eksplorativt engagement for lærerne. Dette engagement opleves på den ene side som spændende, men også som krævende og usikkerhedsskabende. Arbejdet med innovation i undervisningen kommer, når det skal udfoldes i praksis, til at stå i modsætning til det samtidige krav om målstyret undervisning – en situation der opleves som modsætningsfyldt og skaber en uro hos lærerne over den usikkerhed, innovativt arbejde indebærer, i forhold til at nå de gældende faglige mål for undervisningen, særligt i udskolingen.

Artiklen viser skolelederes praksisser til at håndtere de samtidige fordringer om et innovativt engagement i undervisningen og opfyldelse af standardiserede faglige mål. Umiddelbart synes udviklingen og anvendelsen af materielle arrangementer af undervisningsmaterialer, koncepter og forløb i skolen at være en væsentlig ledelsespraksis til at integrere innovationsarbejdet i skolens hverdag. Mængden af koncepter og materielt udstyr i form af klodser, teknisk udstyr, papirer og kort virker overvældende i skolernes arbejder med innovation. Imidlertid viser artiklen også en ledelsespraksis baseret på ledernes tilstedeværelse i en interaktion med de professionelle og andre involverede aktører, hvor lederen påtager sig den risiko, som det eksplorativt arbejde udsætter indfrielsen af de standardiserede mål for. Igennem sin tilstedeværelse søger lederen at løse den uro medarbejderne kan opleve i modsætningerne mellem at arbejde eksplorativt og indfri planlagte mål.

Artikel 2 "Grænseløse organisationer - fra co-creation til co-stabilization"

Denne artikel undersøger, hvordan den politiske ambition om den åbne skole er knyttet til en sidestillet ambition om at opløse skolens grænser for at skabe nye innovative løsninger, og hvordan dette folder sig ud i samarbejde mellem skoler og eksterne aktører i praksis. Artiklen viser, at opløste grænser og tværgående aktiviteter ikke bare afføder situationer, hvor forskelligheder mødes og gensidigt inspirerer hinanden i co-creation processer. De tværgående møder er samtidig omdrejningspunkt for en gensidig afsøgning af, hvordan der kan etableres stabile og pålidelige relationer i et organisatorisk miljø præget af grænseløshed og tværgående forbindelser. Artiklen viser, hvordan en orientering mod åbenhed og nytænkning ikke alene tegner samarbejdet. Den peger på, at der også er tale om et samvær baseret på lokale og personlige tilknytninger igennem et familiært engagement. Artiklen peger på, at samarbejdet også baserer sig på de involverede deltageres tilknytning til hinanden, til gentagelserne over tid og til lederens kontinuerlige eller regelmæssige tilstedeværelse i samarbejdsaktiviteter, som bygger på et familiært engagement med omgivelserne og hinanden hos de involverede aktører.

Artiklens empiriske materiale består af to cases om samarbejde orienteret mod fornyelse og innovation. Casenes materiale, som primært er baseret på interviews, viser, hvordan deltagere og ledere oplever at indgå i samarbejde. Artiklen fremlægger deltagernes erfaringer og fortællinger om deres arbejde og peger på, at deltagerne efterlyser kontinuitet i tilstedeværelsen i projekter og stabilitet i samarbejdskonstellationer. Artiklen peger også på, at deltagernes orientering ikke skal forstås som et ønske om at etablere stilstand i projekterne eller som en etablering af en dikotomi mellem forandring og stilstand i forhold til de projekter, som deltagerne arbejder med. Det skal forstås som samtidige måder at relatere til hinanden og koordinere samarbejdet.

Begreber fra Laurent Thévenots arbejde bruges i artiklen til at sætte spørgsmålstejn ved betydningen af tværgående samarbejdes orientering mod åbenhed og innovation som beskrivende for samarbejdet. Begrebet om grammars of commonality (i artiklen oversat med samværsformer), herunder særligt tilknytningens grammatik (commonality of common affinities), bruges til at kaste lys på tilstedeværelsen af en samværsform, som forudsætter de involverede aktørers familiære engagement med omgivelserne og hinanden. For at forstå betydningen af det åbne og nytænkende element i samarbejdet foreslår artiklen, at en accentuering af åbenhed i form af inddragelse af flere deltagere her kobler sig til en grammatik baseret på tilstedeværelsen af en pluralitet af generaliserede værdier. Orienteringen mod åbenhed og forskellighed i artiklens cases har dog en drejning, hvor forskelligheden ikke bliver noget der skal håndteres igennem

retfærdiggørelse, kritik eller kompromisser, men noget der dyrkes, fremmes og bevares. Artiklen argumenterer, at ideen om co-creation som et spørgsmål om at forskellige entiteter mødes, inspirerer og beriger hinanden med deres respektive fremmedheder, risikerer at overse vigtigheden af gentagelse, tilvænning og lokal og personlig tilknytning i samarbejde. Artiklen trækker også på engagementsbegrebet til at pege på de investeringer, som det kræver af deltagerne at indgå i samarbejde, og tager hul på spørgsmålet om, hvordan gensidige engagementer opretholdes i praksis.

Artikel 3 “Familiar Strangers – managing engagements in public-private partnerships in education”

Artiklen sætter fokus på en enkelt case, et udvalgt partnerskab mellem en kommune, dens skoler og en række virksomheder. Den er baseret på empiriske observationer af interaktioner mellem lederen af partnerskabet, de involverede virksomhedspartnere og repræsentanter fra skolerne. Artiklen udfolder engagementsformernes indbyrdes spændinger og sammenvævninger og lederens arbejde med at etablere og opretholde engagementer i interaktion med partnerne i samarbejdet.

Partnerskabet havde til formål at udvikle en ny og innovativ skole i en tættere relation til arbejdsmarkedet. Organiseringen af partnerskabet byggede på en idé om samarbejde som en mulig vej til at skabe nye ideer for skolen, ligesom også ideen med skolen var at skabe et undervisningsmiljø med et eksperimenterende rum, der gav mulighed for udvikling af ideer og nye løsninger. Samarbejdet omfattede ca. 20 private virksomheder, der strakte sig over flere brancher, herunder medicinalbranchen, energi, teknologi og fødevarer. Samarbejdet var et åbent samarbejde, og virksomheder kom til undervejs, mens andre trådte ud.

I forhold til afhandlingens problemstilling og set i relation til de øvrige artikler bidrager denne artikel på især to måder. For det første metodisk med sit empiriske grundlag, der består af observationer af situationer i praksis med fokus på en enkelt case, herunder skyggeobservationer af en leder. Disse observationer giver indblik i det lokale arbejde, som lederen udfører for at etablere og opretholde engagementer i det tværgående samarbejde. For det andet giver artiklen et samlet blik på de tre former for engagement, det eksplorative, det familiære og planens engagement og diskuterer betydningen af de tre engagementsformer i aktuelle samarbejder mellem skoler og virksomheder.

Med udgangspunktet i det eksplorative engagement undersøger artiklen, hvordan det relaterer til både planens engagementsregime såvel som det familiære engagementsregime. Fokus er

på praksis og på eksempler på situationer, hvor engagementer etableres, kommer i konflikt med hinanden, falder sammen eller væves sammen. Artiklen viser engagementernes betydning for partnernes berettigelse til deltagelse i partnerskabet og for, hvordan de bindes sammen. Artiklen argumenterer, at i interaktionerne i det studerede partnerskab blander deltageres eksplorativ engagement sig med et familiært engagement, hvorimod deltageres engagement i planlægning og forhandling af enkeltstående projektmål og -interesser får mindre plads. Denne særlige blanding af et eksplorativt og familiært engagement binder deltagerne sammen i en bestemt og spændingsfyldt relation af familiære fremmede, der bliver bærende for samarbejdet.

Artiklen udfolder partnerskabslederen arbejde med at etablere gensidige engagementer i partnerskabet i praksis. Igennem eksempler fra observationer af interaktioner i partnerskaber viser artiklen, hvad lederen *gør* i interaktion med deltagerne, omgivelserne og materialitet også i form af personlige lokale handlinger, bevægelser og gestik. Artiklen viser, at i dette partnerskab orienteret mod tværsektorielt samarbejde som en vej til nyskabelse er lederens personlige investeringer i form af lokale, trivielle handlinger af nærhed centrale i at etablere og opretholde gensidige engagementer mellem de involverede parter og binde samarbejdet sammen.

Artikel 4 "Public-private partnerships in compulsory education: A review of the literature examining the edges of the field"

Artiklen præsenterer et review af positioner inden for uddannelsesforskningen. De enkelte positioner præsenteres med henblik på at skitsere deres bestræbelse på at begribe forholdet mellem den offentlige og private sektor i offentlig-private partnerskaber om grunduddannelse. Artiklen foreslår at udvide blikket på offentlig-private partnerskaber ved at se ud til hjørnerne af forskningsfeltet og samle perspektiver også fra uensartede tilgange til at studere partnerskaber i diskussionen. Artiklen gør dette ved at opridsse feltet som bestående dels af et hovedområde af policy-studier, dels af fire mindre forskningsområder og diskutere disse områders bidrag til policy-studiernes hoveddebatter. Først præsenterer artiklen bidraget fra hovedgruppen af policy-studier til et blik på af partnerskaber ikke som innovationsproducerende organisationer, men som en del af en neo-liberal bevægelse i styringen af den offentlige sektor. Dernæst introducerer artiklen fire forskningsområder i kanten af feltet, der igennem studier af partnerskaber i lavindkomstlande, ledelsesstudier, businessstudier og community-studier blandt andet aktiverer begreber om sted-baserede fællesskaber, tillid og personbårne relationer i analyser af partnerskaber.

Den forskningslitteratur, der behandles i reviewet udgør en del af den forskningsmæssige kontekst for afhandlingen. Afhandlingens artikel tre og især afhandlingens konklusionskapitel fremlægger, hvordan afhandlingen bidrager til denne forskningslitteratur om offentlig-private partnerskaber om grunduddannelse.

Afhandlingens opbygning

Afhandlingens næste kapitel, kapitel 2, præsenterer afhandlingens empiriske felt. Kapitel 3 beskriver afhandlingens teoretiske afsæt i engagementssociologien. Kapitlet præsenterer de begreber, der indgår i analyserne i afhandlingen, og hvad de betyder for den måde samarbejde ansues på i afhandlingen. Kapitel 4 fremlægger afhandlingens undersøgelsesmetode og etnografiske tilgang og beskriver undersøgelsens forløb. Kapitel 5 fremlægger afhandlingens konklusioner. Kapitlet beskriver afhandlingens bidrag på tværs af dens fire artikler. Kapitlet sammendrager afhandlingens bidrag til viden om skoleledelse og samarbejde mellem skoler og erhvervsliv i Danmark, og til forskningslitteraturen om ledelse af offentlig-privat samarbejde inden for grunduddannelse samt til den engagementssociologiske forskning. Efter disse kapitler følger afhandlingens fire artikler.

Kapitel 2. Det empiriske felt

Dette kapitel beskriver afhandlingens empiriske felt. I kapitlets første del beskrives de lovgivningsmæssige rammer i Danmark for samarbejde mellem folkeskoler og virksomheder. Endvidere beskrives den udvikling, der har været i Danmark på feltet, hvor flere virksomheder har engageret sig i folkeskolen. Herunder gives eksempler på de virksomheder og tværgående alliancer af virksomheder, der agerer i feltet, og på de undervisningsfaglige områder, som samarbejdet især vedrører. Kapitlets anden del beskriver de samarbejder, der er udvalgt til afhandlingens undersøgelse. Det forklares, hvordan undersøgelsesfeltet er afgrænset mellem samarbejde, som det folder sig ud i samarbejds møder og skolens undervisning. Der gives eksempler fra afhandlingens empiriske materiale på de problemstillinger, som samarbejderne indebærer for de involverede aktører, herunder de muligheder og den tvivl, som ledere, lærere og samarbejdspartnere oplever, når de skal koordinere et samarbejde, også som en del af skolens øvrige hverdag.

Lovgivning om samarbejde mellem folkeskoler og virksomheder i Danmark

Lovgivningen om samarbejde mellem folkeskoler og virksomheder, som den ser ud i dag, forpligter de danske folkeskoler til at indgå i samarbejde med virksomheder (Undervisningsministeriet, 2019 § 3, stk. 4). Samtidig åbner den mulighed for lokal diversitet i samarbejdet. Baggrunden for den nuværende lovgivning var to lovændringer i henholdsvis i 2013 og 2017 om folkeskolelærers forpligtelse til samarbejde med eksterne aktører, samt ændringer om, hvem der må undervise i folkeskolen. Med lovændringerne forpligtedes skoler til at samarbejde med lokalsamfundet, herunder virksomheder. Samarbejdet skal ifølge loven bidrage til opfyldelsen af målene for folkeskolens formål, fag og obligatoriske emner. Loven tegner dermed samarbejdet som et fagligt samarbejde om folkeskolens mål for fagene. Loven etablerer en lokal styring af samarbejdet, og med lovændringen fik skolelederen endvidere kompetence til at beslutte at anvende personer, der ikke er ansat ved det kommunale skolevæsen, i undervisningen (Undervisningsministeriet, 2019 § 3 stk. 5).

Lovændringerne var en del af arbejdet med en politisk vision om en åben skole. Den åbne skole indgik i skolereformen fra 2013, der byggede på en bred aftale mellem de politiske partier Socialdemokraterne, Radikale Venstre og Socialistisk Folkeparti, Venstre og Dansk Folkeparti. Ideerne om den åbne skole udmøntede sig lovgivningsmæssigt med formuleringen af to nye stykker. Det ene stykke forpligtede de danske folkeskoler til at indgå i samarbejder, herunder

partnerskaber, med eksterne aktører, fx lokalsamfundets kultur-, folkeoplysnings-, idræts- og foreningsliv og kunst- og kulturskoler. Her blev det i 2013 indsat i folkeskoleloven at:

”4. I § 3 indsættes efter stk. 3 som nye stykker:

Skolerne indgår i samarbejder, herunder i form af partnerskaber, med lokalsamfundets kultur-, folkeoplysnings-, idræts- og foreningsliv og kunst- og kulturskoler, med lokale fritids- og klubtilbud og med de kommunale eller kommunalt støttede musikskoler og ungdomsskoler, der kan bidrage til opfyldelsen af folkeskolens formål og mål for folkeskolens fag og obligatoriske emner. Kommunalbestyrelsen fastlægger mål og rammer for skolernes samarbejder, og skolebestyrelsen fastsætter principper for samarbejdet.”

(Undervisningsministeriet, 2013)

Med det andet stykke blev der givet mulighed for skolelederne at anvende personer, der ikke er ansat i det kommunale skolevæsen, til at varetage undervisning i folkeskolen:

”Stk. 5. Som led i de i stk. 4 nævnte samarbejder kan skolens leder beslutte, at personer, der ikke er ansat ved kommunens skolevæsen, i begrænset omfang kan varetage undervisningsopgaver i folkeskolens fag og obligatoriske emner og understøttende undervisning.” (Undervisningsministeriet, 2013)

I 2017 blev paragraffen ændret til, at samarbejdet skulle omfatte virksomheder. Ordet *virksomheder* blev tilføjet § 3 stk. 4 og 5., og samarbejde med erhvervslivet blev dermed en forpligtelse for de danske folkeskoler:

”1. I § 3, stk. 4, 1. pkt., indsættes efter »herunder i form af partnerskaber, med«:
»virksomheder, institutioner for erhvervsrettet uddannelse,« (Undervisningsministeriet, 2017b)

”2. I § 3, stk. 5, indsættes efter »samarbejder«: »eller samarbejder med uddannelsesinstitutioner, organisationer eller virksomheder m.v., der er etableret ved kontrakt,«. (Undervisningsministeriet, 2017c)

Folkeskolelovens § 3 st. 4 og 5 lyder i dag:

”Stk. 4. Skolerne indgår i samarbejder, herunder i form af partnerskaber, med virksomheder, institutioner for erhvervsrettet uddannelse, lokalsamfundets kultur-, folkeoplysnings-, idræts- og foreningsliv og kunst- og kulturskoler, med lokale fritids- og klubtilbud og med de kommunale eller kommunalt støttede musikskoler og ungdomsskoler, der kan bidrage til opfyldelsen af folkeskolens formål og mål for folkeskolens fag og obligatoriske emner. Kommunalbestyrelsen fastlægger mål og rammer for skolernes samarbejder, og skolebestyrelsen fastsætter principper for samarbejdet.

”Stk. 5. Som led i de i stk. 4 nævnte samarbejder eller samarbejder med uddannelsesinstitutioner, organisationer eller virksomheder m.v., der er etableret ved kontrakt, kan skolens leder beslutte, at personer, der ikke er ansat ved kommunens skolevæsen, i begrænset omfang kan varetage undervisningsopgaver i folkeskolens fag og obligatoriske emner og understøttende undervisning.” (Undervisningsministeriet, 2019)

I 2019 udarbejdede ministeriet en vejledning om skolebesøg på virksomheder (Børne- og Undervisningsministeriet 2019). Vejledningen beskriver regler om ansvar for tilsyn med eleverne, forskellen mellem erhvervspraktik og undervisning samt forsikring under besøg på virksomheder. Derudover havde ministeriet tidligere udarbejdet inspirationsmateriale og erfaringsopsamling om den åbne skole (Deloitte, 2014). Ud over de lovgivningsmæssige ændringer etablerede det daværende ministerium for Børn, Undervisning og Ligestilling i 2015 puljen *Åben skole – lokale samarbejder og national videndeling*, et samarbejde med Kulturministeriet, der støttede udviklingsprojekter om åben skole (Børne- og Undervisningsministeriet, 2015). Puljen var målrettet lokale samarbejder og national videndeling, hvor kommuner kunne søge støtte til udviklingsprojekter med henblik på udvikling og etablering af lokale samarbejdsaktiviteter mellem den enkelte skole og lokale aktører.

Den lovgivningsmæssige ændring i 2017 pålægger de danske skoler at indgå i samarbejder med virksomheder. Samarbejderne skal understøtte folkeskolens mål for fagene og de obligatoriske emner. Loven præciserer imidlertid ikke omfang eller øvrige krav til samarbejderne, men udstikker de nævnte rammer for samarbejderne til at udfyldes lokalt. Samtidig gives beslutningskompetencen til at anvende personer, der ikke er ansat ved kommunens skolevæsen, i

undervisningen til skolelederen. I forhold til de samarbejdsaktiviteter, der er undersøgt i afhandlingen, er de igangsat og/eller gennemført inden lovændringen i 2017. De kan dermed ikke ses som en implementering af folkeskolelovens stykker om samarbejde med virksomheder, men må ses som eksempler på samarbejde mellem skole og den private sektor, som nogle skoleledere og lærere også har været foregangsmænd for. De giver et indblik i den opgave, der nu er pålagt de danske skoleledere, efter at virksomhedssamarbejder med lovændringen om den åbne skole blev obligatorisk for alle skoler.

Enkeltvirksomheder, virksomhedsalliancer og fonde

De samarbejder mellem skoler og virksomheder, der er undersøgt i denne afhandling, er foregået med flere ofte lokalt forankrede små, såvel som mellemstore og store virksomheder. I løbet af afhandlingens undersøgelsesperiode har virksomheders deltagelse i folkeskolen generelt i Danmark også udvidet sig, og en myriade af virksomheder har involveret sig i samarbejde med folkeskolen og tilbyder sig som mulige samarbejdspartnere for skolerne (Dansk Arbejdsgiverforening, 2020; Engineer the Future, 2020b; Naturvidenskabernes Hus, 2020b). Ud over at agere som enkeltvirksomhed i skole-virksomhedssamarbejder er der også etableret nye alliancer af virksomheder, der engagerer sig i aktiviteter med folkeskolen, lige såvel som brancheforeningerne indgår i aktiviteter for folkeskolerne. Derudover har store virksomheder også oprettet nye private fonde, der støtter udvikling af og aktiviteter i folkeskolen (A.P. Møller Fonden, 2020; Foundation, 2020; Novo Nordisk Fonden, 2020).

Hvad angår enkeltvirksomheder i Danmark er der flere af landets store virksomheder, der har aktiviteter på folkeskoleområdet, fx Grundfos, Danfoss, Maersk og Lego. Blandt de store danske virksomheder er også medicinalbranchen aktiv på folkeskoleområdet, herunder Novo Nordisk og Novo Zymes (Astra, 2020; Life, 2020). Haldor Topsøe er et eksempel på en anden stor dansk ingeniørvirksomhed, der i mange år har engageret sig i folkeskolen ved at indgå i tværgående virksomhedsinitiativer, men også ved at indgå i en række samarbejder med enkelte skoler og også kommuner. For virksomheden udgør det arbejde en vigtig samfundsmæssig forpligtigelse til at bidrage til at motivere og inspirere de unge mennesker til at tage en uddannelse, kort såvel som lang, og medvirke til at styrke deres samfundsdeltagelse. Virksomheden er engageret i et bredt spektrum af faglige samarbejdsaktiviteter, herunder især aktiviteter inden for det naturvidenskabelige område, der arbejder for at give unge indblik i og interesse for

naturvidenskaberne (Haldor Topsoe 2020). Af internationale virksomheder har for eksempel Microsoft været og er aktive partnere på skoleområdet også i Danmark blandt andet med projekterne Partners in Learning og Microsoft Education, men også ved at indgå i udviklingssamarbejde med enkelte skoler og kommuner (Microsoft, 2020).

Ud over de store virksomheder er der en mangfoldighed af mellemstore og små virksomheder, der samarbejder med folkeskoler. Disse virksomheder indgår i lokalt samarbejde, hvor undervisningsaktiviteten udvikles i samarbejde mellem skole og virksomhed. Det kan fx være ved at adoptere en skoleklasse eller ved for eksempel deltage i de såkaldte innovationscamps. Her inviterer skoler virksomheder ind til at stille opgaver til eleverne, og virksomhederne kommer på skolen og stiller opgaver, som eleverne skal løse i løbet af en projektperiode og bagefter præsenterer deres løsninger for virksomhederne (Sløk m.fl., 2012, s. 46). En lignende aktivitet er Kreativitetstornadoen, arrangeret af Fonden for Entreprenørskab – Young Enterprise. Her er det lokale virksomheder, der præsenterer aktuelle erhvervs cases for eleverne med henblik på at finde frem til anderledes og innovative løsningsforslag for at lære eleverne at turde tænke nye og anderledes tanker (Sløk m.fl., 2012, s. 46). Ligeledes drejer det sig om enkeltstående samarbejdsaktiviteter mellem enkelte klasser og lokale virksomheder.

Der er inden for de seneste bare fem år etableret nye tværgående initiativer til at understøtte skole-virksomhedssamarbejde ved at formidle kontakt mellem virksomheder og skoler eller ved at udvikle modeller for undervisningsforløb, der kan bruges i samarbejdet. Hvad angår sammenslutninger af virksomheder med det formål at understøtte og udføre aktiviteter på folkeskoleområdet er der i dag flere virksomheder der har samlet kræfterne om fx at fremme interessen i folkeskolen især inden for det teknologiske eller naturfaglige område i samarbejde med uddannelsesinstitutioner eller andre offentlige institutioner (Dansk Arbejdsgiverforening, 2020; Engineer the Future, 2020c; Naturvidenskabernes Hus, 2020a). Det er tilfældet med Dansk Arbejdsgiverforenings initiativ *Åben virksomhed* med mere end 300 undervisningsforløb på virksomheder (Dansk Arbejdsgiverforening, 2020). Det er også tilfældet med Naturvidenskabernes hus, der blandt andet faciliterer Tektanken, etableret i 2012. Tektanken er et landsdækkende netværk mellem virksomheder og uddannelsesinstitutioner. Tektanken ønsker i samarbejde med virksomheder at give mulighed for, at elever i grundskolen og gymnasiet arbejder praktisk med virksomhedsrelaterede opgaver og møder rollemodeller inden for de tekniske og naturvidenskabelige områder (Naturvidenskabernes Hus, 2020a). Tektanken startede som Jetnet efter hollandsk forbillede i 2012 med støtte fra Industriens fond og med en samling større

kernevirksomheder. Tektankens formål er blandt andet at bygge bro mellem skole og virksomheder og tilbyder besøg og undervisningsforløb for skoler på virksomheder. Der indgår store virksomheder i samarbejdet, herunder Danfoss, Microsoft, Haldor Topsøe, Grundfos, Coloplast og Novozymes. Men der indgår også en bred vifte af mellemstore og små virksomheder, der tilbyder sig for besøg eller undervisningsforløb til udskolings elever som for eksempel Asmild Plantecenter, Lahvini Vinimport og Fårup Beton (Naturvidenskabernes Hus, 2020b). Over 500 virksomheder tilbød besøg eller indgik i kommunale skole-virksomhedsindsatser gennem Tektanken i 2019.

Engineer the future er en anden alliance på tværs af virksomheder, som tog sin begyndelse i 2014. Det er et samarbejde imellem blandt andre DI, IDA, FRI, ATV, virksomheder og uddannelsessteder, der arbejder for ”at børn og unge får en teknologisk dannelse, og at mange flere får viden og speciale inden for teknologisk udvikling” (Engineer the Future, 2020c). Engineer the Future har sammen med Astra, VIA og Naturvidenskabernes Hus igangsat programmet *Engineering i skolen*, der har til formål at løfte elevernes faglige niveau i STEM-fagene og skabe stærk almindelig dannelse inden for teknologi og naturvidenskab. Programmet tilbyder læremidler, aktiviteter som *Engineering Day*, som er et dagsprogram for undervisning i skolen, eller *Book en ekspert*, hvor skoler kan få en naturfaglig ekspert ud i klasserne og undervise (Engineer the Future, 2020a, 2020b). Der indgår mere end 50 partnere i alliancen.

Tilførsel af ressourcer til udvikling og undervisning i folkeskolen i form af fondsdonationer er også tiltaget fra det private erhvervslivs side. Det gælder for den omfattende bevilling fra A.P. Møller fonden i 2013 på en milliard kroner til at styrke undervisningen i den danske folkeskole (A.P. Møller Fonden, 2020). Det gælder fx også fondsstøtte fra Industriens Fond til udviklingsprojekter i folkeskolen og Novo Nordisk fondens puljer på folkeskoleområdet. Herunder har Novo Nordisk Fonden i 2018 støttet etableringen af LIFE (Læring, Ideer, Fascination og Eksperimenter), som er et landsdækkende undervisningsinitiativ inden for STEM (Science, Teknologi, Engineering og Matematik) (Novo Nordisk Fonden, 2020). Formålet med LIFE er at udvikle og tilbyde skoler og ungdomsuddannelser tværfaglige naturfaglige undervisningsforløb gratis. Som afslutning på nogle LIFE forløb kan klasserne arbejde videre med undersøgelsesbaserede og virkelighedsnære undervisningsforløb i et mobilt laboratorium, LIFE Mobil Lab (Life, 2020). En anden stor virksomhed, der har etableret en fond til støtte for folkeskolen, er LEGO med fonden Learning Through Play under the LEGO Foundation, der blandt andet er gået ind i projektet Playful Learning i samarbejde med landets professionshøjskoler (Foundation, 2020; Playful Learning, 2020).

Til trods for at virksomheder og brancheforeninger har taget initiativ til at udvikle undervisningsforløb og andre tilbud til folkeskolen, kan orienteringen mod et øget samarbejde mellem skole og erhverv ikke kun forstås som drevet af parter uden for skolen. Hverken fra erhvervslivet eller fra de lovgivningsmæssige ændringer med den åbne skole. Den må også forstås som kommende inde fra skolen selv. Afhandlingens tidligste empiriske materiale er fra 2012 før en del af de ovennævnte initiativer, og også før lovgivningen om den åbne skole. Afhandlingens materiale indebærer eksempler på skoleledere, der har været initiativtagere til samarbejde med eksterne aktører på deres skoler og initiativtagere til udvikling af koncepter til brug i samarbejde. Det gælder fx en skoleleders samarbejde med eksterne virksomhedspartnere om innovation i skolen, herunder om udviklingen og opbygningen af en udskolingslinje i innovation. Her anvendes samarbejdet med eksterne partnere som afsæt for at sikre skolens udvikling og opbygge et innovativt fagligt miljø. Ligeledes var en skoleleder foregangsmand i at lancere et undervisningskoncept om innovationscamps i folkeskolen. Konceptet indebærer nogle dage eller en uges undervisning, hvor der løses opgaver stillet af en samling af virksomheder, der deltager i undervisningen i ugen. Den første camp blev gennemført i 2011.

Folkeskolens samarbejde med erhvervslivet foregår i praksis som lokalt tilrettelagte samarbejder. De danske skole-virksomhedssamarbejder, som afhandlingen beskæftiger sig med, har ikke været styret igennem statslige offentlig-private partnerskaber eller aftaler. De har heller ikke vedrørt de såkaldte ”edu-businesses”, der er specialiserede inden for og sælger uddannelsesressourcer og læringsevalueringssystemer, som fx den internationale virksomhed Pearson Learning Solutions, der blandt andet opererer i USA, UK, Canada og Holland (Hogan, 2016; Pearson, 2020). Samarbejderne i afhandlingens er karakteriseret ved en myriade af samarbejder mellem skoler og virksomheder inden for andre sektorområder, der vælger at engagere sig i aktiviteter i folkeskolen.

Udvikling i undersøgelsesperioden: fra samarbejde om innovation til STEM-fag

Til trods for den store diversitet i samarbejdspartnere og den lokale tilrettelæggelse handler samarbejdet mellem folkeskolen og erhvervslivet i Danmark om kernen i skolens opgave, undervisningen. Samarbejdet mellem folkeskolen og erhvervslivet handler ikke primært om privatisering eller udlicitering af opgaver, fx bygningsmæssige vedligeholdelsesopgaver, tekniske eller administrative opgaver i skolen, som der er set en stigende tendens til internationalt (OECD, 2012; Patrinos m.fl., 2009; Robertson m.fl., 2012). Det har derimod handlet om lokale projekter om

undervisningsforløb og udvikling af undervisningens faglige indhold og form. Internationalt set har der, i takt med en generel bevægelse i den offentlige sektor, været en udvikling mod øget samarbejde med private aktører også på skoleområdet i fx udliciteringsaftaler om vedligehold af bygninger eller fx udlicitering af administrative eller ledelsesmæssige opgaver (OECD, 2012; Patrinos m.fl., 2009; Robertson m.fl., 2012). Fordi samarbejdet mellem skoler og erhvervsliv i Danmark ikke omfatter denne form for større partnerskaber, der har fået opmærksomhed i den internationale forskning, er det ikke tilstrækkeligt at se på den internationale forskning i partnerskaber. I Danmark er der udført nogle OPP-projekter på skoleområdet, hvor opførelsen af skolebygningen og den efterfølgende drift og vedligehold af bygningen varetages af private aktører, især MTHøjgaard (FOA, 2013; MTHøjgaard, 2020). Den ene af disse skoler indgik i afhandlingens første empiriske materiale af 10 skoler. Bortset fra det tilfælde handler de studerede samarbejder mellem skoler og virksomheder imidlertid ikke om denne del af skolens drift. De handler om skolens undervisning – om undervisningens indhold og form. Samarbejderne omfatter fx udvikling af undervisningsforløb i samarbejde mellem skole og virksomheder, virksomhedsbesøg med undervisningsaktiviteter, eller fx brug af gæstelærere fra private virksomheder. Det betyder, at samarbejderne træder ind i spørgsmålene om, hvad der er relevant og god undervisning, og træder ind i undervisningsrummet.

Spørgsmålene om formålet og indholdet i skolens undervisning er ud over at være et omdrejningspunkt i kravene til de professionelles arbejde også et felt med stor politisk bevågenhed. I kraft af at være den institution, der har til opgave at (ud)danne de fremtidige borgere i samfundet, har skolen som samfundsinstitution igennem tiden fået tillagt en afgørende rolle i udbredelse og cementering af viden og værdier i samfundet. Det moderne skolesystem er blevet beskrevet som et af de mest potente instrumenter i opbygningen af nationer og stater med dets kraft til at udbrede fælles sprog, historieopfattelser og kulturelle værdier (Anderson, 1983, s. 121; Gellner, 1983, s. 63). I et kritisk sociologisk lys er skolen også blevet udpeget som central institution i reproduktion af magtforhold i samfundet (Bourdieu & Passeron, 1990) eller i antropologiske studier som fastholdelse af magtforhold mellem kulturelle grupper. De væsentlige spørgsmål om skolens betydning i udbredelse af værdier og viden, adgang til uddannelse og social udvælgelse i samfundet er i uddannelsessociologien også blevet analyseret i et historisk perspektiv i analyser af, hvordan skiftende grupper i samfundet har etableret sig som gældende i skolen (Archer, 1979, s. 1–2; Coninck-Smith, 2016, s. 5). Netop spørgsmålet om, hvad eleverne skal lære, er samarbejdet skoler og virksomheder en del af. Derfor har samarbejdet betydning ikke blot for betingelser for ledere og

medarbejdere i og omkring skolen i dag, men også for uddannelse. Det er derfor relevant også at se på de faglige områder, som samarbejdet vedrører.

De faglige områder, som de undersøgte samarbejder har vedrørt, har udviklet sig i perioden fra den første del til den sidste del af det empiriske studie og spejler bestemte områder, der i øvrigt er blevet sat på den uddannelsespolitiske dagsorden i perioden. Et gennemgående mål med samarbejderne er at inddrage praksis i undervisningen og lære eleverne at arbejde med problemstillinger fra virksomhedernes daglige praksis. Men herudover vedrører samarbejdsaktiviteterne også mål, der er forbundet til udvalgte obligatoriske fag og til de tværgående emner i folkeskolen. De faglige områder, der har været i centrum, knytter sig til bestemte af de uddannelsesmål, der har været sat på den politiske dagsorden i perioden. De er: kreativitet og innovation, 21st century skills, STEM-fagene (science, technology, engineering, mathematics) og undersøgelsesbaseret undervisning. Arbejdet med bestemte faglige områder indebærer også, at virksomhedernes faglige position i en del af de studerede samarbejder ikke begrænser sig til at repræsentere et blik på praksis eller arbejdslivet, men også består i at være en faglig ekspertise.

Målet om at inddrage praksis i undervisningen og lære eleverne at arbejde med praktiske problemstillinger var også en del af den skolepolitiske dagsorden i forbindelse med åben skole. Ændringen af loven i 2017 til at den åbne skole også skulle omfatte virksomheder blev også begrundet i et formål om, at gøre undervisningen mere praksisfaglig og give eleverne mulighed for at få indblik i forskellige jobmuligheder (Børne- og Undervisningsministeriet, 2017). Parallelt hermed har der været politiske initiativer fra statens og brancheforeningernes side til at styrke elevens interesse for erhvervsuddannelserne. Målet om at give eleverne indblik i praksis og virksomheders arbejdsopgaver kan siges at tilskrive skoler og virksomheder en rollefordeling, hvor skolen står for skoleundervisning og virksomheder for at være erhverv og praksis.

En væsentlig del af de undersøgte samarbejder er imidlertid som sagt, at de også er koncentreret om bestemte faglige områder af skolens undervisning. Et af de faglige områder har været innovation og elevernes kompetencer til at arbejde innovativt med at finde nye løsninger på problemstillinger. På den uddannelsespolitiske scene internationalt og i Danmark voksede en interesse for kompetencer i innovation, kreativitet og fleksibilitet, som blev udpeget som nødvendige 21. århundredes kompetencer fra cirka starten af årtusindet (M. S. Hansen, 2017), og det var også et emne i de skoler, der har medvirket i undersøgelsen. De politiske ambitioner for innovation i folkeskolen blev i Danmark tydelige med globaliseringsrådets udspil *Verdens bedste*

folkeskole i 2005 (Regeringen, 2005). I 2010 indgik fire ministerier i et samarbejde om at oprette Fonden for Entreprenørskab, der uddeler fondsmidler til udvikling og videreudvikling af undervisning med fokus på innovation og entreprenørskab på alle niveauer af uddannelsessystemet (Fonden for Entreprenørskab, 2020). I de efterfølgende år satte interessen for innovation, hvad angår folkeskolens undervisningsmål, sit aftryk i form af indførelsen af tre tværgående emner, hvor innovation og entreprenørskab blev indført som ét af de tre tværgående emner, der skal indgå i undervisningen i folkeskolens fag (Aftale om et fagligt løft af folkeskolen, 2013).¹ Visionen om, at innovation skal være en del af skolen, satte også sit aftryk i uddannelsen som professionsbachelor. Fx i kompetenceområde tre på 4.-10. klasstrin i faget dansk, der omhandler didaktisk teori, faglig udvikling og innovation i danskfaget, er det et færdighedsmål, at den studerende kan ”udvikle begrundede innovativt, læringsmålstyrede undervisningsaktiviteter i samarbejde med elever, forældre og aktører uden for skolen” (Uddannelses- og Forskningsministeriet, 2015).

Samarbejderne mellem skoler og virksomheder i undersøgelsen har desuden i perioden for afhandlingen bevæget sig henimod et større fokus på STEM- fagene (science, technology, engineering, mathematics) og undersøgelsesbaseret undervisning. Denne udvikling i interesse kan også ses i det empiriske materiale fra perioden 2012-2017, hvor materialet til afhandlingen er fra. Her er der i perioden observeret en drejning i deltagernes interesser fra at styrke elevernes innovative kompetencer henimod at udbrede interessen og kompetencer inden for naturfagene og teknologi. Den øgede bevågenhed om STEM-fagene kan også ses i de nye tilkomne aktiviteter i landet. Det gælder fx etableringen af Engineer the future fra 2013, og deres satsning ”Engineering i skolen” udviklet til folkeskolerne. STEM-fagene har også været et interesseområde internationalt, som det ses studiet i EU’s uddannelsespolitiske aktiviteter ”Encouraging STEM Studies for the Labour Market” (Policy Department A, 2015). I Danmark indgår det politiske ønske om, at skolen skal styrke elevernes færdigheder inden for STEM-fagene, blandt andet i regeringens nationale naturvidenskabsstrategis indsatsområde 5 om Lokal prioritering, faglige netværk og samarbejde, der omfatter samarbejde mellem skoler og virksomheder (Regeringen, 2018, s. 21). Bekymringen for en fremtidig manglende kompetence inden for de naturfaglige fag har været italesat allerede før årtusindskiftet (Bach, 1995). Men bekymringen bliver fortsat tydeligt udtrykt af brancheforeninger i

¹ For et overblik over den politiske udvikling og tiltag for at fremme innovation i det danske (og øvrige nordiske) uddannelsessystem se Birthe Lund m.fl. 2012 (Lund m.fl., 2011). For et idéhistorisk tilbageblik og en samtididiagnostisk kommentar til innovation i den danske folkeskole se Jens Erik Kristensen (Kristensen, 2012).

deres motivation for deres aktiviteter i folkeskolen (fx Dansk Industri, 2018) samt af enkelte virksomheder (se fx Jydske Vestkysten, 2018).

Samarbejde mellem skoler og virksomheder om folkeskolens undervisning strækker sig fagligt fra, at virksomhederne leverer et blik på virkeligheden, til at virksomheder byder ind i innovationslæreprocesser og til at virksomhederne byder ind med faglig viden, der kan udvikle undervisningen i de obligatoriske fag. Det betyder, at virksomhedernes deltagelse i skolen i det aktuelle skole-virksomhedssamarbejde ikke kan forstås som begrænset til at repræsentere en virkelighed eller et arbejdsliv uden for skolen. Virksomheder deltager også med en faglig ekspertise, som det også eksplicit italesættes i fx Engineer the Futures beskrivelse af deres tilbud til skoler *Book en ekspert* inden for det naturfaglige område. Samarbejde mellem skole og erhvervsliv indebærer således, at skolerne åbner sig mod virksomheder, der også deltager med faglige kompetencer, og som i samarbejdet inviteres ind i undervisningens faglige rum.

De udvalgte samarbejder og ledere

I dette afsnit vil jeg beskrive de samarbejder, der er indgået i afhandlingens undersøgelse. Afsnittet vil vise, hvor jeg er taget hen for at undersøge den mangfoldighed af skole-virksomhedssamarbejde, der er i Danmark. Kapitlets titel "Det empiriske felt" betyder ikke, at jeg mener, at undersøgelsens felt kan defineres alene som det geografiske rum, undersøgelsen er foregået i. Eller sagt med andre ord, at det kan afgrænses til undersøgelsens "hvor" (Gupta & Ferguson, 1997, s. 2). Samtidig kan feltet dog heller ikke alene defineres som en egen mental konstruktion (Madden, 2017, s. 53). Begge dele er nødvendige i afgrænsningen af feltet og skubber til hinanden, til feltets grænser og i afhandlingens tilfælde til spørgsmålet om, hvad der skal høre med i et studie af samarbejde mellem skoler og virksomheder. Feltet vil på den måde altid være en kombination af undersøgelsens hvad og hvor. Den problemstilling er også forbundet til forholdet mellem undersøgelsesspørgsmål, empiri og de anvendte undersøgelsesmetoder, som uddybes i afhandlingens kapitel fire. Undersøgelsens empiriske felt og de samarbejder, der er blevet taget ind som del af det empiriske materiale, er løbende blevet afgrænset. Den bevægelse har for det første indebåret en udvidelse af det antal skoler, der indgik i undersøgelsen. Derudover har det empiriske felt i undersøgelsen været spændt ud mellem på den ene side samarbejde i form af de aktiviteter, der er foregået i et samarbejdsrum mellem samarbejdspartnerne i form af fx møder på skoler og i

virksomheder, og på den anden side samarbejdsaktiviteter, der har taget form af aktiviteter i undervisningen.

Udvælgelse af skoler

En indledningsvis og enkel måde at beskrive afhandlingens empiriske felt er at sige, at afhandlingens undersøgelse er foregået på 11 folkeskoler, og at det er det virksomhedssamarbejde, som disse skoler er involveret i, der behandles i afhandlingen.

Undersøgelsens første sæt empirisk materiale kommer fra 10 danske folkeskoler. Senere kom en ekstra til. De 10 skoler indgik i undersøgelsen *Fremtidens Innovative Folkeskole*, som jeg arbejdede med året inden ph.d.-studiet (Sløk m.fl., 2012). Her indsamlede jeg materiale om skolernes arbejde med innovation og virksomhedssamarbejde og foretog interviews med ledere og lærere på skolerne. Skolerne er geografisk bredt fordelt i Danmark og adskiller sig i størrelse samt i socio-økonomisk profil. Skolernes samarbejder med virksomheder spænder i omfang fra en enkelt klasse/lærer og en virksomhed, over undervisningsforløb for flere klasser og virksomheder til udviklingsprojekter, der involverede et helt trin. Et eksempel på samarbejde på enkelt klasseniveau fra afhandlingens undersøgelse er en aftale med en elektriker om at stille en opgave til en klasse at løse i fysikundervisningen. Elektrikeren ville gerne have udbredt ideen om solceller og stillede opgaven til eleverne ”Hvad gør jeg for at udbrede solceller?” og indgik selv i evalueringen af elevernes løsningsforslag (se også Sløk m.fl., 2012, s. 14). Ud over sådanne undervisningsforløb i enkelte klasser med enkelte virksomheder er der også tale om samarbejde, der involverer flere klasser på skolen og deltagelse i undervisningen fra flere virksomheder. Flere skoler i afhandlingens undersøgelse arbejdede med undervisningsforløb, hvor virksomhedsmedarbejdere deltager i undervisningsforløb over nogle dage eller en uge for udvalgte klasser, fx udkolingen. Virksomhedernes roller varierede, men indebar for eksempel, at virksomheder stiller opgaver til eleverne, deltager i undervisningen og/eller deltager i opfølgning på elevernes opgavebesvarelser. Forløbene havde forskellige betegnelser på de deltagende skoler fx innovationsdage, innovationscamps eller kreativitetstornado eller blev arrangeret som en del af Global Entrepreneurship Week. Hvad angår udviklingsprojekter, der involverede hele trin, havde en af skolerne i undersøgelsen etableret en udkolingslinje i innovation i samarbejde med virksomheder. Linjen indeholdt fire timers egentlig innovationsundervisning. En anden skole havde etableret et udkolingsprojekt i samarbejde med en ungdomsuddannelse og udvalgte virksomheder.

I forbindelse med anden fase af undersøgelsen kom der en yderligere skole til. Da jeg forberedte anden fase, var en af skolelederne fra de første 10 skoler i mellemtiden i gang med en ny opgave i kommunen. Hun skulle udvikle og starte en ny skole i tæt samspil med en række virksomheder fra det private erhvervsliv. Den forgrening, der var opstået fra den oprindelige skole, gav en mulighed for at følge en leders samarbejde med virksomhederne fra startfasen om udviklingen af en ny skole. Skolen, eller mere præcist skoleudviklingsprojektet, kom til at indgå som et af de studerede samarbejder i undersøgelsen som en ellefte skole. På den måde bestod den indledende afgrænsning af feltet af 10 skoler i Danmark, der forgrenede sig til 11.

Udvælgelse af ledere

Skolelederne står i en central position i folkeskolens samarbejde med virksomheder, og afhandlingen interesserer sig for netop skolens ledere. Fokus i undersøgelsen er imidlertid ikke begrænset til skolelederen, men omfatter også fx afdelingsledere. De ledere, der indgår i undersøgelsen, er blevet foreslået af de medvirkende skoler. Det vil sige, at det er de ledere, der har haft den primære ledelsesopgave med skolens samarbejde med virksomheder. På nogle skoler er det skolelederen, på andre er det en afdelingsleder, fx udskolingsleder, eller på andre igen fx pædagogisk leder, læringsleder eller viceleder. Skolernes stillingsstruktur varierer, ligesom også titlerne på lederne gør. I afhandlingen anvender jeg som samlet betegnelse for de ledere, der er indgået i undersøgelsen ”skoleledere” eller ”ledere”.

Samarbejde 1 – Innovationscamp med virksomheder

For at give et nærmere indblik i, hvad skolernes samarbejde med virksomheder i praksis indebærer af aktiviteter, gives i det følgende eksempler fra to skoler, hvor jeg udførte observationer. På én af de medvirkende skoler blev der, som på flere af undersøgelsens skoler, afholdt en årlig innovationscamp. Innovationscamp er et koncept, der startede i Danmark omkring 2010, blandt andet på initiativ fra nogle af skolerne i undersøgelsen, og er et koncept som danske skoler har taget til sig og foldet ud flere variationer. En innovationscamp er organiseret sådan, at eleverne får stillet en problemstilling ved forløbets start, som de i forløbet skal udvikle løsninger på. Hovedideen med campen på skolen var, at opgaverne ikke skulle formuleres af skolens lærere, men skulle stilles af virksomheder og andre eksterne samarbejdspartnere. Campen omfattede flere virksomheder, så de ca. 300 deltagende elever kunne kobles til forskellige opgavestillere. Hensigten med campen var at

give eleverne mulighed for at arbejde med aktuelle problemstillinger fra virksomhedernes arbejdsområder (Interview 20 og 21). Det indebar fx finansiering, klima, sundhed og markedsføring. Det var også hensigten at lære eleverne at arbejde innovativt løsningsorienteret med at finde nye løsninger på de spørgsmål, som virksomhederne præsenterede dem for. Arbejdsforløbet for eleverne var tilrettelagt i en proces henover ugen med brainstorm og idégenerering, vidensindsamling og produkt- eller løsningsformulering.

Skolens læringsleder havde ansvaret for ledelsen af campen. Han stod også for de flere øvrige samarbejder med eksterne parter, som skolen var involveret i, herunder mere bredt skolens arbejde med åben skole. Lederen havde en central position i tilrettelæggelsen og gennemførelsen af campen. Som grundlag for campen indebar arbejdet fra lederens side at opdyrke kontakt med virksomheder og få tilsagn om deres deltagelse. Det var et arbejde, der til trods for forberedelsen på grund af logistiske behov for ændringer undervejs strakte sig tæt op til afviklingen af campen. Da jeg kom for at observere lederens arbejde med forberedelserne en uge før campen, manglede der virksomheder. Lederen arbejdede med at kontakte virksomheder på e-mail eller telefonisk og motivere dem til at støtte op om initiativet med campen. Første prioritet var at få nogle nye virksomheder i campen det år. Alternativt var det en mulighed at bruge allerede etablerede kontakter. Samtidig omfattede arbejdet produktion af det skriftlige materiale om campens forløb, deltagerne og faglige indhold til brug for lærerne og eleverne. En af lærerne fra skolen havde været med til at organisere campen tidligere. Han og lederen kendte hinanden godt og deres samarbejde foran computeren med produktion af materiale og e-mails til samarbejdspartnere fungerede uden behov for mange udvekslinger eller forklaringer. Forberedelserne af campen skiftede mellem arbejdet i denne produktive og velkendte samarbejdsduo over et tempobetonet udadvendt arbejde med at kontakte samarbejdspartnere og tage ud af huset til møder samt planlægning på skolen af praktiske og logistiske forhold for ugen.

Afviklingen af innovationscampen startede i skolens gymnastiksal, hvor alle de deltagende elever, lærere og virksomhedspartnere var samlet til en fælles introduktion til campen. Derefter fordelte virksomhedspartnere sig ud i klasselokalerne på skolen sammen med de involverede lærere fra skolen. De eksterne opgavestillere havde hver til huse i et klasselokale på skolen, hvor de i løbet af ugen også kunne komme og være til rådighed for spørgsmål fra eleverne. Under campen var lederen til stede og skiftede imellem en variation af opgaver fra praktiske opgaver med at finde forlængerledninger, til at tale med lærerne og virksomhedspartnere om campens didaktiske forløb og virksomhedernes opgaver.

Samarbejde 2 – Udvikling af en ny skole

Det andet samarbejde, som jeg observerede i afhandlingens undersøgelse, og som udgør den empiriske case i afhandlingens artikel tre, drejer sig om udviklingen af en ny udskolingsskole. Samarbejdsprojektet om udvikling af en ny skole gav i min undersøgelse mulighed for at følge samarbejdsinteraktioner på nært hold. Samarbejdet var organiseret i arbejdsgrupper bestående af virksomhedspartnere og skolerepræsentanter, der arbejdede med udvikling af mål og indhold for undervisningen i den ny skole. Jeg observerede udvalgte mødeaktiviteter og foretog skyggeobservationer af lederen. Samarbejdet om den nye udskolingsskole var kommunalt forankret, og der deltog ca. 20 private virksomheder. Der deltog store, mellemstore såvel som små virksomheder fra flere områder, herunder energi, teknologi, fødevarer og medicinalbranchen. Formålet med projektet var at skabe en ny skole i tæt sammenhæng med erhvervslivet, og som samtidig kunne blive et innovativt læringsmiljø for eleverne, men også for de deltagende virksomheder. I fokus for skolen var motivation, igangsætterier og talent (projektdokument). Skolen skulle have til huse i en ledig kommunal bygning.

Fra start havde samarbejdet mellem kommunen og virksomhederne en lav grad af formalisering, og virksomhedsdeltagerne var ikke forpligtede igennem skriftlige aftaler. Nogle virksomheder trådte ud af samarbejdet undervejs, mens andre nye kom til. Det fælles arbejde bestod i at udvikle modellen for den nye skole, herunder undervisningsspor, struktur for undervisningsforløbene og prototyper for undervisningsmoduler. Undervisningsmodulerne indebar undervisning med deltagelse af virksomhederne, herunder fx at virksomhederne formulerede opgaver til eleverne, forestod dele af undervisningen og havde eleverne på besøg i virksomhederne i forbindelse med forløbene.

Samarbejdet mellem kommunen, skolerne og virksomhederne var koncentreret om en udveksling af menneskelige ressourcer i form af ideer, viden og tid. Arbejdet foregik i mødefora. Det største forum var summit-møder, hvor alle deltagere var samlet. Derudover blev der under projektforsløbet etableret arbejdsgrupper med ca. seks til otte deltagere, der hver stod for udviklingen af et fagligt spor og prototype for undervisningsforløb, og som mødtes i arbejdsgruppemøder. I den arbejdsgruppe, som undersøgelsens observationer fokuserede på, blev gruppemøderne organiseret til at foregå på skift hos virksomhedspartnernes, og gruppen tog rundt på besøg i hinandens hjemorganisationer, hvor de afholdt deres møder.

Lederen af samarbejdet kom fra en stilling som vice-skoleleder på en skole i kommunen og havde 20 års erfaring som lærer og leder i kommunen. Hun havde i sit tidligere arbejde som lærer og skoleleder stået for samarbejdsaktiviteter med eksterne samarbejdspartnere om undervisningsaktiviteter på skolen. Som leder af skoleudviklingsprojektet var hun ansvarlig for at opdyrke og etablere samarbejde med de private virksomheder, og i arbejdet trak hun på allerede etablerede kontakter i virksomheder og opdyrkede nye kontakter. Lederen var også ansvarlig for både at planlægge samarbejdsprocessen mellem partnerne og for at orkestrere den udveksling af viden og ideer mellem partnerne, der skulle danne grundlaget for udvikling af rammerne og indholdet i den nye skole. Hun arbejdede for at skabe et inspirerende samarbejds miljø for deltagerne, hvor de kunne udvikle ideer til brug for projektet, men også selv kunne få inspiration og ny viden. Flere af aktiviteter til møderne tilrettelagde hun med henblik på at sikre udforskende samarbejdssituationer som en del af arbejdet med udviklingen af skolen.

Samarbejdet mellem kommunen, skolerne og de private virksomheder om udvikling af den nye skole forløb over tre år. På det tidspunkt blev der truffet en kommunalpolitisk beslutning om, at den bygning, der var blevet udpeget til brug for skolen, skulle bruges til et andet kommunalt formål i stedet. Som udfoldet i afhandlingens artikel tre blev der startet et nyt projekt med det formål at udvikle udskolingsforløbene på kommunens eksisterende skoler.

Ledelse af samarbejds møder og klasseundervisning

De elastiske bevægelser, der er forbundet til afgrænsningen af et undersøgelsesfelt, indebar i afhandlingens tilfælde et spænd mellem at studere samarbejdet dér, hvor det foregik i samarbejdssituationer imellem samarbejdspartnerne til møder, og dér, hvor det foregik i situationer af undervisningsaktiviteter og strakte sig ind i skolens øvrige hverdag. Med fokus på at følge ledernes arbejde strakte undersøgelsesfeltet sig i nogen grad også ind i virksomhederne. Med en af de studerede samarbejdsgrupper valg om at lægge deres møder også i partnernes hjemorganisationer kom undersøgelsen af udviklingsprojektet også til at indbefatte observationer af møder afholdt på virksomheder. Derudover omfattede undersøgelsen også interviews med virksomhedspartnere på deres virksomheder.

Det empiriske materiale fra de to skoler pegede hen på problemstillinger, der på den ene side var knyttet til samarbejdssituationer mellem ledere, lærere og de eksterne virksomhedspartnere. På den anden side omfattede det også problemstillinger forbundet til ledernes og lærernes arbejde med den samarbejdsbaserede undervisning set i relation til deres øvrige hverdag

i skolen. Skoleledernes arbejde med at etablere og opretholde samarbejde med virksomhedspartnere omfattede i de to ovenstående skolers tilfælde interaktion med mange mennesker. Med et mål om, at eleverne skulle møde, opleve og have dialog med virksomhedspartnere og samtidig et mål om, at aktiviteterne skulle indeholde en diversitet af emner, som eleverne kunne koble sig på, krævede det deltagelse fra flere virksomheder og virksomhedspartnere. Der var for lederne et betydningsfuldt udadgående og opsøgende arbejde i at etablere kontakt og motivere virksomheder til deltagelse. Samtidig er det væsentligt for at forstå samarbejdets form, at centralt for samarbejdet var også en entusiastisk og opstemt interaktion. Samarbejdet handlede også om nytænkning og udvikling, og i observationerne af samarbejdsaktiviteterne blev det klart, at den orientering også var forbundet med situationer af inspiration, opstemthed og begejstring hos deltagerne. Det udgjorde også en motivation for partnernes deltagelse (Interview 26 og 27). Observationerne pegede imidlertid også på, at den tilstand af begejstring og opstemthed, der var forbundet til situationer af idéudveksling og udvikling af nye ideer, imidlertid også var skrøbelig. Det krævede et møjsommeligt ledelsesarbejde at opretholde situationer, hvor deltagerne fortsat kunne blive ved at inspirere hinanden. Samtidig udfordredes en inspirerende samarbejdsform af skift til situationer, hvor deltagerne skulle drøfte indfrielse af projektmål og aftaler om gensidige leverancer.

Hvad angår samarbejdet med de eksterne partnere, lagde lederne mange kræfter i etableringen og fastholdelsen af den personlige relation til virksomhedspartnerne i deres handlinger. Observationerne af interaktionerne i samarbejderne tegnede et mønster af handlinger hos lederne af gentagen kontakt og personlig tilstedeværelse i de aktiviteter, der foregik i samarbejdet. Forbundet hermed var også hos nogle ledere en tydelig opmærksomhed på, at partnerne skulle føle sig godt tilpas i samarbejdssituationerne. Det ledelsesarbejde var et lokalt arbejde baseret på deltagelse og gentaget kontakt over tid. Synligheden af det ledelsesarbejde var imidlertid lille i den generelle kommunikation om samarbejdet, og det var et ledelsesarbejde, der viste sig uegnet til at kommunikere i planlægning af aktiviteter, herunder i samtaler om allokering af ressourcer i den øvrige kommunale administration omkring samarbejdet.

Flyttes blikket nu et øjeblik væk fra samarbejdssituationerne med de eksterne aktører og ind i undervisningens rum, præsenterer der sig andre problemstillinger. I samarbejdsaktiviteterne oplevede lærere i skolen, at det kunne være udfordrende, at virksomhedspartnerne ikke havde en pædagogisk baggrund, mens andre til gengæld oplevede, at virksomhedspartnerne ageren netop gav eleverne et godt indblik i virkeligheden. Samtidig oplevede lærere, at den åbne udforskende undervisningsform, der fulgte med det tværgående samarbejde, var anderledes end en

klasseundervisning orienteret mod læringsmål. Nogle ledere og lærere oplevede, at de to potentielt kunne understøtte hinanden pædagogisk og didaktisk, og var optagede af at skabe koblinger dem imellem. Andre oplevede lærere samarbejdsaktiviteterne som noget, der stod i skarpere modsætning til at nå de standardiserede læringsmål fx i forbindelse med folkeskolens afgangsprøver, og som noget, der indebar en risiko i forhold til indfrielsen af læringsmål. Det skyldtes især den udforskende arbejdsform, hvor læreren ikke styrer undervisningsforløbets didaktik og pædagogiske tilrettelæggelse. Dette skisma er også fremhævet i andre undersøgelser af innovationsprojekter i skolen i Danmark, der fx peger på at procesinnovations teamorganisering bryder med en praksis hvor lærere i højere grad har forberedt undervisningen individuelt (Jensen, 2014, s. 178) I denne afhandlings undersøgelse oplevede lærere desuden i praksis konflikter imellem en udforskende undervisningsform og en undervisning de havde tilrettelagt ud fra en indfrielse af standardiserede mål, der blev beskrevet som både mere repetitiv og som havende flere elementer af ”tankpasserundervisning” (Interview 2).

Ledernes praksisser til at agere i spændingen mellem fornyelse og indfrielse af standardiserede mål og også til at understøtte lærerne i dette er behandlet i afhandlingens første artikel. Afhandlingens undersøgelse af de praksisser skubbede yderligere til grænserne for undersøgelsesfeltet og udgør et eksempel på de elastiske grænser for, hvad der hører med og ikke hører med i undersøgelsesfeltet af ledelse af samarbejde mellem skoler og virksomheder I mine interviews med skolelederne om deres samarbejdsaktiviteter om innovation forærede de mig eksempler på materialer, de havde udarbejdet i kanten af disse aktiviteter for at understøtte lærernes arbejde med innovationsforløb. Fx havde en skoleleder til brug for en innovationsuge udarbejdet et eksamensbevis til eleverne, der nævnte de læringsmål (inden for de obligatoriske fag og tværgående emner i folkeskolen), som eleverne havde arbejdet med i ugen. Ideen var hermed at synliggøre ikke blot over for eleverne, men også over for lærerne, at forløbet bidrog til indfrielse af flere faglige læringsmål. På en anden skole indebar en af disse former for indspil et arbejde med udvikling af en eksamen for et linjefag i innovation, der var blevet udviklet i samarbejde med virksomheder.

Opsummering

Dette kapitel om afhandlingens empiriske felt har først fremlagt de danske lovgivningsmæssige rammer for skolevirksomhedssamarbejde, som blev fastsat med en ændring af folkeskoleloven i 2017, hvor folkeskolers samarbejde med virksomheder blev indskrevet i loven. Skole-

virksomhedssamarbejde er ikke et nyt fænomen i praksis, men samarbejdet har udvidet og udviklet sig. Samarbejdet centrerer sig om bestemte faglige områder af undervisningen, som er innovation, 21. århundredes kompetencer og STEM-fagene. Det aktuelle danske skolevirksomhedssamarbejde består primært af lokalt styrede samarbejder, der handler om udvikling af undervisningens indhold og form.

Anden halvdel af kapitlet har beskrevet de samarbejder, der er indgået i afhandlingens empiriske materiale, på 11 skoler, med fokus på to af skolerne. Samarbejderne har strakt sig fra samarbejde om arbejdsopgaver til undervisningsforløb i en enkelt klasse og til samarbejde om udvikling af undervisningsmodeller for hele trin. Afslutningsvist har kapitlet givet eksempler fra to skoler i undersøgelsen, hvor jeg har foretaget observationer af ledelsens arbejde med samarbejde med virksomheder. Det ene omfatter en skoles samarbejde med en samling af virksomheder om gennemførelse af en innovationscamp. Det andet udviklingen af en ny skole i samarbejde med virksomheder med fokus på at skabe en innovativ skole i tæt samspil med erhvervslivet.

Kapitel 3. Engagementsociologiens begreber

Dette kapitel begrundet valget af teoretiske begreber fra den franske pragmatiske sociologi, særligt engagementsociologien, som jeg anvender i afhandlingen. Indledningsvist forklarer kapitlets tre første afsnit de anvendte teoretiske begreber. Dernæst forklarer de følgende to afsnit, hvad afhandlingens engagementsociologiske tilgang indebærer for en undersøgelse af samarbejde og ledelse, og hvilken form for analyse begreberne tillader. Afsnittene beskriver desuden, hvordan afhandlingens anvendelse af engagementsociologien relaterer til og bidrager til eksisterende analyser inden for det engagementsociologiske forskningsfelt.

Udviklingen i den danske folkeskole, som blev beskrevet i det foregående kapitel, hvor politik og praksis har været orienteret mod værdier om samarbejde med eksterne aktører og innovation som en vej til at sikre vedvarende fornyelse af skolen, undersøges i denne afhandling med begreber fra den franske pragmatiske sociologi.

Analyserne i afhandlingen undersøger sammenstød og sammenvævninger mellem divergerende samarbejdsformer i skole-virksomhedssamarbejde og det arbejde, som lederne og de øvrige aktører gør for at etablere en fælles samarbejdsform. Analyserne gør brug af begrebet om *engagementsregimer* (Thévenot, 2011b, 2014b). Denne tilgang indebærer en interesse i at forstå menneskelige måder hvorpå det er muligt at engagere sig i verden og med hinanden som forudsætningen for social koordination. Sådanne måder må også forventes at kunne ses i organiseret samarbejde mellem skole og erhvervsliv. Analyserne i afhandlingen tager dermed afsæt i, at der i samarbejde er bestemte engagementsformer, som deltagerne hviler deres samarbejde på.

I samarbejderne i afhandlingens undersøgelse har den form for engagement, der i engagementsociologien betegnes det *eksplorative engagement* (Thévenot, 2011b, s. 51), vist sig at have en betydningsfuld plads. Undersøgelsen af, hvordan et eksplorativt engagement opretholdes og i nogle tilfælde falder sammen i folkeskolens samarbejdsaktiviteter med eksterne aktører er derfor centralt i afhandlingens undersøgelse.

Ønsket om at forstå implikationerne af et eksplorativt engagement for ledere og medarbejdere og samarbejdspartnere i skolen folder sig i den engagementsociologiske tilgang i undersøgelsen imidlertid også ud som et spørgsmål om, hvordan dette engagement står i forhold til andre måder at engagere sig på. Det betyder, at afhandlingen blandt andet undersøger, hvad der sker, når fordringer om et eksplorativt engagement bringes ind i en hverdag, hvor institutionaliserede styringsformer baseret på standardisering også gør sig gældende. Undersøgelsen

spørger herunder til implikationerne af de samtidige bevægelser i skolen mod på den ene side at arbejde udforskende og på den anden side at levere resultater i standardiserede test. Undersøgelsen interesserer sig for de investeringer, som det indebærer fra medarbejdere og ledere i form af henholdsvis et *eksplorativt* og et *planens* engagement (Thévenot, 2016d). Endvidere undersøger afhandlingen også relationen mellem et eksplorativt engagement og et *familiært* engagement. Det er blevet argumenteret, at den familiære engagementsform har været under pres i moderne offentlige organisationer, dels i bølgen af standardisering og målstyring af den offentlige sektor og dels som følge af den stigende og overvældende orientering mod innovation (Thévenot, 2009, 2014b). Til trods for afhandlingens fokus på det eksplorative engagement ligger interessen i, hvordan dette i praksis indgår i forbindelser eller konkurrenceforhold med andre engagementsformer, og hvordan ledere, skolens professionelle og virksomhedspartnere etablerer disse forskellige engagementsformer eller håndterer deres potentielle kollaps. Den engagementssociologiske tilgang indebærer dermed en opmærksomhed på de spændinger, der opstår, og på de besværligheder, som aktører møder, på grund af en pluralitet af mulige engagementsformer. Pluraliteten af mulige engagementsformer danner grundlag for tvivl om, hvilken engagementsform der skal være den gældende i interaktionen.

Når jeg betragter samarbejde med engagementssociologiens blik, indebærer det to ting. For det første en interesse i karakteren af det arbejde og de anstrengelser, der kræves af lederne og de øvrige involverede aktører, når de forsøger at etablere et fælles grundlag for deres arbejde i en pluralitet af mulige engagementsformer. Det betyder også et fokus på de sammenvævninger og sammenstød af engagementer, der er forbundet med et sådant arbejde.

For det andet indebærer det en interesse i, hvordan engagementerne ikke blot fortæller os noget om de anstrengelser, som aktørerne må gøre sig for at koordinere deres samvær, men også om de moralsk-politiske dimensioner af de samarbejdsformer, der manifesterer sig som gældende i samarbejdet. Idet hver engagementsform er eksponent for et gode, gælder det, at ved ethvert engagement er der ikke blot et gode, der sikres, men også goder, der ofres.

Fransk pragmatisk sociologi

Engagementsociologien og dens centrale begreb, engagementsregimer, er udviklet af Laurent Thévenot (f. 1949 -). Laurent Thévenots arbejde med engagementssociologien udspringer af hans samarbejde med dels Pierre Bourdieu og især Luc Boltanski.

Engagementsociologien kan i grove træk siges at være en sociologi om uro og menneskelige besværligheder med at koordinere deres væren i verden og med hinanden. Det er en sociologi om håndtering af usikkerhed, idet den pragmatiske sociologi betragter verden som en verden med usikkerheder og spændinger (M. P. Hansen, 2016a, s. 15). Usikkerhed er her forstået som den usikkerhed, der opstår for aktører, når de skal koordinere deres handlinger. Usikkerheden opstår, fordi adfærd ikke automatisk følger en enkelt måde at koordinere på, men fordi der er en pluralitet af mulige engagementsformer, der potentielt kan danne rammen for aktørernes koordination med hinanden (Blokker & Brighenti, 2011, s. 388). Samtidig er engagementsociologien et forsøg på at udpege og forstå det arbejde, hvorigennem mennesket søger at håndtere den usikkerhed, der følger med en pluralitet af mulige engagementsformer.

Der er med engagementsociologien ikke tale om en samlet sociologi om samfundet, men om et reservoir af begreber til at forstå, hvordan mennesker koordinerer deres handlinger og skaber fælleshed (Thévenot, 2014b, s. 11–12). Det engagementsociologiske begrebsunivers indebærer et arbejde med at undersøge politik på en særlig måde. En del af Thévenots arbejde handler om at “renew the approach to politics, by addressing it from its practical requirements when living together within a community” (Thévenot, 2019, s. 9). I stedet for at gå direkte til at se på formelle anordninger i form af institutioner, rettigheder og beslutningsprocedurer adresserer Thévenot i det lys politik ved at fokusere på dens praktiske krav, når man lever sammen i et fællesskab – et blik på ”ways of doing things in the world with others” (Thévenot, 2019, s. 9). Ved at undersøge situationer, hvor mennesker i deres interaktioner og handlinger med hinanden søger at håndtere usikkerhed, skabes der indblik i de engagementsformer, der bliver gældende. Det indebærer også et blik på de situationer af dominans og undertrykkelse af engagementsformer, der kan opstå (se fx Thévenot, 2009).

Engagementsociologien skal forstås i forlængelse af Thévenots arbejde med Luc Boltanski om kritikkens sociologi og bogen *On Justification* (Boltanski & Thévenot, 2006). Et centralt punkt i Boltanski og Thévenots arbejde var deres brud med den kritisk-marxistiske og strukturelt orienterede sociologi, især med den kritiske sociologi hos Pierre Bourdieu, som Boltanski og Thévenot var studerende hos og arbejdede med. Med deres arbejde brød de med den kritiske sociologis interesse i bagvedliggende magtstrukturer, som forskeren kan afsløre og beskrive i sociale teorier. De mente, at den marxistisk inspirerede sociologi i 70'erne tillagde ”herredømmets virkninger” for stor betydning og havde en betragtning på mennesker som ”cultural doped” (Blondeau & Sevin, 2008, s. 41–42). En sådan tilgang gør sig ifølge Boltanski og Thévenot blind

for, at alle besidder betydelige kritiske evner, som de også gør brug af i hverdagssituationer (Blondeau & Sevin, 2008, s. 42).

I stedet præsenterede de med *On Justification* en kritikens sociologi, som er optaget af at beskrive de måder, hvorpå mennesker ytrer kritik, og hvorpå de retfærdiggør. Det er en tilgang, der ønsker at betragte de studerede mennesker som i stand til at forholde sig til deres omgivelser og til at ytre kritik, og en tilgang der interesserer sig for, hvordan dette foregår. Med deres sociologi åbner de for undersøgelse af de situationer, hvori mennesker tilskriver personer og genstande værdi og etablerer grundlaget for evaluering, kritik og kompromisser. Boltanski og Thévenot undersøger, hvordan det i sociale situationer fastsættes, hvad der skal gælde som værdifuldt og dermed være retningsgivende for handling. De analyserede sig frem til seks ”værdiordener”, som sætter ramme for, hvordan der kan vurderes, ytres kritik og retfærdiggøres, og som sikrer koordination af handlinger (Boltanski & Thévenot, 2006, s. 83). Seks verdener svarer til de seks værdiordner: The inspired world, the domestic world, the world of fame, the civic world, the market world, the industrial world. De er empirisk og historisk udledt. Listen er ikke lukket, og de er åbne for muligheden for, at der måske er ved at opstå andre værdiordner, de ikke har omfattet, fx en grøn værdiorden.

Boltanski og Thévenots begrebsverden peger altså på en pluralitet af værdiordener. Det er pluraliteten af værdiordener, der muliggør kritik og danner grundlag for situationer, hvor mennesker stiller spørgsmålstejn ved, hvilket eller hvilke værdiprincipper der skal være styrende i den pågældende situation. For så vidt, at Boltanski og Thévenot peger på en pluralitet af værdiordner, ser Thévenot, at deres projekt har nogle fælles træk med andre, der er optaget af at identificere forskellige ordner for systematisk sammenhæng i det sociale liv, såsom Max Weber, Talcott Parsons og Niklas Luhmann (Thévenot, 2007, s. 410). Ifølge Thévenot er Boltanski og han selv imidlertid ikke kun optagede af systematisk kodede formers selvopretholdelse eller disses møde med deres omgivelser (Thévenot, 2007, s. 411). De er optaget af grammatikker for ordenerne og for de krav, der stilles til mennesker, når de i situationer skal kode og kvalificere ting, mennesker, begivenheder og adfærd. Boltanski og Thévenot henter i deres arbejde med materialitet og objekter inspiration fra Bruno Latours aktør-netværks-teori. Men de adskiller sig herfra særligt på grund af deres arbejde med principper for kvalificering (Bénatouïl, 1999, s. 386). Til trods for at brugen af objekter i nogen udstrækning afhænger af objekterne selv og ikke er tilfældig (Bénatouïl, 1999), sætter Boltanski og Thévenot fokus på den menneskelige kvalificering af objekter med henblik på retfærdiggørelse.

Til dette arbejde med retfærdiggørelse og kritik, der handler om offentlig kvalificering, og hvor Boltanski og Thévenot tegnede et horisontalt billede af seks værdiordener, tilføjer Thévenot med sit begreb om engagementsregimer en vertikal pluralitet af former for engagementer, som mennesker relaterer sig til i deres handlinger under det offentlige niveau for retfærdiggørelse (Blokker & Brighenti, 2011, s. 254). Thévenot karakteriserer dermed de situationer af offentlig retfærdiggørelse og kritik, som han studerede sammen med Boltanski, som en bestemt form for menneskeligt engagement tilhørende et *retfærdiggørelsens engagementsregime*. Han tilføjer hertil tre regimer for engagement, der dækker spændet fra de mest offentlige til de helt nære socialt anerkendte former, hvorigennem mennesket forbinder sig til dets omverden.

Thévenot foreslår, at ud over et retfærdiggørelsens engagement kan der betegnes tre andre engagementsregimer, hvorigennem mennesket opfatter og forbinder sig til sine omgivelser. De er: *planens engagementsregime*, *familiaritetens engagementsregime* og det *eksplorative engagementsregime*. Engagementssociologien blev udfoldet med bogen *L'action au pluriel* 2006 (Thévenot, 2006), men det eksplorative engagementsregime er en nyere tilføjelse, der under indflydelse af Nicolas Aureys arbejde, blev tilføjet i 2011 (Auray, 2007; Thévenot, 2011b). I formuleringen af engagementsregimer ud over retfærdiggørelsesregimets offentlige niveau ligger dermed også en antagelse om, at hvis kilderne til kritiske situationer og politiske spændinger skal forstås, er det nødvendigt at dykke ned under den offentlige arena.

Inden for fransk pragmatisk sociologi udsprunget af Boltanski og Thévenots arbejde med *On Justification*, findes også Luc Boltanski og Eve Chiapellos arbejde med begrebet om en "connexionist" verden, der behandler udviklingen af nye organiseringer af arbejde. Til bogen *Kapitalismens nye ånd* har de foretaget en omfattende analyse af ledelseslitteratur fra 1990erne (Boltanski & Chiapello, 2005). De tilbyder en historisk kontekstualiseret analyse af nutidens organisering af arbejdet i netværksformer, og forbinder disse til udviklingen af en ny variant af kapitalisme – en ny kapitalistisk ånd. Boltanski og Chiapellos analyse giver adgang til at forstå tværgående samarbejde som del af en ny ideologisk orden. Men det giver også adgang til at kunne anskue retfærdiggørelse af værdier og positioner i en netværksverden (Boltanski & Chiapello, 2005, s. 24). De peger på, at det der kvalificerer og giver status i den særlige verden er evnen til danne netværk, være mobil og strømlinet (Boltanski & Chiapello, 2005, s. 355–356). Arbejdet er organiseret i projekter og det er i personers overgang fra et projekt til et andet, at deres evner til at integrere sig i et nyt projekt konstituerer sig som håndgribelige tegn på status (Boltanski &

Chiapello, 2005, s. 106). I det lys kan de studerede offentlig-private tværgående samarbejder anskues som en del af en organisering af arbejdet i netværk og af en connexionist værdiorden.

Imidlertid har Boltanski og Chiapello ikke et fokus på, hvordan karakteren af relationer i bestemte netværk varierer betydeligt (Thévenot, 2007, s. 419). Samtidig har de heller ikke fokus på de divergerende måder at koordinere på, der er forbundet til henholdsvis omskifteligheden mellem aktiviteter og i at arbejde i projekter orienteret efter ”projektplanen” (se også Hansen, Magnus Paulsen; Nielsen, Mathias Herup; Sørensen, 2016, s. 286). Denne afhandlings hovedinteresse ligger i karakteren af de samarbejdsformer, der manifesterer sig mellem deltagerne i de tværgående organiseringer af arbejdet i netværk, i dette tilfælde skole-virksomhedssamarbejde. Her agerer deltagerne imellem flere mulige samarbejdsformer. Hvor Boltanski og Chiapello forbliver på et niveau for en generaliseret værdiorden, er ønsket i denne afhandling er at kunne adressere spændinger, der er observeret imellem flere mulige samarbejdsformer i bestemte tværgående samarbejder, og de anstrengelser, som lederne og de øvrige deltagere må gøre sig for at koordinere deres samarbejde i praksis. Her bliver engagementssociologien interessant.

Interessen for engagementssociologien i organisations- og ledelsesstudier har været stigende i de seneste ti år, dels udviklet i Thévenots eget miljø på L'École des hautes études en sciences sociales (EHESS) i Paris, og dels udviklet igennem colloquies og seminarer, herunder også i Danmark, hvor en mindre gruppe af forskere har fattet interesse for engagementssociologien (Blok & Meilvang, 2015; M. P. Hansen, 2016a; Meilvang, Carlsen, & Blok, 2018). Anvendelsen af engagementssociologien er dog på nuværende tidspunkt mindre udbredt end anvendelsen af de tidligere begreber knyttet til værdiordener fra *On Justification*, eller ”convention theory”, som denne teori også bliver benævnt. Begrebsverdenen fra *On Justification* har også inden for norsk uddannelsesforskning dannet udgangspunkt for historisk analyse af retfærdiggørelse af uddannelsesreformer (Skarpenes, 2010). Her udfoldes, hvordan nyere uddannelsesreformer i Norge retfærdiggøres med reference til både en markedets værdiorden og en inspirationens værdiorden (Skarpenes, 2010, s. 655). En kombination der også kan genfindes i retfærdiggørelser af de innovationsorienterede samarbejdsaktiviteter mellem skoler og virksomheder i denne afhandling. Det norske studie trækker også på Boltanski og Chiapellos arbejde og pointerer, at tidligere kritik af etableret pædagogik indoptages i reformen, hvor kreativitet, fleksibilitet og autenticitet bliver tæt sammenviklet med tilpasning, livslang læring og arbejdsmarkedet (Skarpenes, 2010, s. 660–661)

Inden for organisationsstudier har der været en interesse i at kombinere institutionel teori med begreber fra *On Justification* (Brandl, Daudigeos, Edwards, & Pernkopf-Konhäusner, 2014; Daudigeos & Valiorgue, 2010; Westenholz, 2017). Hoveddrivkraften bag anvendelse af den franske pragmatisme har her været en interesse i bedre at integrere en undersøgelse af individers handlinger i institutionel forskning (Brandl m.fl., 2014; Dansou & Langley, 2012). Det har drejet sig om studier, der bruger konventionsteorien til at udforske betydningen af konventioner forstået med begrebet værdiordener. De har undersøgt organisationer ved at beskrive, hvordan værdier og rationaler brydes og etableres i organisationer (Cheyns & Ponte, 2019; Dansou & Langley, 2012; fx Jagd, 2011).² Med udgangspunkt i den begrebsmæssige ramme har Kafui Dansou og Ann Langley sat fokus på, hvordan der i organisationer på det diskursive plan er flere normative ordener til stede, og undersøger de konflikter og spændinger det skaber i praksis (Dansou & Langley, 2012). Dette har også været gældende for studier i offentlige institutioner og velfærdspolitik fx arbejdsmarkedsforskning (M. P. Hansen, 2019) og socialarbejdsforskning (Breviglieri, Pattaroni, & Stavo-Debauge, 2003). Forskning inden for organisation og ledelse har også interesseret sig for sammenhængen mellem innovation og kritik i organisationer (Jagd, 2013), mens forskning også har opsporet fremkomsten af en ”forenklingens værdi” i samtidig ledelseslitteratur som et svar på uforudsigelighed og kompleksitet i moderne arbejdsliv (Haugseth, 2014).

Der har således igennem de senere år været forskere, der har arbejdet med begrebsverdenen fra *On Justification* til at belyse organisatoriske problemstillinger (Jagd, 2011). Hvad angår den nyere tilkomne begrebsverden fra engagementssociologien, har der de seneste 5-10 år været en udvikling i arbejdet med engagementssociologien inden for studier af politik og styring (Blok & Meilvang, 2015; fx Centimeri, 2012; Cheyns, 2014). Om lidt vender jeg tilbage til, hvad afhandlingens brug af engagementssociologien indebærer for dens undersøgelse af samarbejde og ledelse, og hvordan den bidrager til den voksende engagementssociologiske forskning. Inden da vil jeg i det følgende forklare de nøglebegreber fra engagementssociologien, jeg anvender i afhandlingen.

² Se Jagd (2011) for en gennemgang af, hvordan begrebet om værdiordener har været anvendt i organisationsstudier indtil 2011.

Nøglebegreber fra engagementssociologien

Afhandlingens analyser af samarbejde mellem skoler og virksomheder vedrører især de tre engagementsformer, som Laurent Thévenot betegner som værende under offentlighedens niveau, og som udgjorde hans udvidelse af hans eget og Luc Boltanskis arbejde med retfærdiggørelse. Thévenot definerer tre former for engagement ud over *retfærdiggørelsens engagementsregime*. De er *planens engagementsregime*, *familiaritetens engagementsregime*, samt det *eksplorative engagementsregime*.

Udviklingen af de tre engagementsregimer er af Thévenot blevet beskrevet som en nuancering af praksisbegrebet (Thévenot, 2001b). Det gælder, at “the ‘same’ human being has to engage into different modes of conduct which vary from one situation to the other” (Thévenot, 2001a, s. 3). Begrebet sætter spot på menneskets dynamiske relation med sin omverden (Thévenot, 2011b, s. 47). Det er centralt for engagementsbegrebet, at hvert af engagementsregimerne dækker over en bestemt måde, hvorigennem mennesket står i relation til sine omgivelser (Thévenot, 2007, s. 411). Thévenot beskriver også engagementer som kognitive formater, der karakteriserer aktørens adgang til virkeligheden og den måde hun opfatter den med henblik på at koordinere sin adfærd (Thévenot, 2007, s. 415). Dernæst er det væsentligt for en forståelse af de moralsk-politiske implikationer af engagementsbegrebet at forstå, at engagementsregimerne er orienteret efter et bestemt gode. Som jeg vil komme ind på nedenfor, orienterer engagementet sig efter et gode, der opretholder sikkerhed i personen. Engagementernes sameksistens og situationer af undertrykkelse af nogle engagementsformer frem for andre bliver derfor i engagementssociologien et væsentligt samfundsmæssigt politisk anliggende.

Thévenots arbejde med de engagementsregimer, som han også kalder regimerne under offentlighedens niveau (Blokker & Brighenti, 2011, s. 387), er ydermere en vigtig del af Thévenots kritiske projekt og af et ønske om at synliggøre engagementsformer, der er blottet for den generalisering og den ækvivalens mennesker og ting imellem, som kommunikation i det offentlige regime for kritik og retfærdiggørelse kræver (Thévenot, 2016b, s. 197). Men hvordan skal begrebet om engagementsregimer nærmere forstås? I det følgende beskriver jeg delbegreberne fra engagementssociologien, som jeg anvender i afhandlingen.

Det engagerede gode

En central dimension af engagementsregimerne vedrører det engagerede gode. Et engagement er styret af en orientering mod og forsyner mennesket med et bestemt gode, der forbinder personen til

verden (Thévenot, 2016d, s. 187). Samtidig er det også det, der gør engagementet socialt. Begrebsliggørelsen af godet er kernen i det moralsk-politiske aspekt af engagementssociologien. Det er også det, der gør, at engagementsbegrebet kan bidrage til at analysere de moralsk-politiske dimensioner af interaktioner af dagligdags handlinger, bevægelser, gestik og materielle arrangementer.

The moral element is crucial. It is the reason why pragmatic regimes are social. It drives both the agent in his conduct and determines the way other agents take hold of or 'seize' this conduct. [...] It originates in a notion of the good that grounds each regime. (Thévenot, 2001b, s. 61)

Godet er samtidig af afgørende betydning for mennesket, fordi det sikrer menneskets relation til omgivelserne. Det udstyrer mennesket med kræfter, i form af fx lokale personlige tilknytninger i tilfældet med det familiære engagementsregime, planens engagement med autonomi til at projektere sig selv ind i fremtiden og retfærdiggørelsens engagement med tilskrivning af værdi som resultat af deltagelse for det fælles gode (Thévenot, 2011a, s. 5). Det er disse goder, der også i dele af samfundet kan komme under pres, hvis nogle engagementsformer etablerer sig som dominerende på bekostning af andre.

Den engagerede virkelighed

Den garanti, der ligger i engagementets gode, sikres igennem den måde personen er knyttet til sig selv via et bestemt afhængighedsforhold til verden. Engagementet beror på realiteten af personens krop og en passende disponeret omverden (Thévenot, 2016d, s. 187). Samtidig er det også forholdet mellem begreberne om det engagerede gode og den engagerede virkelighed, der udgør engagementssociologiens forståelse af det sociale:

The notion of good needs to be put to a reality test where it is realized in the evaluation of some performance. Symmetrically, the capture of relevant pieces of reality depends on the outline of some good. This interdependence is precisely what turns a mode of adjustment into a common régime. And this is eventually the characterization I would offer of the social. (Thévenot, 2001b, s. 63)

I begrebsliggørelsen af engagementet som bundet op på en engageret virkelighed træder Thévenots forbindelseslinjer til aktør-netværks-teorien frem, idet et engagement er forbundet til omgivelserne

og til omgivelsernes materialitet og beror på en passende disponeret omverden (Thévenot, 2016d, s. 187). I Thévenots forståelse af engagement er materialiteten central for, hvilken form for engagement, der kan gøre sig gældende. Måden, mennesket står i relation til omgivelserne og opfatter objekter på, varierer mellem engagementsregimerne. For eksempel står mennesket i planens regime i en funktionel relation til omgivelserne og objekter, hvor de opfattes i kraft af deres funktion (Thévenot, 2009, s. 19–23, 2016d, s. 188).

Investering

Set i forhold til afhandlingens interesse i spørgsmålet om de krav, der stilles til deltagerne i samarbejde, er det væsentligt, at engagementer samtidig forstås som at kræve investeringer af koordineringskræfter, som koordinationen med andre mennesker og én selv beror på (Thévenot, 2016d, s. 187).

Thévenots arbejde med begrebet om investering tog afsæt i et arbejde med at udvide den økonomiske forståelse af investering til en bredere forståelse af investering i former. Former skal forstås som en bred vifte af former og inkluderer kategorier, konventioner, sædvaner, standarder og metoder (Thévenot, 1984, s. 7, 2020, s. 6). Investeringer i former giver aktører mulighed for at koordinere deres handlinger og giver både kraft til, men er også magt over (Thévenot, 2020, s. 7). Den teoretiske ramme om investering i former var ifølge Thévenot særligt egnet i anvendelsen af betragtninger over ledelsen af arbejde (Thévenot, 1984, s. 2). Men det vedrører også statslige former fx kategoriseringer og standardiseringer af titler, uddannelser mv. – et område han i artiklen *Governing life by standards* har udfoldet i en kritisk analyse af den undertrykkelse, som udbredelsen af standardisering indebærer (Thévenot, 2009). Med begrebet om engagementsregimer udfolder Thévenot yderligere investering som en investering af menneskers koordineringskræfter, der er afgørende for personlighedens og fællesskabets konsistens (Thévenot, 2016d, s. 187). Der er altså også en antagelse om, at det at sikre engagementet og dets gode også kræver meget arbejde.

Ved at rette opmærksomheden på aktørernes arbejde i praksis er det muligt at undersøge, hvilke investeringer der kræves af de involverede aktører for at koordination kan foregå. At opretholde et engagement kræver menneskelige investeringer i deres relation til omgivelserne, materialitet og hinanden. Det gælder både investering i former fx i standardiseringer og materielle arrangementer eller teknologier til styring igennem standardisering. På skoleområdet blandt andet

systemer til test og prøver af elever. Men det gælder også investeringer i form af lokale personlige tilpasninger og tilknytninger.

Det betyder, at afhandlingens mere generelle spørgsmål om de krav og vilkår, som skolens samarbejde med virksomheder indebærer for ledere og medarbejdere, oversættes til at blive et spørgsmål om menneskelige investeringer forbundet til de engagementsformer, som samarbejdet kræver af deltagerne.

Ofring

Når et menneske investerer i et engagement, er der både tale om en forpligtelse men også en ofring af andre goder. Den professionelle i skolen, der fx i sin undervisning påtager sig at træde ind i et eksplorativt engagement, etablerer i den situation et bestemt forhold mellem sig selv og sin omverden og ofrer i dette tilfælde fx den personlige sikkerhed, som planens engagementsregime giver til at projektere sig selv ind i fremtiden efter givne mål.

For de professionelle i skolen kan det være situationer, hvor et eksplorativt undervisningsforløb viser sig ikke at resultere i fx de ønskede nye ideer, hvor læreren har sat den form for sikkerhed, som et planlagt velkendt undervisningsforløb giver, på spil. Et engagements fremgang på bekostning af andre engagementer rykker derfor ved menneskets sikkerhed.

Begrebet om ofring er imidlertid ikke kun centralt i engagementssociologien på dette individniveau, men også i et samfundsmæssigt perspektiv. Det er det, fordi disse ofringer også må betragtes i større skala i samfundsmæssige institutionelle eller organisatoriske sammenhænge, hvor bestemte engagementsformer kan blive dominerende over andre. Faren ved sådanne situationer er, at engagementerne hver især opretholder et bestemt gode, som samtidig ofres, når engagementet falder sammen eller andre engagementer prioriteres og bliver dominerende (Thévenot, 2001b, s. 65) (Thévenot, 2009, s. 793). Fx kan man pege på, at den institutionalisering af engagement i en plan, der er særlig egnet til at brede sig igennem standardiseringen af mål og arbejdsprocesser i den offentlige sektor, fortrænger det familiære engagement, der også må trækkes på i omsorgsarbejde (Thévenot, 2009). Ifølge Thévenot sætter samtidens insisteren på autonomi, projekter og valg, der alle forudsætter kapaciteter, der tjener engagementet i en plan, netop et stort pres på det familiære engagement og undertrykker dette menneskelige engagement i lokaliserede og personlige tilknytninger (Thévenot, 2011b, s. 53–54). Hvad angår det familiære engagements plads i de tværgående samarbejdsaktiviteter i denne afhandling, kræves dét engagement også af de involverede ledere, lærere og virksomhedspartnere. Samtidig viser afhandlingen, at det

kontinuerligt udfordres af det gensidige engagement i eksploration. I samarbejdet kommer det familiære engagement dermed under pres på en særlig måde, hvor samarbejdet fordrer, at deltagerne mobiliserer et familiært engagement, men på en måde hvor dette samtidig kontinuerligt holdes tilbage.

Lukkede og åbne øjne

Et centralt forhold ved Thévenots engagementsbegreb er antagelsen om dets to-sidighed. Menneskets engagement indeholder to faser, ”der fremviser engagementets to sider i dets urolige jagt efter sikkerhed”: på den ene side en tillidsfuld hvile, og rolig lukning, ”der ’med lukkede øjne’ holder sig til det der opfattes som gældende”, på den anden side en pinagtig tvivl, og den bekymrede åbning, ”der ’med åbne øjne’ åbner sig for det der er blevet ofret” (Thévenot, 2016d, s. 187). Det betyder, at der hele tiden er grundlag for en tvivl i menneskets engagement og for en uro, fordi engagementet altid kunne være anderledes; kunne være andetsteds (Blokker & Brighenti, 2011, s. 387). I interaktioner i samarbejderne i afhandlingen ses også dette spændingsfelt af skift af situationer, hvor deltagerne skifter mellem at læne sig ind i et givent engagement og situationer, hvor der sås tvivl om det. Som det fx ses hos lærere, der forholder sig kritisk til den risiko, som de oplever, at udforskende undervisningsaktiviteter med eleverne indebærer for indfrielse af læringsmål. Engagementerne bliver i praksis derfor konstant sat på prøve med risiko for, at de falder sammen i situationen. Denne tilgang interesserer sig dermed også for den konflikt, der kan være hos personer i forhold til et givent engagementsregime og dets værdier. Ligesom den også interesserer sig for omkostningerne forbundet med undertrykkelse eller konflikt engagementsregimerne imellem og med disses mulige kollaps (se fx Cheyns, 2014, 2019; Thévenot, 2009).

Engagementets informationsformat

Inden for de enkelte engagementsregimer gør sig bestemte informationsformater gældende, hvilket betyder, at engagementerne opfattes og kommunikeres på forskellig måde. Informationsformatet i de fire engagementsregimer er kort sagt: i retfærdiggørelsens engagement konventionelt, i planens engagement funktionelt, i det familiære engagement vanligt og i det eksplorative overraskende. Det betyder fx, at retfærdiggørelsens engagement kommunikeres igennem kodificering og indikatorer for kvalifikation, mens det familiære engagement kommunikeres igennem lokale og personlige

tegn, herunder ikke bare visuelle tegn men også lugte og auditive og taktile tegn (Thévenot, 2001b, s. 64).

Gensidigt engagement

Den sidste dimension af engagementsregimerne, jeg vil nævne, er det gensidige engagement. Thévenot beskriver for hvert engagement også, hvad der karakteriserer det gensidige engagement i engagementsregimerne. Til trods for at denne dimension er langt mindre udfoldet i begrebsapparatet end fx forklaringerne af ”godet”, indgår det som en del af engagementsregimets dimensioner. Thévenot beskriver det gensidige engagement i retfærdiggørelsens regime som karakteriseret af legitim konvention, i planens regime som et fælles projekt/kontrakt, i det familiære regime som omsorgsfuldt og venligt samt i det eksplorative regime som legende (Thévenot, 2014b, s. 13, 2016d, s. 188).

Grammars of commonality

Efter Laurent Thévenots formulering af engagementsregimerne udviklede han et begreb om ”grammars of commonality in the plural” (Thévenot, 2014b, s. 16). Begrebet er tæt forbundet med engagementsregimerne. Det præciserer måder at skabe fælleshed. Thévenot udviklede tre grammatikker for at skabe fælleshed, som er forbundet med de tre engagementsregimer retfærdiggørelsen, planens og det familiære. Thévenot har ikke formuleret en grammatik forbundet til det eksplorative engagement. Thévenot beskriver selv sit arbejde med grammars of commonality på følgende måde:

“I proposed a simple model of grammars of commonality in the plural which relies on the two operations of communicating and integrating differing voices to make them part of a larger whole.” (Thévenot, 2014b, s. 16)

Grammatikkerne beskriver, hvordan forskelle komponeres og kommunikeres for at skabe fælleshed (Thévenot, 2014b, s. 18). Forskelle er kritiske i den grammatik, der er forbundet med retfærdiggørelse, og leder til enten at afvise en værdiorden til fordel for en anden eller i nogle tilfælde til kompromisser. Anderledes i den liberale grammatik (forbundet med planens engagement) er forskelle mindre dramatisk, idet forskelle udtrykkes som individuelle valg eller interesser, der kan integreres igennem forhandlinger mellem interesser (Thévenot, 2014b, s. 17). I den grammatik, der trækker på det familiære engagement, kommunikeres forskelle igennem

personlig tilknytning til et ”common-place”, og forskelle komponeres ved forskelligartet association til common-places (Thévenot, 2014b, s. 18). Begrebet om common-places må ikke misforstås som klicheer eller floskler. Selvom de kan siges at være symbolske, kan de heller ikke reduceres til symboler eller tegn. Common-places er i Thévenots forståelse kendetegnet ved dybe personlige og følelsesmæssige investeringer (Thévenot, 2014b, s. 20). I dem kommunikerer og kommer familiære tilknytninger til udtryk. I afhandlingens undersøgelse gælder det eksempelvis i deltageres arbejde med udvalgte faglige temaer og visioner, som deltagerne har en personlig tilknytning til.

I afhandlingens artikel to oversatte jeg begrebet grammars of commonality med det danske ”samværsformer”, men betegnelsen ”fællesheds- og forskelsgrammatikker” er også anvendt (Hansen, Magnus Paulsen; Nielsen, Mathias Herup; Sørensen, 2016, s. 278)

I forhold til afhandlingens arbejde med at udvide forståelsen af det eksplorative engagement bliver et spørgsmål, hvad dets betydning er i forhold til at skabe fælleshed, og om der kan beskrives en fælleshedsgrammatik i forbindelse med den form for engagement. Hvor Thévenots beskrivelse af det eksplorative engagementsregime omfatter en beskrivelse af et gensidigt engagement som legende, viser afhandlingens undersøgelse, at det eksplorative engagement indebærer en kontinuerlig opretholdelse af forskelle mellem deltagerne. Spørgsmålet bliver, hvordan dette engagement kan fungere som grundlag for fælleshedsskabende operationer af at kommunikere og integrere forskellige stemmer. Her udforsker afhandlingens analyser, hvordan det eksplorative engagement kobler sig til andre engagementer, samtidig med at det påvirker den måde, hvorpå de udgør grundlag for samarbejdet.

Fire engagementsregimer

Retfærdiggørelsens engagementsregime

Det, som Laurent Thévenot i sin engagementssociologi kalder retfærdiggørelsens engagementsregime, svarer til de former for menneskelige handlinger, som han behandlede sammen med Luc Boltanski i *On Justification*, det vil sige handlinger af retfærdiggørelse og kritik. Måden, som mennesket relaterer til sine omgivelser i retfærdiggørelsens regime, er baseret på konventionelle kvalifikationer af personer og ting:

In justifiable action engagement, the relevant reality is grasped according to a cognitive format grounded on the conventional qualifications of persons and things. (Thévenot, 2007, s. 417)

Der er i dette regime tale om handlinger, som er forberedt med henblik på offentlig udførelse, og som kan retfærdiggøres med henvisning til det fælles bedste. I sin anskuelse af retfærdiggørelse som et engagementsregime beskriver han det engagerede gode som deltagelse i det fælles gode, altså en kollektiv konvention, og hvor den investerede kraft er storhed, der kvalificerer til det fælles bedste (Thévenot, 2016d, s. 188). I forhold til samarbejde mellem skole og erhverv består retfærdiggørelser af samarbejdet fx i at vise, hvordan det kan skabe nye ideer og nye løsninger på velfærdssydelser. I projektbeskrivelser og oplæg argumenteres der fx for, at samarbejdet med virksomheder kan skabe åben innovation og nytænkning, udvikle nye undervisningsformer og udruste eleverne bedre til fremtidens arbejdsmarked (dokument 5, dokument 8). Som beskrevet ovenfor drejer det sig om en kombination af referencer til en inspirationens og en markedets værdiorden, som det også er fundet i andre analyser af uddannelse (Skarpenes, 2010, s. 655) I retfærdiggørelsens engagementsregime handler det for mennesket om at kvalificere sig til og opnå legitimitet til deltagelse i det fælles, det kan fx være i form af generelle, formelle professionelle kvalifikationer. Idet handlinger i et retfærdiggørelsens engagement er forberedt med henblik på offentlig udførelse, er de undersøgelsesmæssigt mulige at få adgang til og undersøge på en mangfoldighed af måder. Dette offentlige niveau af kommunikation, hvor informationsformatet udgøres af indikatorer for kvalifikationer, indebærer i afhandlingen en undersøgelse af kommunikation om samarbejdet fx i strategipapirer, projektbeskrivelser, talepapirer og deltagernes drøftelser til møder mv. Hvordan denne form for retfærdiggørelsens engagement også er en del af de undersøgte lederes praksis, berøres blandt andet i analysen i afhandlingens artikel ét af de værdier, der indgår i argumenter for innovationssamarbejde.

Afhandlingen har dog sit primære fokus på engagementsregimerne planens, det familiære og det eksplorative, som beskrives i det følgende. Afhandlingens fokus på disse tre engagementsregimer, skal ikke forstås som en tilsidesættelse af relevansen af begrebet om retfærdiggørelsens engagementsregime for at forstå samarbejde mellem skoler og virksomheder. Der er imidlertid foretaget analyser af samarbejde på uddannelsesområdet, der af andre begrebsmæssige veje bidrager med væsentlige analyser af den form for kommunikation, der vedrører problemstillinger om retfærdiggørelse af og i offentlig-privat samarbejde (Cardini, 2006; se fx K. Jones & Thomson, 2008). Det gælder også for den danske forskning om tværgående

samarbejde i folkeskolen (Bergmann & Højlund, 2015; Bergmann & Plotnikof, 2018; Pors, 2016; Pors & Hansen, 2018). Her har forskning kastet lys på den pluralitet af idealer, der gør sig gældende i den offentlige kommunikation, herunder lovgivning og politisk kommunikation om samarbejde (Pors, 2016). Det gælder også analyser af blandt andet implikationerne for aktørers muligheder for at formulere deres bidrag i samarbejdet (Pors & Hansen, 2018, s. 49–50), eller betragtet i en engagementssociologisk optik muligheder for at retfærdiggøre sig.

Planens engagementsregime

Godet, der er på spil i planens engagementsregime, beror på den ”bevidste vilje til at projektere sig ud i fremtiden og realisere denne projektion” (Thévenot, 2016d, s. 183). Dette gode skal ikke blot forstås som successen i indfrielse af en handling, men er et afgørende menneskeligt gode i det sociale liv, der refererer til den tilfredsstillende operation, som er et individs udøvelse af en vilje – et individ der er udstyret med autonomi og med kapaciteten til at projektere sig selv succesfuldt ind i fremtiden (Thévenot, 2007, s. 417). Det gensidige engagement kræver her ikke en intim forbindelse til hinanden, men gør det muligt at kommunikere sig selv i form af denne projektion ind i fremtiden og fx lave aftaler om beskrevne mål i fremtiden. Forholdet til omgivelserne er her funktionelt, og objekter og materialitet i omgivelserne opfattes i kraft af deres funktion. I de studerede samarbejder gælder det fx i samtaler om mål for samarbejdet og aftaler om leverancer i forhold til at indfri fælles planer. Det gensidige engagement er baseret på aftaler, og deltagere relaterer sig til hinanden som aftalepartnere og ud fra deres bidrag i forhold til at indfri de fælles planer.

Planens engagement forstår Thévenot som så ofte forekommende, at det forhold mellem mennesket og omgivelserne, der ligger i det, forekommer usynligt. Det gør, at vi her ifølge Thévenot også kan tale om ”normal action” eller ”the normal format of action” (Thévenot, 2007, s. 417).

Samtidig er det også denne form for engagement, der ligger til grund for den målbaserede styring, der er blevet udbredt og institutionaliseret i den offentlige (og private) sektor igennem en mængde af styringsteknologier. På uddannelsesområdet er det blandt andet sket i form af redskaber til måling af elevers faglige resultater, i form af test og prøver. For lederne og lærerne i skolen opstår der derfor en spænding ved at skulle indfri standardiserede mål igennem udforskende samarbejde. Eller sagt på en anden måde skal de fortsat indfri standardiserede mål, men med de

udforskende samarbejde som en vej til indfrielse af undervisningens mål, må vejen derhen ikke være baseret på en funktionel relation til omgivelserne, men derimod en eksplorativ.

Familiaritetens engagementsregime

Ifølge Thévenot er det væsentligt ikke at modstå ideen om at det basale niveau i menneskets relation til verden hviler på individuel og autonom agens. Det kan gøres igennem at interessere sig for et familiært engagementsregime.

The exploration of a régime of familiarity is needed in order to resist the idea that the basic level of human relation to the world rests on individual and autonomous agency – the kind of agency which is assumed in the attribution of interest, intention and responsibility.

(Thévenot, 2002, s. 15)

Engagementet i den personlige familiaritet er karakteriseret af en ubesværelighed i nærhedsrelationen, og dette udgør den investerede kraft (Thévenot, 2016d, s. 188). At føle sig ”at ease” er den engelske og måske mere præcise betegnelse, som Thévenot bruger for det gode, der er til rådighed i dette regime. Relationen til omgivelserne er karakteriseret ved at være personligt tilpasset igennem fx gentagen brug. Der er tale om et lokalt gode, der er vanskeligt at gøre kollektivt. Det gensidige engagement er omsorgsfuldt og venligt, og måden man hjælper andre, for at de skal engagere sig, er ved at tage sig af andre og udvise hjælpsomhed. Skolelederen, der kontinuerligt deltager i læreres samarbejdsaktiviteter med eksterne aktører og udviser omsorg og hjælper dem i situationer, hvor samarbejdet går galt, investerer i at etablere og opretholde et familiært engagement. Der er i det familiære regime også tale om, hvad Thévenot har beskrevet som ”cautious human agency” og handlinger, der er rettet mod at passe på noget (Thévenot, 2002, s. 15). Det familiære engagementsudtryk og information er perceptuelt lokalt og personlige tegn (Thévenot, 2016a, s. 141). Det er ikke velegnet til sproglig generalisering. Situationer, hvor det familiære engagement falder sammen eller mislykkes, er sværere at identificere end i planens engagementsregime og er i denne afhandling undersøgt med etnografiske metoder. Et mislykket familiært engagement kan fx forårsage oplevelse af malplacerethed og famlen. Koordineringen i dette regime indskrænker sig til de mest nærtstående personer (Thévenot, 2016d, s. 175).

Det gode, der er på spil i familiaritetens regime, er dårligt egnet til almengørelse og til at udtrykkes i en offentlig debat, som Thévenot har diskuteret i forhold til spørgsmålet om repræsentation i artiklen *Hvordan man får en stemme til at blive hørt* (Thévenot, 2016b, s. 197–

200). Thévenots hensigt med at formulere det familiære regime er også del af hans kritiske projekt og ønsket om at tilbyde en teoretisk ramme til at forstå magt og undertrykkelse af denne engagementsform, som han beskriver som fundamental for mennesket.

Det eksplorative engagementsregime

Det eksplorative engagement er kendetegnet ved en stræben efter det ukendte og ikke-familiære. Godet i engagementsregimet er spændingen og opstemtheden ved at opleve noget nyt. Det eksplorative engagementsregime beskrives af Thévenot som værende i høj spænding med det familiære engagement, eftersom det er orienteret mod et gode, der forudsætter en vedligeholdelse af en ikke-familiær relation til verden. Nicolas Aurays og Vétels arbejde, som indgår i Thévenots udvikling af det eksplorative regime, beskriver det individuelle engagement i det eksplorative regime som indeholdende en febrilskhed og det kollektive engagement en skrøbelighed (Auray & Vétel, 2013). Informationsformatet er overraskende, og den menneskelige kapacitet/magt investeret er nysgerrig og udforskende. Den gensidige relation er her ifølge Thévenot kendetegnet ved at være legende (Thévenot, 2014b, s. 13). Det legende element er i afhandlingens undersøgelse eksplicit tydeligt i fx samarbejdsaktiviteter i skolekonkurrencen Lego League, men også fx i nogle idéudvekslinger og brainstormer i samarbejds møder mellem virksomhedspartnere og lærere. Hvad angår leg i organisationer er leg og spil i en dansk skolekontekst netop blevet analyseret som en måde at tillade organisationer at bevare fleksibilitet og muligheder (Pors & Andersen, 2015, s. 351). Ud over det legende element er det gensidige engagement i det eksplorative engagement i de studerede samarbejder også afhængigt af, at der fortløbende fastholdes en anderledeshed eller fremmedhed deltagerne imellem, hvor det at være fremmed retfærdiggør deltagelse og er i høj kurs som kilde til inspiration (Thévenot, 2015, s. 7).

Med sit begreb om det eksplorative engagement relaterer Thévenot sig til samtidens optagethed af innovation og fornyelse og beskriver vores verden i dag som ”swamped with the imperative of innovation” (Thévenot, 2011b, s. 51). Samtidig peger Thévenot på det paradoksale i ideen om at garantere en tilstand, som synes at opretholde usikkerhed (Thévenot, 2011b, s. 51). Dette regime, skriver Thévenot, er centralt i vores samfund i dag, som ikke kun lider af at prøve at undgå risiko, men også skaber og laver en profit ud af en sådan (Thévenot, 2011b, s. 51). Men hvordan er det i praksis muligt, at en sådan usikkerhed kan sikres? Vanskeligheden ved at sikre denne form for engagement ses ikke blot i form af, at en anden engagementsform, fx planens, tager over, men også i de øjeblikke hvor det eksplorative engagement fejler. Afhandlingens tilfælde har

situationer mellem samarbejdsdeltagere, hvor det skrøbelige eksplorative engagement fejler, ført til oplevelser af selvfølgelighed eller banalitet.

Tabel 1. Oversigt over Laurent Thévenots fire engagementsregimer

ENGAGEMENTS-REGIMER	I offentlig retfærdiggørelse	I en individuel plan	I den personlige familiaritet	I eksploration
Gode	Værdi (der kvalificerer til det fælles gode)	Opnået plan	Ubesværethed	Opstemthed
Investeret kapacitet/kraft	Værdig, kvalificeret	Autonom, viljefuld	Forbundet til	Nysgerrig, udforsker
Informationsformat	Konventionelt (indikator for kvalifikation til det fælles gode)	Funktionelt (indikator af det normale funktionsområde)	Vanligt (perceptuelt lokalt og personligt tegn)	Overraskende
Gensidigt engagement	Legitim konvention	Fælles projekt, kontrakt	Omsorgsfuldt, venligt	Legende
Hjælpe andre for at de engagerer sig	Forberede dem til den offentlige kvalifikation	Bestyrke sin vilje, indgyde tillid til sit projekt	Tage sig af andre, udvise hjælpsomhed	
Engagementets to sider: tillidsfuld hvile, pinefuld tvivl	Retfærdiggjort/kritisk	Normal/uvis	Rutinemæssigt/Famlende	

Tabellen ovenfor viser de dimensioner af engagementsregime, som er gennemgået i de forgående afsnit. Oversigten er baseret på den danske oversættelse af Thévenots oversigt i *Stort Resumé af L'action au pluriel* fra 2006. Derudover er den baseret på Thévenots oversigt med færre dimensioner fra 2014 i artiklen *Voicing concern and difference: from public spaces to common-places*, hvor han havde tilføjet det eksplorative regime, men som ikke er lige så udfoldet som de øvrige regimer (Thévenot, 2014b, s. 13, 2016d, s. 188).

Spændinger mellem engagementsregimer

I afhandlingen bruger jeg engagementssociologien til at udforske de spændinger, der kan opstå, når ledere, lærere og virksomhedsmedarbejdere skal finde en fælles samarbejdsform. I det følgende beskriver jeg, hvordan jeg gør det ved at analysere sammenstød og sammenvævninger mellem divergerende engagementsformer i samarbejde. Jeg beskriver endvidere, hvor afhandlingens analyser lægger sig i forlængelse af og bidrager til anden forskning, der har arbejdet med at belyse forhold mellem engagementsformer.

Samarbejde mellem skoler og virksomheder forstås i afhandlingen som bestående af en pluralitet af engagementsformer. Antagelsen om en pluralitet af engagementsformer, kombineret med antagelsen om engagementets to sider mellem lukkede og åbne øjne, er omdrejningspunktet for analysen af spændinger imellem engagementer i samarbejdet og af de besværligheder, de skaber for aktørerne i sociale situationer. Det eksplorative engagement har vist sig at være centralt i samarbejdet. Men til trods for afhandlingens interesse i det eksplorative engagement, og i hvad det indebærer for ledere, lærere og virksomhedspartners samarbejde, så er afhandlingens fokus ikke at forstå fordringen om et eksplorativt engagement isoleret set. I stedet er afhandlingens interesse at forstå, hvordan flere former for engagementer spiller sammen i skole-virksomhedssamarbejde. Den franske pragmatismes antagelse om pluralitet tages for pålydende, men anvendes i en empirisk undersøgelse, der har fokus på, at disse er på prøve i den empiriske virkelighed i den enkelte skoles samarbejde med virksomheder. Selvom samarbejdets værdimæssige orientering mod nyskabelse kan siges at fordre et eksplorativt engagement for de involverede deltagere, betyder det ikke, at det lykkes i praksis. Det skyldes blandt andet pluraliteten af mulige engagementer, der kan sætte retning for samarbejdet i praksis.

Afhandlingen undersøger, hvordan fordringen til ledere og medarbejdere om et eksplorativt engagement møder et samtidigt krav om et planens engagement, der antages at følge med målbaseret styring og undervisning. Yderligere undersøger afhandlingen også, hvordan det eksplorative engagement står i relation til det familiære engagement, som dannede et tilbagevendende tema hos deltagerne og grundlag for deres personlige tilknytning i samarbejderne.

Den eksisterende forskning inden for engagementssociologien har især interesseret sig for det familiære engagementsregime. Et af engagementssociologiens tydelige bidrag er da også at give mulighed for at undersøge konstruktioner af fælleshed (commonality), der bygger på et familiært engagements personlige tilpasninger og tilknytninger til omgivelserne. Især har der været interesse for forholdet mellem retfærdiggørelsens engagement og planens engagement set i forhold

det familiære engagement. Et tema har været, hvordan nutidige styringsformer fordrer et planens engagement og etablerer situationer, hvor et familiært engagement bliver undertrykt. Det har blandt andet drejet sig om studier af deltagelse, der peger på, hvordan betydningen af familiære tilpasninger og tilknytninger til omgivelserne har vanskeligt ved at få stemme i visse politiske eller institutionelle deltagelsesformer. Her har der været arbejdet med betydningen af det familiære engagementsregime i det sociale liv og for menneskets selvtillid (Centimeri, 2012, s. 13). Og for eksempel har Emmanuelle Cheyns i sit studie af konflikter mellem lokale landmænd og multinationale palmeolievirksomheder vist, hvordan rundbordsmøder mellem interessegrupper tillægger værdi til ”eksperter, global viden, strategi og distance, på bekostning af andre evner hos lokalt rodfæstede og tilknyttede folk, som kommer for at forsvare deres virkelige liv med et ønske om at rejse kritiske spørgsmål om uretfærdighed” (Cheyns, 2014, s. 439 min oversættelse). I den deltagelsesform, der gælder i rundbordsmøderne, har omsorg som en støtte for en fælleshed, der opstår igennem familiaritet med hinanden eller omgivelserne (Cheyns, 2014), vanskeligt ved at gøre sig gældende. Betydningen af familiære tilknytninger til omgivelserne i miljøspørgsmål er også blevet adresseret i Danmark af Anders Blok og Marie Meilvang (Blok & Meilvang, 2015). De har i deres studie af udviklingen af Nordhavnsområdet i København peget på, at urban miljøaktivisme må forstås som rodfæstet i de familiære og sted-baserede tilknytningers levede virkeligheder (Blok & Meilvang, 2015). Her har de blandt andet underøgt, hvordan urbane aktivister bevæger sig og oversætter imellem et familiært og et retfærdiggørelsens engagementsregime (Blok & Meilvang, 2015). I afhandlingens studie af ledelsesarbejdet forbundet med et familiært engagement fremgår det, at det familiære engagement som en del af et ledelsesarbejde er vanskeligt af formidle på et offentligt niveau fx i kommunale administrative ledelsesfora. Samtidig kan der dog også argumenteres for, at det familiære engagement finder vej i sprækker i en offentlig debat og lykkes med at retfærdiggøre sig, fx i form af samarbejdslitteraturens accentuering af betydningen af tillid og langstrakte relationer.

Anvendelsen af engagementssociologien til at udpege spændinger mellem det familiære engagementsregime og andre engagementsregimer har også været dominerende i engagementssociologiske studier inden for offentlige velfærdsinstitutioner. Den familiære engagementsforms betydning og institutionelle position er blevet sat under lup af Marc Breviglieri i studier af ideen om nærhed (proximité) i politikker for socialarbejde (Breviglieri m.fl., 2003). Laurent Thévenot behandler også selv i sit arbejde politikker, der bruger termer som ”projekt, aktivering og autonomi” og fordrer arbejdsformer baseret på et planens engagement, hvor

målbaseret styring kan indebære en undertrykkelse af andre former for engagement, herunder det familiære (Thévenot, 2016c, s. 221). Brydningen mellem det familiære og planens engagementsregime er også blevet behandlet af Taina Meriluoto, der har undersøgt et projekt om borgerinddragelse på det sociale område, og hvordan de gældende deltagelsesformer definerer borgerens mulige rolle og evaluering af borgeren (Meriluoto, 2018, s. 1). Den institutionalisering af målbaseret styring, der også er blevet gældende for uddannelsessektoren, adresseres også i afhandlingen. Udrulningen af test og prøver i skolen i Danmark gives stor opmærksomhed af lærerne og lederne i afhandlingens undersøgelse. I forbindelse med ambitionen om udforskende samarbejde og fornyelse af undervisningen oplever nogle ledere og lærere, at de målbaserede politiske styringsredskaber vanskeliggør en samtidig fordring om at arbejde udforskende.

Afhandlingens bidrag til den eksisterende forskning i det familiære engagementsregime består i afhandlingens udforskning af dets sammenstød og sammenvævning med det eksplorative engagement. I løbet af afhandlingens undersøgelse viste deltagernes orientering efter genkendelighed og gentagelse i relationerne sig også som et forhold af betydning i de undersøgte samarbejder. En pointe i afhandlingen er dermed, at deltagelse i disse samarbejder ikke blot trak på deltagernes eksplorative engagement, men også hvilede på deltagernes familiære engagement. Til trods for, at det eksplorative og det familiære engagement begrebsmæssigt står i stor modsætning til hinanden, så udforsker afhandlingen, hvordan de to engagementsformer i praksis også kan vikle sig sammen.

Afhandlingens bidrag til den engagementssociologiske forskning består især i udfoldelsen af det eksplorative engagement, der endnu kun været ganske lidt undersøgt. Ud over Thévenots eget arbejde med at beskrive det eksplorative engagementsregime, der også er mindre udviklet end på de andre engagementsregimer, er arbejdet med at udfolde det eksplorative engagement i empiriske studier hovedsageligt begrænset til Nicolas Aurays arbejde med "folksonomy" og Aurays og Bruno Vétels arbejde med digitale spil (Auray & Vétel, 2013). I forhold til spørgsmålet om det eksplorative engagements relation til andre engagementsregimer har Auray og Vétel set på relationen til planens engagement. Her mener de at kunne se, at den flygtige natur i det eksplorative engagement gør, at dette tenderer til at blive erstattet af planens engagement (Auray & Vétel, 2013). I tilfældet med afhandlingens case om innovationsarbejde i skolen opleves forholdet mellem de to engagementsformer imidlertid som modsætningsfyldte, og nogle lærere oplever et stærkt ubehag ved den ofring, som det eksplorative engagement indebærer i forhold til deres sikkerhed for indfrielse af planlagte mål. Set i forhold til det familiære engagementsregime er

det hidtil blevet fremhævet, at det eksplorative og det familiære engagement står i et stærkt modsætningsforhold til hinanden (Thévenot, 2011b, s. 51). Afhandlingen udforsker også dette forhold, men finder at forholdet mellem det eksplorative og familiære engagement er mere komplekst, og at de to forbinder sig til hinanden på en bestemt måde karakteristisk for de studerede samarbejder.

Ledelse i engagementssociologiens lys

Engagementssociologiske begreber bruges i afhandlingen til at udforske ledelse i en undersøgelse af ledelsesarbejde, hvor igennem engagementer etableres, opretholdes eller undertrykkes.

Afhandlingen bruger engagementssociologien til at skabe indblik i betydningen af lederens handlinger i interaktion med de fysiske omgivelser, materielle arrangementer og de øvrige samarbejdsdeltagere i forhold til at etablere eller svække engagementer. I projektet er tilgangen til ledelse baseret på en interesse for lederens arbejde som forbundet til flere former for engagement. Forståelsen af ledelse som fx en særlig strategisk måde at engagere sig på tilhører i et engagementssociologisk lys et planens engagementsregime. Afhandlingens forståelse af ledelse af offentligt-privat samarbejde er dermed i udgangspunktet ikke ledelse som et grænsearbejde eller et spørgsmål om forhandling mellem det offentlige og det private, fx imellem en ”private rationality” og en ”public rationality” (G. J. Woods & Woods, 2005, s. 36–37), eller mellem et ”business-educationalist mindset” (Papanastasiou, 2017, s. 94). En strategisk ledelse anskues i afhandlingen som én ud af flere måder at engagere sig på. Med denne indgang omfatter afhandlingens analyse flere elementer af samarbejdsledelse berørt i uddannelseslitteraturen med forskellige tilgange, som fx ledelse af personlige relationer og tillid (se fx Dhillon, 2009; Hoff, 2002). Afhandlingens interesse ligger i den pluralitet af engagementer, som ledelsesarbejdet i tværsektorielt samarbejde må omfatte, også i form af brydninger mellem flere divergerende engagementer.

Derudover består afhandlingens blik på ledelse af en interesse for det arbejde, hvor igennem lederne i deres interaktion med de øvrige involverede aktører kommunikerer, etablerer og opretholder engagementer eller får dem til at falde sammen. På den måde sætter afhandlingen i et engagementssociologisk lys fokus på, hvad ledernes arbejde med ”at hjælpe andre for at de at engagerer sig” indebærer (Thévenot, 2016d, s. 188). Der er i engagementssociologien en antagelse om, at det at hjælpe andre til at engagere sig foregår på forskellig måde inden for hvert engagementsregime. Fx hjælper det andre til, at de engagerer sig i familiaritetens engagementsregime, at tage sig af andre og udvise hjælpsomhed, mens det i planens

engagementsregime handler om at bestyrke sin vilje og skabe tiltro til sit projekt (Thévenot, 2016d, s. 188). Når afhandlingen interesser sig for ledelse, indebærer det altså en interesse i at få indblik i det arbejde, der gøres for at få andre til at engagere sig og opretholde deres engagement.

Afhandlingens analyser af skoleledernes ledelsesarbejde bidrager til den engagementssociologiske forskning om de anstrengelser, aktører gør sig for at kommunikere og sikre engagementer. Særligt bidrager afhandlingen med pointer i forhold til kommunikation og opretholdelse af det eksplorativt engagementsregime. Hvad angår det familiære regime har flere studier allerede taget fat på det. Fx i Danmark har Anders Blok og Marie Meilvang i deres studie af Nordhavnen påvist, hvordan kropslige tilknytninger til omgivelserne, der er kendetegnende for et familiært engagement, er vanskelige at kommunikere i byplanlægningens semantiske former, i stedet kommunikeres igennem visualiseringspraksisser (Blok & Meilvang, 2015). I forhold til planens engagement peger fx Taina Meriluoto på, hvordan formulerede projektmål i projektbeskrivelser i hendes case definerer en deltagelsesform baseret på et planens engagement blandt de involverede aktører (Meriluoto, 2018, s. 16–17). Hvad angår opretholdelse af det eksplorativt engagement har Nicolas Aurays og Bruno Vétels i deres analyse af en virtuel etnografi over et online spil demonstreret et særligt problem knyttet til det eksplorativt engagement. Det er problemet med dette regimes løshed eller skørhed (friabilité) (Auray & Vétel, 2013, s. 175). Det gør det eksplorativt engagement særligt vanskeligt at opretholde. De viser, hvordan det i spillet forsøges opretholdt igennem talrige objekter, der introduceres i løbet af spillet og som skaber en spredning af opmærksomheden (Auray & Vétel, 2013, s. 181–182). Disse objekter udgør stimulerende cues, der trigger ens ivrighed og opretholder spændingen ved at opdage det anderledes i det nye (Thévenot, 2014a, s. 9). På den måde understøtter spillet, at brugerens eksplorativt engagement, der er skrøbeligt og ifølge Auray og Vétel har en tendens til at erstattes af et planens engagement, bliver oppebåret (Auray & Vétel, 2013).

Afhandlingens undersøgelse af lederes arbejde med at undgå kollaps af det skrøbelige eksplorativt engagement supplerer Auray og Vétels studie. Til forskel fra onlinespillets digitale verden er det i samarbejdets sociale situationer primært arrangementer af materielle objekter, omgivelser og især mennesker, der er til stede i den empiriske kontekst, der må bære engagementet. Det undersøges, hvordan fx skiftende gruppekonstellationer er med til at forsyne de medvirkende med nye indtryk, der giver anledning til udforskning og en oplevelse af nyhed og overraskelse. Hvor Aurays arbejde især vedrører det individuelle engagement, undersøges det eksplorativt engagement i afhandlingen i situationer af koordination med andre mennesker. Set i forhold til

spørgsmålet om det eksplorative engagements forbindelser til andre engagementsformer bidrager Aurays arbejde til at forstå forholdet til planens engagement. I supplement hertil bidrager nærværende afhandlings analyse af ledelsesarbejde i tværgående samarbejde til at forstå forholdet mellem det eksplorative og det familiære engagement og peger på, at et eksplorativt engagement i samarbejdet styrkes igennem en sammenfletning med det familiære. Med afsæt i begreberne om det eksplorative og det familiære engagement, udfolder afhandlingen det møjsommelige arbejde, der er involveret i at lede den bestemte kombination af engagementer.

Opsummerende hviler afhandlingens analyse af ledelse på antagelsen om en pluralitet af engagementer, som ledelsesarbejdet i samarbejdsaktiviteter mellem skoler og virksomheder må omfatte. Derudover er afhandlingens analyse ledelse rette mod det arbejde, hvorigennem lederne i deres interaktion med de øvrige involverede aktører kommunikerer, etablerer og opretholder engagementer eller får dem til at falde sammen.

Opsummering

I dette kapitel har jeg beskrevet de engagementssociologiske begreber, jeg anvender i afhandlingen. Jeg har beskrevet, hvordan engagementer muliggør menneskers koordination med sig selv og med hinanden, og har udfoldet begreberne om blandt andet engagementets gode, informationsformat og investering, der giver indblik i, hvad antagelsen om engagementer mere præcist indebærer. Derudover har kapitlet gennemgået de fire engagementsregimer, som Thévenot udpeger: retfærdiggørelsens engagementsregime, planens engagementsregime, det familiære engagementsregime og det eksplorative engagements regime, hvoraf de sidste tre har særlig opmærksomhed i afhandlingen.

Dernæst har jeg i kapitlet fremlagt, hvad min anvendelse af engagementssociologien betyder for afhandlingens tilgang til samarbejde og ledelse og de analyser, den muliggør. Den engagementssociologiske tilgang indebærer, at skole-virksomhedssamarbejde må forstås som hjemstøgt af en pluralitet af mulige engagementsformer, der kan danne grundlag for deltageres fælles arbejde. Afhandlingens interesse for pluraliteten af engagementer retter sig mod de besværligheder, den medfører, når deltagerne skal sætte fælles retning for deres samarbejde i praksissituationer. Derudover bruges begrebet om investering til at analysere på det arbejde, som lederne og deltagerne må gøre for at opnå koordination med hinanden. Her kaster afhandlingen også

lys på det krævende lokale ledelsesarbejde, der er forbundet med at etablere og opretholde gensidige engagementer baseret på personlige, lokale tilknytninger hos deltagerne.

Sidst har kapitlet peget på, hvordan afhandlingen bidrager til den eksisterende engagementssociologiske forskning, særligt ved at udvide forståelsen af det eksplorative engagement, som jeg vender tilbage til i afhandlingens konklusionskapitel.

Kapitel 4. Undersøgelsesmetode

I dette kapitel beskriver jeg de hensyn og refleksioner, der har ligget til grund for mine valg af metoder til afhandlingens empiriske undersøgelse af ledelse af engagementer i skolevirksomhedssamarbejde. En af de udfordringer, der præsenterer sig i forbindelse med studie af engagementer, angår undersøgelsen af engagementsformer, der består i personlige, lokale forbindelser til omgivelserne og til hinanden. Inden for de sidste år er der taget skridt til diskussionen om metoder inden for engagementssociologien (Bullinger, 2014; Hansen, Magnus Paulsen; Nielsen, Mathias Herup; Sørensen, 2016; fx Thévenot, 2020). I første del af kapitlet beskriver jeg eksisterende bud på, hvordan engagementer kan undersøges. Derudover diskuterer jeg samspillet mellem etnografisk metode og engagementssociologien i forhold til studiet af nære engagementer, herunder observationer samt etnografiske debatter om anvendelse af forskerens erfaringer som grundlag for produktion af empirisk materiale. Ved at hente inspiration fra etnografiske metodebegreber og diskutere disses anvendelse i forhold til et studie af engagementer bidrager afhandlingen til debatten om, hvordan engagementer kan studeres. I anden del af kapitlet beskriver jeg undersøgelsens forløb, der er foregået over tre faser. Jeg beskriver den praktiske gennemførelse af undersøgelsen, herunder min brug af dokumenter, interviews og observationer i undersøgelsen, samt hvordan det empiriske materiale giver forskellige indgange til forståelsen af ledelse af engagementer i skolernes samarbejde med virksomheder. Afslutningsvis oplister jeg det samlede empiriske materiale, der ligger til grund for afhandlingens analyser.

Undersøgelsesmetode i kritikkens sociologi og engagementssociologien

Afhandlingens undersøgelse indebærer et fokus på praksis og på situationer, hvorigennem menneskelig koordination foregår. Valget af metode har centreret sig om overvejelser over, hvordan det er muligt at tilrettelægge en undersøgelse, der kan give indsigt i flere former for engagementer, og i disse engagementers mulige sammenstød og opretholdelse i praksis. Dette gælder også muligheden for at få øje på nærhed i engagementet (Thévenot, 2020, s. 11–15).

Laurent Thévenots ideer om undersøgelsesmetoder er tæt forbundne med de antagelser, der bevægede Laurent Thévenot og Luc Boltanski til en afstandstagen til Pierre Bourdieus kritiske sociologi og til udviklingen af deres egen kritikkens sociologi. I sine pointer om

undersøgelsesmetoder skriver Thévenot sig op imod, hvad han kalder en klassisk Bourdieusk interviewer, der ifølge Thévenot er kendetegnet ved kun at være tilsyneladende interesseret i informanternes udtalelser (Hansen, Magnus Paulsen; Nielsen, Mathias Herup; Sørensen, 2016, s. 283). Thévenot ønsker at undgå en tilgang, der placerer forskeren i en position til at afdække bagvedliggende strukturer, og som reducerer informanternes udtalelser til et udtryk for en falsk bevidsthed. Thévenot henviser i sin kritik af denne interviewform til det franske udtryk "cause toujours, tu m'intéresse" – som dækker over, at "jeg er ligeglad med alt, hvad du siger", "jeg ved i forvejen alt, hvad jeg behøver, om dig" (ibid., s. 283). Inspireret af etnometodologien vender Thévenot sig i sin forskning henimod en større empirifølsomhed og en undersøgelsestilgang, hvor han tager sine informanter og deres udsagn alvorligt, blandt andet ved at studere deres egne måder at fremføre kritik og retfærdiggøre på, som i *On Justification* (Boltanski & Thévenot, 2006). Det indebærer, at forskeren er forpligtet til i sine beskrivelser at lægge sig op ad informanternes egne procedurer for fx retfærdiggørelse, og at der er en ambition om at beskrive handlingerne sådan, at aktørerne stadig vil kunne genfinde sig selv (M. P. Hansen, 2016b, s. 130).

Ud over denne grundlæggende undersøgelsestilgang, som er implicit i udgangspunktet for udviklingen af den franske pragmatisme og kritikens sociologi, dukker der med engagementssociologien yderligere spørgsmål op om undersøgelsesmetoder. Den form for handlinger Boltanski og Thévenot studerede i *On Justification* var en specifik slags handlinger, nemlig retfærdiggørelse og kritik, der kommunikeres gennem reference til højere fælles principper. De situationer, de studerede, var primært kendetegnet ved, at konflikt var opstået, og de var mulige at studere i sproglige handlinger. Engagementssociologien går i sit undersøgelsesfelt videre end dette ved at interessere sig for andre engagementer, som i meget mindre grad end retfærdiggørelsens engagement er sprogligt forankret. Det gælder især det familiære engagement. Spørgsmålet bliver så, hvordan forskere kan studere de former for engagement.

Forholdet mellem engagementsformer og undersøgelsesmetoder

Spørgsmålet om undersøgelsesmetode har med væsentlige undtagelser (Breviglieri m.fl., 2003; Bullinger, 2014; Hansen, Magnus Paulsen; Nielsen, Mathias Herup; Sørensen, 2016; Luhtakallio, 2019; Meilvang m.fl., 2018; Thévenot, 2020) kun været sparsomt debatteret inden for engagementssociologien. Det er imidlertid vigtigt at forholde sig nærmere til de problemstillinger, der allerede er peget på. Dels er der peget på, at der skal anvendes forskellige metoder til at

undersøge forskellige former for engagementer, og dels er der peget på, at der er bestemte krav forbundet med at studere nære former for engagement (Bullinger, 2014; Hansen, Magnus Paulsen; Nielsen, Mathias Herup; Sørensen, 2016, s. 284–285).

Spørgsmålet om valg af undersøgelsesmetoder er ikke behandlet samlet af Laurent Thévenot, men han argumenterer i forbindelse med sine analyser, at undersøgelsesmetoden må tilpasses alt efter den form for engagement, forskeren ønsker at skabe sig viden om. Han peger fx på, at i et studie af retfærdiggørelsens engagement bør interviewet tilrettelægges, så den interviewede bliver præsenteret for elementer undervejs i samtalen (personer eller ting), der hører til forskellige værdiordener. Der skal i interviewet skabes en situation af en prøve, hvor den interviewede diskvalificerer disse elementer eller udtrykker rådvildhed over for dem og dermed former udtalelser af retfærdiggørelser (Hansen, Magnus Paulsen; Nielsen, Mathias Herup; Sørensen, 2016, s. 285). Hvis forskeren derimod ønsker at få viden om nære engagementer, så er metoder som feltarbejde og samtaler af dagligdags eller personlig karakter hensigtsmæssige, peger Thévenot på. Det har implikationer også for forskeres egen rolle. Her må forskeren også være villig til at bruge sin egen person og give noget af sig selv i samtalsituationen og ifølge Thévenot være følelsesmæssigt involveret og endda betro sig til den anden (ibid., p.284) (Thévenot, 2020, s. 11–12). Andre studier af engagementer, der er blevet foretaget inden for traditionen af den franske pragmatiske sociologi de senere år, har da også inddraget flere metoder, der spænder mellem dokumentstudier (fx Meilvang m.fl., 2018), interviews (fx Meriluoto, 2018) og deltagerobservationer (Cheyns, 2014; fx Luhtakallio, 2019).

Spørgsmålet om forholdet mellem de enkelte engagementsformer og undersøgelsesmetoder må forstås som forbundet til engagementsbegrebets antagelser om engagementernes divergerende informationsformater, det vil sige hvordan engagementet kommunikeres og erfares. Som redegjort for i afsnittene om engagementssociologiens begreber, knytter der sig ifølge Laurent Thévenot forskellige informationsformater til engagementsregimerne, hvilket indebærer at engagementerne kommunikeres på forskellige måder. Mens én form for engagement fx kommunikeres i en konventionel kommunikation baseret på generaliserede kategorier (retfærdiggørelse), kommunikeres en anden igennem en udpegning af funktioner (plan), og en tredje igennem lokale tegn og forbindelser (familiaritet). For eksempel er informationsformatet i retfærdiggørelsens engagement konventionelt og baseret på referencer, der knytter an til højere fælles principper. Denne form for kommunikation er forberedt med henblik på, at udefrakommende skal kunne forstå den, og den trækker på generaliserede kategorier og værdier

for fællesskabet. Den folder sig ud i situationer af interaktioner, men også kommunikation i politiske dokumenter eller andre skriftlige dokumenter, der argumenterer for et budskab, kan give indblik i denne form for engagement. I projektdokumenter fra skoler i undersøgelsen ses også eksempler på, hvordan en udforskende samarbejdsform knyttes til forskellige fælles værdier, og dokumenterne har været velegnede som et empirisk grundlag for at få indblik i måder at retfærdiggøre et åbent og udforskende samarbejde. I afhandlingens tilfælde har dokumenter endvidere været nemme at få adgang til. Ikke desto mindre er det dog væsentligt, at disse ikke indfanger den form for dynamik, der ligger i situationer, hvor denne engagementsform manifesterer sig i interaktioner i praksis. I afhandlingens undersøgelse gav gruppeinterview eller observationer af diskussioner af fx værdien af innovationsarbejde over for resultater på standardiserede mål for eksempel et indblik i andre måder, hvorigennem retfærdiggørelse af samarbejde med erhvervslivet søgtes opnået.

I forhold til studiet af det familiære engagement er det hverken indlysende eller enkelt, hvordan et studie skal gennemføres for at kunne få viden om udfoldelsen og betydningen af dette engagements nære tilknytninger. I et familiært engagement er informationsformatet, som tidligere beskrevet, tilpasset og udtrykkes igennem selve relationen til de nære omgivelser. Thévenot argumenterer for, at der kræves en anden tilgang som forsker til studiet af det familiære engagement, hvor man selv forlader det offentlige engagements domæne og træder ind i det familiære (Hansen, Magnus Paulsen; Nielsen, Mathias Herup; Sørensen, 2016, s. 283).

Et konkret eksempel på vanskeligheden ved at kommunikere det familiære engagement og også ved at gøre det gensidigt giver Thévenot i forbindelse med et studie af miljøforandringer, hvor han besøgte Me-Wuk-stammen. En kvinde forsøgte her at forklare ham, hvad det ville betyde hvis det område, hvor de samlede urter, blev dækket med vand. Hun forklarede, at det ikke var nok at se det på billeder, men at han måtte komme med derhen for at mærke, hvad der ville gå tabt. Hun viste ham således rundt i det område, hvor hun samlede urter, den verden, som hun var fortrolig med og hvor hun følte sig særlig godt tilpas. Men som Thévenot forklarer, er det vanskeligt på kort tid at gøre det familiære engagement gensidigt og han bemærkede faktisk ingenting og følte sig heller ikke særlig tilpas (Hansen, Magnus Paulsen; Nielsen, Mathias Herup; Sørensen, 2016, s. 275).

Sagt på en anden måde oppebæres kommunikationen i det familiære engagementsregime i høj grad af ordløse informationsformater, der bygger på implicite forståelser og en tilpasset, vanlig og gentagen omgang med omgivelserne, og som er vanskelige at udtrykke eksplicit (Bullinger,

2014, s. 329). Bernadette Bullinger henviser til feltstudier, hvis man ønsker at studere det familiære engagement (Bullinger, 2014). Metoder, der har været anvendt i andre studier af det familiære regime, har været inspireret af etnografien og har været fx uformelle, personlige samtaler, videoobservationer og deltagerobservationer. Diskussionen af værdien af forskellige metoder i forhold til at studere engagementer er imidlertid ikke i centrum i litteraturen.

I afhandlingens undersøgelse, hvor jeg også har anvendt metoder fra etnografien til at undersøge det familiære engagement, har det været tilbagevendende enkeltstående observationer og skyggeobservationer. Afgørende for valget af metode til afhandlingens undersøgelse har været målet om at kunne undersøge flere former for engagement og ønsket om at kunne undersøge skift, spændinger, kompromisser og kollaps dem imellem. For at kunne anlægge et situationelt analytisk perspektiv på en måde, der også giver adgang til at studere det familiære engagement, har etnografiske metoder til feltarbejde været centrale i afhandlingens undersøgelse.

Etnografiske metoders bidrag til studiet af engagementer

Inden jeg beskriver forløbet i afhandlingens undersøgelse, vil jeg i det følgende diskutere, hvordan etnografiske metodebegreber kan bidrage til debatten om metoder til studiet af engagementer, især lokale engagementsformer. Når jeg i dette kapitel bruger termen etnografiske metoder, taler jeg om feltarbejdsmetoder, der har været anvendt inden for klassiske etnografiske studier (fx Malinowski, 1922) og som i de senere år er blevet videreudviklet og debatteret under en fælles betegnelse om etnografiske metoder eller metodologi (Gobo, 2008, s. 8; Madden, 2017, s. 29). I nyere tid har etnografiske metoder vundet stor popularitet inden for flere fagområder, herunder også organisation og ledelse (se fx Neyland, 2007). Det etnografiske feltarbejde er det metodiske kendingsmærke for etnografien. Etnografer har gennem tiden rettet opmærksomheden mod spørgsmål knyttet til især begrebet om ”deltagerobservation” i feltarbejdet. Det er da også debatten om metodespørgsmål forbundet til observationer i felten, som jeg mener, har et særligt bidrag i forhold til studiet af engagementer. Til at dække over observationer udført igennem en tilstedeværelse i felten bliver der brugt flere begreber. De er fx deltagerobservation, deltagende observationer, observerende deltagelse, direkte observationer og observationer. I praksis er en skarp skelnen mellem disse klassificeringer vanskelig at oppebære. Jeg bruger termen observationer som en samlet betegnelse for de observationer, jeg har udført igennem en tilstedeværelse i felten. Herunder skelner jeg

desuden mellem enkeltobservationer og skyggeobservationer. I det følgende vil jeg komme nærmere ind på, hvad det har indebåret.

Observationers muligheder og begrænsninger

I forhold til en undersøgelse af engagementer tilbyder den etnografiske litteratur veje til at præcisere relevansen af flere typer af observationer. For det andet tager den etnografiske litteratur problemstillinger op i forbindelse med feltstudier, herunder adgang, tid og intensitet i studiet. For det tredje tilbyder etnografien en indgang til at diskutere, hvordan forskerens erfaring i felten kan bruges til undersøge engagementer, der kommunikerer i og er baseret på lokale tilpasninger til omgivelserne.

Idet feltarbejdet inden for etnografien ikke kun betragtes som en åben og eksplorativ, men samtidig en systematiseret måde at se på andre (Madden, 2017, s. 100), tilbyder den etnografiske litteratur indgange til at betragte deltagerobservationer som en systematisering af ens iagttagelser. Det er endvidere muligt at diskutere de metodiske muligheder og begrænsninger ved sådanne observationer. Det handler i sin konkrete håndgribelighed om, hvordan forskeren styrer sit blik og andre sanser, der igennem blot en enkelt dag i felten bombarderes med synsindtryk, lyde, og andre sanseindtryk (Madden, 2017, s. 100). I tilfældet med engagementsstudier, der begrebsmæssigt er baseret på en ambition om at indfange et samspil mellem både mennesker, materialitet og sprog, handler det om, hvordan forskeren systematiserer sit blik på bevægelser, ansigtsudtryk, ytringer, udbrud, objekter med henblik på at gøre forskeren i stand til at beskrive udfoldelsen af engagementer og disse engagementers betydning.

Med en udbredelse af etnografiske metoder er der opstået et bredt katalog af termer, der forsøger at begrebssette og diskutere muligheder og begrænsninger i forskellige typer af observationer. Det er fx step-in-step-out etnografi (Madden, 2017, s. 78–79), skyggeteknik (Czarniawska, 2007) og multi-site etnografi (Marcus, George, 1995). Herunder også diskussioner af fx observationer baseret på henholdsvis at se og lytte (Gobo, 2008, s. kap. 10). I afhandlingens undersøgelse anvendte jeg hovedsageligt to tilgange. Dels udførte jeg, hvad jeg her betegner som enkeltobservationer. Det indebar observationer til udvalgte møder og aktiviteter, herunder ledernes kontorarbejde, møder og undervisningsaktiviteter, der vedrørte samarbejde med eksterne partnere. Derudover udførte jeg skyggeobservationer af en enkelt leder. En af pionererne inden for skyggeobservationer, Harry Wolcott, fulgte i 1960'erne en skoleleder i et studie, hvor han fik

tilnavnet ”skyggen”, hvilket har dannet inspiration for senere betegnelser af skyggestudier (Czarniawska, 2007, s. 24; Wolcott, 1973, s. 2). Det indebærer at bygge feltarbejdet op om at følge én udvalgt person, eller som Barbara Czarniawska betegner det ”fieldwork on the move” (Czarniawska, 2007, s. 58).

I forhold til at undersøge engagementer til afhandlingens studie gav skyggeobservationer mulighed for at observere og blive fortrolig med den enkelte leders handlinger og for at observere og opleve hendes skift i engagementer. Det gav også mulighed for at sammenligne hendes handlinger i det undersøgte samarbejdsprojekt med handlinger i hendes andre arbejdssammenhænge og interaktioner med fx interne kolleger og den administrative ledelse. Derigennem kunne jeg blandt andet se mønstre i lederens interaktioner med de eksterne aktører i konteksten af hendes øvrige hverdag.

Imidlertid kan det at gennemføre et feltarbejde i foreskrivende metodelitteratur, som argumenteret af Martin Hammersley og Paul Atkinson, komme til at fremstå enkelt, og man kan overse den uforudsethed, der er forbundet med den etnografiske praksis (Hammersley & Atkinson, 1995, s. 23). Det etnografiske feltarbejde indebærer en række valg undervejs. Det har også været tilfældet i denne afhandlingens undersøgelse, der har omfattet ændringer af de anvendte metoder undervejs. Etnografer har beskæftiget sig med problemstillinger vedrørende adgang til at deltage i feltet, forstået både som formel tilladelse til at være på et givent sted, men også forstået som adgang til specifikke personer og situationer fx igennem opbygning af kendskab til hinanden og tillid i studiet af familiære situationer (Cohen, 1984, s. 83). Feltarbejdets mulighed for at studere nære engagementer eller skift mellem engagementer handler derfor også om udvælgelse, forhandling og opbygning af muligheder for deltagelsessituationer. Det sker igennem tilstedeværelsen og bevægelsen rundt i felten. Her skabes muligheder og begrænsninger for at placere sig i og deltage i felten. I afhandlingens studie var det tilfældet, at den første empiri hovedsageligt var dokument- og interviewbaseret. Senere i undersøgelsens forløb, da jeg havde opbygget kendskab til nogle af undersøgelsens ledere, foretog jeg observationer af to ledere til møder og på deres kontorer samt skyggeobservationer af én leder.

Tidslig udstrakthed og intensitet

Et emne, der har optaget etnografer, og som er vigtigt i diskussionen af mulighederne for at studere engagementer, især det familiære engagement, er den tidslige tilrettelæggelse af undersøgelsen. Familiaritet kræver gentagelse og kan dermed også tage tid at få øje på. Inden for etnografien har

tids betydning for at kunne opnå viden om de studerede menneskers liv været et omdiskuteret emne. De tidlige etnografer som Frans Boas og Bronislaw Malinowski dannede forbillede for længerevarende feltstudier, og kortvarige observationer er igennem tiden blevet givet flere lidet flatterende tilnavne inden for etnografien og socialantropologien så som "hit and run" eller "quick-and-dirty" antropologi (Chambers, 1983, s. 199; Geertz, 1998 note 3). Men med udbredelsen af etnografiske studier af moderne samfundsinstitutioner og arbejdsliv er kortere feltarbejde, og fx step-in-step-out etnografi, blevet mere udbredt (Madden, 2017, s. 78). Der er blevet argumenteret for, at der ikke nødvendigvis er en sammenhæng mellem længde og dybde i et givent feltstudie (Madden, 2017). Ligesom der er blevet diskuteret "intense routes to knowing" (Pink & Morgan, 2013). Her argumenteres, at kortvarigt feltarbejde godt kan indfri forskningsinteresser i praksis, "praktiske aktiviteter (hvad mennesker faktisk gør, idet de bevæger sig igennem verden) og det ikke-repræsentationelle (det ikke-sproglige, usagte, men sensoriske, underforståede og kendte elementer af hverdagslivet)" (Pink & Morgan, 2013, s. 353 min oversættelse). Sarah Pink og Jennie Morgan foreslår, at det er muligt ved at producere former for intensitet, empati og fortløbende analytisk-teoretisk dialog (Pink & Morgan, 2013, s. 353). Spørgsmålet om, hvad der er kort, lang eller den rette tid for en undersøgelse, er ikke foreskrivende. I forhold til studiet af engagementer er spørgsmålet imidlertid nødvendigt, og tilgange i den etnografiske metodelitteratur kan danne udgangspunkt for debat. I forhold til studiet af det familiære engagement er det nødvendigt at forholde sig til muligheder for at kunne undersøge rutiner og gentagelser, og hvad tidsdimensionen i undersøgelsen betyder for det. Samtidig er det også relevant at diskutere intensitet i undersøgelsen og ulemper ved det, i forhold til igennem deltagelse at få indblik i præcis det familiære engagements oplevelse af genkendelighed og ubesværet.

Det empiriske materiale, jeg har anvendt i min undersøgelse, er blevet til i tre omgange i perioden 2012-2017. Tidspændet gav mulighed for at observere gentagelser og skift i personer, materialitet og handlinger over den tidsperiode. Observationerne er foretaget på de samme gentagen besøgte skoler. Set i forhold til studiet af deltagernes familiære personlige tilknytning til hinanden og til common-places har det givet mulighed for at se dette udfolde sig, ikke blot i enkeltstående situationer, men i form af gentagelser eller afbrud i relationer mellem givne personer i og på tværs af enkeltstående projektforsøg i perioden. Set i forhold til studiet af, hvad der i engagementssociologien betegnes planned action eller engagement i en plan, har det endvidere gjort det muligt at se, hvordan planer om innovative samarbejdsprojekter i skolen er blevet formuleret, aftalt, har omformet sig eller er brudt ned, og hvordan deltagerne har ageret i forhold til det.

Erfaring af engagementer

Nyere etnografiske debatter om betydningen af forskerens erfaring i felten for vidensproduktion giver en yderligere indgang til den metodiske debat om studiet af engagementer. Her er forskerens erfaring og oplevelser i felten blevet diskuteret med brug af en række termer, herunder kropslig viden og hukommelse (Okely, 1994, 2007) samt sanser (Pink, 2015). Der er siden 1980'erne opstået flere nyere initiativer inden for etnografien til at beskæftige sig med, hvad forskerens erfaringer i felten betyder for den vidensproduktion, der er i et feltarbejde. Der gælder fx affektiv etnografi (Gherardi, 2018), legemliggjort viden (embodied knowledge) (Okely, 2007) og sensorisk etnografi (Okely, 1994; Pink, 2015). Interessen er ikke kun at undersøge og observere de studerede menneskers kropslige og sansemæssige verdener men rettere at vise, hvordan forskerens erfaringer, fx sansemæssige bidrager til vidensproduktionen. Man kan diskutere, om det er et nyt tema inden for etnografien (Okely, 2007, s. 65), men litteraturen lægger an til debatten om, hvordan deltagelse kan skabe viden om det, der ikke er sprogligt forankret. Eksemplerne og temaerne i litteraturen på forskerens erfaringer er mange. Ét er at gå – gå som en sociabilitet, der fremkaldes når man går ”med” andre (Ingold 2006 i Pink, 2015, s. 112), eller gå som en ”place-making” praksis, som forskeren kan deltage i og erfare (Pink, 2015, s. 112). I et studie af engagementer, som udfolder sig i lokale tegn og forbindelser, er det produktivt at overveje erfaring som en adgang til at studere det. Det tager Thévenot skridt til ved at formulere, at hvis forskeren ønsker at ”gå ned på nærhedsniveauerne er man nødt til at engagere sig selv i disse regimer, være dybt følelsesmæssigt involveret og endda betro sig til den anden” (Hansen, Magnus Paulsen; Nielsen, Mathias Herup; Sørensen, 2016, s. 284). Eeva Luhtakillio berører det også i sin brug af observatørens overraskelse som afsæt for abduktiv analyse (Luhtakallio, 2019, s. 1164). Det handler ikke blot om at nøde informanterne ind i et bestemt engagement, så dette kan observeres, men om selv at kunne erfare det igennem de lokale situationer, hvori det manifesterer sig.

De nyere etnografiske tilgange til feltarbejdet er også blevet kritiseret under en fælles term om postmoderne tilgange til etnografi for at have devalueret systematiske analyser af handlinger og repræsentationer (Pink, 2015, s. 5). Den kritik er relevant set i forhold til et studie af engagementer, der også bestræber sig på systematiske beskrivelser af, hvordan engagementer sættes på prøve i den materielle og menneskeligt beboede virkelighed. Undersøgelsen i afhandlingen har i tråd med denne kritik da også været orienteret mod at producere beskrivelser af det, der er observeret uden for mig

selv. Det vil sige de studerede aktørers sproglige og kropslige handlinger, objekter og omgivelser. Ikke desto mindre har min erfaring i felten også haft en betydning i den empiriske undersøgelse. I denne afhandlings undersøgelse har det i praksis indebåret en inddragelse af egne erfaringer af de goder, der i teorien er blevet forbundet med engagementerne. Det vil sige, at jeg også har observeret og noteret egne oplevelser af fx ubesværethed eller opstemthed. Jeg har brugt dem som afsæt til at rette observationerne tættere på udtryk og handlinger hos de involverede deltagere og til at spørge dem om deres oplevelser af bestemte situationer i efterfølgende interviews.

I forhold til studiet af det familiære engagement er det relevant at diskutere værdien af forskerens deltagelse og erfaring i felten. Det forhold, at det familiære engagement kun i mindre grad er sprogligt forankret, indebærer vanskeligheder i forhold til at undersøge det. I undersøgelsen af samarbejdssituationer til denne afhandling var deltagerens familiære engagement da heller ikke det første, jeg lagde mærke til i de situationer, jeg deltog i. Hvor den energi og opstemthed, der var til samarbejds møderne, stod tydeligt frem fra starten, blev ubesværethed i interaktionen især tydelig, idet jeg selv begyndte at opleve den. Det skete fx ved efterhånden at genkende og opnå kendskab til de samme samarbejdspartnere over flere samarbejdssituationer samt ved at opleve lederens vedvarende hjælpsomhed og bestræbelser på at få mødedeltagerne inklusive mig til at føle sig godt tilpas til møderne. Her har den tidlige langstrakthed og mindre intensivitet i studiet også haft betydning. Set i forhold til studiet af det familiære engagement har Pink og Morgans forslag om intensive feltarbejder (Pink & Morgan, 2013) den ulempe, at det kan indebære mange nye sanseindtryk på kort tid. Til trods for at et intensivt feltarbejde kan producere meget viden, kan det samtidig hos forskeren producere en oplevelse af opstemthed og udmattelse, der kan begrænse adgangen til at erfare det familiære engagement.

I kølvandet på en tilgang med brug af observationer følger også et spørgsmål om forholdet mellem åbenhed og lukkethed i en given undersøgelse og ambitionen om at kunne lade sig overraske af empirien og se forhold, som man ikke på forhånd antog var. For studiet af engagementer i afhandlingen har det betydet, at målet ikke blot har været at finde og udpege Laurent Thévenots fire engagementsformer i praksis. Det har drejet sig om også at kunne undersøge de engagements handlinger, der karakteriserer skolevirksomhedssamarbejdet. Det har også drejet sig om at kunne se de spændinger og sammenfletninger mellem engagementer, der er karakteristiske for netop de studerede samarbejdsformer og deres betingelser for engagement.

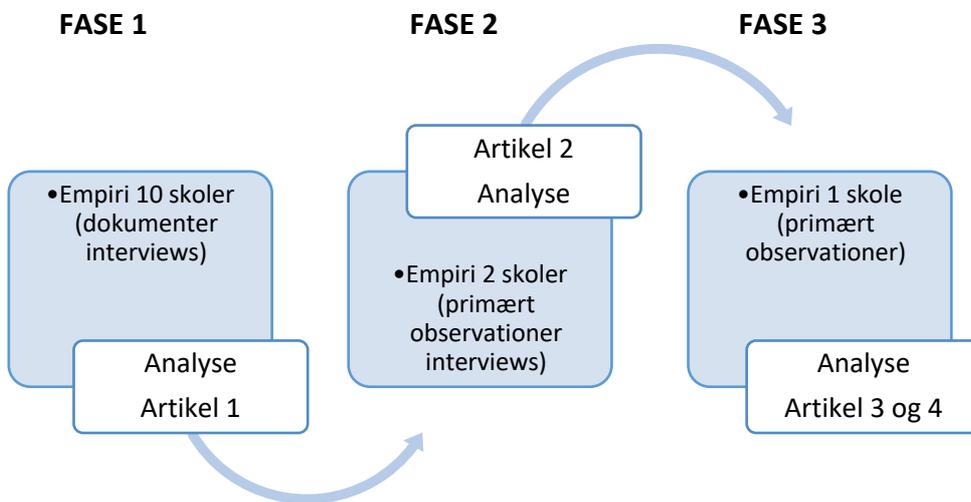
Forskningsprocessens forløb

I de følgende afsnit beskriver jeg mine begrundelser for metodevalg undervejs i den empiriske undersøgelse til afhandlingen. Jeg beskriver gennemførelsen af undersøgelsens observationer, interviews og indsamling af dokumenter. Desuden beskriver jeg den vekselvirkning, der har været i den empiriske undersøgelse, hvor mine undersøgelsesmetoder er blevet tilrettelagt i sammenhæng med min løbende analyse af empirien og afhandlingens delforskningsspørgsmål.

Forskningsprocessen i afhandlingens forløb er foregået i tre hovedfaser, og den anvendte empiri er blevet til i tre omgange i perioden fra 2012-2017. Den, for et dansk ph.d.-forløb, lange udstrækthed i det empiriske materiale hænger dels sammen med, at jeg i analysen har inddraget empirisk materiale fra et tidligere forskningsprojekt, og dels med at ph.d.-studiet primært er foregået som et deltidstudie. Inddelingen i flere faser hænger, som det vil fremgå i det følgende, også sammen med ønsket om at gøre det muligt at foretage tilpasninger af metoden undervejs. Folkeskolen er et levende og politiseret felt, og i perioden fra 2012-2017, hvor empirien til min afhandling er fra, har der været bevægelser i feltet både i lovgivning og i praksis. Jeg har under undersøgelsen søgt at indfange nogle af de bevægelser, der har været i feltet. Det har især drejet sig om vedtagelsen af åben skole i 2013 i forbindelse med den daværende folkeskolereform, der indebar ændringer i folkeskoleloven vedrørende folkeskolernes samarbejde med eksterne aktører og om erhvervslivets øgede aktiviteter på folkeskoleområdet.

Metoderne, der har været anvendt i de tre faser, er i grove træk gået fra at analysere dokumenter og interviews i første fase, over enkeltobservationer og interviews i anden fase, til gennemførelse af skyggeobservationer i tredje fase. Denne bevægelse hænger sammen med de forskningsspørgsmål, jeg har formuleret og analyseret i faserne. Her har anden og tredje fase haft særlig fokus på nære former for engagement i lokale handlinger i skolernes og virksomhedernes samarbejde, som bedst studeres igennem observationer af praksis. Som illustreret i oversigten nedenfor, har udarbejdelsen af afhandlingens artikler også været en del af min egen erkendelsesproces i forløbet, og artiklerne er skrevet på bagkant af de tre dele af den empiriske undersøgelse.

Figur 1. Oversigt over forskningsprocessen



Fase 1

Den første fase i afhandlingens undersøgelse har sin forhistorie i et forskningsprojekt, som jeg havde arbejdet med som forskningsassistent i året forinden. Projektet, Fremtidens Innovative Folkeskole var et anvendelsesorienteret projekt, støttet af Industriens Fond, der undersøgte muligheder og barrierer for ledelse af innovation i den danske folkeskole. Til projektet tilrettelagde og gennemførte jeg den empiriske undersøgelse. Projektet mandede ud i en rapport, der pegede på lederens centrale rolle i at skabe innovation i skolen, og med en samling af eksempler på arbejde med innovation i folkeskolen (Sløk m.fl., 2012). Arbejde med dette projekt blev afsat for afhandlingen og for min interesse for mere indgående at udforske, ikke ledelse af innovation som sådan, men ledelse af de samarbejder, som skolerne indgik i med erhvervslivet for at forny skolen. Undersøgelsen udgjorde også et afsæt for arbejdet med det første delemne, jeg adresserede i afhandlingen, nemlig forholdet mellem at skulle arbejde eksplorativt og samtidig skulle indfri krav om resultater i standardiserede test og prøver. I undersøgelsen til Fremtidens Innovative Folkeskole indgik 10 danske skoler. Skolerne fordelte sig bredt geografisk i Danmark og var forskellige i størrelse og elevgrundlag. Desuden varierede skolerne i deres tilgang til at arbejde med innovation (Sløk m.fl., 2012, s. s. 8 og bilag 2). Skolerne var udvalgt ud fra et ønske om at kunne undersøge en variation i skolers arbejde med innovation. På skolerne indsamlede vi skriftlige dokumenter og gennemførte interviews med ledere og lærere på skolerne (Sløk m.fl., 2012). Dette materiale udgjorde det empiriske grundlag for afhandlingens første analyse, hvor jeg undersøgte ledelse af

forholdet mellem de politiske krav om innovation i skolen og de samtidige politiske krav om resultater på prædefinerede standardiserede mål. Her tog jeg fat i engagementssociologien og vendte blikket mod implikationer af innovationssamarbejde på de danske skoler i form af de krav, der følger i praksis om at navigere imellem flere former for engagement (Thévenot, 2001b, 2006). Arbejdet mandede ud i afhandlingens artikel ét ”Ledelse af innovation i folkeskolen. Om at lede mellem modsatrettede engagementsregimer” (Carlsen, 2015).

Interviewene omfattede i alt 19 interviews af ca. 1 ½ times varighed. De var kvalitative semistrukturerede interviews, baseret på en interviewguide med åbne spørgsmål, der var bygget op om en liste af emner, som skulle dækkes i interviewene (S. J. Taylor & Bogdan, 1984, s. 92). Interviewene gav viden om ledernes og lærernes oplevelser med samarbejde og innovation og de værdier, de forbandt med det arbejde. Herudover omfattede interviewene spørgsmål om, hvordan lærerne og lederne oplevede, at arbejdet passede sammen med deres øvrige arbejde i hverdagen. Lederne og lærerne fremhævede her på den ene side, at de opfattede en eksplorativ arbejdsform og faglige resultater som hinandens forudsætninger, men at de på den anden side i den praktiske hverdag oplevede det som vanskeligt at kombinere de to idealer.

Ud over interviewene havde jeg indsamlet dokumenter og andet formidlingsmateriale fra de 10 skoler om skolernes arbejde. Materialet omfatter beskrivelser af skolernes innovations- og samarbejdsprojekter og strategipapirer, samt modeller og koncepter til brug for undervisning i innovation eller til brug for andre samarbejdsaktiviteter. Den form for materiale er interessant for afhandlingens undersøgelse i kraft af, at de er produkter af ledernes og deltageres planlægningsarbejde. Men det er også interessant, fordi det er en del af deltageres arbejde med at kommunikere, dokumentere og repræsentere projekterne. Det er en del af det retfærdiggørelsesarbejde, der foretages af lederne og deltagerne, hvor samarbejdet søges etableret som relevant fx ved at referere til fælles værdier. I det her tilfælde om Danmarks økonomiske og velfærdsmæssige fremtid eller de unges fremtid på arbejdsmarkedet. Objekter som projektbeskrivelser og strategipapirer har en karakter, som gør dem yderst velegnede til generel kommunikation. De kan nemt udbredes ved at distribueres til både interne og eksterne aktører, og de er derfor vigtige elementer i konstitutionen af fælles værdier og konventioner generelt i et projekt eller et samarbejde. Denne stærke evne til at udbredes og gøre sig bredt gældende karakteriserer også dokumenter med undervisningsmodeller og koncepter til brug i undervisningen, som også indgik som en central ledelsesstrategi i arbejdet på skolerne. Imidlertid, hvad specifikt angår modeller og koncepter for innovationsarbejde, er det karakteristisk, at de også blev tillagt

begrænset levetid, fordi de med tiden mister den værdi af nyhed, som er en kerne i innovationsarbejde.

Det empiriske materiale fra de 10 danske folkeskoler udgjorde grundlaget for arbejdet med den første delanalyse i afhandlingen. Materialets styrke for undersøgelsen ligger for det første i bredden i medvirkende skoler, der har givet indblik i flere samarbejder på tværs af lokale kontekster. Det har givet mulighed for at se mønstre på tværs i de faglige emner, samarbejderne har omhandlet. Interviewene og det indsamlede skriftlige materiale om skolernes arbejde giver mulighed for at se mønstre på tværs imellem ledernes og lærernes oplevelser og de udfordringer og værdier, de forbinder med samarbejdet. Ikke desto mindre er materialet ikke egnet til at se, hvordan flere engagementsformer støder sammen eller fletter sig sammen i praksis situationer, eller til at udforske, hvordan ledernes handlinger understøtter eller udfordrer etableringen af gensidige engagementer i praksis.

Fase 2

For at få mulighed for at undersøge karakteren af det, lederne gør i hverdagen, tilrettelagde jeg anden fase af undersøgelsen som et studie med kombineret observation og interviews af to udvalgte ledere. Observationerne foregik på to kommunale skoler. De to skoler var udvalgt med udgangspunkt i de ti skoler fra fase ét. Udvalgelsen af skoler var dels resultatet af praktiske muligheder for adgang, herunder skolernes ønske om at deltage. Derudover var de udvalgt ud fra, at der på skolerne foregik aktiviteter af samarbejde med virksomheder i den pågældende periode, så der kunne foretages ikke blot interviews, men også observationer. De to skoler gav mulighed for at kunne observere både ledernes samarbejdsaktiviteter og undervisningsaktiviteter. Formålet var at undersøge de spørgsmål, der var blevet efterladt som et hul i min analyse af interviewene fra det første empiriske materiale. Det gjaldt spørgsmål om, hvordan lederne i praksis agerer for at etablere og opretholde engagementer. Hensigten med at bruge observationer var at få en vej til at studere også lokale engagementer og udforske, hvordan ledere koordinerer samarbejde igennem deres handlinger i interaktioner mellem personer og i relation med de umiddelbare omgivelser. Observationer er velegnede til dette. Det er de kort sagt, fordi de gør det muligt at studere menneskelige handlinger og for det andet gør det muligt at studere artefakter samt strukturer, forstået som omgivelsernes fx rumlige strukturer, bygninger mv. (Madden, 2017, s. 101–103; Watt

& Jones, 2010, s. 209). Men det er de også, fordi gør det muligt studere engagement, der er baseret på lokale og personlige tilknytninger og tilpasninger, samt det forbundne ledelsesarbejde.

Observationerne tilrettelagde jeg som enkeltstående observationer af to-tre timers varighed ved udvalgte aktiviteter. Det var undervisningsaktiviteter, ledernes kontorarbejde og møder samt møder med samarbejdspartnere fra virksomheder. Interviewene adskilte sig fra første fases kvalitative interviews ved i højere grad at have karakter af samtaleinterviews (John Larsen, 1995, s. 98). Formålet med interviewene var at bruge dem som understøttelse af mine observationer. Interviewformen flyttede sig således til at tage udgangspunkt i nogle definerede temaer til at tage udgangspunkt i situationer fra observationer, hvor jeg spurgte ind til deres oplevelser og præsenterede lederne for mine foreløbige refleksioner, og de omvendt spurgte til min undersøgelse.

I kraft af, at observationerne var tilrettelagt som enkeltobservationer, skiftede jeg ind og ud mellem en variation af møder og aktiviteter på de to skoler. Undervisningssituationerne og samarbejdsmøderne med de eksterne partnere var på tværs karakteriseret af en entusiastisk og energisk interaktion. Men de fremstod også samtidig kontrasteret af en personlig tilknytning og uformel familiær omgangsform imellem lederne og deltagerne og deltagerne imellem, der blev mere tydelig i undersøgelsen efterhånden. I forhold til at forstå det ledelsesarbejde, der krævedes i samarbejdet, pegede observationerne fra de to skoler på en betydning også af gentagelse, genkendelighed og lokale, personlige relationsopbyggende ledelseshandlinger. Det pegede på, at deltagerne samtidigt etablerede to former for engagementer, der indeholder modsatrettede elementer, og kombinerede dem i deres interaktion med hinanden. De observationer dannede grundlag for afhandlingens videre analyse af forholdet mellem det eksplorative og det familiære engagement. Arbejdet med denne delproblemstilling mundede i første omgang ud i samarbejdet med Nana Vaaben om artiklen ”Grænseløse organisationer”, afhandlingens artikel to. Artiklen behandler forholdet mellem samskabelse og stabilitet i samarbejdsprojekter og peger på betydningen af det familiære engagements personlige tilknytninger, kontinuitet og gentagelse for partnerne i samarbejdsprojekter.

Mine observationer på skolerne havde været adgangen til oplevelser af situationer af eksploration og familiaritet og til observationer af ledernes praksis i disse situationer. Imellem de indbyrdes modsatrettede handlinger, som deltager-observationen består i, havde min vægt imidlertid været på deltagelse, fremfor på systematik i nedfældelsen af mine observationer i observationsnoter (Hammersley & Atkinson, 1995, s. 23). Min dokumentation bestod af rige lytte-observationer dokumenteret i lydoptagelser samt af feltnoter om mine erfaringer fra de møder og

aktiviteter, jeg havde deltaget i. Men den indeholdt færre se-noter af handlinger, bevægelser, gestik og de materielle omgivelser. De problemstillinger, der havde præsenteret sig, dannede grundlaget for den sidste fases empiriudvikling til at observere mere indgående handlinger og materialitet, der i situationer oppebærer engagementer.

Fase 3

Interviewene og observationerne fra skolerne i anden fase af forskningsprocessen havde åbnet op for at udforske betydningen af det familiære engagement i de undersøgte samarbejder og havde dannet grundlag for en analyse af forholdet mellem det eksplorative og det familiære. De havde også åbnet for ønsket om at kunne beskrive mere præcist de ledelseshandlinger, der opretholder eller udfordrer engagementerne i praksis. Jeg tilrettelagde den sidste del af undersøgelsen til at fokusere på en enkelt leders handlinger igennem skyggeobservationer.

Den ene af de ledere, der havde deltaget i de forudgående dele af undersøgelsen, sagde ja til at deltage i et sådant skyggeobservationsstudie. Vi aftalte, at jeg skulle følge hende i tre uger. I de tre uger observerede jeg lederens daglige arbejde, herunder arbejdet (som jeg var begyndt at observere i fase 2) med at udvikle en ny skole i et tæt samarbejde med private virksomheder. Derudover fulgte jeg hende også i hendes øvrige arbejdsopgaver i den periode. Hun var tidligere skoleleder i kommunen og arbejdede nu som chef for en udviklingsafdeling på rådhuset, hvor partnerskabsprojektet med den nye skole var et af hendes projekter. Hendes dage var oftest tæt besat af møder på rådhuset, på skolerne i kommunen eller ude. Dagene gik med at gå rundt med hende til møder på rådhuset, arrangere samarbejds møder, spise frokost i kantinen og tale med kolleger eller tage med hende ud af huset til møder og arrangementer.

Jeg tilrettelagde skyggeobservationerne som observationer rettet mod at observere og notere lederens handlinger i form af kropslige bevægelser, gestik, sproglige handlinger og interaktion med de materielle omgivelser. Gennemgående var mine observationer rettet mod især lederens, men også læreres og samarbejdspartneres handlinger. Jeg rettede dels forløbet mod relationer til omgivelserne, som tidligere studier inden for engagements sociologien har peget på som kendetegnende for det familiære, eksplorative og planens engagement.

I de aktiviteter jeg undersøgte, viste der sig imidlertid også at være en bestemt kombination af engagementer og måde at forsøge at opretholde engagementer. Det familiære engagement var ikke primært at finde i form af et rutineret forhold til omgivelserne hos lederen eller partnerne i

projektets aktiviteter, der ofte var arrangeret til at bryde med vaner og genkendelse. Fx havde lederen ikke noget fast kontor. Det familiære engagement var derimod manifesteret i de menneskelige tilknytninger og tilknytninger til faglige temaer. På baggrund af at have fulgt lederen siden undersøgelsens start kunne jeg undersøge skift og kontinuitet i tilknytningerne i samarbejdsprojektet.

I denne sidste del af undersøgelsen foretog jeg ét kvalitativ interview med lederen samt tre kvalitative interviews med virksomhedspartnere. Interviews og dokumenter i denne sidste del af undersøgelsen fungerede primært som understøttende kontekst for observationerne. Løbende under mit ophold hos lederen havde jeg samtaler med lederen, hendes kolleger og virksomhedspartnere. Interviewene og samtalerne tjente dels til at få indblik i lederens og partnernes egne beskrivelser af deres motivationer for at deltage i samarbejde med hinanden og de værdier, de forbandt med samarbejdet. Jeg anvendte også interviewene og samtalerne til at spørge til lederens og partnernes oplevelser af situationer, jeg havde deltaget i. Ved at sammenligne mine egne oplevelser med deres oplevelser var det muligt at pege på situationer, hvor egne oplevelser stemte eller ikke stemte overens. Det dannede grundlag for videre udforskning af de specifikke engagementer, som gjorde sig gældende hos deltagerne i samarbejdet. Dokumenterne, som jeg indsamlede i denne del af undersøgelsen, var ud over officielle dokumenter om projektet, e-mail-korrespondance og kalenderudtræk, fx korrespondance mellem deltagerne i partnerskabet.

Dette skyggeobservationsstudie dannede grundlag for analysen til afhandlingens artikel tre.

Oversigt over empirisk materiale

Det samlede empiriske grundlag for afhandlingens analyser kan, som beskrevet ovenfor, ses som tragtformet og består af materiale fra et udvalg af 10 skoler, der blev brugt som afsæt for et studie på to udvalgte skoler, der afslutningsvist blev fulgt op med et yderligere studie på én skole.

Tabel 2. Oversigt over det empiriske materiale anvendt i afhandlingen

Kvalitative Interviews	
Lederinterviews	15 enkelt/gruppe interviews af ledere: Semistrukturerede tematiske interviews samt samtale interviews Interviewene gennemført ved besøg på de deltagende skoler 1-1½ times varighed pr. interview Interviewene er optagede og transskriberede

Lærerinterview	9 gruppeinterviews af lærere: Semistrukturerede interviews med tematisk interviewguide Interviewene gennemført ved besøg på de deltagende skoler 1-1½ times varighed pr. interview Interviewene er optagede og transskriberede
Virksomhedspartnerinterviews	3 enkeltinterviews af virksomhedspartnere: Semistrukturerede tematiske interviews samt samtale interviews Interviewene gennemført ved besøg på partnernes hjemorganisationer 1 times varighed pr. interview Interviewene er optagede og transskriberede
Observationer	
Selektive observationer	24 timers enkeltobservationer: Observationer af to ledere og øvrige deltagere ved udvalgte møder og aktiviteter i forbindelse med samarbejdsaktiviteter og daglig ledelse Observationerne er noteret i feltnoter og udvalgte møder er optagede og transskriberet.
Skyggeobservationer	40 timers skyggeobservationer af en case: Skyggeobservationer af en leders daglige aktiviteter over tre uger, herunder møder og partnerskabsaktiviteter samt andre aktiviteter, som er del af lederens opgaveportefølje og daglige aktiviteter Observationerne er noteret i feltnoter.
Dokumenter	
Officielle dokumenter	Dokumenter fra de studerede organisationer: Projektbeskrivelser Beskrivelser af undervisningsforløb Strategidokumenter Dokumenter statslige og kommunale: Lovgivning Politikker
Private dokumenter	E-mailkorrespondancer Kalenderudtræk

Opsummering

I dette kapitel har jeg redegjort for mine valg af undersøgelsesmetoder. Jeg har beskrevet, hvordan afhandlingens forskningsproces er foregået, og hvordan det empiriske materiale, der er anvendt i analyserne, har været genereret i tre perioder. Samtidig har kapitlet fremlagt, hvordan mine valg om undersøgelsesmetoder er truffet sideløbende med en analyse af empirien og et arbejde med afhandlingens delforsknings spørgsmål. Derudover har jeg diskuteret sammenhængen mellem engagementssociologien og undersøgelsesmetoderne og redegjort for, hvordan jeg har taget flere undersøgelsesmetoder i brug til at undersøge flere former for engagement.

Jeg har foreslået at tage temaer op fra etnografiske debatter om feltarbejde til at udvide den metodiske debat inden for engagementssociologien, især i forhold til at tilrettelægge og gennemføre studier af nære engagementer. På den måde kan diskussioner af spørgsmål om betydningen af fx tid, intensitet og erfaringer for undersøgelse af engagementer uddybes og konkretiseres. I afhandlingens undersøgelse har den etnografiske litteratur om observationer, adgang, tid og erfaring i felten bidraget til at rammesætte mine metodevalg i forhold til at kunne undersøge flere former for engagement.

Kapitel 5. Diskussion og konklusion

At skoler indgår i samarbejde med virksomheder, er ikke et nyt fænomen, hverken i Danmark eller i andre lande. I de senere år har disse former for samarbejde imidlertid opnået fornyet bevågenhed. I Danmark er samarbejdet mellem skoler og virksomheder blevet intensiveret, og det har ændret karakter (se fx Dansk Arbejdsgiverforening, 2020; Engineer the Future, 2020a; Naturvidenskabernes Hus, 2020a). Nærværende afhandling har igennem observationer, interviews og indsamling af dokumenter på udvalgte danske folkeskoler undersøgt denne opblomstring i samarbejde mellem folkeskoler og private virksomheder om skolens undervisning.

Gennem undersøgelse af samarbejdet mellem udvalgte folkeskoler og virksomheder i Danmark fokuserer afhandlingen på, hvordan samarbejdsformer etableres, og hvilken ledelsespraksis de indebærer. Ved at trække på begreber fra engagementssociologien undersøger afhandlingen samarbejdet og den tilknyttede ledelsespraksis som et spørgsmål om social koordination – eller mere specifikt engagementsformer.

I 2017 blev samarbejdet mellem folkeskoler og private virksomheder indskrevet i folkeskoleloven (Undervisningsministeriet, 2017c, 2017a). Som del af den politiske vision om ”Den åbne skole” skal folkeskolerne samarbejde med virksomheder. Bevægelsen mod en tættere forbindelse mellem den offentlige og private sektor, der er foregået siden 1990erne på andre sektorområder i Danmark, blev dermed også en del af lovgivningen på folkeskoleområdet. Hvad der mere præcist karakteriserer den forbindelse, der etableres mellem de offentlige og private aktører igennem et tættere skole-virksomhedssamarbejde, er imidlertid uklart. Lovgivningen er en rammelovgivning og specificerer ikke krav til omfang og form på samarbejdet. Samarbejdet har en lav grad af formalisering, og skoleledelserne og virksomhedssamarbejdspartnerne må i praksis sætte retningen for deres fælles arbejde. Her står skolernes ledelse i en central position i forholdet mellem skolen og virksomhederne og i opgaven med at iværksætte og drive samarbejdet.

Et væsentligt udgangspunkt i afhandlingen er, at for at forstå de aktuelle forandringer i samarbejdet mellem den offentlige og private sektor på folkeskoleområdet i Danmark er det ikke tilstrækkeligt at anskue samarbejdet ud fra spørgsmål om ændringer i den økonomiske styring af den offentlige sektor. Selvom der naturligvis er styringsmæssige forhold, som har betydning for udviklingen i nye samarbejdsformer, så er det, hvad angår det danske skole-virksomhedssamarbejde, i særdeleshed vigtigt at få et empirisk situationelt perspektiv med. Igennem en analyse af samarbejdssituationer kan vi få viden om de samarbejdsformer, der

manifesterer sig i praksis og sætter retningen for det fælles arbejde mellem de private og offentlige aktører. Derfor har afhandlingen stillet skarpt på samarbejdssituationer i praksis og på den ledelse, som er forbundet hertil. Her har afhandlingen med udgangspunkt i engagementssociologien taget afsæt i en antagelse om en pluralitet af mulige engagementsformer for, som mennesker kan hvile deres samarbejde på.

Nærmere bestemt har afhandlingen kastet lys på de spændinger, der opstår i praksis, når de offentlige og private aktører forsøger at finde ud af, hvordan de skal koordinere deres samarbejde og etablere en fælles arbejdsform. Her har afhandlingens analyse omfattet generaliserede såvel som lokale personlige former for engagement. Det betyder, at afhandlingen også har stillet skarpt på ledelsesarbejdet som et spørgsmål om at håndtere spændinger imellem forskellige engagementsformer. Med grundlag i analyser af sammenstød og sammenfletninger mellem forskellige engagementsformer peger afhandlingen på de engagementsformer, der manifesterer sig og bliver retningsgivende for samarbejdet imellem de offentlige og private aktører i praksis.

Grunden til, at det er vigtigt at interessere sig for engagementer, er at det giver adgang til at betragte, hvordan samarbejdsformer varierer i deres afgrænsning af, hvad der er godt. Det giver dermed mulighed for at diskutere, hvordan bestemte samarbejdsformer kan være svære at forene i praksis, samt for at diskutere, hvordan de enkelte samarbejdsformer hver især virker som en værdimæssig ramme for at arbejde med grunduddannelse i dag. Men særligt er det vigtigt at interessere sig for engagementer, fordi en sådan interesse gør det muligt at få øje på de investeringer, der kræves af de involverede mennesker for at indgå i samarbejde. At opretholde gensidige engagementer i et samarbejde i praksis indebærer lokale og krævende investeringer af menneskers personlige engagement.

Det er væsentligt ikke at overse, hvordan bestemte engagementsformer kan brede sig, i takt med ændringer i organiseringen af uddannelsesarbejde. Det står klart ud fra et blik på styringen af folkeskoleområdet fra 1990'erne, der ligesom andre dele af den offentlige sektor var præget af New Public Management og ideer om målstyring af den offentlige sektor. De politiske ideer om målstyring og effektivisering af den offentlige sektor blev på folkeskoleområdet manifesteret igennem en række standardiseringer af mål og udvikling af styringsteknologier til kvalitetsmåling, der udbredtes og fandt rod i folkeskolen. Det var fx kvalitetsrapporten og internationale og nationale digitale test af eleverne. Denne styring igennem standarder har imidlertid konsekvenser for, hvordan mennesker orienterer sig i arbejdet. Et

engagementssociologisk perspektiv tillader os at stille skarpt på, hvad det er for menneskelige engagementer, der trækkes på eller eventuelt undertrykkes. Laurent Thévenot peger på, at med en udbredelse af målstyringsteknologier følger en koordination af arbejdet baseret på aftaler om indfrielse af standardiserede mål (Thévenot, 2009). Den samarbejdsform trækker på og fordrer af de involverede aktører, hvad der i engagementssociologien kaldes for ”planens engagement”. Planens engagement handler om at projicere sig selv ind i fremtiden og effektivt kunne realisere denne projektion. Det er en måde at relatere til sin omverden, der kræver et funktionelt forhold til sine omgivelser (Thévenot, 2009, s. 802–803). I den forbindelse er der blevet peget på negative konsekvenser for offentligt omsorgsarbejde, der også trækker på et familiært engagement. Her vises, hvordan udbredelsen af målstyring udfordrer den måde professionelle relaterer sig til borgeren i deres omsorgsarbejde ved at ændre på det gensidige menneskelige engagement, der er imellem den professionelle og borgeren (Thévenot, 2009, s. 807).

For at forstå den aktuelle opblomstring af offentlig-privat samarbejde, er det derfor ligeledes væsentligt at holde øje med, hvilke engagementsformer der er forbundet med denne måde at organisere arbejdet på, og hvad de kræver af de involverede mennesker. Det er imidlertid ikke givet, at den organisering indebærer en enkelt engagementsform. I den eksisterende forsknings fremstilling af offentlig-private uddannelsessamarbejde tegner der sig et varieret billede af, hvad der karakteriserer dette samarbejde. Fremstillingerne af det offentlig-private samarbejde strækker sig fra samarbejdet som inkubatorer for innovation (Gibson & Davies, 2008; Watters & Diezmann, 2013), samarbejdet som markedsrelationer som del af en neoliberal styring af den offentlige sektor (Ball, 2007, s. fx; Robertson m.fl., 2012; G. J. Woods & Woods, 2005), stedsbaserede lokale fællesskaber (Bulkley & Hicks, 2005; Hands, 2005; Sanders, 2016) til tillidsbaserede personbårne relationer (Badgett, 2016; Dhillon, 2009).

Endvidere er offentlig-privat samarbejde i den danske folkeskole et område med ganske få centrale styringstiltag. Den åbne skole er da også blevet beskrevet som en særlig form for ”potentialitetsstyring”, der mest af alt er orienteret efter at holde muligheder åbne (Pors & Hansen, 2018, s. 39). Selv på nuværende tidspunkt, hvor samarbejde mellem folkeskoler og virksomheder er blevet indskrevet i folkeskoleloven (2017), er lovgivningen en rammelovgivning, der ikke udstikker retningslinjer for omfang, form eller præcist indhold i samarbejdet. Lovgivningen har ikke været fulgt op af ministerielle bekendtgørelser, og området har heller ikke været præget af andre former for politikker eller centrale styringsinitiativer fra eksempelvis faglige organisationer og Kommunernes Landsforening.

De skoler og virksomheder, der indgår i undersøgelsen, har etableret indholdet i deres samarbejde lokalt. Arbejdet med at udvikle formen for samarbejde er foregået hos lederne, herunder skoleledere, pædagogiske ledere, læringsledere og afdelingsledere, og virksomhedspartnerne selv. Dette udviklingsarbejde er krævende og besværligt. Den fleksible organisering indebærer, at det ikke er indlysende, hvilken samarbejdsform der skal være gældende. Nogle lærere har givet udtryk for, at de oplever, at samarbejdsaktiviteter med virksomheder er vanskelige af forene med skolens øvrige hverdag, og ledere, lærere og virksomhedspartnere har udtrykt tvivl om, hvordan de skulle relatere til fagenes mål.

Samarbejdets lokale styring og fleksible organisering har betydet, at afhandlingens undersøgelse har taget form af en afsøgning af, hvordan ledere, lærere og virksomhedspartnerne lokalt etablerer et fælles grundlag for koordineringen af deres arbejde. I lyset af den eksisterende litteratur om offentlig-privat samarbejde har afhandlingen haft til hensigt at foretage en analyse af de udvalgte samarbejder mellem skoler og virksomheder, der kunne holde sig åben for den mulige tilstedeværelse af flere forskellige engagementsformer og den tilknyttede ledelsespraksis. Afhandlingen giver et indblik i og begrebsliggør de samarbejdsformer, som den tværgående organisering af arbejdet indebærer i praksis. Derved kaster den også lys over de krav, det stiller til de danske skoleledere, når en sådan politik skal udfoldes i skolernes og virksomhedernes materielle og menneskelige beboede virkelighed.

I afhandlingen har jeg med andre ord vist de situationer af sammenvævninger, sammenstød eller kollaps, der opstår imellem forskellige former for engagementer i samarbejde mellem skoler og virksomheder og peget på de ledelsesmæssige implikationer.

Igennem sin undersøgelse af samarbejdssituationer mellem skoler og virksomheder udfordrer og bidrager afhandlingen til vidensområder, hvor samarbejde har været genstand for interesse. Her vil jeg fremhæve tre områder: 1) Den engagementssociologiske forskning; 2) Forskning i ledelse af offentlig-privat samarbejde inden for grunduddannelse; 3) Viden om skoleledelse og samarbejde mellem skole og erhvervsliv i Danmark. I de følgende afsnit vil jeg diskutere og opsummere bidrag på tværs af afhandlingens artikler i forhold til disse tre områder. Først ser jeg nærmere på, hvordan afhandlingens analyser bidrager til den engagementssociologiske forskning især med undersøgelsen af det eksplorative engagement.

En udvidet forståelse af det eksplorative engagement

En af afhandlingens pointer er, at det som Laurent Thévenot kalder det eksplorative engagement, er centralt i samarbejdet mellem lederne, lærerne og virksomhedspartnerne. Imidlertid er det den engagementsform, der teoretisk er mindst udfoldet inden for engagementssociologien. Igennem en empirisk baseret analyse bidrager afhandlingen til forståelse den eksplorative engagementsform ved at vise, hvordan dette skrøbelige engagement opretholdes igennem bestemte menneskelige arrangementer. Jeg peger derudover på en utraditionel sameksistens mellem det eksplorative og det familiære engagementsregime og diskuterer, hvad der sker, når det eksplorative engagement kobler sig til andre engagementer som grundlag for fællesskabelse.

Det ”eksplorative engagementsregime” er et nyttilkommet begreb i Laurent Thévenots engagementssociologi, der endnu er mindre beskrevet end de andre tre engagementsformer. Med øje for den omfattende innovationsbølge i samfundet eller en verden, der er blevet ”swamped with the imperative of innovation”, formulerede Thévenot i 2011 den form for menneskeligt engagement, som han mener innovationsbevægelsen i samfundet trækker på som et eksplorativt engagement (Thévenot, 2011b, s. 51). Laurent Thévenot beskriver det menneskelige engagement i eksploration som en orientering efter det ukendte og nye i en tilstand af opstemthed (Thévenot, 2011b, s. 51, 2014b, s. 13). Dette er frugtbart til at få øje på netop den særlige form for orientering, der kræves af medarbejdere og ledere i innovations- og udviklingsorienterede samarbejdsaktiviteter.

Imidlertid viser afhandlingen, at der også sker det i praksis, at det eksplorative engagement, som er et skrøbeligt engagement, kræver særlige former for menneskelige arrangementer, hvis det skal opretholdes som et gensidigt engagement. Her hviler det eksplorative engagement på en gensidig anderledeshed mellem de deltagende aktører. Desuden ser vi, at ledere og medarbejdere kontinuerligt søger at kombinere det eksplorative engagement med andre engagementer, når det skal danne grundlag for deres samarbejde. Med andre ord viser afhandlingen, at det eksplorative engagement kræver et særligt opretholdelsesarbejde, og at dets virke som grundlag for fællesskabelse hviler på koblinger til andre engagementer. Kort sagt er det karakteristisk for det gensidige eksplorative engagement i de undersøgte samarbejder, at det er oppebåret af bestemte menneskelige arrangementer, og at det som grundlag for fællesskabelse er afhængigt af andre engagementsformer.

I studiet af lederes og deltageres arbejde med udvikling og innovation blev det eksplorative engagement opretholdt af deres kontinuerlige handlinger, hvorigennem de investerede

sig selv. Opretholdelsen og udbredelsen af det eksplorative engagement vanskeliggøres af, at det eksplorative engagement i praksis ikke er velegnet til en udbredelse igennem standardiserede styringsteknologier. Det eksplorative engagement var derfor afhængig af ledernes og deltagernes kontinuerlige personlige investering for at opretholdes. Til trods for at der kunne observeres en række materielle arrangementer og teknologier forbundet med det eksplorative arbejde, er det væsentligt at bemærke, at deltagerne betragtede de enkeltstående arrangementer som havende en kort levetid. I samarbejdssituationer mellem deltagerne blev der fx brugt brainstormmodeller, idégenereringsmodeller og samtalemøder med det formål at få forskellig viden eller erfaringer frem, der kan inspirere og underbygge en fælles idégenerering. Til aktiviteter i undervisningen brugte skolelederne og lærerne en didaktisk model som fx KIE-modellen eller innovationsdiamanten, lige såvel som undervisningsforløb med virksomhed indebar forløb bygget op om robotudvikling eller forløb med legoklodser. Derudover udviklede skolerne selv koncepter, fx for innovationsuger i samarbejde med virksomheder.

En konklusion i undersøgelsen er, at teknologiernes evne til at udbrede og fastholde et eksplorativt engagement imidlertid er begrænsede. Som en skoleleder formulerede sin oplevelse, er det ikke innovativt at lave den samme innovationsuge hvert år (Interview 20). På den måde kommer forsøg på at institutionalisere arbejdsprocesser for nytænkning i skolen, fx ved at have en årlig tilbagevendende innovationsuge, til at blive ødelæggende for sig selv. Det fremgik også af undersøgelsen, at lederne løbende igangsatte nye former for aktiviteter og samarbejde. Det betød et ledelsesarbejde med kontinuerligt at udskifte og starte nye aktiviteter for at udfordre sig selv, lærerne og eleverne. På den måde peger undersøgelsen på, at de konkrete styringsteknologier, der havde til formål at institutionalisere et eksplorativt engagement, havde en kort levetid (eller brugstid) i praksis. Det at oppebære et eksplorativt engagement i praksis beroede derfor ikke på en udbredelse af standardiserede styringsteknologier, men var afhængigt af ledernes og deltagernes kontinuerlige personlige investering i dets opretholdelse.

Karakteristisk for de undersøgte samarbejder var, at opretholdelsen af det eksplorative engagement også hvilede på arrangementer af mennesker. Det betyder, at det eksplorative engagement blev oppebåret ikke blot ved et in-flow af nye materielle elementer i omgivelserne, men særligt igennem et vedvarende in-flow af nye mennesker og skiftende menneskelige konstellationer. Til forskel fra Nicholas Auray og Bruno Vétels undersøgelse af online-spil, hvor introduktionen af nye visuelle objekter bruges til at fastholde spillerens eksplorative engagement (Auray & Vétel, 2013), er mødet med nye mennesker her centralt for at opretholde et eksplorativt

engagement. Denne form for arrangement sås for eksempel i ledernes organisering af skiftende sammensætninger af grupper og i løbende at invitere nye samarbejdspartnere ind til at bidrage med ny inspiration. Endvidere sås det i deltageres løbende aktivering af deres respektive partikulære viden og erfaring som indbyrdes anderledes. Her arrangerede deltagerne sig på den måde som indbyrdes forskellige og fremmede i forhold til hinanden for at understøtte gensidig inspiration.

Med andre ord må ledernes omfattende arbejde med at etablere og opretholde et eksplorativt engagement i samarbejdet forstås som en lokal ledelse af relationen mellem deltagerne. Det krævede kontinuerligt nye sammensætninger af grupper til samarbejds møder, hvor partnerne blev sat sammen i skiftende konstellationer, og et løbende indtag af nye samarbejdspartnere at opretholde en inspirerende fremmedhed i relationen mellem partnerne.

Set i forhold til en bredere engagements sociologisk opmærksomhed på samfundsmæssige implikationer af udbredelse af bestemte engagementsformer i samfundet retter afhandlingens undersøgelse blikket mod en mulig udvikling, hvor et menneskeligt engagement i udforskning i stigende grad påkaldes og breder sig. Det er ikke denne afhandlings sigte at vurdere en udbredelse af den eksplorative engagementsform som god eller dårlig. Men med øje på den centrale plads, som det skrøbelige eksplorative engagement havde i samarbejderne, og de mange kræfter, det krævede at etablere og opretholde det eksplorative engagement, er det relevant at spørge, på hvilken måde det kan forstås som grundlag for en bindende relation mellem aktører i tværgående samarbejde.

Spørgsmålet bliver, hvilken rolle det eksplorative engagement, der ikke synes at danne grundlag for at håndtere forskelle, men derimod konstant at fremme dem, spiller for fællesskabelse. Mere præcist kan man spørge, om det eksplorative engagement overhovedet kan danne grundlag for komponering af forskelle og for skabelse af fælleshed (commonality) på linje med de andre engagementsformer. Afhandlingen peger på, at den bestemte brug af hinanden som grundlag for inspiration og for opdagelsen af noget nyt etablerer en gensidig afhængighed af hinanden i det eksplorative engagement, hvor deltagerne på den måde binder sig til hinanden.

Afhandlingen peger imidlertid også på, at et eksplorativt engagement ikke står alene i skolernes og virksomhedernes samarbejde. Det eksplorative engagement væver sig dels sammen med et planens engagement og dels et familiært engagement. Nicolas Auray og Bruno Vétel har allerede adresseret det eksplorative engagementsregimes forhold til et planens engagement. De peger på, at et eksplorativt engagement har en tendens til at gå over i et planens engagement (Auray & Vétel, 2013). Den tendens kan også siges at gøre sig gældende, når samarbejdets eksplorative

aktiviteter forsøges forenet med indfrielsen af fagenes mål. I de samarbejdsformer, der etablerer sig imellem skolens og virksomhedernes aktører, ses det eksplorative engagement imidlertid også side om side med det familiære engagement, hvor det læner sig op ad dette grundlag for fællesskabelse. Afhandlingen peger således på, at det eksplorative engagement må forstås som en engagementsform, der som grundlag for fællesskabelse forbinder sig til andre engagementsformer, mens det både understøtter og begrænser deres manifestering som fællesskabende grundlag.

Opsummerende har afhandlingen igennem sin empiriske analyse bidraget til den engagementssociologiske forsknings arbejde med at udvide forståelsen af det eksplorative engagement samt til diskussionen af metoder til empiriske undersøgelser af engagementer (Blok & Meilvang, 2015; Cheyns, 2014; Luhtakallio, 2019). Metodisk giver afhandlingen (som fremlagt i kapitel fire) et bud på, hvordan etnografiske metoddebatter, herunder om tid, intensitet og deltagelse i feltarbejde, kan udgøre en vej til at diskutere og præcisere, hvordan engagementer kan studeres. Hvad angår afhandlingens bidrag til at uddybe forståelsen af det eksplorative engagement, udfolder afhandlingen aktørers arbejde med at etablere og fastholde engagementet i samarbejdssituationer. Konklusionen er, at arbejdet omfatter menneskelige arrangementer i form af at skabe et vedvarende in-flow af nye mennesker og arrangere mennesker i skiftende konstellationer for at fastholde en gensidig fremmedhed. Hvor brugen af undervisnings- og samarbejdsteknologier til at understøtte eksplorative interaktioner også er tydelig, har de teknologier en begrænset brugstid, hvis de skal fungere som kilde til inspiration, overraskelse og nytænkning. Teknologierne kræver med andre ord en kontinuerlig udskiftning.

Afhandlingen viser endvidere en utraditionel sameksistens mellem det eksplorative og det familiære engagementsregime. Som det vises i afhandlingens artikel tre vikler det eksplorative og familiære engagement sig sammen i en bestemt relation af familiære fremmede mellem deltagerne i samarbejdet. Det eksplorative engagement opretholder sig selv ved at koble sig på siden af det familiære engagements måde at danne grundlag for fællesskabelse, om end det samtidig forhindrer en vedvarende og stabil etablering af genkendelighed og tilknytning imellem deltagerne i samarbejderne. Dette tegner et billede af det eksplorative engagement som en engagementsform, der kobler sig på andre engagementsformer, mens det både understøtter og begrænser deres muligheder som fællesskabende grundlag.

Lokal ledelse af samarbejde

Afhandlingens review i artikel fire giver et overblik over den eksisterende forskningslitteratur om ledelse af offentlig-privat samarbejde inden for grunduddannelse. Med udgangspunkt i en systematiseret databasesøgning, screening af 651 artikler og gennemgang af 44 artikler samler og diskuterer reviewet pointer fra hovedlitteraturen på området samt fra fire mindre forskningsområder i yderkanterne af feltet.

Afhandlingen bidrager til den eksisterende forskningslitteratur om ledelse af offentlig-privat samarbejde inden for grunduddannelse på to måder. For det første giver afhandlingen et bud på en analytisk ramme til at favne flere af de elementer, der på tværs af litteraturen er blevet fremhævet som karakteristiske for samarbejdsformen i offentlig-privat samarbejde om grunduddannelse. I forhold til spørgsmålet om, hvilken samarbejdsform der karakteriserer samarbejdet mellem den offentlige og private sektor, fremlægger litteraturen flere vigtige pointer. Et overskud af elementer, der kan siges at sætte retning for samarbejdsformen, præsenterer sig: ambitioner om fornyelse, økonomiske interesser, personlige relationer, lokalsamfundssind mm. Som tillæg til studier af offentlig-privat samarbejde, der har udforsket samarbejdet som fx et udforskende innovativt fællesskab (Gibson & Davies, 2008; Watters & Diezmann, 2013), en interesseorienteret økonomisk relation baseret på en markedslogik (Ball, 2007; Robertson m.fl., 2012), eller tillidsbaserede personbårne relationer (Badgett, 2016; Dhillon, 2009; fx Mertkan, 2011), søger afhandlingen at forstå sameksistensen og sammenstød mellem en udforskende, interesseorienteret og personbåren samarbejdsform i praksis.

For det andet kaster afhandlingen lys på det ledelsesarbejde, der udføres i praksis i samarbejder i form af de investeringer, det kræver at etablere gensidige engagementer mellem deltagerne i et samarbejde. Afhandlingens fokus har været på lederne investeringer i at opretholde og håndtere sammenfletninger og sammenstød imellem divergerende engagementer. Igennem observationer af praksis giver afhandlingen et indblik i, hvad det ledelsesarbejde indebærer. Her har afhandlingens engagementssociologiske tilgang gjort det muligt at udfolde ledelsesarbejdet også i form af det lokale, personlige og trivielle (forstået som hverdagslige), men ikke desto mindre krævende arbejde, som lederne må investere i for at lede et samarbejde. Igennem det arbejde viste empirien, at lederne søger at håndtere den uro og tvivl, der kan opstå om samarbejdsformen i samarbejde med en lille grad af formaliserede aftaler. I forhold til litteraturens debat om betydningen af tillid og personbårne relationer i samarbejde undersøger afhandlingen med begrebet

om det familiære engagement, hvilket ledelsesarbejde der udføres for at sikre de nødvendige nære relationer i et samarbejde. Her udfolder afhandlingen, hvordan den tilpasning og tilknytning til hinanden, der er fundamentet for et familiært engagement orienteret mod tillid, kræver lederens investering af eget engagement igennem lokal kropslig tilstedeværelse. Det er en ledelse, der er tæt på, forstået som tilstede i samarbejdssituationer og i samarbejdets undervisningsaktiviteter. Samtidig må ledernes og deltagernes arbejde med at etablere tillid og et gensidigt familiært engagement ikke nødvendigvis forstås som understøttende for opstilling af faste projektmål og indgåelse af formaliserede aftaler.

I det følgende afsnit diskuterer jeg afhandlingens input til den eksisterende forskning i ledelse af offentlig-privat samarbejde om grunduddannelse. Først beskriver jeg afhandlingens input til spørgsmålet om, hvordan offentlig-privat samarbejde kan forstås i spændingsfeltet mellem en fornyelsesfremmende organisering som kilde til innovation af offentlig velfærd og en (markedsøkonomisk) interesseorienteret relation. Dernæst beskriver jeg afhandlingens bidrag til arbejdet med at rette opmærksomheden mod tillid og personbårne relationer og diskussionen af betydningen af tillid og personbårne relationer for samarbejde.

Ledelse af spændingsfeltet mellem udforskende og interesseorienteret samarbejde

Hovedparten af den uddannelsesforskning, der har interesseret sig for samarbejde mellem skole og erhvervsliv, har interesseret sig for policy-initiativer og lovgivning om offentlig-private samarbejder. Studierne fokuserer primært på, hvordan samarbejde har forbindelse til nye styringsformer, og går særligt til samarbejdet, forstået som bundet sammen af en økonomisk relation baseret på en markedstænkning som del af en neoliberal politisk bevægelse. Denne dynamik diskuteres både i et mere positivt lys som en tro på en vej til udvikling af offentlig velfærd (Gibson & Davies, 2008; Watters & Diezmann, 2013), og i et kritisk perspektiv som en fare for, at den private sektors markedstænkning indtager uddannelse og truer de værdier, der ligger i offentlig uddannelse (Ball, 2007; Kapitzke & Hay, 2011; C. Woods m.fl., 2013). En vigtig pointe i de mere kritiskorienterede studier er ikke at tage den politiske diskurs om offentlig-privat samarbejdes innovative potentiale for pålydende. Studierne peger på, at retorikken om samarbejde ikke svarer til realiteterne, hvor det iagttagede samarbejde i stedet for at være harmonisk er præget af magtkampe og interessekonflikter (Cardini, 2006; A. Taylor, 1998). Dermed åbner disse studier op for en mere indgående udforskning af, hvad der karakteriserer den forbindelse, der skabes mellem de offentlige private aktører igennem det tværgående samarbejde.

Hvor de ovennævnte studier fokuserer på, hvorvidt de forhåbninger, der politisk og på et idémæssigt plan knyttes til samarbejdets fornyende kraft, svarer til realiteterne, har denne afhandling grebet spørgsmålet anderledes an. I forhold til tidligere kritik af samarbejdsretoriikkens løfter om nyskabelse som en urealistisk beskrivelse af samarbejde (Cardini, 2006; K. Jones & Bird, 2000; A. Taylor, 1998; C. Woods m.fl., 2013), har undersøgelsen bekræftet, at en sådan retorik ikke tegner et fyldestgørende billede af, hvad samarbejdet indebærer i praksis. Til forskel fra disse undersøgelser har afhandlingen imidlertid ikke fokuseret på en orientering mod det nye som begrænset til en politisk retorik, men angriber det som en form for menneskeligt engagement orienteret mod udforskning, der kræver en menneskelig investering.

Ledere, lærere og virksomhedspartnere i undersøgelsen brugte mange kræfter på at mobilisere og opretholde en inspirerende og udforskende samarbejdsform. Det manifesterede sig både i materielle og menneskelige arrangementer i deres samarbejde. Det betyder, at en orientering mod nyskabelse ikke kun var at finde i form af værdier på et diskursivt niveau i projektbeskrivelser og begrundelser for samarbejde. Den kunne også ses som en engagementsform med betydning for den sociale koordination, der foregik i samarbejdet i praksis, og for deltageres forbindelse. I samarbejdsaktiviteter mellem skoleledere, lærere og virksomhedspartnere bruger deltagerne, som beskrevet, mange kræfter på at etablere og fastholde en åben og udforskende relation og på at bidrage konstruktivt som en inspirationskilde for hinanden i samarbejdet om undervisningen. Væsentligt er det, at den opløftelse og inspiration, der er forbundet med en fælles udforskning, også udgør en motiverende faktor for partneres deltagelse. Det gør det spændende og interessant at deltage i arbejdet (Interview 25 og 27). Afhandlingens undersøgelse af konkrete interaktioner i samarbejde giver eksempler på lederes arbejde med at fastholde deres eget og samarbejdsdeltageres eksplorativt engagement, åbenhed, og muligheder for at lade sig overraske. At opretholde et eksplorativt engagement i form af en afsøgning af det nye kræver i praksis en investering af ens egen relation til omgivelserne og hinanden. Her står deltagerne i en relation til hinanden som fremmede, der kan være kilder til inspiration for hinanden og til at opretholde et gensidigt eksplorativt engagement.

Som tidligere studier har peget på, er det imidlertid også nødvendigt at rette opmærksomheden på samarbejdet mellem de offentlige og private aktører i skolen som en (økonomisk) interesseorienteret forbindelse (Ball, 2018; Lumby & Morrison, 2006). Anskues en sådan forbindelse i lyset af spørgsmålet om hvilken form for menneskeligt engagement, den trækker på, har afhandlingens analyser anvendt begrebet om engagement i ”planned action”. Det

menneskelige engagement i planlægning er ifølge Thévenot så udbredt og almindeligt, at det kan betegnes normal handling (Thévenot, 2007, s. 417). Ikke desto mindre viser afhandlingens undersøgelse, at deltageres forsøg på et skift fra et udforskende arbejde til handlinger orienteret mod fælles planlægning, forhandling af mål og interesser ikke sker i glidende og gnidningsfrie skift. Tværtimod ses det i de undersøgte samarbejder, at et sådant skift også forårsager uro og tilbageholdenhed i deltageres interaktioner. Det vanskelige forhold mellem fælles udforskning og forhandling af mål og individuelle interesser resulterer også i situationer af tilbageholdenhed, hvor deltagerne ikke prioriterer fastsættelse og forhandling af fælles projektmål. Situationer, hvor en eller flere deltagere skifter til at orientere sig mod spørgsmål om indfrielse af et projekts detailmål, bryder med den tilstand af opstemthed og energi, der er forbundet med udforskning. Når det eksplorative engagement på den måde udfordres, opstår tvivl hos de øvrige deltagere om, hvilken måde der skal samarbejdes på. Lederen står derfor med en opgave i at håndtere situationer af konflikt mellem de to forskellige samarbejdsformer. Her er en klar projektledelse i form af opstilling af projektmål og forhandling af deltageres leverancer i forhold til en indfrielse af disse ikke tilstrækkelig til at løse den usikkerhed, der opstår mellem deltagerne.

En konklusion af undersøgelsen er dermed, at forbindelsen mellem aktører fra skoler og virksomheder ikke overvejende hviler på en orientering mod sikker planlægning og forhandling. Forbindelsen mellem skoler og virksomheder udgøres i afhandlingens optik ikke i udstrakt grad af formaliserede fælles aftaler og mål og forhandling af interesser. I stedet peger undersøgelsen på, at det gensidige engagement mellem de offentlige og private aktører peger ud over aftaler om de enkelte planlagte projektaktiviteter. Som det eksempelvis fremgår af analysen i afhandlingens artikel tre stopper samarbejdet ikke nødvendigvis, fordi et projekt stopper, eller fordi en plan mislykkes eller mål ikke indfries. Snarere ses der en re-organisering af planlagte aktiviteter og mål, når planer mislykkes. Forbindelserne mellem skolerne og virksomhederne beror på en tilknytning til hinanden som inspirationskilder samt på personlige relationer til hinanden og til bestemte uddannelsestemaer. Det går ud over en orientering mod sikker planlægning, forhandling af projektrelaterede interesser og mål og aftaler om enkeltprojekter.

Hvis vi et øjeblik flytter blikket fra samarbejdssituationer mellem ledere, lærere og private aktører og ind i skolens undervisning, bidrager det engagementssociologiske blik på forholdet mellem et eksplorativt og et planens engagement også til en tilstødende debat inden for uddannelseslitteraturen om innovation i skolen. Den handler om, hvad der sker når innovation og udforskende undervisningsformer skal etableres som en del af skolens hverdag. Her må det enkelte

samarbejde i højere grad tage bestik af en situation præget af den institutionalisering af målstyret undervisning, der har været i skolen i Danmark igennem de sidste ca. 20 år.

Tidligere forskning har diskuteret de udfordringer, der er forbundet med et forhold mellem målstyring og innovation i skolen. Forskningen har peget både på, at de hænger sammen og i andre tilfælde kan være gensidigt begrænsende (fx Munday, 2014; Rasmussen, 2012; Troman m.fl., 2007). Til forståelsen af det forhold giver afhandlingen et indblik i udvalgte lederes praksisser til at kunne favne de to forskellige måder at arbejde på. Et målstyret arbejde kræver fra de professionelles side, hvis man betragter det i et engagementssociologisk lys, den form for menneskeligt engagement, som er karakteristisk for planens engagement. Derimod indebærer et arbejde med innovation også et eksplorativt engagement. I praksis bliver de samtidige fordringer til deltagerne om på den ene side at arbejde udforskende og på den anden side agere efter at opstille og indfri mål karakteriseret af sammenstød og kilde til tvivl og uro hos især lærerne. Den åbne eksplorative samarbejdsform, der i langt mindre grad kan hvile på standardiserede og generaliserbare formater, ud over selve samarbejdets tværgående organisering, kommer i konflikt med en stærk institutionalisering af et planens engagement igennem udbredelse af målstyringsteknologier. I afhandlingens første artikel udfoldes denne problemstilling. Her vises, hvordan de tilknyttede ledelsespraksisser tager form af et materielt og konceptuelt arbejde med udvikling af undervisningsteknologier. Det er fx innovationsuger, eksamensmodel for innovationsfag eller diplom for afsluttede innovationsforløb. Samtidig peger afhandlingen på, at det arbejde ikke er tilstrækkeligt til at håndtere de vanskeligheder, lærerne oplever. Ledernes arbejde med at understøtte lærerne i det vanskelige spændingsfelt mellem udforskning og målstyring indebar også en lokal ledelse og personligt tilstedeværende ledelse, hvor lederen påtager sig den uro, tvivl og konflikt, der ligger i kravet om både at være udforskende og indfri resultater på standardiserede mål i skolen.

Ledelse af personlige tilknytninger på tværs af den offentlige og private sektor

Inden for forskningsfeltet om ledelse af offentlig-privat samarbejde om grunduddannelse har der de senere år, især inden for ledelsesstudier og school-community studier, været rettet fokus mod temaer om personbaserede relationer, tillid og vedvarende kontakt (Badgett, 2016; Davies & Hentschke, 2006; Dhillon, 2009; Hoff, 2002; Lumby & Morrison, 2006; Watson & Drew, 2016). Denne tematisering er væsentlig, fordi den retter opmærksomheden på betydningen af personbaserede relationer, tillid og vedvarende kontakt i nutidigt tværgående samarbejde baseret på

en mindre grad af formalisering. En central pointe i disse studier er, at de personbårne elementer er afgørende for samarbejdets opretholdelse (Badgett, 2016; Dhillon, 2009; Hoff, 2002) og for forhandlingen af interesser og fælles mål (Lumby & Morrison, 2006). Til trods for den opmærksomhed personbaserede relationer gives, kommer de imidlertid i litteraturen til at fremstå i en supporterende rolle for partnerskabets succes. Dermed risikerer man at overse, at den måde at relatere til hinanden muligvis må forstås i egen ret som definerende for samarbejdets form og for den form for fælleshed samarbejdet er. Da tillid og gode personlige relationer fremstår som ubetinget ønskede, betyder det også, at de undgår et kritisk blik. Samtidig mangler der beskrivelser af karakteren af det ledelsesarbejde, der i praksis er forbundet med at skabe personlige tilknytninger og tillid i skolers samarbejde med private aktører.

Med afsæt i det familiære engagementsregime giver afhandlingen imidlertid et fornyet begrebsapparat til at udfolde de emner, der er blevet taget op i litteraturen om tillid og personbårne relationer, og gøre dem til genstand for analyse. Med dette analytiske fokus har afhandlingen for det første kastet lys over de investeringer, der er forbundet til personbårne relationer og personlige tilknytninger til hinanden og til særlige faglige temaer i skole-virksomhedssamarbejde. Det har gjort det muligt at få indblik i lokale nære handlinger, objekter og materielle omgivelser, personlig tilstedeværelse, genkendelighed og gentagelse i relationen, der kræves i den form for engagement. For det andet har afhandlingen kastet lys på personlig tilknytning som en form for social koordination på linje med andre mere generaliserede former for sociale koordination. På den måde er det blevet tydeligt, hvordan den står i forhold til andre måder at koordinere på i samarbejde, hvad det kræver, og hvad der ofres, når den sociale koordination hviler på et familiært engagement.

En vanskelighed ved at studere det familiære engagement er, at det i mindre grad end andre former for engagement er sprogligt forankret. En sproglig kommunikation, der mangler den personlige tilknytning, er her i fare for at blive til "wooden language" også forstået som klichéer (Thévenot, 2014b, s. 21 og 29 note 13). Den personlige tilknytning er mindre egnet til almengørelse og overses derfor ofte (Thévenot, 2016b, s. 199). Som afhandlingen også har vist, er det familiære engagement et engagement, der er i risiko for at falde sammen, når det forsøges argumenteret for på et sprogligt niveau. Det kan for eksempel ske, hvis en person i verbal kommunikation påkalder sig andres tillid eller søger at begrunde, hvorfor andre personer bør udvise én tillid. Tværtimod bygger et familiært engagement på lokal personlig tilknytning og tilpasning til omgivelserne. Det familiære engagement kan dermed være vanskeligt at undersøge igennem dokumentstudier og interviewstudier. Det er primært afhandlingens observationer, der har dannet grundlag for

konklusioner om betydningen af personlig tilknytning i de undersøgte samarbejder, og om hvad det medfølgende ledelsesarbejde indebærer i praksis. Den eksisterende forsknings analyser, der overvejende er baseret på interviews, giver indblik i samarbejdspartneres opfattelse af vigtigheden af tillid og personlige relationer i tværgående samarbejde (se fx Badgett, 2016; Dhillon, 2013; Hoff, 2002; Muijs, 2007). I tillæg til hertil giver afhandlingens observationer et blik på det møjsommelige lokale arbejde, der er forbundet med at gøre det i praksis, og på den betydning, social koordination baseret på tillid og personlig tilknytning har i samarbejderne set i forhold til andre måder at koordinere arbejde på.

Set i forhold til tidligere studier, der har vist, at tillid og gode personlige relationer understøtter en succesfuld indfrielse af projektmål (Badgett, 2016; Dhillon, 2009; Hoff, 2002; Mertkan, 2011), har det ikke nødvendigvis været tilfældet i de samarbejder, der har været fulgt i arbejdet med nærværende afhandling. Her hvilede deltagerens interaktioner tydeligt på deltagerens personlige tilknytninger og tillid, men deres fælles arbejde må ikke forstås som endeligt afhængigt af en forhandling interesser og klare aftaler om detailmål for samarbejdet.

En konklusion i afhandlingen er, at snarere end at have en supporterende rolle for succesfuld forhandling af interesser og indfrielse af projektmål, må det familiære engagement her forstås i sin egen ret som retningsgivende for den sociale koordination, der foregår i samarbejdet, og for den form for fælleshed, som samarbejdet er.

En central analytisk pointe i afhandlingen handler derudover om forholdet mellem det familiære og det eksplorative engagement. På den ene side står de begrebsmæssigt i modsætning til hinanden, men de vævede sig også i praksis kontinuerligt sammen. I praksis trak samarbejdet på deltagerens familiære engagement, men det blev også holdt tilbage af det eksplorative engagements orientering mod det ukendte og nye samt mobilisering af deltagerens indbyrdes forskelligheder. I den henseende understøtter afhandlingens analyse tidligere pointer om, at det familiære engagement er under pres i moderne organisationer (Thévenot, 2016b). Imidlertid består presset i denne sammenhæng i, at det tværgående samarbejde trækker på det familiære engagement hos deltagerne, men på en måde hvor det også kontinuerligt udfordres og holdes tilbage. Det medfører, som beskrevet i afhandlingens artikel tre, at deltagerne kommer til at indgå i en særlig spændingsfyldt forbindelse til hinanden som familiære fremmede.

Hvad angår de krav samarbejdet stiller til ledelse, giver afhandlingens analyser desuden indblik i lederes arbejde med at etablere et familiært engagement i tværgående samarbejde som et lokalt, personligt og trivielt arbejde, men også som et fordringsfuldt arbejde. At få lærere og

virksomhedspartnere til at opleve et ubesværet samvær med hinanden krævede, at der blev udvist omsorg, og at der hos lederne var en hjælpsomhed og en orientering mod at tage sig af deltagerne. Den oplevelse af ubesværet, som opnås i en koordination med hinanden baseret på tilpasning og tilknytning, stod centralt i samarbejderne, der havde få formaliserede aftaler at styre efter. Lederne i undersøgelsen praktiserede på den måde en ledelse, der var tæt på lærerne og de involverede virksomhedspartnere og tilstede i situationer i samarbejderne og i samarbejdernes undervisningsaktiviteter. En ubesværet samarbejdsform mellem deltagerne beroede på ledernes investering af eget engagement igennem lokal tilstedeværelse.

De danske samarbejder mellem skoler og virksomheder

Her til sidst vil jeg vende blikket mod afhandlingens bidrag til viden om aktuelle samarbejder mellem danske folkeskoler og virksomheder. Forskning i samarbejdet mellem folkeskolen og erhvervslivet i Danmark er yderst sparsom til trods for opblomstringen af samarbejdet i de senere år og folkeskolelovens tilføjelse af denne opgave til folkeskolelederens portefølje.

I afhandlingen har jeg vist, hvordan samarbejde mellem det private erhvervsliv og folkeskolen i Danmark tager form af lokalt styrede og tilrettelagte samarbejder mellem enkelte skoler og virksomheder, hvor fokus som oftest er knyttet til bestemte områder af skolens undervisning. Det kan være et samarbejde om et undervisningsforløb om fx innovation eller om solcelleenergi. Snarere end at vedrøre fx administrative spørgsmål eller forretningsledelsesmæssige sider af skolens opgavevaretagelse, som offentlig-privat samarbejde på grunduddannelsesområdet i fx England, fokuserer de undersøgte danske samarbejder på curriculumudvikling eller didaktisk arbejde. Samarbejdet er centreret om at udvikle undervisningens faglige indhold og form. Som oftest dækker de enkelte projekter over relativt afgrænsede forløb om bestemte undervisningsaktiviteter, men nogle gange også længere samarbejde, som det fx gør sig gældende for afhandlingens undersøgelse af fælles udvikling af en ny udskolingsmodel. Endvidere er det væsentligt, at samarbejdet igennem de seneste ca. 15 år har været centreret om specifikke faglige områder.

Det var først med lovændringen i 2017, at samarbejde med private virksomheder blev indskrevet i folkeskoleloven som en forpligtelse for de danske skoler. Da denne type samarbejde ikke tidligere har været et område præget af andre former for centrale styringsinitiativer, læner de studerede samarbejder i denne afhandling sig ikke op ad faste centrale styringsmodeller. Det er

karakteristisk for de studerede samarbejder i denne afhandling, der har været orienteret mod udvikling og fornyelse af undervisningen, at de ikke læner sig op ad etablerede modeller og aftaler for samarbejde, men søger at være udforskende. De studerede skole-virksomhedssamarbejder er dermed et ledelsesområde uden mange faste former at orientere sig ind i.

Lederne i afhandlingens undersøgelse har knyttet flere mål til samarbejdsprojekterne. For de skoleledere, afdelingsledere, pædagogiske ledere, læringsledere m.fl., der er indgået i undersøgelsen, har et fælles overordnet formål med at indgå i samarbejde med virksomheder imidlertid været udvikling af undervisning. Inddragelse af virksomheder i samarbejde om undervisningsforløb har fx haft til formål at skabe en anderledes undervisningsform, hvor eleverne arbejder udforskende med virksomheders faktiske problemstillinger. Derudover har samarbejderne i undersøgelsen været knyttet til de faglige områder, som nævnt ovenfor, innovation, 21. århundredes kompetencer og STEM-fagene.

Analysen af samarbejdet mellem skoler og virksomheder i en dansk kontekst hjælper også til at adressere spørgsmålet om, hvorvidt og i givet fald hvordan samarbejdet muligvis indebærer en udviskning af grænserne mellem den offentlige og private sektor. Hidtil har denne problemstilling på uddannelsesområdet særligt været adresseret som et spørgsmål om en udviskning, der er forårsaget af særlige økonomiske styringsformer og består af en udbredelse af en markedslogik ind i offentlig uddannelse (Ball, 2018; Robertson & Verger, 2012). Ved at se på de forbindelser, der bærer det enkelte lokale samarbejde i praksis, får vi imidlertid også øje på, at der kan være tale om andre former for forbindelser på tværs. De forbindelser, der er drivkraft i, og som opretholder samarbejdet mellem de offentlige og private aktører involveret i de undersøgte samarbejder i denne afhandling, er især baseret på aktørernes engagement i gensidig udforskning og på relationer med hinanden og tilknytning til bestemte faglige emner og uddannelsesmæssige visioner. Samarbejderne trækker på og er afhængig af deltagernes tilknytning til ”common-places” (Thévenot, 2014b, s. 18), her i form af bestemte faglige emner og visioner for uddannelse. Konkrete eksempler fra deltagere i de undersøgte samarbejder er fx lærere eller fag-ansvarlige på skolerne og fagpersoner fra virksomhederne, der igennem et arbejdsliv har opbygget en personlig tilknytning til et fagområde, fx det teknologiske område, de naturvidenskabelige fag eller fx innovation og innovationsprocesser.

Afhandlingens undersøgelse foreslår dermed, at spørgsmålet om en eventuel udviskning af grænser mellem den offentlige og private sektor ikke kun må forstås i lyset af en politisk økonomisk bevægelse, men må forstås i lyset af fremkomsten af former for fællesskabelse,

der hviler på fælles udforskning og på personbårne relationer og tilknytning til fælles common-places, her bestemte faglige temaer og visioner for uddannelse. Samarbejdsformen mellem de offentlige og private aktører i de undersøgte samarbejder beror i særlig grad på deltagernes deltagelse i gensidig udforskning kombineret med en opbygning af personlige relationer og tilknytning til bestemte uddannelsesstemaer. I den relation er deltagernes position som repræsentanter for henholdsvis private og offentlige interesser ikke central. På den måde opbygges forbindelser imellem de offentlige og private aktører, der handler om mere end at orientere sig mod forhandlinger og sikker indfrielse af enkelte projektmål og interesser mellem skoler og virksomheder. De handler om evnen til at kunne fostre inspiration og idéer og om personlige tilknytninger til bestemte temaer inden for folkeskolens undervisning.

Med øje for samarbejdets omdrejningspunkt i udvikling af undervisningen viser afhandlingen, at ledelsen af de undersøgte samarbejder mellem skole og erhverv ikke blot tager form af et strategisk, organisatorisk eller administrativt ledelsesarbejde, men i høj grad af en involveret faglig ledelse. Set i forhold til det aktuelle fokus på faglig ledelse i dansk skolepolitik, praksis og forskning bidrager undersøgelsen af ledelse af skole-virksomhedssamarbejde med et eksempel til de flere indgange til faglig udvikling i en dansk skolekontekst, hvor læringscentreret ledelse anskues i en bredere kontekst (se fx Bjerg & Staunæs, 2014; Bjerg & Vaaben, 2015; Hall, 2016). Til de indfaldsvinkler, der har været til faglig ledelse, også ud over læringsmålstyret undervisning, giver afhandlingen et indblik i, hvordan den faglige ledelsesopgave ser ud, når den tager form af samarbejde mellem skoler og virksomheder om skolens undervisning.

Afhandlingen viser, at ledelsesarbejdet med at lede samarbejdet mellem skolen og private virksomheder adskiller sig fra faglig ledelse mere snævert forstået som målstyret læring. Samarbejde mellem skoler og virksomheder trækker på nogle andre engagementsformer hos lærerne, virksomhedspartnerne og lederne. Som afhandlingen har vist står flere engagementsformer i spænding med hinanden i samarbejdet. Her trækker samarbejdet særligt på en kombination af deltagernes eksplorative engagement og familiære engagement. Den ledelsespraksis, der er blevet observeret hos de studerede ledere, er en lokal ledelse, som er tæt på lærere, på de involverede virksomhedspartnere og på undervisning. Med en ledelse tæt på menes her ikke observationer af undervisning eller detaljeret projektledelse. Derimod bestod den nære ledelse i en involvering i eller deltagelse i samarbejds møder med virksomhedspartnere og i undervisningsaktiviteter i samarbejdet med lærerne og med virksomhedspartnerne. Igennem det arbejde etablerede lederne et fælles

grundlag for samarbejdet, der for at holde sig åbent for udvikling ikke indeholdt en høj grad af formalisering af aftaler.

Afhandlingen peger på, at udmøntningen af den politiske ambition om en åben skole i samarbejde med private virksomheder gør det nødvendigt ikke blot at rette opmærksomheden på de potentialer, samarbejdet indebærer for den faglige udvikling af undervisningen. Det er i et fremadrettet perspektiv også nødvendigt at rette opmærksomheden på det arbejde, der kræves af skolelederne og deltagerne for at etablere en fælles retning i samarbejdernes åbne organisation med en lille grad af central styring og formalisering. Der er brug for at forstå de spændinger, der er forbundet med at finde en fælles samarbejdsform. De spændinger er betydningsfulde og krævende at agere i for de involverede aktører. Det er de, fordi spændingerne kommer af, at samarbejderne og integrationen af samarbejdet i skolens øvrige hverdag trækker på flere modsatrettede menneskelige engagementer. Det er ledernes og de øvrige deltagers engagement og dermed grundlaget for deres koordination med sig selv og hinanden, der udfordres.

Med øje for de engagementer, som samarbejdet trækker på, bliver det muligt at udvide forståelsen det aktuelle samarbejde mellem offentlige og private aktører i folkeskolen, og det involverede ledelsesarbejde. Denne afhandling har søgt at bidrage til et sådant fundament for at spørge videre til, hvilke forandringer samarbejdet med private aktører kan bibringe folkeskolen. Det handler om spørgsmålet om samarbejdets innovationspotentiale og muligheder for at bidrage til indfrielsen af målene for folkeskolens fag, som er det politiske mål med samarbejdet. Bredere set handler det om, hvordan samarbejdet sætter nye betingelser for, hvordan uddannelse bliver til. I praksis er det de enkelte skoleledere, der sammen med de virksomhedspartnere, de vælger at indgå i samarbejde med, sætter retningen samarbejdets form. Derfor handler det især om at understøtte den faglige ledelse i de danske skoler til at lede de muligheder og besværligheder, der følger med nye forbindelser på tværs af skole og erhvervsliv.

Referencer

- A.P. Møller Fonden. (2020). *A. P. Møller Fonden. Om Fonden*. Hentet fra <https://www.apmollerfonde.dk/folkeskolen/> 2020-02-12
- Aftale om et fagligt løft af folkeskolen. (2013). *Aftale mellem regeringen (Socialdemokraterne, Radikale Venstre og Socialistisk Folkeparti), Venstre og Dansk Folkeparti om et fagligt løft af folkeskolen*.
- Agger, A., & Tortzen, A. (2015). *Forskningsreview om samskabelse*. University College Lillebælt.
- Aidman, B., & Baray, S. N. (2016). Leveraging Community Resources: Creating Successful Partnerships to Improve Schools. *Educational Forum*, 80(3), 264–277.
- Andersen, N. Å. (2008). *Partnerships: Machines of Possibility*. Bristol: Policy Press.
- Andersen, N. Å., & Pors, J. G. (2014). *Velfærdsledelse. Mellem styring og potentialisering*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Anderson, B. (1983). *Imagined Communities*. London, New York: Verso.
- Antelo, A., & Henderson, R. L. (1992). Formulating Effective School-Corporation Partnerships: A Policy Analysis Model. *School Organisation*, 12(1), 51–61.
- Archer, M. S. (1979). *The Social Origins of Educational Systems*. London and California: SAGE Publications.
- Astra. (2020). *www.astra.dk*. Hentet fra <https://astra.dk/nyhed/25000-danske-skoleelever-goer-stort-fund-nye-sunde-bakterier-i-naturen> 2020-02-12
- Auray, N. (2007). Folksonomy: A New Way to Serendipity. *Communications et Stratégies*, <hal-00531, 67–91.
- Auray, N., & Vétel, B. (2013). L'exploration comme modalité d'ouverture attentionnelle. Design et régulation d'un jeu freemium. *Réseaux*, 6(n*182), 153–186.
- Bach, C. (1995). *Dansk Industri kræver opstramninger*. Hentet fra <https://www.folkeskolen.dk/25713/dansk-industri-kraever-opstramninger>
- Badgett, K. (2016). School-Business Partnerships: Understanding Business Perspectives. *School Community Journal*, 26(2), 83–105.
- Ball, S. (2007). *Education plc. Understanding private sector participation in public sector education*. Abingdon: Routledge.
- Ball, S. (2018). Commercialising education: profiting from reform! *Journal of Education Policy*, 33(5), 587–589.

- Bénatouïl, T. (1999). A Tale of Two Sociologies: The Critical and the Pragmatic Stance in Contemporary French Sociology. *European Journal of Social Theory*, 2(3), 379–396.
- Bennett, J. V., & Thompson, H. C. (2011). Changing District Priorities for School-Business Collaboration: Superintendent Agency and Capacity for Institutionalization. *Educational Administration Quarterly*, 47(5), 826–868.
- Bergmann, R., & Højlund, H. (2015). Hurra, skolen brænder! Ildsjælen som professionsideal i den åbne skole. I H. Bjerg & N. Vaaben (Red.), *At lede efter læring: Ledelse og organiseringer i den reformerede skole* (s. 279–294). Frederiksberg: Samfundslitteratur.
- Bergmann, R., & Plotnikof, M. (2018). Kald det kærlighed - når den grænseløse skole lykkes ved at mislykkes. I Jesper Larsen (Red.), *Er du på tværs? Om at lede og krydse grænser i nye pædagogiske landskaber* (s. 108–134). Odense: Ungdomsringen.
- Bjerg, H., & Staunæs, D. (2014). *Læringscentreret skoleledelse*. Frederikshavn: Dafolo.
- Bjerg, H., & Vaaben, N. (Red.). (2015). *At lede efter læring. Ledelse og organiseringer i den reformerede skole*. Frederiksberg: Samfundslitteratur.
- Blok, A., & Meilvang, M. L. (2015). Picturing Urban Green Attachments: Civic Activists Moving between Familiar and Public Engagements in the City. *Sociology*, 49(1), 19–37.
- Blokker, P., & Brighenti, A. (2011). An interview with Laurent Thévenot: On engagement, critique, commonality, and power. *European Journal of Social Theory*, 14(3), 383–400.
- Blomqvist, K., & Levy, J. (2006). Collaboration Capability - a focal concept in knowledge creation and collaborative innovation in networks. *International Journal of Management Concepts and Philosophy*, 2(1), 31–48.
- Blondeau, C., & Sevin, J.-C. (2008). En sociologi der hele tiden sættes på prøve. Interview med Luc Boltanski. *Dansk Sociologi*, 2(19).
- Boltanski, L., & Chiapello, E. (2005). *The New Spirit of Capitalism*. London: Verso.
- Boltanski, L., & Thévenot, L. (2006). *On Justification. Economies of Worth*. Princeton, New Jersey: Princeton University Press.
- Bommert, B. (2010). Collaborative Innovation in the Public Sector. *International Public Management Review*, 11(1), 15–33.
- Bourdieu, P., & Passeron, J.-C. (1990). *Reproduction in Education, Society and Culture*. London, California, New Dehli: Sage Publications Ltd.
- Brandl, J., Daudigeos, T., Edwards, T., & Pernkopf-Konhäsner, K. (2014). Why French Pragmatism Matters to Organizational Institutionalism. *Journal of Management Inquiry*, 23(3).

- Breviglieri, M., Pattaroni, L., & Stavo-Debaugé, J. (2003). Quelques effets de l'idée de proximité sur la conduite et le devenir du travail social. *Revue suisse de sociologie*, 29(1), 141–157.
- Bryson, J., Crosby, B., & Stone, M. M. (2006). The Design and Implementation of Cross-Sector Collaborations: Propositions from the Literature. *Public Administration Review*, 66(s1), 44–55.
- Bulkley, K. E., & Hicks, J. (2005). Managing Community: Professional Community in Charter Schools Operated by Educational Management Organizations. *Educational Administration Quarterly*, 41(2), 306–348.
- Bullinger, B. (2014). Family Affairs: Drawing on Family Logic and Familiar Regime of Engagement to Contrast “Close-up” Views of Individuals in Conventionalist and Institutional Reasoning. *Journal of Management Inquiry*, 23(3), 328–332.
- Børne- og Undervisningsministeriet. (2015). *Vejledning til puljen Åben Skole – lokale samarbejder og national videndeling*.
- Børne- og Undervisningsministeriet. (2017). *Lovændring styrker samarbejdet mellem skoler, virksomheder og erhvervsskoler*. Hentet fra <https://www.uvm.dk/aktuelt/nyheder/uvm/2017/jun/170629-lovaendring-styrker-samarbejdet-mellem-skoler-virksomheder-og-erhvervsskoler> 2020-03-21
- Børne- og Undervisningsministeriet. (2019). *Vejledning om åben skole. Åben skole - virksomhedsbesøget*.
- Caprile, M., Palmén, R., Sanz, P., & Dente, G. (2015). *Encouraging STEM Studies for the Labour Market*. European Parliament's Committee on Employment and Social Affairs.
- Cardini, A. (2006). An analysis of the rhetoric and practice of educational partnerships in the UK: an arena of complexities, tensions and power. *Journal of Education Policy*, 21(14).
- Carlsen, M. H. (2015). Ledelse af innovation i skolen. I H. Bjerg & N. Vaaben (Red.), *At lede efter læring: Ledelse og organiseringer i den reformerede skole* (s. 339–355). Frederiksberg: Samfundslitteratur.
- Centimeri, L. (2012). *What orders of worth don't say about why the environment is valuable to us. Environmental valuation, “constitutive incommensurability” and the “vertical pluralism” of regimes of engagement*. Published in *Proceedings of the 36 Kongress der Deutschen Gesellschaft für Soziologie, Bochum et Dortmund, 1-5 October*.
- Chambers, R. (1983). *Rural Development: Putting the Last first*. London: Longman.
- Cheyns, E. (2014). Making “minority voices” heard in transnational roundtables: the role of local NGOs in reintroducing justice and attachments. *Agriculture and Human Values*, 31, 439–453.

- Cheyns, E. (2019). Government by certification standards The consent and complaints of affected communities. *La Revue des droits de l'homme*, 16, 1–29.
- Cheyns, E., & Ponte, S. (2019). Convention Theory in Anglophone agri-food studies: French legacies, circulation and new perspectives. I G. Allaire & B. Daviron (Red.), *Ecology, Capitalism and the New Agricultural Economy*. London: Routledge.
- Cohen, A. P. (1984). Informants. I R. F. Ellen (Red.), *Ethnographic Research* (s. 223–229). London: Academic Press.
- Coninck-Smith, N. de. (2016). Grænser - en del af skolens orden. *Social Kritik*, 146(28), 4–14.
- Czarniawska, B. (2007). *Shadowing and Other Techniques for Doing Fieldwork in Modern Societies*. Copenhagen Business School Press.
- Dansk Arbejdsgiverforening. (2020). *Åben virksomhed*. Hentet fra <https://www.da.dk/aabenvirksomhed/> 2020-02-12
- Dansk Industri. (2018). *DI: Naturfag kan inspirere flere unge til digitale og tekniske uddannelser*. Hentet fra <https://www.danskindustri.dk/om-di/kontakt-os/presse/arkiv/pressemeddelelser/2018/3/di-naturfag-kan-inspirere-flere-unge-til-digitale-og-tekniske-uddannelser/> 2020-03-06
- Dansou, K., & Langley, A. (2012). Institutional Work and the Notion of Test. *M@n@gement*, 15(06), 502–527.
- Daudigeos, T., & Valiorgue, B. (2010). Convention Theory: Is there a French School of Organizational Institutionalism. *HAL archives-ouvertes*, hal-005123(Working paper serie RMT (WPS 10-04)).
- Davies, B., & Hentschke, G. (2006). Public-private partnerships in education: insights from the field. *School Leadership & Management*, 26(3), 205–226.
- Davy, S. G., & Ågård, D. (2011). Relationskapacitet som forudsætning for Capacity Building. I *Samskabelse og Capacity Building i den offentlige sektor* (s. 125–149). København: Hans Reitzels Forlag.
- Deloitte. (2014). *Den åbne skole*.
- Dhillon, J. K. (2005). The rhetoric and reality of partnership working. *Journal of Further and Higher Education*, 29(3), 211–219.
- Dhillon, J. K. (2009). The role of social capital in sustaining partnership. *British Educational Research Journal*, 35(5), 687–704.
- Dhillon, J. K. (2013). Senior Managers' Perspectives of Leading and Managing Effective,

- Sustainable and Successful Partnerships. *Educational Management Administration and Leadership*, 41(6), 736–750.
- Engineer the Future. (2020a). *Engineering Day*. Hentet fra www.engineerthefuture.dk/engineering-day 2020-02-12
- Engineer the Future. (2020b). *Få en ekspert på besøg i din klasse*. Hentet fra https://ekspert.engineerthefuture.dk/?_ga=2.175562658.1490390441.1581438811-1601652329.1581438811 2020-02-12
- Engineer the Future. (2020c). Hvem er Engineer the Future? Hentet fra <https://engineerthefuture.dk/om-os/> 2020-02-12
- Engineer the Future. (2020d). www.engineerthefuture.dk. Hentet fra <https://engineerthefuture.dk/> 2020-02-12
- Erritsø Centralskole. (2011). *Afsluttende prøve i innovation & IT*.
- European Commission. (2008). *Improving competences for the 21st Century: an Agenda for European Cooperation on Schools*.
- European Commission. (2012). State of the Innovation Union 2012.
- EVA. (2018). *Skolernes samarbejde med erhvervslivet*.
- Flynn, M. C., Pillay, H., & Watters, J. (2016). Industry–school partnerships: boundary crossing to enable school to work transitions. *Journal of Education and Work*, 29(3).
- FOA. (2013). *OPP Offentlig-private partnerskaber – En kvalitativ undersøgelse af fordele og ulemper ved OPP på skoleområdet*.
- Folketinget. (1993). *Forslag til Lov om folkeskolen. 1992/1 LSF 270*.
- Fonden for Entreprenørskab. (2020). *Om Fonden for Entreprenørskab*. Hentet fra <https://www.ffe-ye.dk/fonden/om-fonden> 2020-03-22
- Foundation, L. (2020). www.legofoundation.com.
- Gash, A. (2016). Collaborative governance. I C. Ansell & J. Torfing (Red.), *Collaborative governance: Handbook on Theories of Governance* (s. 454–467). Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Geertz, C. (1998). Deep Hanging Out. *The New York Review of Books*, 48(16).
- Gellner, E. (1983). *Nations and Nationalism*. Oxford: Blackwell Publishers.
- Gherardi, S. (2018). Theorizing affective ethnography for organization studies. *Organization*, 26(6), 741–760.
- Gibson, H., & Davies, B. (2008). The Impact of Public Private Partnerships on Education: A Case

- Study of Sewell Group Plc and Victoria Dock Primary School. *International Journal of Educational Management*, 22(1), 74–89.
- Gobo, G. (2008). *Doing Ethnography*. London: SAGE Publications Ltd.
- Greve, C. (2019). *Løsninger i partnerskab*. København: Gyldendal Public.
- Gupta, A., & Ferguson, J. (1997). Discipline and Practice: “The Field” as Site, Method and Locations in Anthropology. I A. Gupta & J. Ferguson (Red.), *Anthropological Locations: Boundaries and Grounds of a Field Science* (s. 1–46). Berkeley, Los Angeles and London: University of California Press.
- Hall, L. (2016). *Ledelse og læringsudbytte: tre skoleledelsesformer*. Frederiksberg: Samfundslitteratur.
- Hammersley, M., & Atkinson, P. (1995). *Ethnography: Principles in Practice*. London and New York: Routledge.
- Hands, C. (2005). It’s Who You Know “and” What You Know: The Process of Creating Partnerships between Schools and Communities. *School Community Journal*, 15(2), 63–84.
- Hansen, Magnus Paulsen; Nielsen, Mathias Herup; Sørensen, P. K. (2016). Samtaler med Laurent Thévenot. I *Engagementsregimer*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Hansen, M. P. (2016a). Engagement mellem tillid og tvivl: Introduktion til Laurent Thévenots sociologi om engagementsregimer. I M. P. Hansen (Red.), *Engagementsregimer*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Hansen, M. P. (2016b). Non-normative critique: Foucault and pragmatic sociology as tactical re-politicization. *European Journal of Social Theory*.
- Hansen, M. P. (2019). *The moral economy of activation: Ideas, politics and policies*. Bristol: Policy Press. Research in Comparative and Global Social Policy.
- Hansen, M. S. (2017). Det 21. århundredes kompetencer. *Liv i Skolen, VIA University College*, 3(19).
- Haugseth, J. F. (2014). Forenklingens verdiverden. *Tidsskrift for samfunnsforskning*, 55(4), 439–469.
- Hentschke, G., Wohlstetter, P., Hirman, J., & Zeehandelaar, D. (2011). Using state-wide multiple measures for school leadership and management: costs incurred vs. benefits gained. *School Leadership and Management*, 31(1), 21–34.
- Hodge, G. A., & Greve, C. (2019). *The Logic of Public–Private Partnerships: The Enduring Interdependency of Politics and Markets*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.

- Hoff, D. L. (2002). School-Business Partnerships: It's the Schools' Turn to Raise the Grade! *School Community Journal*, 12(2), 63–78.
- Hogan, A. (2016). NAPLAN and the Role of Edu-Business: New Governance, New Privatisations and New Partnerships in Australian Education Policy. *Australian Educational Researcher*, 43(1), 93–110.
- Hogan, A. et al. (2018). Nuancing the critique of commercialisation in schools: recognising teacher agency. *Journal of Education Policy*, 33(5), 617–631.
- Huxam, C., & Vangen, S. (2000). What makes partnerships work? I S. P. Osborne (Red.), *Public-Private Partnerships. Theory and practice in international perspective*. London: Routledge.
- Hyllested, T. (2015). Den åbne skoles rammer, didaktik og pædagogik. *MONA*, 3.
- Højlund, H. (2011). Samordning gennem samarbejde. *Politica*, 43(3), 371–395.
- Højlund, H. (2014). Det værdibaserede partnerskab. Et dansk samarbejdsprojekt om lokal sundhedsfremme. *Nordisk Administrativ Tidsskrift*, 1(91. årgang), 27–43.
- Højlund, H., & Biil, C. (2015). *Nye veje med partnerskaber i velfærd*.
- Jagd, S. (2011). Pragmatic sociology and competing orders of worth in organizations. *European Journal of Social Theory*, 14(343–359).
- Jagd, S. (2013). Criticism and the Emergence of Novelty in Organizations. I *Paper presented at Fifth International Symposium on Process Organization Studies, Chania, Greece*.
- Jensen, J. B. (2014). Innovation i folkeskolen. I P. Aagaard, E. Sørensen, & J. Torfing (Red.), *Samarbejdsdrevet innovation i praksis* (s. 175–191). København: Jurist- og Økonomforbundets Forlag.
- Jensen, J. B., & Krogstrup, H. K. (2017). Fra New Public Management til New Public Governance. I *Samskabelse og Capacity Building i den offentlige sektor* (s. 33–57). København: Hans Reitzels Forlag.
- Jones, K., & Bird, K. (2000). "Partnership" as Strategy: Public-private relations in Education Action Zones. *British Educational Research Journal*, 26(4), 491–506.
- Jones, K., & Thomson, P. (2008). Policy rhetoric and the renovation of English schooling: the case of Creative Partnerships. *Journal of Education Policy*, 23:6, 715.
- Juelskjær, M., Knudsen, H., Pors, J. G., & Staunæs, D. (2011). Vi holder af hverdagen - ledelse som et tværfagligt, flygtigt og magtfuldt fænomen. I *Ledelse af uddannelse. At lede det potentielle* (s. 13–26). Frederiksberg: Samfundslitteratur.
- Jydske Vestkysten. (2018). *Industrien mangler arbejdskraft: Dupont adopterer Stenderup-klasser*.

Hentet fra <https://jv.dk/artikel/industrien-mangler-arbejdskraft-dupont-adopterer-stenderup-klasser> 2018-10-16

- Kapitzke, C., & Hay, S. (2011). School Education as Social and Economic Governance: Responsibilising Communities through Industry-School Engagement. *Educational Philosophy and Theory*, 43(10), 1103–1118.
- KL, Finansministeriet, Undervisningsministeriet, Uddannelses- og forskningsministeriet, Børne- og kulturchefforeningen, Skolelederforeningen, B. lederforening. (2017). *Grunduddannelse af skoleledere - fremtidige kompetencebehov og uddannelsesstilbud*.
- KL. (2015). *Læring i den åbne skole*.
- Knudsen, H. (2015). De blinde pletter i synlig læring. I H. Bjerg & N. Vaaben (Red.), *At lede efter læring: Ledelse og organisationer i den reformerede skole*. Frederiksberg: Samfundslitteratur.
- Kommunernes Landsforening. (2015). *Faglig ledelse i folkeskolen*.
- Kristensen, J. E. (2012). Viljen til innovation - en idéhistorisk og samtidsdiagnostisk kommentar til tidens innovationstrang og -tvang. *KVAN*, 92(32).
- Kristensen, J. E. (2017). Skolen - en dannelsesanstalt eller en uddannelsesinstitution? *KvaN*, 108, 7–23.
- Krogstrup, H. K. (red). (2011). *Samskabelse og Capacity Building i den offentlige sektor*. København: Hans Reitzels Forlag.
- LaCour, A. (2012). The Love Affair Between the Policy and the Voluntary Organizations. I N. Å. Andersen & I.-J. Sand (Red.), *Hybrid Forms of Governance. Self-suspension of Power*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- LaCour, A., & Højlund, H. (2008). Samarbejdets dobbelte strukturer. I J. Tække & M. Paulsen (Red.), *Luhmann og organisation* (s. 177–197). København: Forlaget Unge Pædagoger.
- Larsen, John. (1995). Samtalen som interview. *Tidsskriftet Antropologi*, 31, 93–103.
- League, F. L. (2010). *Årsrapport 2010*.
- Life. (2020). *Om Life*. Hentet fra <https://life.dk/om-life/> 2020-02-12
- Lind, B., & Jensen, M. J. (2019). *DI analyse: Danmark halter bagefter på STEM-uddannede*.
- Luhtakallio, E. (2019). Group formation, styles, and grammars of commonality in local activism. *The British Journal of Sociology*, 70(4), 1159–1178.
- Lumby, J., & Morrison, M. (2006). Partnership, conflict and gaming. *Journal of Education Policy*, 21(3), 323–341.
- Lund, B., & Jensen, J. B. (2011). Læringsteori: Hvordan skabes kreative samarbejdsprocesser. I E.

- Sørensen & J. Torfing (Red.), *Samarbejdsdrevet innovation i den offentlige sektor* (s. 157–177). København: Jurist- og Økonomforbundets Forlag.
- Lund, B., Lindfors, E., Dal, M., Sjøvoll, J., Svedberg, G., Jensen, J. B., ... Thordardottir, T. (2011). *Kreativitet, innovasjon og entreprenørskap i utdanningsystemet i Norden - Bakgrunn og begrepsinnhold basert på politisk initiering og strategivalg*. København: Nordisk ministerråd.
- Madden, R. (2017). *Being Ethnographic. A Guide to the Theory and Practice of Ethnography*. London, Thousand Oaks, New Delhi, Singapore: SAGE Publications.
- Malinowski, B. (1922). Introduction: The Subject, Method and Scope of this Enquiry. I *Argonauts of The Western Pacific* (s. 1–25). London: Routledge & Keegan Paul Ltd.
- Marcus, George, E. (1995). Ethnography in/of the World System: The Emergence of Multi-Sited Ethnography. *Annual Review of Anthropology*, 24, 95–117.
- McQuaid, R. W. (2000). The theory of partnership. Why have partnerships? I S. P. Osborne (Red.), *Public-Private Partnerships. Theory and practice in international perspective*. London: Routledge.
- Meilvang, M. L., Carlsen, H. A. B., & Blok, A. (2018). Methods of engagement: On civic participation formats as composition devices in urban planning. *European Journal of Cultural and Political Sociology*, 5(1–2), 12–41.
- Meriluoto, T. (2018). Neutral experts or passionate participants? Renegotiating expertise and the right to act in Finnish participatory social policy. *European Journal of Cultural and Political Sociology*.
- Mertkan, S. (2011). Leadership Support through Public-Private “Partnerships”: Views of School Leaders. *Educational Management Administration & Leadership*, 39(2), 156–171.
- Microsoft. (2020). *Microsoft Education Partners*. Hentet fra <https://partner.microsoft.com/en-us/explore/education> 2020-02-12
- Ministeriet for Forskning Innovation og Videregående Uddannelse. (2012). *Danmark – Løsningernes land. Styrket samarbejde og bedre rammer for innovation i virksomhederne*.
- MTHøjgaard. (2020). *Vores projekter*. Hentet fra https://mth.dk/Vores-Projekter?TypeFilters=Offentlig-Privat_Partnerskab 2020-02-11
- Muijs, D. (2007). Leadership in full-service extended schools: communicating across cultures. *School Leadership and Management*, 27(4), 347–362.
- Munday, I. (2014). Creativity: performativity’s poison or its antidote. *Cambridge Journal of Education*.

- Naturvidenskabernes Hus. (2020a). *Om Tektanken*. Hentet fra <https://www.nvhus.dk/tektanken/om-tektanken/> 2020-02-12
- Naturvidenskabernes Hus. (2020b). *Tektanken*. Hentet fra <https://www.nvhus.dk/tektanken/> 2020-02-12
- Neyland, D. (2007). *Organizational ethnography*. SAGE Publications Ltd.
- Novo Nordisk Fonden. (2020). *Nyt nationalt læringscenter skal få flere børn og unge til at interessere sig for naturvidenskab*. Hentet fra <https://novonordiskfonden.dk/da/nyheder/nyt-nationalt-laeringscenter-skal-faa-flere-boern-og-unge-til-at-interessere-sig-for-naturvidenskab/> 2020-02-12
- OECD. (2010). The OECD Innovation Strategy for Education and Training.
- OECD. (2012). *Recommendation of the Council on Principles for Public Governance of Public-Private Partnerships*.
- Okely, J. (1994). Vicarious and sensory knowledge of chronology and change. I K. Hastrup & P. Hervik (Red.), *Social Experience and Anthropological Knowledge* (s. 45–64). London and New York: Routledge.
- Okely, J. (2007). Fieldwork embodied. *The Sociological Review*, 55(1), 65–79.
- Olsen, C. R. (2018). Praksis skal ind i folkeskolen. *Dansk Erhverv*. Hentet fra <https://www.danskerhverv.dk/presse-og-nyheder/nyheder/praksis-skal-ind-i-folkeskolen/> 2020-02-12
- Osborne, S. P., & Brown, K. (2005). *Managing Change and Innovation in Public Service Organisations*. London and New York: Routledge.
- Papanastasiou, N. (2017). Practices of boundary-work in the collaboration between principals and private sponsors in England's academy schools. *Journal of Education Policy*, 32(1), 82–99.
- Patrinos, H. A., Barrera-Osorio, F., & Guáqueta, J. (2009). *The Role and Impact of Public-Private Partnerships in Education*.
- Pearson. (2020). *www.pearson.com*. Hentet fra <https://www.pearson.com/us/prek-12.html> Retrieved 2020 February 12
- Pedersen, D., Greve, C., & Højlund, H. (2008). Reformer - mod en ny tids offentlig ledelse. I D. Pedersen, C. Greve, & H. Højlund (Red.), *Genopfindelsen af den offentlige sektor. Ledelsesudfordringer i reformernes tegn* (s. 333–349). København: Børsens Forlag.
- Pedersen, O. K. (2011). *Konkurrencestaten*. København: Hans Reitzel.
- Pink, S. (2015). *Doing Sensory Ethnography*. London: Sage Publications Ltd.

- Pink, S., & Morgan, J. (2013). Short-Term Ethnography: Intense Routes to Knowing. *Symbolic Interaction*, 36(3), 351–361.
- Playful Learning. (2020). *Leg er vigtig og værdifuld*. Hentet fra <https://playful-learning.dk/om-playful-learning/> 2020-02-12
- Policy Department A, D.-G. for I. P. (2015). *Encouraging STEM for the Labour Market*.
- Pors, J. G. (2016). Den åbne skole og det autentiske mellemrum mellem skolen og virkeligheden. *Social Kritik*, 146, 14–23.
- Pors, J. G., & Andersen, N. Å. (2015). Playful organisations: Undecidability as a scarce resource. *Culture and Organization*, 21(4), 338–354.
- Pors, J. G., & Hansen, C. L. M. (2018). Det nye politiske og organisatoriske landskab for fritids- og ungdomspædagogiske ledere. I Jesper Larsen (Red.), *Er du på tværs? Om at lede og krydse grænser i nye pædagogiske landskaber* (s. 30–53). Odense: Ungdomsringen.
- Presskorn-Thygesen, T. (2015). The ambiguous attractiveness of mobility: A view from the sociology of critique. *Ephemera*, 15(4), 725–753.
- Rasmussen, J. (2012). Innovation og kreativitet i en kompetencemålstyret skole. *KVAN*, 82.
- Ratner, H., Andersen, B. L., & Madsen, S. R. (2019). Configuring the teacher as data user: public-private sector mediations of national test data. *Learning, Media and Technology*, 44(1), 22–35.
- Ratner, H., & Kampmann, N. E. S. (2018). At organisere uden en organisation i det grænsekrydsende samarbejde. I *Er du på tværs? Om at lede og krydse grænser i nye pædagogiske landskaber* (s. 86–107). Odense: Ungdomsringen.
- Regeringen. (2005). Verdens bedste folkeskole.
- Regeringen. (2012). *Danmarks nationale innovationsstrategi – Danmark løsningernes land*.
- Regeringen. (2018). *National naturvidenskabsstrategi*.
- Robertson, S. L., Mundy, K., Verger, A., & Menashy, F. (Red.). (2012). *Public Private Partnerships in Education. New Actors and Modes of Governance in a Globalizing World*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Robertson, S. L., & Verger, A. (2012). Governing education through public private partnerships. I S. L. Robertson, K. Mundy, A. Verger, & F. Menashy (Red.), *Partnerships in Education. New Actors and Modes of Governance in a Globalizing World* (s. 21–43). Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Sanders, M. (2016). Leadership, Partnerships, and Organizational Development: Exploring Components of Effectiveness in Three Full-Service Community Schools. *School Effectiveness*

and School Improvement, 27(2), 157–177.

- Schmidt, V. A. (2010). Taking Ideas and Discourse Seriously: Explaining change through discursive Institutionalism as the fourth “new institutionalism”. *European Political Science Review*, 2(1), 1–25.
- Skarpenes, O. (2010). Justifications of Educational Reforms in Norway (ca1965-1995). *International Online Journal of Educational Sciences*, 2(3), 640–665.
- Sløk, C., Carlsen, M. H., Christensen, J., Højlund, H., & Larsen, N. E. H. (2012). *Fremtidens Innovative Folkeskole. Ledelse af innovation i folkeskolen*. Frederiksberg: Center for Skoleledelse, CBS.
- Smith, I. S. (2008). *Management Consulting in Action. Value Creation and Amiguity in Client-Consultant Relations*. Copenhagen Businss School.
- Smith, J., & Wohlstetter, P. (2006). Understanding the different faces of partnering: A typology of public-private partnerships. *School Leadership and Management*, 26(3), 249–268.
- Sørensen, E., & Torfing, J. (2011a). Enhancing Collaborative Innovation in the Public Sector. *Administration & Society*, 43(8), 842–868.
- Sørensen, E., & Torfing, J. (2011b). Hvor effektive og demokratiske er styringsnetværk? På jagt efter relevante evalueringskriterier og metastyringsteknikker. *Scandinavian Journal of Public Administration*, 15(2), 3–23.
- Sørensen, E., & Torfing, J. (2011c). Samarbejdsdrevet innovation i den offentlige sektor. I E. Sørensen & J. Torfing (Red.), *Samarbejdsdrevet innovation i den offentlige sektor* (s. 19–36). Jurist- og Økonomforbundets Forlag.
- Sørensen, E., & Torfing, J. (2017). Metagovernance Collaborative Innovation in Governance Networks. *American Review of Public Administration*, 47(7), 826–839.
- Sørensen, E., & Torfing, J. (2018). Den offentlige sektor som en arena for samskabelse. I M. K. Fogsgaard & M. De Jongh (Red.), *Ledelse og samskabelse i den offentlige sektor* (s. 30–62). København: Dansk Psykologisk Forlag.
- Sørensen, E., & Torfing, J. (red. . (2011d). *Samarbejdsdrevet innovation i den offentlige sektor*. København: Jurist- og Økonomforbundets Forlag.
- Tachioka, H., & Campbell, J. R. (2006). A New Education Scheme for Japan: Importing Education PPP Structures from England and Scotland (Part 1). *Management in Education*, 20(3), 9–14.
- Tanggaard, L. (2017). Skolens formål - mellem målstyring og kreativitet. *KVAN*, 108(37), 89–100.
- Taylor, A. (1998). “Courting business”: the rhetoric and practices of school-business partnerships.

Journal of Education Policy, 13(3), 395–422.

- Taylor, S. J., & Bogdan, R. (1984). In-Depth Interviewing. I S. J. Taylor & R. Bogdan (Red.), *Introduction to Qualitative Research Methods: The Search for Meanings* (s. 76–105). New York: John Wiley & Sons.
- Teknologipagten. (2020). *Succesfuld konference om skole-virksomhedssamarbejde*. Hentet fra <https://www.teknologipagten.dk/teknologipagten/nyheder/nyheder-teknologipagten/succesfuld-konference-om-skole-virksomhedssamarbejde-2020-03-4>
- Thévenot, L. (1984). Rules and implements: investment in forms. *Social Science Information*, 23(1), 1–45.
- Thévenot, L. (2001a). Organized complexity: Conventions of coordination and the composition of economic arrangements. *European Journal of Social Theory*, 4(4), 405–425.
- Thévenot, L. (2001b). Pragmatic regimes governing the engagement with the world. I T. R. Schatzki, K. Knorr Cetina, & E. von Savigny (Red.), *The Practice Turn in Contemporary Theory*. London and New York: Routledge.
- Thévenot, L. (2002). Which road to follow? The moral complexity of an “equipped” humanity. I A. Law, John; Mol (Red.), *Complexities: Social Studies of Knowledge Practices* (s. 53–87). Durham and London: Duke University Press.
- Thévenot, L. (2006). *L’action au pluriel: sociologie des régimes d’engagement*. Paris: Éditions la Découverte.
- Thévenot, L. (2007). The Plurality of Cognitive Formats and Engagements: Moving between the Familiar and the Public. *European Journal of Social Theory*, 10(3), 409–423.
- Thévenot, L. (2009). Governing Life by Standards: A View from Engagements. *Social Studies of Science*, 39(5), 793–813.
- Thévenot, L. (2011a). Conventions for Measuring and Questioning Policies. The Case of 50 Years of Policy Evaluations through a Statistical Survey. *Historical Social Research / Historische Sozialforschung*, 36(4 (138)), 192–217.
- Thévenot, L. (2011b). Power and oppression from the perspective of the sociology of engagements: a comparison with Bourdieu’s and Dewey’s critical approaches to practical activities. *Irish Journal of Sociology*, 19(1), 35–67.
- Thévenot, L. (2014a). Enlarging Conceptions of Testing Moments and Critical Theory. I S. Simon & B. S. Turner (Red.), *The Spirit of Luc Boltanski. Essays on the ‘Pragmatic Sociology of Critique’* (s. 245–261). London: Anthem Press.

- Thévenot, L. (2014b). Voicing concern and difference: from public spaces to commonplaces. *European Journal of Cultural and Political Sociology*, 1(1), 7–34.
- Thévenot, L. (2015). Bounded Justifiability: Making Commonality on the Basis of Binding Engagements. I P. Dumouchel & R. Gotoh (Red.), *Social Bonds as Freedom. Revisiting the Dichotomy of the Universal and the Particular* (s. 82–108). New York and Oxford: Berghahn.
- Thévenot, L. (2016a). Et liv med mange prøvelser - mellem postkolonial migration, diskrimination ved ansættelsen, problemer med graviditet og en lykkelig adoption: Hvilken “identitet er der blevet skabt”? I *Engagementsregimer* (s. 144–170). København: Hans Reitzels Forlag.
- Thévenot, L. (2016b). Hvordan får man en stemme til at blive hørt. I *Engagementsregimer*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Thévenot, L. (2016c). Når autoriteter udsættes for kritikens prøve - den målbaserede styrings undertrykkelsesformer. I M. P. Hansen (Red.), *Engagementsregimer* (s. 206–234). København: Hans Reitzels Forlag.
- Thévenot, L. (2016d). Stort resumé af L’action au pluriel. Sociologie des régimes d’engagement. I *Engagementsregimer*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Thévenot, L. (2019). What engages ? The sociology of justifications, conventions, and engagements, meeting norms. *La Revue des droits de l’homme*, 16, 1–17.
- Thévenot, L. (2020). How does politics take closeness into account? Returns from Russia. *International Journal of Politics, Culture, and Society*, 33, 221–250.
- Thomsen, A. V. (2016). *Eksterne partnere i naturfagsundervisningen. Skolevirksomhedssamarbejde - elevers læringsudbytter i naturfag ved samarbejde med virksomheder og mødet med autentisk praksis uden for skolen*. Danmarks Pædagogiske Universitet.
- Tortzen, A. (2019). *Samskabelse af velfærd. Muligheder og faldgruber*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Troman, G., Jeffrey, B., & Raggl, A. (2007). Creativity and performativity policies in primary school cultures. *Journal of Education Policy*, 22:5, 549.
- Uddannelses- og Forskningsministeriet. (2015). *Bekendtgørelse om uddannelsen til professionsbachelor som lærer i folkeskolen. BEK nr 1068 af 08/09/2015*.
- Undervisningsministeriet. (2013). *Lov om ændring af lov om folkeskolen og forskellige andre love. LOV nr 1640 af 26/12/2013, §1 nr. 4*.
- Undervisningsministeriet. (2017a). *Bekendtgørelse af lov om folkeskolen, LBK nr 989 af*

23/08/2017.

- Undervisningsministeriet. (2017b). *Lov om ændring af lov om Arbejdsgivernes Uddannelsesbidrag, lov om erhvervsuddannelser, lov om folkeskolen og forskellige andre love. LOV nr 706 af 08/06/2017. §3 nr 1.*
- Undervisningsministeriet. (2017c). *Lov om ændring af lov om folkeskolen og lov om institutioner for almengymnasiale uddannelser og almen voksenuddannelse m.v. LOV nr 192 af 27/02/2017. § 1 nr 2.*
- Undervisningsministeriet. (2019). *Bekendtgørelse af lov om folkeskolen.*
- Unge Pædagoger. (2017). *TEMA: Hvem spiller med i åben skole?* Unge Pædagoger.
- Verger, A., Fontdevila, C., & Zancajo, A. (2016). *The Privatization of Education. A Political Economy of Global Education Reform.* New York: Teachers College Press.
- Vintergaard, C., & Rasmussen, A. (2019). *Få mest ud af det gode skole-virksomhedssamarbejde.* Hentet fra http://ffe-blog.dk/faa-mest-ud-af-det-gode-skole-virksomhedssamarbejde/#_edn5 2020-03-04
- Vaaben, N. (2013). *Innovations-, samarbejds- og styringsfantasmer i det offentlige.* Roskilde Universitet.
- Vaaben, N. (2016). Styr på læringen - jagten på tegn på produktivitet. I K. G. Olesen & A. S. Pors (Red.), *Borgernær ledelse* (s. 270–297). København: Akademisk Forlag.
- Watson, C., & Drew, V. (2016). Enacting educational partnership: collective identity, decisionmaking (and the importance of muffin chat). *School Leadership & Management*, 32(1–2), 3–17.
- Watt, S., & Jones, J. S. (2010). Let's look inside: doing participant observation. I J. S. Jones & S. Watt (Red.), *Ethnography in Social Science Practice.* London and New York: Routledge.
- Watters, J. J., & Diezmann, C. M. (2013). Community Partnerships for Fostering Student Interest and Engagement in STEM. *Journal of STEM Education: Innovations and Research*, 14(2), 47–55.
- Westenholz, A. (2017). Conventions and Institutional Logics. Invitation to a Dialogue Between Two Theoretical Approaches. I G. Krücken, C. Mazza, E. R. Meyer, & P. Walgenbach (Red.), *New Themes in Institutional Analysis : Topics and Issues from European Research.* Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Wolcott, H. F. (1973). *The Man in the Principal's Office. An Ethnography.* London: Rowmann and Littlefield Publishers.

- Woods, C., Armstrong, P., Bragg, J., & Pearson, D. (2013). Perfect Partners or Uneasy Bedfellows ? Competing Understandings of the Place of Business Management within Contemporary Education Partnerships, *41*(6), 751–766.
- Woods, G. (2004). Going Deep: Adapting the Modernising Leadership Agenda. *Management in Education, 18*(4), 28–32.
- Woods, G. J., & Woods, P. A. (2005). At the hard edge of change: views from secondary head teachers on a public-private partnership. *Journal of Education Policy, 20*(1), 23–38.

Artikel 1

Carlsen, M. H. (2015). "Ledelse af innovation i skolen. Om at lede mellem modsatrettede engagementsregimer". i Bjerg, H. og Vaaben, N. *At lede efter læring. Ledelse og organiseringer i den reformerede skole*. Frederiksberg, Samfundslitteratur, s. 339-355.

Kapitel 15. Ledelse af innovation i skolen

– om at lede mellem modsatrettede engagementsregimer

Mathilde Hjerrild Carlsen

Dette kapitel interesser sig for betingelser og praksis for ledelse af innovation i folkeskolen. Kapitlet argumenterer for, at ledelse af innovation må betragtes i en kontekst af forskellige hensyn. Skolerne står i dag over for et dobbelt krav om på den ene side at være åbne, eksplorative og nytænkende og samtidig på den anden side levere høje elevresultater på prædefinerede standardiserede faglige mål i nationale og internationale test og prøver. På baggrund af en undersøgelse på 10 danske skoler viser kapitlet tre forskellige praksisser, som skoleledere anvender for at skabe et produktivt samspil mellem innovativt arbejde og indfrielse af planlagte standardiserede faglige mål. De tre ledelsespraksisser bygger på henholdsvis 1) argumenter for, hvorfor innovation og resultater på standardiserede mål skal sameksistere i en balance; 2) objekter, hvor ledelsen baseres på brugen af didaktiske og organisatoriske modeller og koncepter; 3) subjekter, hvor lederen bringer sin egen position som leder i spil i den daglige interaktion med medarbejderne for at skabe sameksistens mellem innovation og standardiserede faglige mål.

Introduktion

”I dag er det ikke længere nok, at eleverne er fagligt dygtige, det er de også i Kina, Indien og Brasilien. Det er mindst lige så vigtigt at træne deres kreative og innovative kompetencer. Med andre ord klæde dem på til at blive livsduelige i en verden, der er global, højteknologisk, omskiftelig, konkurrencepræget og informationsmættet.” (Målsætning, Raklev skole)

Til de danske skolelederes opgaveportefølje er der igennem de seneste 10 år blevet tilføjet en tydeligere og tydeligere beskrevet opgave om en åben og innovativ folkeskole. Det politiske mål om innovation i folkeskolen blev i Danmark for alvor sat på den politiske dagsorden med globaliseringsrådets udspil *Verdens Bedste Folkeskole* i 2005 (Regeringen 2005). Det blev foldet ud i 2012 med en omfattende målsætning for uddannelsessystemet i den nationale innovationsstrategi *Danmark – løsningernes land* (Regeringen 2012) og endnu en gang slået fast med reformen for den danske folkeskole i 2014 samt med indskrivningen af det tværgående tema Innovation og Entreprenørskab i folkeskolens Fælles Mål i 2014.

Innovation er et tværgående mål for eleverne i folkeskolen. Eleverne skal udvikle innovative kompetencer, så de kan håndtere de udfordringer og udnytte de muligheder, der er forbundet med at være individ i en foranderlig og kompleks verden (UVM 2014). I forhold til spørgsmålet om relationen mellem ledelse og læring er det væsentligt, at målet fordrer særlige undervisningsformer på tværs af alle fag; varierede og praksisorienterede undervisningsformer (ibid.). Det betyder, at ledelsen af dette mål ikke blot bliver et ledelsesspørgsmål, som handler om faglig ledelse af indholdet i undervisningen, men også om at lede de professionelle i retning af en særlig undervisningsform. Dette kapitel er således også et eksempel på, hvordan en læringsdagsorden kommer til udtryk som et mål om at lede en særlig læring frem gennem en praksis, der omfatter både skolens aktører, organisering og omverden.

I 2012 foretog Center for Skoleledelse (CBS/UCC) en undersøgelse af ledelse af innovation på 10 danske skoler. Citatet i kapitlets start er et eksempel på en af de deltagende skolers mål om med deres ansatte lærere og pædagoger at skabe en skole, hvor de kan uddanne innovative og kreative unge mennesker, som kan sikre Danmarks konkurrenceevne og klare sig på et hastigt foranderligt arbejdsmarked. Det kræver skoler, der er åbne, udforskende og præget af et innovativt undervisningsmiljø. Men dette mål står ikke alene. Samtidig er højere resultater på standardiserede faglige mål en politisk målsætning, og der er krav til skolelederne om at skabe skoler, der kan levere høje elevresultater i faglige nationale og internationale prøver og test. Det er modsætningsfyldte idealer for skolen og skolens medarbejdere både at skulle arbejde innovativt og garantere resultater på planlagte mål – både at skulle søge det uforudsigelige og samtidig skabe forudsigelighed.

Eksisterende studier har interesseret sig for ledelse af innovation i skoler på hovedsagelig to måder. Den første er studier af ledelsespraksisser til at lede innovation. De har været primært normativt orienterede studier rettet mod at identificere måder, hvorpå skoleledere kan styrke innovation og kreativitet i skoler (Digmann m.fl. 2009; Perillo 2007; Stoll og Temperley 2009). Den anden er studier af uddannelsesreformer og innovations- og kreativitetspolitik (Buckingham og Jones 2010; Pors 2011). Disse studier har bidraget med et kritisk perspektiv på de forventninger og pres, som det politiske krav om innovation og kreativitet i uddannelse lægger på de professionelle i skolen. En gruppe af disse studier har peget specifikt på, at der er et dobbelt pres fra den politiske innovationsdagsorden på den ene side og på den anden side performancekrav i forhold til standardiserede faglige mål (Munday 2014; Troman, Jeffrey og Raggl 2007). Dette kapitel knytter sig til den sidstnævnte gruppe af studier, i den forstand at det tager sit afsæt i problemstillingen om dette dobbelte krav til skolelederne, der stammer fra de to forskellige idealer for skolen. Imidlertid er det målet med kapitlet at rette blikket mod skoleledernes praksis i forhold til disse dilemmaer og følge op på manglen af studier af, hvordan skoleledere i praksis leder de to modsatrettede idealer i hverdagen i skolen (Troman, Jeffrey og Raggl 2007).

Dette kapitel viser, hvordan idealerne i hverdagens praksis lever side om side, og hvordan ledere og medarbejdere skaber en sameksistens mellem innovation og resultater på standardiserede mål, hvor udfordringen er at kunne forene de to og undgå, at det ene undertrykker det andet. Kapitlet bidrager med resultater fra undersøgelsen fra Center for Skoleledelse af, hvordan danske skoleledere agerer i

dette samspil. Kapitlets analyse trækker på begreber fra fransk pragmatisk sociologi, især Laurent Thévenots begreb om engagementsregimer. Denne tilgang giver adgang til at forstå, at kravet om innovation i folkeskolen ikke blot er et krav om at undervise eleverne i innovation som fag, men at det indebærer et ideal til skolens medarbejdere om en særlig måde at *være på*. Derudover giver den også adgang til at begrebsliggøre de konkrete handlinger, som lederne udøver for at skabe sameksistens mellem idealet om innovation og idealet om resultater på standardiserede mål.

Politiske mål om den innovative – og målfokuserede – lærer

Målet om innovation i skolen indebærer krav til de professionelle i skolen. At kunne arbejde innovativt og kreativt er ikke bare et mål for elevernes læring, men er blevet en integreret del også af forventningerne til, hvordan læreren skal agere som lærer. Det er i dag indskrevet som et punkt i uddannelsen til professionsbachelor som lærer i folkeskolen, at læreren har viden om “kreativitet, innovation og entreprenørskab i relation til elevens dannelse og lærerens professionelle udvikling”. Endvidere skal læreren i relation til eksempelvis danskundervisningen kunne “udvikle begrundede innovative læringsaktiviteter”, mens læreren i relation til engelskundervisningen skal kunne “udvikle egen undervisning innovativt i samklang med det omgivende samfunds stadigt ændrede behov” (BEK nr. 231 af 08/03/2013).

Med jagten på den innovative medarbejder følger en mængde forståelser af, hvad det vil sige at arbejde innovativt og kreativt, samt af tilstødende begreber om nytænkning, entreprenørskab m.v. Når vi ser på, hvad disse idealer betyder i praksis, synes innovation, som også påpeget af Nana Vaaben, at være blevet en tom betegner (Vaaben 2013), der kan indeholde mange betydninger, og som bliver brugt til at beskrive mange former for praksis. Kommuner og skoler har eksperimenteret med tiltag på flere niveauer. På skolerne er der blevet eksperimenteret med at skabe en mere åben organisation igennem partnerskaber, innovationscamps i samarbejde med erhvervslivsparter og innovationsuger. På klasserumsniveau har der været et stigende udbud af værktøjer og didaktiske modeller til brug for lærerens arbejde med kreativitet og innovation, fx Innovationspædagogik (Darsø 2011), Innovative elever – undervisning i fire faser (Olsen og Rohde 2013) og KIE-modellen – innovativ undervisning i folkeskolen (Jensen 2009). Endvidere er der et udbud af efteruddannelser, der har til formål at uddanne lærere, der kan arbejde innovativt, fx den Pædagogiske Diplomuddannelses valgmodul Innovation i undervisningen.

Samtidig med at interessen for innovation og innovative medarbejdere synes allestedsnærværende, ville det være en fejltolkning at betragte situationen som værende defineret af kun dette styringsparadigme. Politiske mål og styringsteknologier, såsom målstyring samt test og prøver i klassisk fag-faglighed, er blevet kritiseret for at hindre innovation (De Bruijn 2002; Gambarotto og Cammozzo 2010). Test er stadig en integreret del af styringen og administrationen af folkeskolen i Danmark. Siden 1990'erne er der i folkeskolen blevet anvendt et stigende antal internationale standardiserede test, fx PISA, TIMSS og PIRLS, der tester ud fra internationalt standardiserede mål

for elevernes læring.³ Herudover er der i Danmark blevet udviklet og anvendt test på nationalt niveau (De Nationale Test) samt prøver anvendt på kommunalt niveau, fx læseprøverne OS og SL. De internationale test samt de nationale test har som hovedsigte at måle viden inden for de traditionelle fagdiscipliner.⁴ At arbejde efter at nå prædefinerede mål i test og prøver kræver lærere, der kan planlægge og arbejde efter forhåndsdefinerede mål og vurdere, hvordan disse bedst nås.

I dette spændingsfelt mellem et ideal om en åben og udforskende undervisning båret frem af innovative medarbejdere på den ene side og et ideal om en undervisning, der kan opnå resultater på planlagte standardiserede mål på den anden side, står skolelederen. En rapport fra OECD fra 2007 om det danske uddannelsessystem beskrev netop udviklingen af ledelseskulturen i skolen som afgørende for skolens udvikling (OECD 2007). Og med den danske folkeskolereform 2014 blev skolelederen atter positioneret som en afgørende aktør i den danske folkeskole.

Undersøgelse på 10 danske skoler

Undersøgelsen, der ligger til grund for dette kapitel, er gennemført på 10 danske folkeskoler (Sløk m.fl. 2012). Undersøgelsen blev gennemført i Center for Skoleledelse (CBS/UCC) med støtte fra Industriens Fond. Undersøgelsen er baseret på et kvalitativt studie på 10 skoler. Der er gennemført i alt 19 interview: 10 interview med en eller flere ledere og ni gruppeinterview med to-tre lærere. Interviewene var af 1½ timers varighed. Interviewene blev gennemført ved besøg på skolerne. Besøgene gav mulighed for rundvisninger på skolerne samt på nogle skoler korte observationer. Skolerne er fordelt på ni kommuner i Danmark. Der er en geografisk spredning blandt skolerne, og skolerne varierer i størrelse. Derudover er der en spredning i skolernes socioøkonomiske profil. Desuden er skolerne valgt ud fra deres arbejde med kreativitet og innovation. Afsættet for skolernes arbejde med kreativitet og innovation i undersøgelsen er målet om en innovativ skole, der udvikler børn og unge med kreative og innovative kompetencer. Det er ønsket om at udvikle børn og unge, der har de kompetencer, fordi disse bliver set som væsentlige for at klare sig i dag og bidrage til samfundets udvikling.

Den optagethed, der er i skolerne af kreativitet og innovation, skal altså i denne sammenhæng forstås som en optagethed af læring og udvikling for eleverne, som skal skabes igennem lærernes undervisning. Forståelsen af kreative og innovative kompetencer bevæger sig i en spændvidde mellem kompetencer til at være åben og tænke nyt, til kompetencer til at omsætte dette i konkrete produkter og nyskabelser, hvor de både handler om "fantasi", at kunne "tænke nyt" og udvikle konkrete tiltag, der skaber værdi for enten dem selv eller andre. Fælles for skolerne er således en hensigt om, at skolen igennem lærernes undervisning skal udvikle elever med kompetencer til at

³ PISA (the Programme for International Student Assessment) blev lanceret i 1997 af OECD. PISA tester kompetencer og viden hos 15-årige inden for bl.a. matematik og læsning. TIMSS (Trends in International Mathematics and Science Study) and PIRLS (Progress in International Reading Literacy Study) er udviklet af The International Association for the Evaluation of Educational Achievement (IEA).

⁴ En undtagelse er den internationale test ICCS (International Civic and Citizenship Education Study), der bl.a. måler elevers demokratiforståelse.

være åbne og tænke nyt, hvor det ikke blot handler om at kunne et fagligt stof inden for traditionelle discipliner.

Ledernes opgave er i dette perspektiv at få lærerne til at knytte an til idealet om innovation og klæde lærerne på til at arbejde med på “den innovative skole”. Læreren skal lære eleverne kreativitet og innovation ved selv at engagere sig åbent, eksplorativt og innovativt i sit arbejde og undervisning. Men lederne på skolerne leder ikke alene i forhold til et ideal om innovation forstået som en enkeltstående dagsorden. De ledelsespraksisser, der tegner sig i vores undersøgelse, handler ikke bare om innovation, men derimod om at få bugt med det dilemma, der er imellem kravet om innovation og kravet om resultater på standardiserede mål.

Laurent Thévenot om innovation og standardisering

Det analytiske blik i dette kapitel har sit afsæt i den franske pragmatiske sociologi, særlig i Laurent Thévenots begreb “engagementsregimer” (Thévenot 2001, 2006 og 2011). Jeg bruger begrebet om engagementsregimer til at udforske, hvordan kravene til skolen om henholdsvis innovation og resultater på standardiserede mål ikke blot handler om forskellige mål, men indebærer idealer til medarbejderne om bestemte måder at engagere sig på, måder at være på i deres arbejde. Thévenot udpeger bl.a. to engagementsregimer, der er karakteristiske for vores samtid: planens regime og det eksplorative regime (Thévenot 2011). De to begreber bruges her i kapitlet til at belyse de forskelle og modsætninger, der ligger imellem idealet om innovation og idealet om resultater på standardiserede mål i skolen. De bruges også til at vise den tvivl og uro, som det kan indebære for medarbejderne i skolen at skulle agere efter begge idealer. Der ligger dog ikke i dette blik, at idealerne i praksis ikke kan sameksistere. Tværtimod danner der sig i hverdagens interaktioner kompromiser og blandingsformer af disse to idealer. Skoleledernes praksis for at skabe sameksistens er netop hovedinteressen i dette kapitel. Den franske pragmatiske sociologis begreber bruges dermed også i kapitlet som afsæt til at udforske, hvordan de danske skoleledere agerer med forskellige strategier for at skabe forskellige former for sameksistens mellem de to idealer i praksis.

Der er tre væsentlige pointer hos Laurent Thévenot, som jeg inddrager i dette kapitel til at forstå betingelser og praksis for ledelse af innovation i skolens hverdag. For det første at målet om innovation indebærer et ideal om en bestemt måde at være på – en bestemt måde at engagere sig i sin omverden på. Den måde at engagere sig på, som ligger i idealet om innovation, indebærer en relation til sin omverden kendetegnet ved nyhed og kendetegnet ved en stræben efter det ukendte og ufamilære. Det politiske ideal om en innovativ folkeskole skal dermed forstås, ikke blot som et mål om enkeltstående innovationer, men som et ideal om en bestemt måde, hvorpå elever, lærere og ledere skal engagere sig i deres omverden. Det rører dermed ved selve den måde, man som professionel skal agere på i sin hverdag. Thévenot bruger begrebet “det eksplorative engagementsregime” til at beskrive dette vor tids innovationsimperativ. Det eksplorative står i et modsætningsfyldt forhold til idealerne i “planens regime”. Planens regime er orienteret mod et ideal om indfrielsen af planer (Thévenot 2011). I styring gennem standarder og assessmentsystemer er det planens regime, der er fremherskende, idet disse systemer netop er baseret på vurderinger af eventuelle dysfunktioner i forhold til indfrielsen af forhåndsdefinerede mål. At være i denne form

for engagement handler om at fastsætte mål og anvende de metoder, som giver den sikreste vej til at indfri ens plan. Her er idealet om den professionelle, at denne agerer som en aktør, der kan indfri en plan (Thévenot 2009, 2011).

For det andet er det en pointe hos Thévenot, at mennesker ikke er forbundet til ét engagementsregime, men skifter fra situation til situation mellem flere måder at engagere sig på. De mange samtidige mulige måder at være på danner hos den enkelte en grundlæggende uro og kritisk blik på, hvordan personen i en given situation skal agere. Begrebet "engagementsregimer" er hos Thévenot forbundet med inquiétude: uro. Begrebet "engagementsregime" bygger på en antagelse om, at et engagement er tosidigt: På den ene side finder personer ro og tryghed ved at læne sig op ad de værdier og konventioner, der er en del af et regime, og på den anden side er det sådan, at der i engagementet også er en grundlæggende inquiétude, en uro, der består i en kritik og mistanke rettet mod de konventioner (Blokker og Brighenti 2011; Thévenot 2006, 2011). Der er hele tiden grundlag for en tvivl og uro over, at ens engagement altid "kunne være" anderledes; kunne være andetsteds. "Dette 'kunne være' er grundlaget for kritik: Det kunne være anderledes" (Blokker og Brighenti 2011:388, min oversættelse). Thévenots begreber er derfor også en vej til at udforske, hvordan de to modsatte idealer fører til en tvivl hos nogle medarbejdere om, hvorvidt de gør det rigtige. Begreberne giver en forståelse af, hvordan medarbejderne i visse situationer netop kan opleve, at de, hvis de gør det rigtige i den ene optik, gør det forkerte i den anden optik.

For det tredje er det en antagelse, at mennesker agerer på denne form for situationer. Når verden betragtes igennem den franske pragmatiske sociologis linse, er det dermed interessant at udforske, hvordan aktører agerer i forhold til de modsætninger, de oplever. Det er nemlig sådan, at aktører i praksis – i vores tilfælde her ledere og lærere i skolen – reagerer på den oplevelse af forhold, der ikke passer sammen (Boltanski og Thévenot 1999). I de situationer kan de agere på forskellige måder, og situationen kan tage flere retninger (Dansou og Langley 2012: 510). De kan fx drage tvivl om et givet ideal eller en måde at gøre tingene på. De kan fx pege på, at de ikke bør bruge for meget tid på at arbejde med innovation, fordi de oplever, at det ikke fører til høje afgangsprøveresultater, eller de kan søge at skabe kompromiser mellem de forskellige idealer. For at forstå, hvordan de situationer kan bevæge sig, er det vigtigt at forstå, at i disse situationer kan aktører bringe flere elementer i spil og påvirke situationen for fx at skabe kompromiser. Som nævnt fokuserer jeg i dette kapitel på tre væsentlige elementer, der bringes i spil: argumenter, objekter og subjekter. Brugen af disse tegner hver især forskellige ledelsespraksisser til at skabe samvær mellem innovation og standardisering i skolen.

Ledelse af innovation – ledelse af uro

Kritik, tvivl og en nagende uro er et grundvilkår for ledelse af innovation i skolen, fordi målet om innovation udfordrer de andre krav, de professionelle skal leve op til i deres arbejde i skolen. Innovation i den form, det har i målsætningerne for folkeskolen og for læreruddannelsen, er en relativt ny dagsorden, der er taget til i dette årtusinde. Vores undersøgelse viser da også, at innovation i mange situationer ikke har en stabiliseret plads i lærernes og lederens hverdag. Der er ikke en udbredt koordinering med hensyn til, i hvilke situationer værdierne om innovation skal have

en plads og på hvilken måde. De professionelle sætter spørgsmålstejn ved, hvordan de skal agere i specifikke situationer. Skal de arbejde eksplorativt, eller skal de gå målrettet efter at indfri planlagte mål? I en skolepraksis indebærer det at arbejde eksplorativt og søge mod det nye, ukendte og usikre fx at udfordre sig selv med nye didaktiske metoder eller fx at invitere andre personer ind, der kan "forstyrre" og udfordre én selv. Det kan, som vores undersøgelse giver eksempler på, fx være en lærer, der inviterer den lokale elektriker ind til at undervise i et forløb i fysik; det kan også være at invitere en virksomhed til at stille arbejdsopgaver til eleverne i et undervisningsforløb. At arbejde i et planens regime indebærer derimod at agere efter en fastlagt plan for elevernes læring og for egne handlinger i undervisningen. At være i denne form for engagement som professionel handler om at forholde sig til fastsatte mål for elevernes læring og egen undervisning samt om at anvende de metoder, som giver den sikreste vej til at indfri disse mål, og dermed indfri sin plan for elevernes læring. Det kan være en målrettet eksamensforberedelse efter metoder, som den professionelle har erfaring med. Det handler her om sikkerhed i samværet med hinanden og sig selv. Som en lærer fortæller i et af undersøgelsens interview: "Her er vi jo en skole, så der er en kerneydelse – der er noget, vi skal." Der skal være en gensidig sikkerhed i relationen med hinanden, skolen har noget, den skal, læreren har noget, læreren skal med eleverne, og den plan kan læreren indfri. Disse modsætningsfyldte idealer betyder, at medarbejderne i skolen må finde vej imellem på den ene side at skulle udforske det uforudsigelige – og på den anden side skabe forudsigelighed.

Vores undersøgelse viser, at når de professionelle i skolen oplever et modsætningsforhold mellem innovation og målet om at nå høje resultater i test og prøver, opstår der uro og tvivl over arbejdet med innovation. "Uro" forstået således, at medarbejderne sætter spørgsmålstejn ved, om det at arbejde innovativt er den måde, de bør agere på i en given situation. Undersøgelsen viser, at innovation ikke kan forstås som en isoleret aktivitet, hvor skolens medarbejdere suspenderer de andre måder, som de i øvrigt må agere på for at skabe en lukket lomme til at arbejde med innovation. Det er netop i de situationer af uro og tvivl, der opstår, at lederne handler for at opretholde eller ændre normer, værdier og ageren i deres organisationer og for også at udvikle nye kompromiser mellem forskellige værdier. I de situationer søger lederne at lede på selve dilemmaet mellem at arbejde eksplorativt og arbejde i et planens regime med krav om resultater på standardiserede mål. Her er en af de krævende opgaver at lede medarbejderne og sig selv til at forene de forskellige og modsatrettede værdier og engagementsregimer i hverdagens konflikter og kompromiser.

Undersøgelsen belyser tre forskellige måder, hvorpå lederne agerer i denne situation og relaterer de modsatrettede værdier til hinanden: For det første igennem argumenter for, hvorfor innovation og resultater på standardiserede mål skal sameksistere i en balance. For det andet en måde, hvorpå man kan relatere de to regimer til hinanden, som bygger på brugen af modeller og koncepter. For det tredje en måde til at løse dilemmaerne mellem de to regimer, som er baseret på, at lederen bringer sin egen position som leder i spil i den daglige interaktion med medarbejderne. Disse udfoldes i de følgende afsnit.

Argumenter som ledelsespraksis

”Der skal være en sammenhæng, det skal der bare.” (Skoleleder)

Undersøgelsen på de 10 danske skoler har spurgt skolelederne om deres syn på, hvordan innovation hænger sammen med kravet om resultater på standardiserede faglige mål. Som det ovenstående citat siger, tegner der sig et billede af, at skolelederne oplever det som nødvendigt, at der er en sammenhæng mellem det at arbejde udforskende og eksplorativt og samtidig at kunne arbejde efter et på forhånd planlagt mål, fx de faglige mål. Imidlertid beskriver lederne det som et komplekst forhold, hvor sammenhængen ikke står entydigt frem, men skal skabes gennem en aktiv indsats fra ledelse og medarbejdere. Til sammenligning tegner undersøgelsen et anderledes billede, når det alene gælder argumenter for, at der skal arbejdes med innovation i skolen. Her argumenteres med en klar referenceramme til fælles værdier. Som citatet fra kapitlets indledning sagde: “I dag er det ikke længere nok, at eleverne er fagligt dygtige, det er de også i Kina, Indien og Brasilien. Det er mindst ligeså vigtigt at træne deres kreative og innovative kompetencer. Med andre ord klæde dem på til at blive livsduelige i en verden, der er global, højteknologisk, omskiftelig, konkurrencepræget og informationsmættet.” Her argumenteres med direkte reference til livsduelighed, samt også til vores fælles fremtid i Danmark i den globale konkurrence. I argumentet fremstår tydeligt, hvorfor innovation er godt, nærmest selvfølgelig og vanskeligt at være imod.

Når det handler om argumenter, der skal give mening til det fælles samvær i skolen mellem innovation og indfrielsen af standardiserede fag-faglige mål, er argumentationen derimod mindre klar i sin reference til fælles værdier. Den gennemgående generelle værdi, der træder frem i ledernes kommunikation om samspillet mellem innovation og indfrielsen af fastsatte fag-faglige mål, er “balance”. At de to, til trods for at indeholde modsætninger, også er tæt forbundet til hinanden pædagogisk og didaktisk. En stærk faglig viden understøtter kreativ tænkning, ligesom kreativ tænkning understøtter udvikling af en faglig viden – fortæller de interviewede. Skolelederne beskriver, at der ikke kan være enten bare det ene eller bare det andet. Der skal være plads til både at arbejde efter at søge det ukendte og uforudsigelige, som karakteriserer et “eksplorativt engagement”, og til at arbejde efter at indfri planlagte mål, som er karakteristisk for et “planens engagement”. Der skal være begge i skolen, og de skal understøtte hinanden i en gensidig balance.

En af de grundlæggende mekanismer i en argumentation er, at den retfærdiggør handlinger ved at referere til generelle værdier, som er til et fælles gode (Boltanski og Thévenot [1991] 2006). Det kan fx være referencen til “Danmarks fremtid på det globale marked” som i tilfældet med argumentationen for at arbejde med innovation i skolen. I vores undersøgelse kaster ledere sig ud i ikke blot at argumentere for, hvorfor innovation er vigtigt, men går også ind i dialogen om, hvorfor der skal være både innovation og standardisering i skolens hverdag. Lederne italesætter dermed direkte den tvivl og uro, som medarbejderne (og de selv) kan opleve. Igennem argumenter om balance og gensidig forbundethed argumenteres for det gode i at have begge i skolen. Med argumenter som fx, at en stærk faglig viden understøtter kreativ tænkning, ligesom kreativ tænkning understøtter udvikling af en faglig viden, sættes et værdigrundlag for sameksistensen. Som flere ledere selv peger på, oplever de dog denne sameksistens som langt fra enkel. Undersøgelsen tegner dermed et billede af, at argumenter for samværet mellem innovation og standardisering ikke udgør

nogle “plug-and-play”-ledelsesløsninger på medarbejderens oplevelse af modsætninger. Men i disse argumenter peger ledelsen på de værdier, som skal ligge til grund for samværet mellem de modsætningsfyldte idealer i praksis.

Ledelse med modeller og koncepter

Når man som forsker besøger skoler, der arbejder med en målsætning om at uddanne kreative og innovative elever, er det første, der springer i øjnene, den vifte af undervisningsmodeller- og koncepter, der er i brug på skolerne med det formål at understøtte lærernes arbejde med innovation og et åbent eksplorativt engagement. Det virker i første omgang overvældende. Der er innovationsuger og innovationscamps. Der er didaktiske redskaber til brug for at lave kreative og innovative processer i undervisningen med eleverne, fx innovationsdiamanten og KIE-modellen (Kreativitet, Innovation og Entreprenørskab). Der er også årligt tilbagevendende events og undervisningskonkurrencer, som fx Legos Lego-League eller Global Entrepreneurship Week. Udbuddet af didaktiske modeller til at arbejde med innovation i folkeskolen er omfangsrigt, og skolerne udvikler også egne koncepter. Ud over undervisningskoncepterne er der på flere skoler i undersøgelsen også organisatoriske modeller, som har til formål at åbne skolen udadtil, lade sig forstyrre og møde nyt. Det kan være partnerskaber med eksterne parter, fx virksomheder, kulturinstitutioner eller foreninger, som det også i forbindelse med folkeskolereformen i 2014 blev et lovmæssigt krav med ændringen i folkeskolelovens tekst om skolernes samarbejde med eksterne partnere (LBK nr. 665 af 20/06/2014, kap. 2, § 3, stk. 4 og 5).

De modeller og koncepter er karakteriseret ved at bestå af en række objekter, fx dokumenter med beskrivelser af modellen, dokumenter om, hvordan modellen anvendes, eller objekter, der skal bruges i modellen, fx legoklodser e.l. Disse modeller er vigtige at forstå som et af spørgsmålene om ledelsespraksis og målet om innovation i skolen. Hvis vi betragter skolernes modeller og koncepter, relaterer flere af dem sig til værdier, som forbindes med både “det eksplorative regime” og med “planens regime”. De sammenfletter en række forskellige varianter og kombinationer af elementer forbundet med åbenhed og nyhed samtidig med effektivitet og produktivitet i forhold til at indfri nogle fastsatte mål. I undersøgelsen var der fx en skole, der har udviklet et diplom i innovation og på den måde kombinerer et mål om innovation med et objekt (diplomet), der demonstrerer indfrielsen af prædefinerede planlagte mål, og som forbindes med planens regime. Skolelederen fortæller:

”Og derfor tror jeg også, at det er endnu mere vigtigt, at vi laver det diplom for innovation, hvor der står “Jeg har arbejdet med...” Slam, slam, slam derned af. Der står lige nøjagtig det, de har arbejdet med, som egentlig er mål, der kan findes i Fælles Mål. Jeg vil sige, at der er jo rigtig meget Fælles Mål, når du har haft en innovationsuge, du godt kan vinge af, og sige; det har jeg i hvert fald være igennem nu, godt og grundigt.” (Skoleleder)

Et andet eksempel fra skolerne på lignende kombinationer er innovationsprocesser, der omfatter flere faser, hvor fx startfasen indebærer, at deltagerne åbner sig i en fri, kreativ brainstorm, mens

slutfasen handler om at nå frem til en ide til et markedsomsætteligt produkt. Karakteristisk for modellerne og koncepterne er, at de hver især medskaber den konkrete form, som innovation får i organisationen, og hver især medskaber varianter af, hvordan innovation relateres til kravet om resultater i standardiserede prøver og test inden for de traditionelle fag. Væsentligt er endvidere, at skolerne i undersøgelsen ikke blot anvender eksisterende koncepter, men også selv udvikler nye koncepter. Der pågår således et arbejde i skolernes hverdag, hvor ledere og lærere søger at skabe gode kombinationer og kompromiser mellem innovation og kravet om resultater på planlagte standardiserede mål. Undersøgelsen viser, hvordan anvendelsen og udviklingen af disse koncepter udgør én måde, hvorpå man kan lede den vanskelige relation mellem at arbejde eksplorativt og at arbejde mod indfrielsen af planlagte mål. Den tegner et billede af, hvordan disse teknologier er en vej til at rammesætte forholdet mellem de modsætningsfyldte idealer i praksis i skolens hverdag.

Anvendelsen og udviklingen af koncepter i skolerne i undersøgelsen indebærer pædagogiske og didaktiske beslutninger, og i nogle tilfælde et kompliceret pædagogisk og didaktisk arbejde, når der fx arbejdes på at forene kreativitet i undervisningen med at kunne måle kreativitet. "Ingen ledelse uden ledelsesteknologier" er det blevet sagt, og teknologier, eller koncepter og modeller, er i dag en central del af det at bedrive ledelse (Thygesen, Villadsen, og Kampmann 2012). Teknologier er ikke neutrale objekter. De er ikke blot et redskab, der eksisterer i organisationen, men er medskabende for selve organisationen (ibid.), hvor fx teknologier til samarbejde ændrer beslutningsprocesser i organisationen (Højlund 2012). Modeller og koncepter består af en samling af objekter og bygger på en logik om årsag og effekt, hvor logikken kan være, at en given samarbejdsmodel åbner for kreativ tænkning og fører til udfordring af egne vaner.

Her er tale om en ledelse, der foregår ud over interaktionen mellem personer, mellem leder og medarbejder, og sker gennem objekter i form af didaktiske og organisatoriske modeller. Idet lederen stoler på modellerne som en vej til at styrke innovation, sker der også en tingsliggørelse af ledelsen. Lederen som person indgår ikke nødvendigvis i interaktionen med de professionelle om arbejdet med innovation, hvor modellen får en central position i de professionelle og elevernes arbejde.

Ledelse gennem lederpersonen

"Når det går galt for en medarbejder, som er gået ind og har gjort et eller andet [nyt] i en klasse, og faktisk har taget denne her opgave på sig, og det kikker, og han bliver slået ud af det. Så er det også min væsentligste opgave at gå ind og sige "Det er mit ansvar". Og tage skylden både over for forældre og alle øvrige og sige: "Det var sådan, vi gjorde, det var det, vi arbejdede med" og samle den medarbejder op. Lærerne må ikke opleve, at de står alene i de situationer, hvor det kikker."
(Skoleleder)

Det ovenstående citat viser, hvordan en skoleleder ser sin egen rolle i en konflikt, der er opstået, fordi en lærer har foretaget et eksperiment med sin undervisning i en klasse; et eksperiment, der er gået galt i forhold til at indfri de læringsmål, der er for eleverne. Den måde, lederen gør det på her, er ved at aktivere sin position som den, der har ansvar for beslutninger i organisationen. Han sætter

sig selv i position som den, der bærer skylden i forhold til fx utilfredse forældre. I dette tilfælde bliver han den, som bærer ansvaret for de udfordringer, som de professionelle i visse situationer oplever imellem det eksplorative arbejde og krav om indfrielse af planlagte mål.

På den måde bringer lederen sin egen person i spil som en løsning på de udfordringer, medarbejderne oplever i modsætningerne mellem innovation og indfrielsen af resultater. Sagt mere præcist: Lederen har i denne situation bragt sit eget "subjekt" i spil til at beslutte, hvordan samværet mellem innovation og planlagte mål skal tage form i praksis. "Subjekt" skal her forstås på en specifik måde, nemlig som en "legemliggjort kvalifikation" (i dette tilfælde en lederposition), der giver personen en stemme til at sige, hvordan givne værdier bør tage form i praksis. Lederen bruger sin position som leder som den centrale brik i at skabe sammenhæng mellem innovation og forventninger til resultater ved at tage lederansvaret for den kritik, der kan opstå som følge af konflikt imellem de to måder at arbejde på, på sine skuldre.

Undersøgelsen viser lignende eksempler på, hvordan lederne sætter sig selv som subjekter i en central position i den daglige interaktion med medarbejderne for at løse den uro og tvivl, idealet om en innovativ skole i visse situationer medfører for medarbejderne. Det ses hos en leder fra undersøgelsen, der ikke blot bringer sin position som leder i spil, men også en position som faglig ekspert i innovation. Hun fortæller:

"Det kan ikke nytte noget, at vi bare taler. Innovation er et ord, man ikke rigtig kan holde om. Det har jeg i hvert fald oplevet hos mange af lærerne og eleverne. Vi vil gerne, men vi ved ikke hvordan. Og så må man prøve som leder at stille sig forrest."

I vores case om innovation i skolen er de modsætninger, som medarbejderne oplever, forbundet med oplevelsen af risiko i den forstand, at medarbejderne oplever, at det at gøre noget nyt og ukendt udsætter indfrielsen af planlagte mål for risiko. At arbejde innovativt truer den sammenhæng, der ligger i at lægge en plan, forfølge den og indfri den, som efterstræbes, når man arbejder i en "planens logik". Undersøgelsen peger på, at når lederen bringer sin egen ledelsesposition i spil for at løse de oplevede modsætninger mellem innovation og standardiserede faglige mål, handler det også om ansvar. Det handler om at stille sig i position som den, der påtager sig ansvaret og bærer den risiko, der er implicit i forholdet mellem de to idealer. Undersøgelsen peger på, at den måde at tage del i ansvaret på for et eksplorativt engagement foregår ved at deltage i selve det engagement med medarbejderne, hvor de søger det nye og ukendte, og indgå i interaktionen omkring det eksplorative arbejde. Dette sker igennem en tilstedeværelse i en interaktion med de professionelle og andre involverede aktører, fx forældre, hvor lederen i interaktionen bringer sin position som leder ind som en måde til at løse den tvivl, der opleves, og den kritik, der kan blive rettet. Lederen bliver det subjekt, der hele tiden skal være i modsætningerne og internalisere en balance. Lederen skaber i kraft af en aktivering af sin position som leder løsningen på den uro, medarbejderne kan opleve i modsætningerne mellem at arbejde eksplorativt og arbejde efter at indfri planlagte mål. På den måde bliver lederen selv den primære bærer af de værdier, som lederen ønsker styrket i sin organisation.

Oversigt over ledelsespraksis

Nedenstående tabel opsummerer de tre forskellige ledelsespraksisser, sådan som de blev beskrevet i de foregående afsnit: 1) argumenter, hvor lederen kommunikerer, hvorfor innovation og resultater på standardiserede mål skal sameksistere i en balance; 2) objekter, hvor ledelsen baseres på brugen af didaktiske og organisatoriske modeller og koncepter; 3) subjekter, hvor lederen bringer sin egen position som leder i spil for at løse de dilemmaer, medarbejderne kan opleve i sameksistensen mellem innovation og standardiserede faglige mål.

Ledelsespraksis	Beskrivelse	Eksempel
Ledelse gennem argumentation	Argumenter er retfærdiggørelser og kritikker, der understøtter handlinger eller kritiserer handlinger ved at referere til værdier.	Lederen argumenterer for, hvorfor innovation og resultater på standardiserede mål skal sameksistere. Fx argumenter om, at innovation og standardiserede fag-faglige mål begge skal have plads i skolen, fordi der skal være en "balance".
Ledelse gennem objekter	Objekter er materielle objekter, der understøtter og er associerede med forskellige værdier.	Ledelsen baseres på brugen af didaktiske og organisatoriske modeller og koncepter. Fx innovationskoncepter som KIE-modellen. Fx diplomer for innovation og kreativitet.
Ledelse gennem subjekter	Subjekter er legemliggjorte kvalifikationer, der giver personer en legitim stemme til at sige, hvordan givne værdier bør tage form i praksis.	Lederen bringer sit eget subjekt i spil i den daglige interaktion med medarbejderne. Fx i kraft af sin position som leder af organisationen eller som en faglig ekspert med viden om innovation.

Figur 15.1. Ledelsespraksis.⁵

Konklusion

Dette kapitel har vist, hvordan målet om en innovativ folkeskole ikke begrænser sig til undervisning i innovation, men stiller forventninger til skolens medarbejdere om en særlig måde at være på. Med begreberne om det eksplorative engagement og planens engagement har kapitlet vist, hvordan idealet om innovation og idealet om resultater på standardiserede mål stiller modsatrettede krav til skolens medarbejdere. Medarbejderne i skolen skal i deres måde at arbejde på ikke bare skabe forudsigelighed i forhold til at nå fastsatte resultater, de skal også arbejde innovativt og stræbe efter

⁵ De tre ledelsespraksisser er inspireret af Dansou og Langleys udlægning af den pragmatiske sociologis begreb om test og af de elementer, der bringes i spil i situationer af test (Dansou og Langley 2012: 511).

det nye og ukendte; det uforudsigelige.

Kapitlet har vist, hvordan dette forhold må forstås som en iboende uro over, hvordan de skal agere som professionelle. Det betyder, at ledere, der kaster sig ud i arbejdet med innovation, må være forberedt på, at innovation er et mål for elevernes læring, der ikke blot kræver faglig ledelse. Det er et læringsmål, der medfører denne nagende uro og en tvivl hos de professionelle om, hvordan de skal afveje at arbejde udforskende og arbejde efter faste mål, som lederen må lede.

Kapitlet har tegnet et billede af tre aktuelle ledelsespraksisser hos ledere, der adresserer disse modsætninger. De tre ledelsespraksisser baserer sig på 1) argumenter, hvor lederen beskriver, hvorfor innovation og resultater på standardiserede mål skal sameksistere i en balance; 2) objekter, hvor lederen gør brug af didaktiske og organisatoriske modeller og koncepter; 3) subjekter, hvor lederen bringer sin egen position som leder i spil for at løse de dilemmaer, medarbejderne kan opleve i sameksistensen mellem innovation og standardiserede faglige mål.

På de danske skoler i undersøgelsen træder ledelse af innovation mest tydeligt frem som en ledelse, der baserer sig på brugen af didaktiske og organisatoriske innovationsmodeller, hvor det er modellerne, der bliver bærere af de værdier, der ønskes etableret i organisationen. Den subjektbaserede ledelse, hvor det er lederen selv, der er den primære bærer af værdierne, er mindre synlig på skolerne i undersøgelsen. Ikke desto mindre er den til stede. På hver enkelt skole vil de tre ledelsespraksisser vægtes forskelligt. Det er afgørende som leder at have blik for den uro, som følger for medarbejderne med arbejdet med innovation, og for hvordan lederens ledelsespraksis understøtter medarbejderne til at håndtere denne i hverdagens arbejde.

Litteratur

BEK nr. 231 af 08/03/2013. *Læreruddannelsesbekendtgørelsen*.

<https://www.retsinformation.dk/forms/R0710.aspx?id=145748> (hentet 10.08.15)

Blokker, P. og A. Brighenti (2011). An Interview with Laurent Thévenot: On Engagement, Critique, Commonality, and Power. *European Journal of Social Theory*, 14 (3): 383-400.

Boltanski, L. og L. Thévenot (1999). The sociology of critical capacity. *European Journal of Social Theory*, 2 (3): 359-377.

Boltanski, L. og L. Thévenot ([1991] 2006). *On justification. Economies of worth*. Princeton, NJ: Princeton University Press.

Buckingham, D. og K. Jones (2010). New Labour's cultural turn: Some tensions in contemporary educational and cultural policy. *Journal of Education Policy*, 16 (1): 1.

Dansou, K. og A. Langley (2012). Institutional work and the notion of test. *M@n@gement*, 15 (06): 502-527.

Darsø, L. (2011). *Innovationspædagogik. Kunsten at fremelske innovationskompetence*. Frederiksberg: Samfundslitteratur.

De Bruijn, H. (2002). *Managing Performance in the Public Sector*. London: Taylor & Francis.

Digmann, A. m.fl. (2009). *Principper for offentlig innovation – fra best practice til next*

- practice*. København: Børsens Forlag.
- Gambarotto, F. og A. Cammuzzo (2010). Dreams of Silence: Employee voice and innovation in a public sector community of practice. *Innovation, Management Policy and Practice*, 12: 166-179.
- Højlund, H. (2012). "Hybrid Inclusion: Multiple inclusion mechanisms in the modernized organization of Danish welfare services". I N. Thygesen (red.), *The Illusion of Management Control*. Basingstoke: Palgrave Macmillan: 87-107.
- Jensen, I.F. (2009). *KIE-modellen – innovativ undervisning i folkeskolen*. Odense: Erhvervsskolernes Forlag.
- Munday, I. (2014). Creativity: Performativity's poison or its antidote. *Cambridge Journal of Education*, 44 (3): 319-332.
- OECD (2007). *Improving School Leadership, National Background Report, Denmark*. Paris: OECD.
- Olsen, A.L. og L. Rohde (2013). *Innovative elever – undervisning i fire faser*. København: Akademisk Forlag.
- Perillo, S. (2007). Tension as an enabling characteristic of innovating in schools. *International Journal of Educational Management*, 21: 621-633.
- Pors, J.G. (2011). Noisy management: A history of Danish school governing from 1970-2010. Ph.d.-afhandling. Frederiksberg: Copenhagen Business School.
- Regeringen (2012). *Danmark – løsningernes land. Styrket samarbejde og bedre rammer for innovation i virksomhederne*. København: Statsministeriet.
- Regeringen (2005). *Verdens bedste folkeskole – vision og strategi*. København: Statsministeriet.
- Sløk, C. m.fl. (2012). *Fremtidens innovative folkeskole. Ledelse af innovation i folkeskolen*. Frederiksberg: Center for Skoleledelse, CBS.
- Stoll, L. og J. Temperley (2009). Creative leadership: A challenge of our times. *School Leadership & Management: Formerly school 150organization*, 1: 65-78.
- Thévenot, L. (2001). "Pragmatic regimes governing the engagement with the world". I T.R. Schatzki, K.K. Cetina og E.v. Savigny (red.), *The Practice Turn in Contemporary Theory*. London og New York: Routledge.
- Thévenot, L. (2006). *L'action au pluriel: Sociologie des régimes d'engagement*. Paris: Éditions la Découverte.
- Thévenot, L. (2009). Governing life by standards: A view from engagements. *Social Studies of Science*, 39 (5): 793-813.
- Thévenot, L. (2011). Power and oppression from the perspective of the sociology of engagements: A comparison with Bourdieu's and Dewey's critical approaches to practical activities. *Irish Journal of Sociology*, 19 (1): 35-67.
- Thygesen, N., K. Villadsen og N. Kampmann (2012). "An introduction to understanding technology as illusions". I N. Thygesen (red.), *The Illusion of Management Control*. Basingstoke: Palgrave Macmillan: 1-35.
- Troman, G., B. Jeffrey og A. Raggl (2007). Creativity and performativity policies in primary school cultures. *Journal of Education Policy*, 22 (5): 549-572.
- UVM, Undervisningsministeriet (2014). *Innovation og Entreprenørskab – Vejledning*. København:

Undervisningsministeriet.

Vaaben, N. (2013). *Innovations-, samarbejds- og styringsfantasmer i det offentlige*. Ph.d.-afhandling. Roskilde: Roskilde Universitet.

Artikel 2

Carlsen, M. H. og Vaaben, N. (2016) ”Grænseløse organisationer - fra co-creation til co-stabilization”, *Social Kritik*, 146: s. 24-31.

Grænseløse organisationer

- Fra co-creation til co-stabilization

Mathilde Hjerrild Carlsen og Nana Vaaben

Indledning

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

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

Teorier om co-creation og samarbejdsdrevet innovation

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

mange samarbejdsorienterede organiseringsformer, der i disse år er etableret på kryds og tværs mellem afdelinger, sektorer, personer og fag.

Men grænseoverskridende møder mellem forskelligheder tillægges ikke bare innovative potentialer i kraft af idéer om komplementær viden, der mødes. Ofte forklares innovative potentialer også med henvisning til, at man ved at betragte noget *udefra*, med et anderledes syn eller med friske øjne kan se noget, som man ikke kan se *indefra* (I. S. Smith, 2008, s. VII). Mange innovationsteorier hævder, at systemer, kulturer og institutioner slet ikke *kan* forandre sig indefra, fordi de af historiske, kulturelle eller organisatoriske grunde bliver hængende i gamle selvfølgeligheder. Innovation ender derfor ofte med at blive forklaret med henvisning til eksterne chok eller forstyrrelser (Schmidt, 2010).

Adskillige innovationsdefinitioner er ligefrem bygget op med en form for forstyrrelse eller brud som det helt centrale omdrejningspunkt. Stephen Osborne og Louise Brown definerer fx innovation som noget, der adskiller sig fra andre former for forandring, ved at det bryder med noget eksisterende i stedet for at udvikle det eksisterende på en mere kontinuerlig måde (Osborne & Brown, 2005, s. 121). Andre skelner i stedet mellem radikal og inkrementel innovation og sætter på samme måde fokus på, at radikal innovation indbefatter en indgriben i eller et brud med noget bestående. Innovationslitteraturen rummer mange andre bud på, hvordan og hvorfor innovation opstår. Her vil vi fremhæve – og siden kritisere – idéen der forbinder innovation med græseløshed eller grænseoverskridelse. Den idé handler om, at grænseoverskridelse er innovationsfremmende, fordi grænseoverskridelse tillader, at et fremmed blik bliver lukket ind og forskellig viden mødes. Dermed skabes en forstyrrelse af selvopretholdende systemer eller entiteter, så noget nyt kan opstå.

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

Fremmedhed, sammenbrud og samvær

De beskrevne idéer om innovationspotentialer i møder mellem forskelligheder og fremmede blikke forudsætter, at der som udgangspunkt findes nogle stabile entiteter, som er forskellige, og som så kan mødes og udveksle komplementære synspunkter, eller som kan blive forstyrret. Fremmedhed kommer derved til at fremstå som noget attraktivt. På baggrund af disse idéer, vil den fremmede enten i kraft af at kunne se tingene udefra eller i kraft af at komme med en komplementær viden, blive betragtet som en kærkommen kilde til kreative nyskabelser, fordi vedkommende kan komplementere og forstyrre noget eksisterende. På den

baggrund bliver det nærmest en fordel at komme udefra og ikke have stor erfaring eller i forvejen vide noget om det, man kommer ind i. At invitere det fremmede indenfor og at være *fremmede* for hinanden ses som en kilde til inspiration. Den fremmede har dermed i kraft at blive betragtet som kilde til inspiration høj værdi (Thévenot 2010). Den fremmede ses som en, der kan bidrage til en idéskabelsesproces ved at komme med anderledes perspektiver, skæve indfald og alternative vinkler, og målet med relationen er enten at udveksle ideer, viden og forståelser eller at forstyrre, ruske op, og stille skæve og frække spørgsmål, så vaner, rutiner og selvfølgeligheder bryder sammen, og noget nyt kan opstå.

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

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

Thévenot retter kritik mod det han mener er et ganske ensidigt blik på denne form for samvær ('grammar of plural orders of worth', jf. Thévenot 2010). Ifølge ham, overses her den stærke spænding, der er imellem en personaliseret relation til verden og en fælles relation til verden. Thévenot forsøger dermed at henlede opmærksomheden på betydningen af de personlige *tilknytninger*, som mennesker har til steder, til ting og til hinanden, men som ikke kan beskrives med en fælles eller offentlig referenceramme som fx traditioner eller kulturer.

Han bidrager dermed til at beskrive en oversat men væsentlig måde at være sammen på i de co-creation projekter, vi har studeret. Thévenot kalder denne anden samværsform for *tilknytningens grammatik*.⁶ Denne form for samvær bygger på et personligt og lokalt engagement, men den producerer ikke nødvendigvis enighed forstået som fx fælles eller offentlige traditioner eller værdier. Pointen er, at til trods for fælles referencer til kulturer og traditioner er der også masser af forskellige personlige tilknytninger til steder, ting og personer på spil. Væsentligt er, at denne form for engagement og samvær har en særlig temporalitet, fordi personlige tilknytninger til steder, ting eller mennesker opstår igennem en fortsat brug, som når 'hyrden træder sin sti', og derfor indeholder den en særlig form for stabilitet i form af genkendelighed og gentagelse. Denne form for socialt samvær handler om et 'praktiseret samvær over tid' mellem mennesker, ting og steder, mere end det handler om måder at orientere sig mod fællesskaber centreret om bestemte værdier.

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

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

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

⁶ Vores betegnelse samværets grammatik oversat fra den engelske betegnelse 'Grammars of commonality'. Laurent Thévenot beskriver herunder blandt andre 'Grammar of plural orders of worth' og "Grammar of personal affinities to multiple common-places" (Thévenot 2014).

svært at få øje på, hvad det var for en stabil entitet, samarbejdet skulle forstyrre eller kaste et fremmed blik på. I det følgende præsenterer vi de to cases.

Kort om de to cases

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

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

Tilknytning

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

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

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

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

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

"Vi er tit blevet nedsat i sådan nogle grupper for at lave projekter, og når vi så skal søge penge til dem, så får vi dem aldrig, og så bliver det igen sådan et projekt, som kommer op at stå på hylden og som vi har brugt enormt mange timer på. På et tidspunkt der havde jeg det faktisk sådan, at nu ville jeg ikke bruge flere timer på projekter. [...] Vi har hver især et

bagland med os, som vi skal inddrage, og der er ikke nogen, der gider sådan et 7.klasses projekt. De tænker, at det bare er nye krav der bliver stillet, og at nu skal vi i gang med nye ting, som vi ikke har tid til. [...] Det er ikke nemt – selvom man egentlig kommer med noget, man synes er et rigtig godt projekt.” (Sundhedsplejerske).

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

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

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

Det, som den sidst citerede medarbejder efterlyser, er samarbejdskonstellationer, der består over tid – ikke fordi samarbejdet så skal blive stillestående, men fordi han gerne vil kunne udvikle samarbejdet og løbende justere det i forhold til de unge på skolerne. Han lægger altså vægt på kontinuerlig udvikling og stabile samarbejdskonstellationer, som man kan regne med over tid, frem for at knytte sine forestillinger op på idéer om forstyrrelser, fremmedhed og

brud. Eller man kunne også sige, at hans blik på samarbejdet i højere grad ligner Thévenots forståelse af tilknytning, end en forståelse af et inspirerende møde mellem fremmede.

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

Praktiseret samvær over tid

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

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

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

gange og derigennem opbygge en tilknytning til projektet. Medarbejderens vægtning af et samvær baseret på personlig tilknytning kan næsten ikke bliver mere tydelig.

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

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

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

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

Co-stabilization

I begge vores cases brugte medarbejdere og ledere altså mange kræfter på at skabe kontinuitet i foranderligheden – ikke bare forandring i kontinuiteten. Det gjorde de ved at dyrke og prioritere den personbårne tilknytning til projektet og hinanden og ikke bare at praktisere samvær som et inspirerende møde mellem fremmede. Man kunne hævde, at det, der foregik, ikke bare var "co-creation", men også "co-stabilization", og at det ikke udelukkende handlede om at berige hinanden med fremmedheder i græseoverskridende

møder mellem ellers uforanderlige entiteter, men at disse mennesker, der var spændt ud omfattende netværk af samarbejdskonstellationer på kryds og tværs, brugte tid på at skabe stabile samarbejdskonstellationer ved at engagere sig i hinanden, forpligtede sig til hinanden, opbygge tillid og vise interesse for hinanden over tid.

Det var helt tydeligt, at flere af medarbejderne var ”projekttrætte”, som en af dem forklarede, og at de var vant til – men også lidt trætte af – at skulle håndtere forandringer, brudte forløb og nye samarbejdskonstellationer hele tiden. Alene af den grund forsøgte de at afsøge og opbygge stabiliseringer. Men det er vigtigt at understrege, at de ikke afsøgte stabiliseringer for nødvendigvis at etablere stilstand. Tvært imod. Når misbrugsbehandleren fra den første case var begejstret for projekt fælles forebyggelse, var det fordi det til forskel fra alle mulige andre projekter skulle fortsætte over tid, og det håbede han ville give mulighed for en løbende udvikling af forebyggelsesindsatserne. Men de afsøgte især stabiliseringer, når de begav sig ud i noget risikofyldt, som innovationsprojekter jo ofte er. Hvis de skulle kaste sig ud i innovationskonkurrencer og eksperimenter med skoleklasser, eller hvis de skulle afprøve nye og muligvis kontroversielle metoder indenfor forebyggelse, var det særlig vigtigt, at man kunne regne med hinandens opbakning, interesse og støtte over tid. På den måde ser vi ikke co-creation og co-stabilization som hinandens modsætninger eller som gensidigt udelukkende hinanden. Vi påpeger bare, at vigtigheden af stabilisering, de personlige tilknytninger og samværet over tid, som er helt centrale elementer i sådanne processer ofte bliver glemt og overset.

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

Referencer

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

Artikel 3

Carlsen, M. H. “Familiar Strangers – managing engagements in public-private partnerships in education”. *Nordic Journal of Studies in Educational Policy* (revised and resubmitted).

Familiar strangers – managing engagements in public-private partnerships in education

Various forms of public-private collaborative organisations have been emerging in the education sector, a development that has made managing public-private partnerships an unavoidable imperative for school managers today. Addressing interactions between the partnership manager and partners in a public-private innovation partnership, this article explores the attachments public and private actors establish in such partnerships. While formal structures often bind partnerships together, open innovation partnerships have a more fluid organisation in which the participants have to establish the ground for their common work. Specifically, the article presents and discusses a study based on observations of a Danish partnership project aimed at developing a new secondary school. Drawing on recent French pragmatic sociology of engagements, the article sketches out the differing forms of mutual engagements at stake between the actors involved and the challenges they face in their interactions. As the partnership studied lacked formal agreements and was designed as an open collaboration, the partnership manager's and partners' locally performed acts of proximity became a means of binding the partnership together. In these acts, a mutual explorative engagement intertwined with a familiar engagement, thus creating a particular attachment of familiar strangers between the public and private actors – an attachment through which ideas on education and common educational visions could traverse the public and private sectors.

Keywords: public-private; partnership; education policy; collaboration; management; schools; pragmatic sociology; sociology of engagements.

Introduction

This article examines the attachments emerging between public and private actors in cross-sectoral education partnerships and the management task required to manage such partnerships. As part of the life of an experimental state, various forms of public-private partnerships have been emerging in European public education and policy-making (Glatter 2003; Ball 2018, 2007; Derouet and Normand 2011). One danger of this movement is said to be an eventual blurring of the boundaries

between the public and private sectors (Ball 2018, 588). Indeed, there is a growing need to gain insight into what characterises the attachments established by public and private actors in partnership organisations and thus forms the conditions under which education comes about in such partnerships. Public-private partnerships cover numerous aspects of education, ranging from administration and management to curriculum development, and their organisation varies depending on the local and national contexts in which they are established. Some involve formalised outsourcing of standardised services, while others are organised as open partnerships on welfare innovation and have a low degree of formalisation. This article focuses on the latter type.

In both policy and applied research, public-private education partnerships have been identified as a breeding ground for innovating educational welfare services, and in this regard appear promising (Antelo and Henderson 1992, 59; Watters and Diezmann 2013, 53; Gibson and Davies 2008, 74). However, critical education policy research has also distanced itself from the “idealised let’s all do this together” discourse of partnerships and from the political promotion of partnerships as innovative organisations producing educational welfare solutions (Klees 2002 in Cardini 2006, 412). Instead, education policy scholars have characterised such partnerships as a market relation included in a movement of neo-liberal policies introducing market thinking into education (Ball 2007, 2018). Other studies see the nature of the changing relation between the public and private sectors in education from another perspective, thus directing attention to the significance of trust and personalised relations in these partnerships (Dhillon 2009; Hoff 2002). As such, scholars have at this point made a series of diverging proposals on how the attachments between public and private actors in partnerships should be understood. These proposals present views of partnerships that range from their being innovative collaborations that improve welfare services, to being market-oriented economic relations, to being personalised relations of trust.

This article offers an analytical framework by which to consider the significance of various types of relations in partnerships in combination. The framework enables one to distinguish a given collaboration as consisting of various possible forms of mutual *engagement* between actors. This approach paves the way for an open analysis that equally investigates the significance, if any, of the element of trust, the exploration in which the public and private actors engage and their interests in forming partnerships.

School managers are key actors in the establishment and development of partnerships between schools and external private-sector partners, and as such are central to the empirical investigation in this article. In practice the managers have to handle the partnerships’ loose

organisation and a low incidence of formalised agreements. The open form of public-private innovation projects also emerging in the Danish public sector has indeed been described as a complex way of collaborating, as participants must continuously negotiate and re-negotiate the organisation and scope of the collaboration (Højlund 2014, 30), and success can be hard to evaluate (Sørensen and Torfing 2011, 7). This complexity means that the managers, teachers and private-sector partners involved indeed struggle in practice to figure out how to relate to each other, what to expect from each other and what kind of partnership they are to build. In the partnership investigated in this article, this included doubts about whether to prioritise establishing fixed project goals, openly explore new ideas or instead patiently engage in relation-building aimed at establishing long-term commitments and visions. On the face of it, these local doubts and difficulties might seem mundane, but this highly local level of interaction is actually important, for this is where these formally loosely defined partnerships take shape and thus where the conditions for managing and generating a partnership's education work is manifested.

This article suggests that scholars pay attention to the specific level of interaction in these partnerships to gain insight into the attachments establishing themselves between the public and private actors involved, and into the management requirements these attachments imply. The article presents a Danish case of a municipal-level public-private partnership as the basis for analysis. The partnership was organised as an innovation partnership (Greve 2019, 25) aimed at developing a new secondary school, and comprised more than 20 private-sector companies.

To attain the scope required to consider an array of attachment forms between public and private actors, I draw on concepts from French pragmatic sociology, particularly the sociological concept of *regimes of engagement* (Thévenot 2001, 2006).⁷ A central concern in the sociology of engagements is the question of how to “make commonality” (Thévenot 2015, 82). In short, the concept of engagement indicates formats on which humans rely to coordinate with themselves and with each other (Thévenot 2014, 11). Importantly, the sociology of engagements distinguishes between a plurality of forms of human engagement, and these forms can compete with each other, become dominant or intertwine in practice. The approach makes it possible to analytically distinguish between relations based on innovation exploration, economic market thinking and

⁷ The term attachment is employed to indicate the binding dimension of the bonds established between public and private actors. In the sociology of engagements, engagements are understood as binding in the sense that the human capacity for coordination secured in the engagement is dependent on an appropriately prepared environment, understood here as including both other persons and well as the milieu (Thévenot 2015, 22).

personal attachments of trust. Using the concept of engagement enables one to analyse how differing forms of relations might intertwine, conflict or cause each other's collapse as managers and partners struggle to establish a common ground for their collaboration.

Against such a backdrop, one can unfold partnerships as a practice where differing possible forms of mutual engagement compete with each other, with some becoming dominant as partners struggle to establish a common ground for their work. Applying this perspective on the partnership case studied, the article addresses these questions: *What forms of mutual engagement are established between public and private actors in their partnership interactions? In addition, what demands on the manager arise from these forms of mutual engagement?*

The article proceeds as follows: the first three sections define the framework of the study, describing its empirical, theoretical and methodological underpinnings. The next three sections present the analysis of three empirical examples taken from observations of the day-to-day management of the partners' interactions, with each example respectively focusing on the significance of three differing forms of mutual engagements in the partnership. Finally, the results are discussed in a discussion section and summarised in the conclusion.

Debates on public-private relations in education partnerships

The practice of public-private partnerships has not been researched to the same extent as policy initiatives pertaining to public-private partnerships as a governance model have (see for example Ball 2007; Robertson et al. 2012). However, studies have addressed the practice of partnerships as well as the management work required to manage relations between public and private actors (e.g. A. Taylor 1998a; Cardini 2006; Hogan 2018; C. Woods et al. 2013a; Davies and Hentschke 2006). As a result, some education researchers have provided critical perspectives on such partnerships, pointing to a divergence between policy discourse and practice (A. Taylor 1998b, 419; Cardini 2006, 411). This research has also pointed out challenges to the sometimes uncritically pro-collaboration and pro-business stances taken in today's school policy (C. Woods et al. 2013a, 763). As such, scholars in this research stream distance themselves from a representation of partnerships as collaborations characterised by an innovative exchange of resources, knowledge and views that produce solutions to welfare problems. Instead, they see the changing boundaries between the private and public sectors from a critical viewpoint, and have described such collaboration as part of a neo-liberal movement to privatise and marketise education (Ball 2007; Jones and Bird 2000;

Robertson et al. 2012). Some oppose partnerships for an idealised discourse (Klees in Cardini 2006, 412), while others point to these social relations as characterised by conflicts of interest (Lumby and Morrison 2006, 339). Remaining within the conceptual framework of a possible marketisation of education, practice studies have, however, softened these sombre predictions, pointing out how actors adhere to public values and resist spreading market logics into public education (Papanastasiou 2017; G. J. Woods and Woods 2005; P. A. Woods and Woods 2004; Hogan 2018).

Still other management studies understand partnerships as something other than economic and interest-oriented relations centred on a distinction between the public and private, therefore shifting the focus to aspects of the attachments between public and private collaboration partners, such as trust (Dhillon 2009, 697), sustained contact (Lumby and Morrison 2006, 339) and moral capacities (G. J. Woods and Woods 2005, 37). It has been suggested that partnership relations particularly rest on personal relations, and changes in key personnel are pointed to as the primary reason why partnerships lose momentum or fail (Hoff 2002, 73). As regards the requirements of partnership management, in some studies scholars have presented views on partnership managers as figures that manage not only the deal but also the relations (Davies and Hentschke 2006, 212). Such studies contribute a perspective on the social attachments in partnerships as entailing personal human relations, thus placing less emphasis on partners' positions as representatives of different interests. In sum, the existing literature within educational research holds a range of substantial yet varying suggestions about how to understand partnerships, but these accentuate different elements as being what characterises public-private partnership relations. As such, the task is now to pave the way to analytically consider these elements of partnership formation together.

Similarly, partnership research on other sectors has pointed to the necessity of considering public-private collaboration as potentially containing elements oriented at economics, exploration and trust alike (Højlund 2014, 38). To this end, I suggest that one can analytically distinguish such collaboration as consisting of differing forms of mutual engagement. Such a distinction permits an open analysis that equally examines the significance, if any, of personalised relations, exploration and (economic) interests in the attachments emerging between partners in practice, which is currently missing. As such, in this instance the efforts of the partners and the partnership manager to coordinate their work can be studied as a sociological and a management phenomenon in a way that sheds light on how different types of attachments intersect, challenge or oppress each.

The Danish municipal partnership project

Compulsory education in Denmark centres on a welfare state model that has an extended public sector, with the involvement of private actors being limited. Public schools make up about 85% of Denmark's education sector. However, in recent years politicians, scholars and stakeholders alike have regarded and criticised the public school system as being too closed around itself (Evalueringsinstitut 2013; e.g. Klingsley and Smith 2010). Legislative and policy initiatives have sought to open up public schools to collaborations with the private and third sectors, the aim being to strengthen innovation in the schools and thus engender educational change. Still, with regard to compulsory education, the private sector is rarely involved in Danish public schooling through any formalised contracting out of services or public-private partnership projects at state level.

The private-sector involvement in compulsory education in Denmark primarily takes the form of decentralised local collaborations between single schools or local municipalities and private companies (EVA 2018, 4–5). As in other Danish sectors, such partnerships can be considered public innovation (Sørensen and Torfing 2017, 828) or innovation partnerships aimed at innovating the content and scope of public education (Greve 2019, 25–26). Notably, such collaborations largely concern curricular activities and, hence, the core service of the school. Social research has further looked into the implications of the seemingly insatiable political demand for innovation and flexible organisational partnership structures also emerging in Denmark (e.g. Carlsen and Vaaben 2016; Vaaben 2013; Højlund 2014; J. G. Pors and Andersen 2015; J. Pors 2016; Bergmann and Højlund 2015; Andersen 2008; Sørensen and Torfing 2011).

The recent years' initiatives in the education sector to open public schools to collaborations with external actors have been taken at both the state and district levels in the education sector, but also at the local level by way of school managers and teachers (Sløk et al. 2012; Evalueringsinstitut 2018; Deloitte 2014). Legislatively, this development is reflected in the 2014 Danish school reform act, which stipulates that public schools “enter into collaboration” with local institutions (Undervisningsministeriet 2013). In 2017 the act was amended to include private-sector partners (Undervisningsministeriet 2017). However, the act does not specify demands as to the extent and form of the collaborations, instead delegating this question to municipalities and school managers. Furthermore, few actors in the field have developed any general models for how these collaborations should be conducted (e.g. Naturvidenskabernes Hus 2020; Engineer the Future 2020; Dansk Arbejdsgiverforening 2020), and participants develop local solutions in the course of each specific collaboration.

The Danish education partnership under scrutiny in this article is located in a Greater Copenhagen municipality. The original mission of this partnership was to create a new secondary school – one based on an innovative curriculum model that would be in better sync with the ways and needs of the labour market (Project Plan). The ambitious partnership united the partners in designing a model and curriculum for the new school, which was to be housed in a vacant municipal building. The new school project commenced with about 25 different partners variously representing the municipal schools and large and small businesses in a number of industries, including electronics, engineering, organic food catering and medicine. During the project period, new partners were included in the project on an ongoing basis. The content of the partnership centred on the partners' exchange of human resources in terms of professional experience, knowledge and time. Combining these resources, the partners were tasked with planning five to seven of the new school's thematic educational programmes and its teaching programmes.

At the time of the study, the project did not rely on private-sector partners' funding. Moreover, the school project did not operate on a financial model resembling that of a charter school or private company, nor was a model for outsourcing services used – as has been the case elsewhere (OECD 2012; Patrinos, Barrera-Osorio, and Guáqueta 2009). However, the collaboration had a scope that included developing a funding model to consist of a combination of donations from private funds, public development funds and contributions from the private-sector partners (Project Presentation 17032015).

Organised as an innovation partnership, the case provides an example of a partnership organisation that has a low degree of formalisation and relies on partners' willingness to participate. These factors have been pointed to as characteristic of the initial stages of some partnerships, but also more broadly of other stages throughout the collaboration period – particularly when it comes to partnerships engaged in explorative activities (Smith and Wohlstetter, 2006). In the partnership studied, the degree of formalisation was low from the start and remained so throughout the two years of the study. The partnership thus conformed to a general definition of public-private partnerships as organisational forms that consist of 'voluntary, enduring arrangements that involve significant levels of resource-sharing and joint decision-making' (Smith and Wohlstetter 2006, 250). The organisation of the partnership thus required the partners to build up relations and establish the principles for their collaboration in the process.

While the lack of binding formal agreements supported the explorative scope of the collaboration, it also spurred doubts among the participants. Some participants pointed to the

challenges they saw arising from a lack of strong project management, expressing a wish for clearer agreements on mutual expectations for their deliveries in regard to the project goals. Conversely, other participants paid less attention to difficulties regarding definitions of and agreements on project goals, instead emphasising common long-term visions and good relations among the partners. A variety of views on how to coordinate the work and relate to each other in this way emerged in the partnership, then clashed and intertwined as the participants worked to establish a common collaborative ground.

Conceptual premises: the management of engagements

Having a different theoretical point of departure than other partnership studies, this article uses French pragmatic sociology, particularly the concept of engagement regimes developed by Laurent Thévenot, as the foundation of its analysis (Thévenot 2006, 2001). Providing an ethnographic point of entry, the article paints a concrete picture of the interactions in a partnership. In this regard, the present study aligns with studies that have also sought to “avoid the macro critique of policy, instead researching the operation of public-private partnerships in practice” (Davies and Hentschke 2006, 206), an undertaking done from the perspectives of school leaders and teachers (Hogan 2018, 618). Although grounded in questions and critiques posed in the existing critical research on the discourse of partnerships in education (Cardini 2006), the conceptual premises for this article do not bring one behind the discourse to find relations of power and economic interest. Rather, they bring one below the ideological discourse of innovative partnerships in education, thus enabling the emergence of partnership relations in practice to be investigated in the light of a plurality of possible forms of attachment between the public and private actors involved.

Concepts rooted in French pragmatic sociology have been a subject of increasing interest in general management and organisation studies in recent years, including in studies of innovation in organisations (Jagd 2013), of collaborative projects (Mailhot et al. 2014) and of professional identity (Haugseth 2014), as well as in education policy studies (Skarpenes 2010). Scholars in the research environment of French pragmatic sociology have also looked into transformations in the general organisation of work and the emergence of network organisations.

The sociology of engagements directs one’s attention to human struggles with achieving coordination, resolving conflicts and adjusting to fellow humans in order to create and maintain mutual understanding (Luhtakallio and Thévenot 2018, 3). The difficulties of being together and

making something together are a core theme of all cross-sectoral partnerships. In light of the sociology of engagements, actions are not simply coordinated or conflicts easily resolved, for such efforts require extensive human investment in terms of one's own engagement. At the same time, however, such efforts are no guarantee that others' engagement will be endorsed. The use of the conceptual frame of the sociology of engagements thus helps not only to determine the partnership as part of a particular organisation of work – for example, a “connexionist” order (Boltanski and Chiapello 2005, 356) – but also to describe the various relationship formats that emerge in these network organisations (Thévenot 2007, 419).

A basic assumption in Laurent Thévenot's sociology of engagements is that of plurality, as it points to a plurality of possible forms of engagement on which humans can rely and that allows their coordination to take place. The sociology of engagements distinguishes between the engagement regimes of *justification*, of *planned action*, of *familiarity* and of *exploration*. The latter three regimes are below the discursive level of public generalisation and are a particular focus of this article. Engagement allows a person to relate to herself and others. It constitutes a person's access to reality and the way she grasps it in order to coordinate with herself and others. Engagement ensures a certain *good*, which is also put at stake in the tensions, compromises and competitive relation between the differing forms of engagement (Thévenot 2007). The concept of engagement also emphasises a dependence on the environment, as a person's engagement relies on an appropriately arranged environment.

Humans engaging in *planned action* are oriented towards a good of a fulfilled planned action, and such engagement concerns a person's capacity to project herself into the future and realise this projection (Thévenot 2016, 183). This engagement is so diffused that it can be considered “normal action”, and occurs in many types of work, such as the setting and pursuit of goals. Coordination here takes the form of individuals choosing between options about which possible plans to engage in so as to reach an agreement achieved by negotiating among individual interests (Thévenot 2019, 8). This is precisely the kind of engagement drawn upon in liberal market relations and competitive situations. Unlike an engagement in planned action, engagement in *familiarity* ensures a good of ease and care. In familiar engagement, coordination is based, not on agreements or negotiations, but on accustoming oneself to the environment and each other. The attachments between persons in a familiar engagement are oriented towards trust, care and familiarity, and require personal investments in terms of personal, local and bodily engagement. Lastly, and contrary to a familiar engagement, the human engagement in *exploration* is linked to

strangeness and novelty. This explorative engagement guarantees the good of the excitement of experiencing something new, and Thévenot describes the mutual engagement between persons engaged in exploration as playful (Thévenot 2014, 15). Contemporary society's overwhelming imperative for innovation has sounded a growing call for this kind of human engagement (Thévenot 2011, 51).

Building on the theoretical foundation of the sociology of engagements, I conceptualise partnership management as a work of establishing and maintaining engagements, and my analysis of management work is demarcated empirically and centred on the practice acts of the partnership manager observed. The concept of engagement offers a view into the demanding work of arranging materiality, gestures and movements, as well as into the local acts of proximity the manager and other partners require to establish mutual engagements, to coordinate their interactions and to handle situations where mutual engagements collapse.

The sociology of engagements makes it possible to consider a plurality of engagement forms that variously establish the relation between participants. Importantly, this also includes forms of engagement based on local and personal customisation, which are not strongly anchored in language and hence less visible on a discursive level. As will become apparent, the present study suggests that the open cross-sectoral partnership under scrutiny in this article must be understood as an example of a collaboration where two particular forms of mutual engagements manifest themselves between the participants and thus enact a relation of familiar strangers.⁸

Methods and data

The empirical data on the partnership presented in this article were generated in continuation of a research project encompassing 10 Danish schools working with innovation in collaboration with private-sector actors (Sløk et al. 2012). This interview- and document-based study pointed to a low incidence of formalised agreements in the collaboration projects, and to the possible significance of

⁸ My use of the phrasing familiar strangers connects to the conceptual world of the sociology of engagements. I use the phrasing to indicate the attachment established between actors in situations where the two differing forms of engagement in exploration of the new and in familiarity intertwine. The phrasing familiar strangers has previously been used in Stanley Milgram's urban study (Milgram 2010), Stuart Hall's autobiographical narrative (Hall 2017), and studies of virtual spheres and "networked familiar strangers" (Schwartz 2013), each of which has employed the phrasing in a distinct manner.

other forms of attachments established in practice between the participants (Carlsen and Vaaben 2016).

This broader study became the starting point for an observation study focused on the practice interactions between the manager of and participants in a partnership. This study was conducted from 2015–2017. Seen in terms of the partnership’s project plan to establish a new school, the period of study can be defined as the project’s starting stage, a period in which the scope and curriculums for the new school were developed and pilot tests of teaching activities were implemented with students from the existing municipal schools. However, although the partnership neither ultimately resulted in the planned new school, nor achieved its planned mission, the interactions at this stage of the partnership laid the ground for new project activities between some of the partners. This indicated that the notion of the partnership needed to be stretched beyond the limits of the initial project, and the observations were accordingly prolonged so the initial steps in the new activities could be observed.

By analysing concrete situations, one can observe the tensions between differing forms of engagement as well as the work done to sustain them. As such, the analysis sections of this article present examples from concrete interactions between the manager and partners in the partnership studied. To also gain insight into possible local forms of mutual engagements in the partnership, I both conducted shadow observations and observed selected activities. In addition to these observations, I conducted qualitative interviews (S. J. Taylor and Bogdan 1984) and conversations (J. A. Larsen 1995) with the partnership manager and with partners. The shadow observations entailed a focus on the manager’s work and interactions with the partners. Interviews with partners provided knowledge on their perceptions of the partnership and on how the acts of the manager observed affected the private-company partners. Although the manager was shadowed throughout her work day, the observations for this study remained *disciplined* in the sense of a “systematised way of looking at others” (Madden 2017, 100). In particular, the observations were directed at how various acts and the environment supported or impeded specific forms of mutual engagement in the partnership. However, the observations also included internal meetings at the municipality and the manager’s administrative external meetings, which served to contextualise the observations of the partnership interactions. This enabled me to pinpoint the predominance and intertwinements of engagements particular for the partnership. By combining observations with interviews and project documents, I could also explore the close forms of partnership engagements communicated and upheld through the manager’s and the partners’ local acts of proximity.

Table 1. Overview of methods and empirical material

Method	Empirical material
Observations	52 hours of observations: <ul style="list-style-type: none"> • 40 hours of shadowing observations of manager • 12 hours observations of selected activities
Interviews	7 interviews: <ul style="list-style-type: none"> • 4 interviews with manager • 3 interviews with private-sector partners
Documents	Official documents: <ul style="list-style-type: none"> • partnership strategies, description of prototypes, description of outputs, meeting agendas and minutes, and talks given by manager and participants at partnership events (18 documents) Personal documents: <ul style="list-style-type: none"> • Manager’s calendar extracts, written correspondence between manager and partners (24 documents)

Partners’ exploration of new ideas for education

The previous sections have presented the partnership case and the methodological and theoretical premises for the article. They have set out the general conditions of the partnership’s practice life as being characterised by a plurality of differing forms of mutual engagement. Three forms of engagements have been outlined: an engagement in planned action, an engagement in exploration and an engagement in familiarity. The following sections will address each of these three forms and their implications for how the manager and partners formed attachments to each other. While these engagements in practice intertwine, conflict and compete, the following addresses them in succession to facilitate the clear presentation of their characteristics.

Education research has criticised the political discourses on public-private collaboration as idealising partnerships’ potential for welfare innovation and as not corresponding to partnerships’ practice life, which, on the other hand, is described as rife with conflicts of interest (Cardini 2006,

412), competition and the accommodation of conflict (Lumby and Morrison 2006, 324), and competing understandings (C. Woods et al. 2013b, 763). As will be seen, however, the present study shows that an orientation towards innovation, exploration and the new should not be allocated as an ideal exclusively on a discursive level. In the partnership studied, this orientation also guided a way of engaging in the manager's and partners' work prevalent in activities involving an exchange of knowledge, ideas and views between the public and private partners. These situations formed a specific attachment between the public and private actors as that of inspiring strangers, creating a channel through which ideas and views on education could traverse the public and private sectors.

Example: A partnership meeting at the city hall

This example of a partnership meeting provides observations of concrete interactions and apparently mundane human acts. However, observing these mundane human acts of the manager and partners gives important insight into the engagements established between the partners in practice. The explorative engagement in this instance constitutes a particular relation between the partners – explorative engagement. In this case, the situations of explorative engagement reinforced a relation between the participants of inspiring strangers, as well as bolstered the way in which educational ideas and experimental activities were advanced between the public and private actors.

The collaboration between the participants in the partnership was organised around a series of meetings arranged by the municipal partnership manager. One afternoon a partnership meeting occurred at the city hall, on this occasion attended by around 25 partnership participants, including the partnership manager, private company partners, politicians, teachers and student representatives. The meeting was intended to generate ideas on how to organise the work process for developing activities for the new curriculums. The first part of the programme entailed an introduction from the manager, who presented the scope of the meeting. This was followed by a talk from the municipal political member in charge of the project, in which she presented the current status and ideas for the collaboration. After these speeches, the meeting programme was arranged to include group work sessions and a common discussion. The respective groups for these sessions blended participants having different backgrounds and coming from both the municipality and the private companies. As one partner put it when interviewed:

It's important that we don't all work in the same engine room, because then we can't inspire each other. So, it's really good that we all come from different places and can each offer our own [input].

(Partner interview)

I sat at a group table that included a political representative highly engaged in the project and a student representative invited to provide a student's perspective on the school. A teacher representative and a representative from a large tech company were also at the table. They each started by taking a card from the table intended to stimulate ideas on the educational goals for the school's new educational programmes. In the ensuing group discussions, the participants showed their interest in the topic, becoming animated as they asked each other questions and expressed their own opinions and experiences in their own home organisations, or, in the case of the student, from her school experience.

The sense of inspiration following these interchanges also gave the partners a sense of motivation for participating in the partnership. When interviewed about their motivation for collaborating with public education institutions in general, the partners from the large industrial partners pointed to long-term economic profit, particularly in terms of ensuring a future labour force within science, technology, engineering and mathematics (STEM). However, their motivation for participating in this particular development project and the work with developing the new school also rested on the partnership meetings' ability to provide inspiration. After the meeting, one partner said that, on the face of it, her participation was not directly relevant to her business, but it had been interesting, and she had also received inspiration for her own work.

The partners' experience of the interactions in the partnership as inspiring and interesting was also the result of the work done by the manager (and the other participants) to support a mutual exploration between the partners. To establish and maintain this particular form of relation between the partners, the manager worked elaborately through a series of mundane but essential acts of establishing arrangements of materiality, surroundings and persons. Furthermore, while the material arrangement of the room was important, the arrangement of persons was a key remedy in ensuring the partnership innovation work and maintaining the partners' fragile explorative engagement, which could dissolve as the partners got to know each other. For this meeting, the manager arranged the participants into new and particular constellations in which to meet, thus reinforcing a situation of confrontation with something new so as to foster inspiration. As the manager and private company partners explained, the partnership was also organised to take in new partners during the process and thus ensure continued inspiration within the collaboration.

Accordingly, the manager created a continuous in-flow of new persons by shifting group formations and inviting new persons into the partnership, all of which served to provide new input and ensure an inspirational collaboration characterised by mutual exploration.

Attachments between strangers

The manager's work to support an explorative way for participants to engage with each other included a continuous reinforcement of relative differences and strangeness between the participants. Difference was here understood in terms of differing knowledge and ideas that stemmed more from differing public or private experience than from differing interests. The participants were attached to each other in a relation of inspiring strangers, and this relation led to a mutual dependence in which their mutual differences as regards their public and private affiliations were meant to provide a source of inspiration. Through this mutual engagement in exploration, the partners experimented with educational activities; exchanged opinions, experience and knowledge; and permitted experimental activities and ideas on education to traverse the public and private sectors.

Building familiarity

However central a mutual engagement in exploration might have been to the work of the partnership, this fragile form of engagement on its own cannot account for the attachments between the public and private actors in the partnership. The way that the participants in the explorative engagement related to each other as inspiring strangers continually interchanged with a disparate attachment of familiarity oriented towards care, trust and ease with each other. In this familiar engagement the participants' organisational affiliations to public or private organisations became irrelevant. The differences between their public and private affiliations disappeared in favour of personal accommodation with each other and adherence to common educational long-term visions.

The observations of the partnership confirm management research on public-private partnerships that has pointed to the significance of work in public-private partnerships to build trust (Dhillon 2009, 699), sustained contact between partners (Lumby and Morrison 2006, 339) and person-based relations (Hoff 2002, 73). By looking closely at the practice acts of the manager and partners, the present study adds to the existing studies by unfolding this management work in terms of the personal investments of local acts of proximity that it requires.

Sustained contact and the establishment of trust have been pointed to as conducive for partnership building (Lumby and Morrison 2006, 339; Dhillon 2009, 699). The present study similarly points to a familiar engagement as a central way of forming attachments in partnerships. However, addressing this as one of several forms of mutual engagements, the study also shows that a familiar engagement and a mutual engagement based on exploration come to intertwine in a way demanding for the actors to handle. Furthermore, the study indicates that familiar relations oriented towards trust do not necessarily strengthen partnership relations in terms of the formulation and fulfilment of common project goals.

Example: Returning to the city hall meeting

Returning to the partnership meeting at the city hall, the following sections draw attention to meeting observations in which additional interactions indicate a familiar engagement and bear witness to the manager's efforts to establish familiar attachments in the partnership. The previous section's example focused on how a series of mundane but significant acts of interacting with and arranging the environment served to establish and communicate an explorative engagement. When the partnership manager and her assistant prepared the meeting room for the partnership meeting, as described in the previous section, they also put three tables together against one of the walls to create a buffet table. The manager, her assistant and I, who assisted with the practicalities I could during my observations, set the table with beverages, sandwiches, snacks, napkins, coffee in brass thermoses, cups and cutlery. Before the project presentations, the manager, as the host of the event, greeted the partners, and people circulated around the buffet table, where we chatted, passed food to each other and shared bagel halves, gesturing and smiling. The manager divided her attention between all the tables where partners were seated, talking to them and making sure that everybody felt comfortable.

In this work of familiarisation, the manager's efforts stood out as a limited local management performance of acts of proximity. This management was acted out locally through her interaction with the environment and arranged objects, but especially through her movements and gestures. At this particular meeting her work resembled that of a host, a resemblance that also manifested itself during the group work session, during which she moved between the groups. As a small snippet from my field notes from the meeting says: "Maria [the manager] walks over to Annette (Annette is sitting at my group table), she places a light hand on her shoulder, smiles, squats down beside her, looks up at her and talks in a calm, light voice" (Field notes).

While successfully establishing a mutual familiarity emerged as a way of binding the partnership together, a failure to do so could have created a social situation of misplacement and jeopardised the bonds between the actors involved. As mentioned, the meeting participants were to do group work, and were therefore split into groups, each comprised of people with different backgrounds: for instance, one school representative, one administrative employee, one student representative and one person from the private sector. Some days prior to this meeting, the manager and her assistant had met to discuss the preparations. At their meeting, the manager followed up on the previous partnership meeting and the group constellations created at that one. She noted that one of the partners, a young woman, had felt uncomfortable sitting between two elderly women with financial backgrounds. The young woman was unfamiliar with budgetary language and felt as if the two women were talking over her head (Field notes). In preparing for the upcoming meeting, the manager and her assistant arranged the groups in a way that seated the young participant with persons the manager considered more likely to make her feel at ease.

The interviews with partners revealed the significance of the familiar engagement's feeling of trust and ease with each other in the partnership, expressed in terms of "good relations" (Partner interviews). At a later stage of the partnership, one partner was asked about how he perceived the challenges that arose when it came to fulfilling core project goals, and how this affected his participation in the partnership. He explained that the changes in the partnership goals were not pivotal for his participation, saying: "Bottom line – it's about having good relations with each other. And looking to the common visions you have and boosting interest in the natural sciences" (Partner interview).

Familiarising with strangers

While a familiar engagement emerged as significant in the attachments formed in the partnership, the manager's ability to ensure such engagement and prevent it from collapsing also heavily depended on a local personal investment in acts of proximity. The present study shows how the establishment of trust, which has been put forward as supportive of partnership building (Dhillon 2009), requires personal investments in terms of a personal, local and bodily engagement.

The familiar engagement between the involved actors did not demand that the differences between the public and private participants be accentuated, as the engagement in exploration did. Rather, it required the partners to engage in commonality based on personal customisation with each other.

Maintaining a successful familiar engagement was complicated by the fact that the actors' engagement in familiarity evolved alongside other differing forms of mutual engagement. As illustrated in the previous section, the simultaneous explorative collaboration activities implied a continual accent on differences and on the partners' position as inspiring strangers. As such, the partnership should neither be understood as tantamount to nor be confused with that of an organisation based on personal or familial ties. The familiar engagement in the partnership did not lead to an integration or alignment with each other's interests. The constant shifts to situations involving explorative engagement, which called attention to mutual differences between partners as coming from different sectors and organisations, continually arrested their process of mutual familiarisation. While both forms of engagement have a proponent position in the partnership collaboration, these forms of engagement also continuously hold each other back, thus requiring the involved actors to navigate a tension-filled relation of familiar strangers.

Negotiating project goals and engaging in planned action

Lastly, to provide insight into the attachments that public and private actors developed in their interactions in the partnership, I look at attachments based on the negotiations of project goals, deliveries and the partners' (economic) interests. These attachments are addressed in terms of a mutual engagement in planned action. In line with other studies, this study showed the work of negotiating goals and interests as comprising difficulties for the participants (Lumby and Morrison 2006). However, the difficulties were related to more factors than just the manager's difficulties with successfully facilitating the establishment of common goals within this form of coordination.

Indeed, difficulties also arose because shifts to these negotiation situations clashed with the successfully established mutual engagements in exploration and familiarity among the participants. The act of negotiating project goals and individual interests and deliveries cast the relation between the partners in a different light than that of the mutual engagements in exploration or familiarity. The partners now had to relate to each other as representatives of organisational (economic) interests, a change in relations that also spawned situations of doubt and reticence. Eventually this form of engagement also came under pressure, as partners returned to relying on an attachment based on mutual exploration and familiarity.

Example: A group meeting at a partner's home organisation

To demonstrate the difficulties that arose in the partnership when partners' engagement in planned action challenged the familiar and explorative forms of mutual engagement, I offer a last example from the partnership activities studied. The example centres on another meeting, conducted at a stage in the collaboration where prototypes for the new school's educational programmes were to be developed. The meeting presented here was one in a series of meetings aimed at developing such prototypes. Smaller working groups with six to eight participants were established within the partnership. One group I observed included the largest industrial partners of the partnership. They came from a technology company, a transport company, an energy company and a medical company, respectively. A teacher representative from one of the municipal schools also participated in the group, as did the partnership manager, who facilitated the group meetings.

The meeting concerned was held one noon at the home company of the partner belonging to the energy sector. In this working group, the manager had arranged with the partners for their group meetings to take place at the partners' home organisations on a rotation basis. Considering the previous sections on the manager's work to support both exploration and familiarity in the partnership, this way of conducting meetings can also be seen as part of this endeavour. Spending time to visit and see each other's home organisations and daily work environments constituted a way of familiarising with each other, while the visits also provided new input.

The two-hour meeting was targeted at taking the first step in developing a prototype for one of the new school's educational programmes, which was to include student activities hosted by the participating private companies. The private partners at the meeting developed ideas for the prototype and tasked themselves with testing the prototypes with students from the existing municipal schools. The meeting commenced with a brainstorming session where the partners produced ideas for programme goals and activities. During this session, the interactions around the conference table and flipchart board included laughter, turns at the whiteboard and energetic speech. Participants made statements like "you can come a long way if ...", "there are many possibilities" and "that looks quite good" and shared ideas (Recording).

However, at one point when the discussions had returned to the table, a participant changed the subject by recalling one of the partnership's overall goals. She referred to the student goal of learning through engaging with the companies' concrete work practices and real-life problems. She expressed doubts about whether their ideas for the programme and the private companies' specific contributions to the programme could adequately reach that goal. This turned the discussion to the consideration of this goal, after which the partners sought to come to an agreement, discussing

concrete solutions and the role the private companies would play in realising the activities, for instance, by inviting students for educational visits to their companies. As the dialogue progressed towards how best to meet the project goals, the partners expressed themselves with increasing hesitation and reticence, using expressions like “I would think we could do that”, “I think it could be possible for us to do that” and “at the risk of saying something that is not very constructive here at the last minute”, all of which expressed doubts about the decisions they had made (Recording). Two other partners closed the discussion by saying they did not think they should worry too much and that they thought the idea could work.

As this situation evolved, the previous form of interaction – characterised by laughter, energetic body language and mutual excitement – was lost as one partner shifted her engagement to a rational questioning of the projected goals of the partnership. In this new situation, the actors involved felt uncertain about the appropriate mutual engagement. With the sudden shift to questions of whether the ideas they had developed for the educational programme could adequately meet the project goals, the relation between the partners changed into one of differing interests to be negotiated. This situation of confrontation between differing forms of engagement was accompanied by a situation of awkwardness and doubt between the partners.

The ending

Some months after the work group meeting, another obstacle to realising the partnership’s overall project goal arose, with the effect of generally taking the wind out of the partnership’s sails. The municipal council made a political decision to use the vacant building for housing not the new school, but refugees instead. Since the new school no longer had physical premises, municipal top management decided to change the partnership mission from creating a new school to carrying out local initiatives to develop teaching activities in the existing secondary schools. This fundamental shift in the partnership’s goal meant the end of the partnership activities concerning the creation of a new school.

However, the partners from the working group of large industrial companies observed did not let the thwarted plan discourage them. They did not see the concrete project objectives as all-defining for their collaboration with the manager, the municipality and each other, choosing instead to depend on a long-term common attachment. As one partner explained: “That’s a kind of thing that we deal with every day, I wouldn’t say every day, but at companies we also have to say that what we thought should be – became something else” (Partner interview). Thus, with the sudden

absence of a new school building, the partnership seemed momentarily at risk of ending, but a new plan materialised. This plan entailed developing the curriculum at the existing municipal schools under a common theme of strengthening STEM subjects and working with the real-life questions arising in the companies' actual work. The manager and the observed group of industrial partners thus engaged in a new collaboration with a similarly low amount of agreement formalisation but based on their particular mutual engagement of exploration and familiarity with each other and on the general theme of a vision for boosting interest in the natural sciences.

The observations suggest that the primary form of binding engagement between the manager and the large industrial partners did not mainly depend on the successful negotiation of goals and deliveries. Rather, their common work and attachments were based on mutual explorative and familiar engagements combining an explorative, inspirational exchange of ideas with relations based on mutual care, trust and adherence to common educational visions.

Discussing the findings

This article has endeavoured to enhance the understanding of public-private partnership relations in practice by drawing on the sociological concept of regimes of engagement. Public-private partnerships have become a prominent remedy deployed in present-day educational policies, and in this light, I have argued for the importance of determining the mutual engagements that arise between public and private actors in such partnerships. The key point revealed in the article is that the relations between the public and private actors in the partnership under scrutiny rested on a combination of exploratory and familiar forms of mutual engagement, which turned their relation into a particular one of familiar strangers.

The article has examined a Danish case study of a public-private innovation partnership in education to create a new secondary school. Observations of a series of partnership and work group meetings between the public and private partners involved in this partnership provided the main empirical data for the study. The partnership was a locally initiated municipal partnership centred on the exchange of ideas, knowledge and human resources between the partners and had a low degree of formalisation. Hence, rather than exemplifying a state-level, public-private partnership that contracts out or privatises educational services, this partnership entailed a variety of local collaborations between single schools or municipalities and private companies and was based on voluntary participation – a type of partnership emerging in the Danish education sector today.

Managing engagements in partnerships

One of the twofold ambitions for the study was to help address the question of the demands placed on managers to manage public-private partnerships in practice. Although previous management studies have already focused on the management of partnerships in practice (e.g. Davies and Hentschke 2006; G. J. Woods and Woods 2005; Hogan 2018; Dhillon 2009), I have approached the partnership manager's work in light of the concept of engagement, thus adding to these earlier studies by unfolding the local work of proximity required to manage partnership interactions. This work entailed an investment of the manager's own engagement as she sought to ensure an explorative and inspirational collaboration while also building up relations of trust and creating a sense of ease and care amongst the partners. In the mundaneness of her concrete arrangement of the work environment and in her personal movements and gestures, the work of the manager observed at the partnership meetings stood out as a comprehensive local work of proximity.

Addressing partnership management through the lens of the sociology of engagements has also called attention to situations of tension within partnerships, as the differing forms of engagements do not necessarily support each other. It has previously been suggested that actors can address obstacles like conflicts of interest by building confidence through sustained contact (Lumby and Morrison 2006, 339). However, in the present case successfully building personal relations of trust through a familiar engagement did not solve the challenge of fulfilling formalised agreements and common goals in the partnership. Furthermore, the work of building relations of trust between the partners through accommodation with each other was not easily combined with the aim of establishing an explorative and inspirational collaboration. As such, partnership management, when understood in terms of engagement, appears to be a task not only of building mutual engagements, but also of handling conflicts and clashes between the differing forms of mutual engagement and of dealing with situations where they fail.

Relations between public and private participants in open partnerships

The second aim of the study was to expand the knowledge on which forms of attachments manifested themselves between the public and private actors in the partnership.

Some discussions within education research have been dedicated to understanding the relations between the public and private sectors in education partnerships. One point of discussion has been whether such partnerships can be understood as an explorative collaboration with a strong potential to innovate welfare services, or whether they should be seen as an interest-oriented market

relation accompanying neoliberal education policies (Ball 2018; Robertson et al. 2012). Additionally, some studies have focused on the practice life and management of partnerships and have pointed to partnership relations in terms of personal relations, trust and confidence (Dhillon 2009; Lumby and Morrison 2006; Hoff 2002). However, the challenge remains as to how it is possible to consider partnership relations without presupposing the partnership to be an (economic) interest-oriented relation, either because market-thinking is placed as a driving force behind a discourse of innovative collaborations, or because the building of trust is depicted as a means of supporting negotiations of goals and interest.

Approaching partnerships with the sociological concept of engagement regimes, in this article I have suggested a way to understand the partnership relations between public and private actors as intertwining and competing relations of interest (the engagement form of planned action), trust-based relations (the engagement form of familiarity) as well as explorative relations oriented towards the new (the engagement form of exploration). The partnership analysed shows an example of a partnership where, despite unredeemed project goals and the dissolution of the all-new school project, attachments formed between the public and private partners in their mutual engagement in exploration, and where familiarity paved the way for an ongoing exchange of ideas on education, for a familiarization with each other and for the fostering of long-term visions or educational themes, in this case the strengthening of STEM subjects.

The aim of this article is not to deem public-private interchange as either good or bad for public education. However, with regard to the question of changing boundaries between the public and private sectors and the effect of these changes on education, these new forms of attachments should be considered. Although the public-private collaboration as a project failed, ideas and views were nevertheless exchanged across the public and private sectors, experimental education activities were carried out, and certain common themes and visions for public education were reinforced.

Conclusion

The argument made in this article asserts that the new organisation forms emerging in today's society must be understood as being accompanied by new forms of human mutual engagements. The case of a public-private partnership discussed here has evinced the need to look at practice interactions as a means of understanding the changing relations between public and private actors in education. In present-day education policy, one can see a strong societal belief in the powers of partnership organisations to deliver innovative solutions. Such belief risks putting too narrow a

focus on determining how to ensure the success of such partnership projects. Indeed, another pressing policy and management concern is to examine education partnerships at the local interaction level where actors laboriously work to establish particular forms of mutual engagements – engagements that set the new conditions for bringing education into being in such partnerships. In the instance covered here, a particular intertwining of mutual engagements in exploration and familiarity superseded the distinction between participants as serving public or private interests. In practice, attachments develop between actors, and such attachments disregard the coming and going of singular project goals and interests, instead fostering long-term educational visions through continuous explorative and familiarising interactions.

References

- Andersen, N. Å. (2008). *Partnerships: Machines of possibility*. Bristol: Policy Press.
- Antelo, A., & Henderson, R. L. (1992). Formulating Effective School-Corporation Partnerships: A Policy Analysis Model. *School Organisation*, 12(1), 51–61.
- Ball, S. (2007). *Education plc. Understanding private sector participation in public sector education*. Abingdon: Routledge.
- Ball, S. (2018). Commercialising education: profiting from reform! *Journal of Education Policy*, 33(5), 587–589.
- Bergmann, R., & Højlund, H. (2015). Hurra, skolen brænder! Ildsjælen som professionsideal i den åbne skole. In H. Bjerg & N. Vaaben (Eds.), *At lede efter læring: Ledelse og organiseringer i den reformerede skole* (pp. 279–294). Frederiksberg: Samfundslitteratur.
- Boltanski, L., & Chiapello, E. (2005). *The New Spirit of Capitalism*. London: Verso.
- Cardini, A. (2006). An analysis of the rhetoric and practice of educational partnerships in the UK: an arena of complexities, tensions and power. *Journal of Education Policy*, 21(14).
- Carlsen, M. H., & Vaaben, N. (2016). Grænseløse organisationer: Fra co-creation to co-stabilization. *Social Kritik*, 28(146), 24–31.
- Dansk Arbejdsgiverforening. (2020). *www.da.dk*. Retrieved from <https://www.da.dk/aabenvirksomhed/2020-02-12>
- Davies, B., & Hentschke, G. (2006). Public-private partnerships in education: insights from the field. *School Leadership & Management*, 26(3), 205–226.

- Deloitte. (2014). *Den åbne skole*.
- Derouet, J.-L., & Normand, R. (2011). Caesars and Rubicon: the hesitations of French policymakers in identifying a Third Way in education and training. *Journal of Educational Administration and History*, 43(2), 141–163.
- Dhillon, J. K. (2009). The role of social capital in sustaining partnership. *British Educational Research Journal*, 35(5), 687–704.
- Engineer the Future. (2020). www.ekspert.engineerthefuture.dk. Retrieved from https://ekspert.engineerthefuture.dk/?_ga=2.175562658.1490390441.1581438811-1601652329.1581438811 2020-02-12
- EVA. (2018). *Skolernes samarbejde med erhvervslivet*.
- Evalueringsinstitut, D. (2013). *Udfordringer og behov for viden. En kortlægning af centrale aktørers perspektiver på udfordringer i folkeskolen*.
- Evalueringsinstitut, D. (2018). *Åben skole – en kortlægning af skolernes samarbejde med omverdenen*.
- Gibson, H., & Davies, B. (2008). The Impact of Public Private Partnerships on Education: A Case Study of Sewell Group Plc and Victoria Dock Primary School. *International Journal of Educational Management*, 22(1), 74–89.
- Glatter, R. (2003). Collaboration, collaboration, collaboration. The origins and implications of a policy. *Management in Education*, 17(4).
- Greve, C. (2019). *Løsninger i partnerskab*. København: Gyldendal Public.
- Hall, S. (2017). *Familiar Stranger: A Life Between Two Islands*. Durham and London: Duke University Press.
- Haugseth, J. F. (2014). Forenklingens verdiverden. *Tidsskrift for Samfunnsforskning*, 55(4), 439–469.
- Hoff, D. L. (2002). School-Business Partnerships: It's the Schools' Turn to Raise the Grade! *School Community Journal*, 12(2), 63–78.
- Hogan, A. et. al. (2018). Nuancing the critique of commercialisation in schools: recognising teacher agency. *Journal of Education Policy*, 33(5), 617–631.
- Højlund, H. (2014). Det værdibaserede partnerskab. Et dansk samarbejdsprojekt om lokal sundhedsfremme. *Nordisk Administrativ Tidsskrift*, 1(91. årgang), 27–43.
- Jagd, S. (2013). Criticism and the Emergence of Novelty in Organizations. In *Paper presented at Fifth International Symposium on Process Organization Studies, Chania, Greece*.

- Jones, K., & Bird, K. (2000). "Partnership" as Strategy: Public-Private relations in Education Action Zones. *British Educational Research Journal*, 26(4), 491–506.
- Klingsley, M., & Smith, R. J. (2010). Erhvervslivet skal forme folkeskolen. *Information*.
- Larsen, J. (1995). Samtalen som interview. *Tidsskriftet Antropologi*, 31, 93–103.
- Luhtakallio, E., & Thévenot, L. (2018). Politics of Engagement in an Age of Differing Voices. *European Journal of Cultural and Political Sociology*, 1–2, 1–11.
- Lumby, J., & Morrison, M. (2006). Partnership, conflict and gaming. *Journal of Education Policy*, 21(3), 323–341.
- Madden, R. (2017). *Being Ethnographic. A Guide to the Theory and Practice of Ethnography*. (Sage, Ed.). Los Angeles.
- Mailhot, C., Gagnon, S., Langley, A., & Binette, L.-F. (2014). Distributing leadership across people and objects in a collaborative research projekt. *Leadership*.
- Milgram, S. (2010). The Familiar Stranger. An Aspect of Urban Anonymity. In T. Blass (Ed.), *The individual in a social world: Essays and experiments*. London: Pinter & Martin.
- Naturvidenskabernes Hus. (2020). www.nvhus.dk/tektanken/om-tektanken. Retrieved from <https://www.nvhus.dk/tektanken/om-tektanken/> 2020-02-12
- OECD. (2012). *Recommendation of the Council on Principles for Public Governance of Public-Private Partnerships*.
- Papanastasiou, N. (2017). Practices of boundary-work in the collaboration between principals and private sponsors in England's academy schools. *Journal of Education Policy*, 32(1), 82–99.
- Patrinos, H. A., Barrera-Osorio, F., & Guáqueta, J. (2009). *The Role and Impact of Public-Private Partnerships in Education*.
- Pors, J. (2016). Den åbne skole og det autentiske mellemrum mellem skolen og virkeligheden. *Social Kritik*, 146, 14–23.
- Pors, J. G., & Andersen, N. Å. (2015). Playful organisations: Undecidability as a scarce resource. *Culture and Organization*, 21(4), 338–354.
- Robertson, S. L., Mundy, K., Verger, A., & Menashy, F. (Eds.). (2012). *Public Private Partnerships in Education. New Actors and Modes of Governance in a Globalizing World*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Schwartz, R. (2013). The Networked Familiar Stranger: An Aspect of Online and Offline Urban Anonymity. In K. M. Cumiskey & L. Hjorth (Eds.), *Mobile Media Practices, Presence and Politics: The Challenge of Being Seamlessly Mobile*. New York: Routledge.

- Skarpenes, O. (2010). Justifications of Educational Reforms in Norway (ca1965-1995). *International Online Journal of Educational Sciences*, 2(3), 640–665.
- Sløk, C., Carlsen, M. H., Christensen, J., Højlund, H., & Larsen, N. E. H. (2012). *Fremtidens Innovative Folkeskole. Ledelse af innovation i folkeskolen*. Frederiksberg: Center for Skoleledelse, CBS.
- Smith, J., & Wohlstetter, P. (2006). Understanding the different faces of partnering: A typology of public-private partnerships. *School Leadership and Management*, 26(3), 249–268.
- Sørensen, E., & Torfing, J. (2011). Hvor effektive og demokratiske er styringsnetværk? På jagt efter relevante evalueringskriterier og metastyringsteknikker. *Scandinavian Journal of Public Administration*, 15(2), 3–23.
- Sørensen, E., & Torfing, J. (2017). Metagoverning Collaborative Innovation in Governance Networks. *American Review of Public Administration*, 47(7), 826–839.
- Taylor, A. (1998b). “Courting business”: the rhetoric and practices of school-business partnerships. *Journal of Education Policy*, 13(3), 395–422.
- Taylor, S. J., & Bogdan, R. (1984). In-Depth Interviewing. In S. J. Taylor & R. Bogdan (Eds.), *Introduction to Qualitative Research Methods: The Search for Meanings* (pp. 76–105). New York: John Wiley & Sons.
- Thévenot, L. (2001). Pragmatic regimes governing the engagement with the world. In T. R. Schatzki, K. Knorr Cetina, & E. von Savigny (Eds.), *The Practice Turn in Contemporary Theory*. London and New York: Routledge.
- Thévenot, L. (2006). *L’action au pluriel: sociologie des régimes d’engagement*. Paris: Éditions la Découverte.
- Thévenot, L. (2007). The Plurality of Cognitive Formats and Engagements: Moving between the Familiar and the Public. *European Journal of Social Theory*, 10(3), 409–423.
- Thévenot, L. (2011). Power and oppression from the perspective of the sociology of engagements: a comparison with Bourdieu’s and Dewey’s critical approaches to practical activities. *Irish Journal of Sociology*, 19(1), 35–67.
- Thévenot, L. (2014). Voicing concern and difference: from public spaces to commonplaces. *European Journal of Cultural and Political Sociology*, 1(1), 7–34.
- Thévenot, L. (2015). Bounded Justifiability: Making Commonality on the Basis of Binding Engagements. In P. Dumouchel & R. Gotoh (Eds.), *Social Bonds as Freedom. Revisiting the Dichotomy of the Universal and the Particular* (pp. 82–108). New York and Oxford:

Berghahn.

- Thévenot, L. (2016). Stort resumé af L'action au pluriel. Sociologie des régimes d'engagement. In *Engagementsregimer*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Thévenot, L. (2020). How does politics take closeness into account? Returns from Russia. *International Journal of Politics, Culture, and Society*, 33, 221-250
- Undervisningsministeriet (2013). Lov om ændring af lov om folkeskolen og forskellige andre love. LOV nr 1640 af 26/12/2013, §1 nr. 4.
- Undervisningsministeriet (2017). Lov om ændring af lov om Arbejdsgivernes Uddannelsesbidrag, lov om erhvervsuddannelser, lov om folkeskolen og forskellige andre love. LOV nr 706 af 08/06/2017. §3 nr 1..
- Vaaben, N. (2013). *Innovations-, samarbejds- og styringsfantasmer i det offentlige*. Roskilde Universitet.
- Watters, J. J., & Diezmann, C. M. (2013). Community Partnerships for Fostering Student Interest and Engagement in STEM, *14*(2), 47–55.
- Woods, C., Armstrong, P., Bragg, J., & Pearson, D. (2013a). Perfect Partners or Uneasy Bedfellows? Competing Understandings of the Place of Business Management within Contemporary Education Partnerships, *41*(6), 751–766.
- Woods, G. (2004). Going Deep: Adapting the Modernising Leadership Agenda. *Management in Education*, *18*(4), 28–32.
- Woods, G. J., & Woods, P. A. (2005). At the hard edge of change: views from secondary head teachers on a public-private partnership. *Journal of Education Policy*, *20*(1), 23–38.
- Woods, P. A., & Woods, G. J. (2004). Modernizing leadership through private participation: a marriage of inconvenience with public ethos? *Journal of Education Policy*, *19*(6), 643–672.

Artikel 4

Carlsen. M. H. "Public-private partnerships in compulsory education: A review of the literature examining the edges of the field". *Educational Review* (submitted).

Public-private partnerships in compulsory education: A review of the literature examining the edges of the field

This article explores the endeavours in education research to conceptualize the changing relation between the public and private sectors in public-private partnerships in compulsory education. The recent years' proliferation of such partnerships necessitates a more thorough knowledge on the nature and implications of public-private collaborations at this most basic level of education. The article suggests that scholars widen the discussion of public-private partnerships in compulsory education by considering a combination of disparate perspectives on such partnerships, including perspectives from research domains at the edges of the research field. To this end, the article outlines a main research domain of policy studies and four minor research domains considered as contributing to the overall discussion. First, the article presents how the main research domain of policy research enhances the understanding of partnerships as part of a neoliberal turn in politics. Next, the article introduces four bordering research domains that touch on the notions of trust, person-based relations and place-based communities, thus pushing for a wider discussion of a possibly multi-dimensional formation of bonds between the public and private sectors in compulsory education.

Keywords: Partnerships in Education, Compulsory education, Educational Management, Collaboration, Governance, Literature Reviews

Introduction

Academic interest in public-private partnership organizations within education has deepened over the course of the last 20 years, its having taken off in the late 1980s and then developing as various models for organizing partnerships aimed at improving public education became diffused. In policy as well as in local, practical arenas, the prospects of partnerships with private and non-governmental actors have been explored as an alternative way of organizing public education (Patrinos, Barrera-Osorio, & Guáqueta, 2009; Verger & Moschetti, 2017). This preoccupation with such prospects includes initiatives on new forms of state-level governance as well as the local management of deliveries for public education. A common focus has been the collaboration between public education and private actors in youth education, particularly in relation to school-to-work transitions. However, the recent proliferation of public-private partnerships in compulsory

education has intensified the need to examine the implications of public-private collaborations at this most basic level of education (Patrinos et al., 2009).

The theme of private-sector actors' presence in public education has led to dedicated discussions in a range of research streams. In both policy studies and leadership studies, critiques have been levelled at public-private partnerships as being a way of introducing market thinking into public education or of commercializing it (Ball, 2007, 2018, p. 587; Cardini, 2006; Hogan, 2016; Jones & Bird, 2000; Verger, Fontdevila, & Zancajo, 2016; G. Woods, 2004). However, elaborating on this discussion, some scholars have also suggested that when entering into partnerships with private-sector partners, school managers and teachers do not displace the values they strongly perceive as essential to being a public-sector service provider (G. Woods, 2004, p. 29). Still other studies call collaboration with private-sector partners a necessity, contending that well-functioning relations between a school and its local business community are pivotal to students' development and future opportunities (Aidman & Baray, 2016; Epstein et al., 2002; Hands, 2005).

Although engaging with the subject of public-private partnerships in education leads one into a field of strong debate, this review article is not intended to sum up arguments regarding the benefits or dangers of such partnerships. Rather, it addresses the current need to explore whether a more fundamental understanding of the character of public-private partnership relations can be developed and the various strengths of the differing research streams thus be combined.

With this aim in mind, I begin by first presenting a main field of public-private partnership research established by education policy studies. I then outline four neighbouring domains of research and discuss how they give insight into the relation between the public and private in education partnerships.

Present-day scholars working to analyse education policies have succeeded in establishing public-private partnerships as an important research agenda. These scholars have analysed and discussed various cases of public-private partnerships policies, particularly those approaching partnerships as a neoliberal model of governance. Such discussions have fostered debate on the possibilities and implications of using this way of governing education (i.e. Ball, 2007, 2018; Cardini, 2006; Gibson & Davies, 2008; Hogan, 2016; Robertson, Mundy, Verger, & Menashy, 2012; G. J. Woods & Woods, 2005). However, researchers in domains other than education policy studies have also shown an interest in partnerships between public and private actors in education, thus presenting the relation between actors in such partnerships through different lenses. Particularly researchers working in education leadership research, business studies

and school-community studies have posed and explored questions concerning the relation between public and private actors in education (Aidman & Baray, 2016; Epstein et al., 2002; Hands, 2005).

Undertaking a systematic review, this article will first trace the contours of a main domain of public-private partnership research anchored in education policy studies. Next, the article will outline four research domains found at the edges of the field of public-private partnership research, exploring how the diverse, or even disparate, literature can fortify the common discussions on the nature and implications of the relation between public and private actors in education.

A first look at the research field

Before delving into the particular contributions coming from the diverse research domains concerned with public-private partnerships in education, I will describe some overall traits that can be said to characterize the field as a whole. For one, public-private partnerships within education have predominantly attracted the attention of scholars within education research and have interested scholars in business research to a far lesser degree. Much of the literature uses a common term, namely “public-private partnerships” (e.g. Ball, 2007; Davies & Hentschke, 2006; Gibson & Davies, 2008; Verger & Moschetti, 2017), but many terms used in the literature also differ, ranging, for instance, from public-private collaboration and education-business partnerships to school-business collaboration – a term particularly used in studies of local-level partnerships. Another branch of literature relates to the subject of community-school partnerships, full-service schools or extended schools (Epstein et al., 2002). The latter studies often include additional types of partners, but some also engage with questions specifically regarding collaboration with private-sector partners.

The research on public-private partnerships in education is predominantly founded in empirical research, and to a lesser extent in theoretical or conceptual studies. The bulk of the literature has its empirical foundations in the USA and the UK. Apart from studies on government partnership policies, American and British scholars have been occupied with the partnership as a community organization and have been proponents of research on school-community partnerships (Epstein et al., 2002). In the UK, particular attention has been focused on the policy initiative to establish Education Action Zones (EAZ), introduced by the new Labour government in 1997 to tackle education challenges in the most socially deprived areas by setting up collaborations with parents, community groups and, particularly, business (Hallgarten & Watling, 2001, p. 144).

Although American and British literature predominate in the field, studies from other regions also exist (Robertson et al., 2012; Weal & Coll, 2007).

The empirically grounded literature contains a vast array of partnership cases. Although education scholars have largely directed their attention at policy initiatives and state-level initiated partnerships, this literature also offers knowledge on local-level partnerships and on partnership practice. State-level studies have examined state policies and legislation that advance or effect collaborations between the education and the private sectors (Ball, 2007; Hallgarten & Watling, 2001; Robertson et al., 2012). Research at this level has also investigated partnerships between government and private partners aimed to improve education or to develop education systems in low-income countries (Khalid, Javed, Nasir, & Afreen, 2016; Klees, 2018; Robertson et al., 2012). Research at the district level has examined partnerships between district administrations and private-sector partners and has discussed the benefits and challenges of establishing partnerships at either the district or the local school level (Bennett & Thompson, 2011; Supovitz, 2008). The research literature further provides cases of school-level collaborations and of the particular requirements related to partnership management for school leaders (Davies & Hentschke, 2006; G. J. Woods & Woods, 2005). Some partnerships include only public and private partners, while others also include third-sector organizations. Despite the variety of partnership types, the literature largely operates on a common assumption that partnership is a distinct form of organizing or collaborating that particularly distinguishes itself from previous public-sector bureaucratic organizations and that possesses specific traits.

While partnerships in education share some qualities with partnerships in other public sectors, public-private partnerships in compulsory education have certain particularities. To a certain extent the literature refers to general notions elucidated in the public-private partnership research (e.g. Huxamm & Vangen, 2005; Osborne, 2000), but then puts the notions into use in education-sector cases. The long-term investments that these partnerships often imply from a business standpoint are characteristic of partnership in compulsory education. Some education partnerships offer immediate business opportunities for private actors like service providers and edu-businesses. In contrast, from an investment point of view, partnerships aimed at developing curriculums, teacher capacities or communities constitute long-term investments in, for instance, the development of the future labour force. Such investment entails a long process of collaboration, whether at the state, district or single school level.

Method

The present review is a qualitative review (Grant A., 2009) of the literature on public-private collaboration in education. It is based on a systematic database search and supplemented with an examination of the references listed in the sources pinpointed in the database searches. This made it possible to find literature overlooked by the database search engines. The search was conducted in the databases Education Resources Information Center and Business Source Complete.

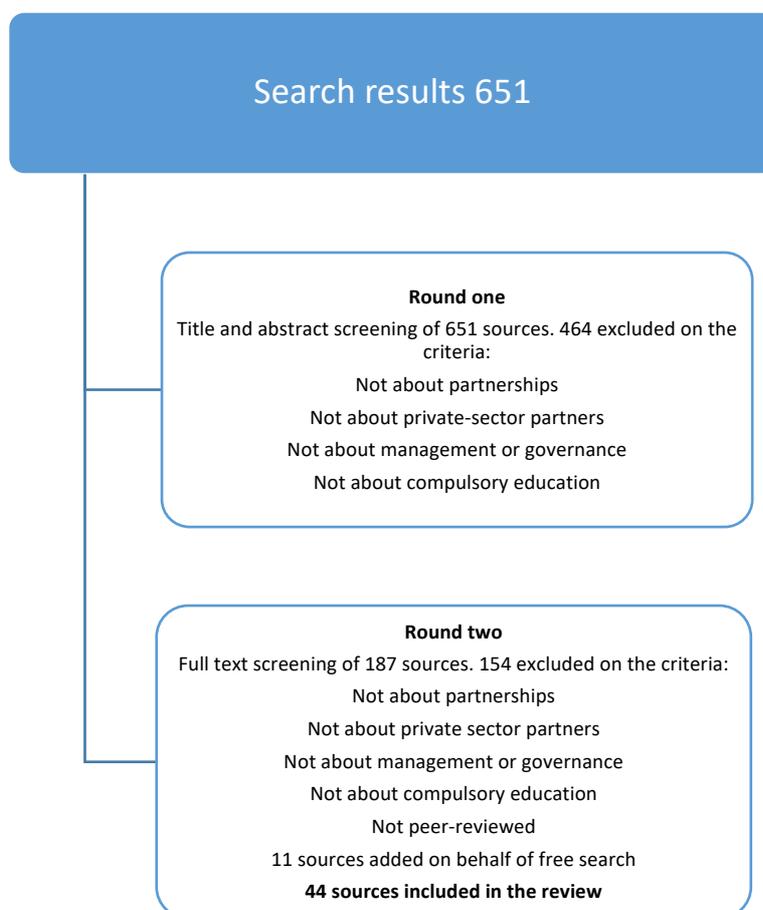
A range of adjacent subjects are not part of this review. These include the outsourcing of educational services; public-private school models, such as charter schools, academies and free schools; and school-to-school collaborations. School-community studies and full-service school studies are only included to the extent that they specifically address partnership collaboration with private-sector partners. Some of these fields have already been the subject of literature reviews; see for instance, Verger et al. on the privatization of education (Verger et al., 2016) and Valli et al. on school-community partnerships (Valli, Stefanski, & Jacobson, 2016). However, the boundaries between the subjects are hazy, with some sources addressing, for example, cases of outsourcing organized as partnerships (e.g. P. A. Woods & Woods, 2004). These sources are included in the review. However, the review is limited to compulsory education. Although some issues are particular to partnerships in compulsory education, the scholarly debate and mutual references also transcend levels of education.

The review includes research that asks and answers thematic questions on the subject of governing and managing public-private partnerships in education, but does not include evaluations that concern particular partnerships and do not engage in general research questions concerning partnerships. The review is limited to academic, peer-reviewed journal publications and to English-language literature. The earliest publication turning up in the searches came from 1988, and the literature reviewed covers the timespan 1988 to 2019.

The database search string applied in the review consisted of three sub strings: *partnerships*, *management/governance* and *compulsory education*. Some ambiguity characterizes the literature in its use of terms regarding governance, management and leadership. Some scholars prioritize a clear line between these terms, while others prefer looser distinctions. The literature search for this review has included all three terms. The search-string excludes literature related to parent-school relationships and family-school relationships. The specific criteria for literature on partnerships with private-sector partners – and not third-sector organizations or public institutions – were applied in the screening of the literature.

The following search string was applied: ((leader* or manager* or management or governance or headmaster* or principal*) and (partnership* or collaboration* or co-creation* or co-operation* or PPI or PPP or “school business relationship”) and (school* or “primary education” or “lower secondary education”)) AND (“partnerships in education” not “higher education” not “high schools” not college* not “post-secondary education” not “parent school relationship” not “family school relationship”). The search produced a total of 651 results.

Table 1. Overview of review process



The sources reviewed for this article are arranged into five research domains in which scholars have engaged with the subject of partnerships between public and private actors. Another source included stands apart from these domains, its being a conceptual study offering a typology of public-private partnerships within education (Smith & Wohlstetter, 2006). As will be addressed in the discussion section, education policy studies is the main domain and source of common discussions and references covered in this literature review. Although the other four domains are

technically major fields of education research, they are more minor here, as they have fewer publications related to and researchers involved in public-private partnerships specifically. The interface between these different research domains should not be considered as sharply drawn boundaries, and some scholars and sources have indeed crossed these lines. However, by organizing the literature into these particular domains, I can cover some of the main differences in the perspectives offered on public-private partnerships. The reviewed sources have thus been divided into the following domains:

- Education policy studies (main domain)
- Studies on education in low-income countries (minor domain)
- School leadership studies (minor domain)
- School-community studies (minor domain)
- Business studies (minor domain)

In the following sections, I survey and discuss the research on public-private partnerships in compulsory education according to these research domains.

Education policy studies

Education research on public-private partnerships in education has focused special attention on partnership policies. In terms of number of publications and researchers, this makes education policy studies the main domain of the review. Policy research on partnerships has been closely linked to discussions of outsourcing and privatization in education, and researchers link the analysis of partnerships to these adjacent but differing forms of marketization in particular. By linking partnership formations to policies of outsourcing and privatization, this strand of recent years' education policy research opens up for considerations and discussions about the politics of partnership organizations, and for a critical examination of the political aspects of the changing relation between the public and private in partnerships.

Many scholars engaging with state-level partnership policies and legislation voice a concern about the way relations in education are becoming market-based, relations that this literature points to as at the core of public-private partnership organizations. Analysing public-private partnerships as being part of a diffusion of neoliberal ideas in the politics of education, the studies done by such scholars warn of the dangers of transforming education along neoliberal ideological lines. As regards the question of how to understand the implications of public-private partnerships in education, partnership organizations have been characterized as connected to a

general neoliberal political movement and change in forms of governance (Ball, 2007; Robertson & Verger, 2012). In this light, partnerships are described as reconstituting public education as “an education services industry to be governed as part of the construction of a market society” (Robertson & Verger, 2012, p. 22), and are depicted as one way in which privatization functions as a policy device (Ball, 2007, p. 122).

This critical scrutiny of government policies on public-private education partnerships encompasses cases from a variety of countries. The edited volume *Public Private Partnerships in Education* provides a collection of national cases as well as an analysis of transnational public-private partnership actors (Robertson et al., 2012). In the UK, studies of the EAZ policy have led to a critical examination of the zones’ innovatory potential (Hallgarten & Watling, 2001; Jones & Bird, 2000; Reid & Brain, 2003). Some studies find that the zones have moved from being flagships to taking a backseat in education (Hallgarten & Watling, 2001, p. 143), while other studies determine the zones to be futile overall but to produce moderate results in terms of additional funding for schools serving the most disadvantaged students (Reid & Brain, 2003, p. 212). In the USA, researchers have investigated the changing relation between public and private in partnerships, conducting a study on the implementation of the New Portfolio Models in order to capture the landscape of power and control in the organizational forms emerging under the model (Dimartino, 2014, p. 264). Two different examples of changing government authority have been demonstrated in the cases regarding Microsoft Corporation involvement in Jordan and South Africa. In the one case the company facilitated private-sector activities, while in the other the company’s Partners in Learning initiative was tightly woven into the education department’s educational programmes (Bhanji, 2012, p. 300). In Australia, a group of scholars have published journal articles on the cases of the NAPLAN, LLEN and QISES partnership projects in Australia (Hogan, 2016; Kapitzke & Hay, 2011; Seddon, Billett, & Clemans, 2004), showing how these initiatives represent a new outpost of neoliberal governance (Kapitzke & Hay, 2011, p. 1103).

Also seeking to capture the nature of the relation between the public and private sectors in partnerships, another group of scholars have examined the relation between the rhetoric of partnerships, on the one hand, and the reality of practice, on the other, thus revealing discrepancies between the rhetorical promises and the practical realities (Cardini, 2006; Taylor, 1998). The rhetoric is shown to be an idealized “let’s all do this together” pro-collaboration discourse with little basis in reality (Klees in Cardini, 2006, p. 412). Instead, this research points to a partnership reality of torment stemming from asymmetrical power relations. These researchers

find the work processes to often be anti-democratic and to tend to favour some partners while silencing others (Cardini, 2006, p. 402; Taylor, 1998, p. 419).

A group of policy studies add to the above points about partnership policies as connected to broader neoliberal politics and modes of governance by seeking to understand how best to overcome difficulties connected to implementing partnership policies. Engaging with questions on the implementation of this policy in practice, these scholars provide insight into the effect, strengths and weaknesses of public-private partnerships in improving educational services. In a range of national cases on the implementation of state-level policies, scholars have investigated the keys to successful public-private partnerships and the barriers to that success. Some studies have focused particular attention on the implementation of partnership policies at district level and, as such, their questions concerning collaborations with private-sector partners especially address the administrative level. These studies explore problems regarding shifts in a district's power dynamics, the complications of a district's decision making and the challenges to the traditional authoritative role of district administrations and to their relationships with schools (Farrell & Coburn, 2017, p. 137; Supovitz, 2008, pp. 459–460).

More studies have analysed and systematized the success factors related to the strategic and operational levels of the partnerships. Some have offered an analytical distinction between the relational and task dimensions of partnerships (Antelo & Henderson, 1992, p. 58), while others have singled out distinct factors of simplicity, delivery and the long-term nature of educational public-private partnerships (Gibson & Davies, 2008, p. 85) (Weal & Coll, 2007, pp. 32–34). While Gibson and Davies' study indicates that attitudes and the relational dimensions of partnerships are crucial for a successful partnership (Gibson & Davies, 2008, p. 85), other studies emphasize the necessity of keeping the educational task and purposes at the centre of the partnership (Antelo & Henderson, 1992, p. 58; Weal & Coll, 2007). The studies assess the partnerships' success in relation to teaching quality, student performance (Gibson & Davies, 2008, p. 85), the development of educational material and professional training (Gibson & Davies, 2008; Supovitz, 2008; Weal & Coll, 2007). While indeed acknowledging the need to account for partnerships' results, a case study on accountability in partnerships in K-12 education underlines the complexity of accountability relations in partnerships and the need to understand public-private partnerships' implications for public accountability (Acar, Guo, & Yang, 2011, p. 171).

Contributions of education policy studies

In sum, invoking public-private partnerships as a topic for critical scrutiny, education policy studies open up for discussions on the prospects and implications of public-private partnerships as a way of governing public education. This endeavour has also produced insights into the implementation of partnership policies. Here, some studies point to attitudes and the relational dimensions of partnerships as key to a successful partnership (Gibson & Davies, 2008), while others suggest that educational tasks and purposes must remain at the centre of the partnership (Antelo & Henderson, 1992, p. 58; Weal & Coll, 2007). The contribution of this literature lies in its nuanced examinations of how partnerships function in practice and in the various analytical grids it offers as aids for analysing critical barriers to and possibilities for successful partnerships. However, although each study contributes views on the factors involved in successful partnership policy implementation as well as the barriers to this, as a whole the studies come to no common conclusion on this front. To the extent that the policy studies come up with general conclusions, these conclusions are critical-diagnostic rather than hands-on suggestions for implementation. This diagnostic endeavour has led to a critical scrutiny of the politics and ideologies underlying partnership organizations, connecting public-private partnerships to particularly neoliberal political movements. Importantly, the policy literature is closely related to wider debates on the privatization and marketization of education, with its aim being to analyse partnerships as one of many organizational forms of neoliberal policies, such as outsourcing public education services, commercializing education materials and promoting private schools. Significantly, this literature has succeeded in cementing the topic of public-private partnerships as an important research agenda within education. In particular, the literature has challenged the often-positive policy discourse on the innovative benefits of partnerships, thus enabling a critical examination of the character and implications of the changing relation between the public and private sectors in education.

Studies in education in low-income countries

While education policy studies have primarily targeted collaboration policies in high-income economies, studies on education in low-income countries have also addressed the questions posed in the literature on public-private partnership policies. As such, the questions posed in these studies concern the ideologies and politics behind partnership policies, on the one hand, and the partnership as a means of meeting the challenges entailed in providing education in low-income contexts, on the other. Analysing the global education agenda in the international aid community, Antoni Verger

discusses the dissemination of a programmatic idea of public-private partnerships into low-income countries, arguing that a fairly narrow transnational policy network of education experts has formulated and disseminated the idea (Verger, 2012, p. 125). He discusses the central question of whether one must accept the ideational weakness of this programmatic idea in the effort to find new policy solutions to the education crisis in and the low-learning outcomes of the world's most vulnerable populations (Verger, 2012, p. 126).

Some chapters in the aforementioned edited volume by Robertson et al. cover partnerships in India and Pakistan and cross-country studies (Robertson et al., 2012). Apart from this volume, two journal articles included in this review pose and answer questions regarding the potential benefit of public-private partnerships in compulsory education in low-income countries. One study investigates the extent to which a public-private education partnership model was able to solve some of the education challenges in Liberia, which has an illiteracy rate of more than 40%, a school enrolment ratio of 38% and a classroom teacher attendance of 41%. The author concludes that collaborating with private contractors is not cost-effective and seems to be initiated more for ideological reasons (Klees, 2018, p. 479). Conversely, another case study of public-private education partnership in Pakistan concludes that public-private partnerships are the best solution to resolving the shortage of finances, infrastructure and managerial faults so rife in the education systems of developing countries (Khalid et al., 2016, p. 225).

Contributions of studies on education in low-income countries

For the purposes of this article, it should be noted that the reviewed sources on partnerships in low-income/low-middle-income economies analyse national policies on public-private partnerships in line with the above-mentioned policy literature. However, the partnership cases in these economies distinguish themselves by concerning national development projects of educational systems, by often also including transnational or global actors and by being most prominently concerned with issues of education financing, infrastructure, school facility development, teacher attendance, student attendance and literacy. Furthermore, the cases are characterized by a weak or absent public sector, and the proliferation of public-sector values in these studies has not been empirically ascertained. The question of boundaries between public and private values hence remains ideologically and programmatically rather than empirically determined. To broaden the understanding of public-private partnerships, the studies of partnerships in low-income economies indicate that one should exercise caution when approaching the vast empirical diversity of the field

and of the local conditions within which decisions to engage with private partners are made. Indeed, a push should be made to find an approach to the phenomenon of public-private partnerships that can cover this diversity.

School leadership studies

Going from the policy level to the daily life of partnerships, leadership and management literature concerned with public-private partnerships seeks to understand partnerships by looking into the subjects of trust, long-lasting relationships and person-based partnerships. Introducing such elements into partnership research enhances knowledge on their significance to partnerships in practice, but this can also broaden the understanding of what characterizes the relation between the public and private actors in contemporary public-private partnerships.

Based on an interest in leadership, the studies reviewed in this section address the political agenda of public-private partnerships in order to trace its implications for leadership in practice. Like the sources reviewed in the policy studies section, many leadership studies take partnership policies as their starting point, but shift their focus to the implications for management. The studies call attention to the management work dimensions of partnerships, such as, public ethos, interpersonal communication, proactive leadership and trust building and the negotiation of public versus private values.

Some of the researchers moving away from policy analysis to analyse interactions between public and private actors in practice have also discussed the dangers of partnerships becoming a funnel through which to marketize education (Abowitz, 2000; White, 2007; P. A. Woods & Woods, 2004). These studies have a basis consistent with critical policy studies, thus providing a critical gaze into how managers relate to private-sector market logic versus public-sector values in a partnership. Their analysis elaborates on the question of the relation between “private rationality” and “public rationality” leadership in a public-private partnership (G. Woods, 2004; G. J. Woods & Woods, 2005). They address the question of whether schools are in danger of being restructured by business interests (White, 2007, p. 153), calling for caution and leadership in education in terms of the moral agency skills demanded to ensure the democratic functioning of schools’ partnerships with private businesses (Bennett, McKee, & Martin, 2014; Bennett & Thompson, 2011). According to Kathleen Abowitz, partnerships indeed need to be carefully monitored if they are to prevent private corporation partners from substituting “public deliberation

and agenda setting in educational reform with their own programs and ideas that may operate chiefly to further their own interests” (Abowitz, 2000, p. 338).

Other studies offer a more positive conclusion. In Glenys Woods and Philip Woods’ analysis of a partnership established to modernize public education management, a critical interest was whether partnerships with private-sector partners in fact modernized leadership with private-sector values and ways of working. In this study, private rationality is described as being impelled by an instrumental logic and market values, while public rationality is seen as embracing democratic accountability (G. J. Woods & Woods, 2005, pp. 36–37). The authors conclude that managers did not, however, “displace values which they strongly perceived as essential to being a public service provider” (G. Woods, 2004, p. 29). Rather, managers’ continuing orientation to an older public ethos served to modify the elements aimed at modernizing leadership (P. A. Woods & Woods, 2004, p. 669). The authors further conclude that, to deal with the problems inherent in this friction between the public and private sectors, educational leadership should be based on a deeper understanding of human identity, a sense of connectivity, feelings of community and spiritual awareness in a broad sense (G. Woods, 2004, pp. 31–32). Similarly, Robert E. White, in his analysis of a computer corporation’s involvement in two Canadian schools, summarizes the effects of the transaction as “indeterminate”, for although educational leaders reach out to corporations to provide educational components, this does not re-culture the school (White, 2007, p. 167).

Turning to sociological theories as a way of conceptualizing the task of managing public and private partnerships, actor-network theory (ANT) (Kamp, 2018) and the notion of boundary work (Papanastasiou, 2017) are suggested as an analytical point of entry. Pursuing the question of what it takes to be a network leader, ANT-based analysis emphasizes the context, relations, negotiations, technologies and boundaries of partnerships. Studied in this light, exploring the role of leadership becomes less important than looking into the “flat” nature of the dynamics of partnership leadership (Kamp, 2018, p. 788). Conversely, the partnership manager is attributed with a more pronounced leadership role as a boundary negotiator (Papanastasiou, 2017). Analysing how the relation between public- and private-sector actors is managed as a matter of boundaries, Natalie Papanastasiou detects three practices of boundary work: the drawing, negotiation and contesting of boundaries (Papanastasiou, 2017, pp. 82–83). The analysis indicates that the boundary between a “business” and an “educationalist” mindset is contested and therefore creates a tension in the partnership, thus pointing to this persistent tension between the “business-educationalist” as characteristic of public-private partnerships (Papanastasiou, 2017, p. 94). Against this backdrop, the

management task of managing public-private partnerships stands out as a matter of being able to manage this tension.

Other researchers argue that, in practice, partnerships are a form of collaboration that must be distinguished from behaviour typically associated with hierarchical and from market-oriented relationships (Davies & Hentschke, 2006, p. 210). Brent Davies and Guilbert Hentschke analyse the management of public-private partnerships aimed at improving school performance and aimed at turning failing schools around (Davies & Hentschke, 2005, 2006). Providing an alternative to research with general recommendations for how to manage partnership, they found and placed significant emphasis on the circumstances and contexts for partnerships (Davies & Hentschke, 2006, p. 222). As regards management skills, they found a proactive leadership style is required to manage partnerships (Davies & Hentschke, 2006, p. 221). Engaging with partnerships to integrate science, technology, mathematics and engineering (STEM) into the lives of students, James Watters and Carmel Diezmann cover public-private partnerships driven by the idea that schools are not producing the graduates industry needs (Watters & Diezmann, 2013). According to their analysis of four school-industry partnerships, the successful establishment of such partnerships depends on the passion and commitment of the actors involved, including school leaders, the individual school's organization, the broader community and industry, but also on teachers' having developed trusting relationships with industry or their community (Watters & Diezmann, 2013, p. 53)

Shifting the interest from how school-business partnerships can potentially benefit students, Sefika Mertkan explores school-business partnerships aimed at strengthening the management of business aspects of schooling (Mertkan, 2011). She argues that the tasks related to managing these aspects are increasingly being delegated to school business managers (SBMs) instead of head teachers. Based on interviews with head teachers and SBMs, Mertkan's study explores their views on receiving strategic business management support from businesses. Mertkan argues that short-term collaborations aiming to add temporary capacity to a school are an unviable solution, as they cannot be adapted to the partners' changing needs and capacities (Mertkan, 2011, p. 156). Rather, partnerships should take the form of "personalized school-business partnerships" and of long-lasting, deep relationships based on mutual benefits and trust (Mertkan, 2011, p. 168).

Contributions of leadership studies

Surveying the leadership studies, the conclusion is that that they open up the discussion of public-private partnership policies in at least two ways. First, in analysing practice focused on the

negotiation of private- and public-sector values between the actors involved, the studies challenge the prediction that market logic will replace public-sector values in education, and instead present partnership relations as a space of negotiation between public- and private-sector values. Second, leadership studies inject the subjects of trust, long-lasting relationships and personalized partnerships and sense of community into the investigation of public-private partnerships. In the studies, these elements are argued to be necessary for the establishment of fruitful partnerships. By this I mean that although the studies introduce these elements as a subject for research, they nevertheless risk appearing in an unquestioned supportive role for partnership success. However, the exploration of these elements adds dimensions to the understanding of what, besides the negotiation of public or private realms of values, characterizes and establishes partnership relations between public and private actors.

School-community studies

Efforts to promote well-functioning school collaborations with local businesses have come from school-community studies. With a community-research approach to the subject of partnerships between public and private actors, policy and leadership studies gain the perspective of public-private partnerships as involving locally place-based relations. The community studies contribute a bottom-up and context-focused approach to understanding the relation between the public and private sectors. The assumption is that multiple interests are invested in partnership building, and that these interests should be analysed from the bottom up. All partnerships are place-based communities located in existing communities. The cases examined are not examined from an outside-in perspective, that is, as being external cases concerning the implementation of government policy initiatives. Rather the schools in school-community studies are seen as active promoters for the partnerships, and sometimes even the researchers themselves are also actively engaged. When it comes to the leadership task, the studies particularly investigate partnership leadership as a combination of proactive project management and the work of engaging closely in human relations in the local environment. In this sense these studies make a less dominant as well as less clear distinction between the school as a public institution and business actors as belonging to the private sector.

Three school-community sources reviewed come from the USA and Canada. They spring from scholarly debates on school-community partnerships and from research on expanded school models, such as full-service schools, community schools, extended schools or multiservice

schools (Anderson-Butcher et al., 2010, p. 259). These studies are rooted in an understanding of and interest in the school as part of a local community. As the community consists of a variety of members, for-profit business partners are addressed as one of many community members, including parents, non-profit organizations and other public institutions, such as health-care providers. These business partners are part of the community because their businesses are located in the area, and they may even reside in the area or have children of their own in the given school. The questions posed in this literature focus on how community resources can be mobilized to ensure and develop educational services that benefit students. However, school-community partnership activities might also have community-centred activities focused, for instance, on school road lighting, exhibits and beautification projects (Epstein et al., 2002, p. 44).

These studies are not based on state-level partnership policy but engage with locally initiated partnerships, thus advancing an understanding of partnerships as a locally embedded phenomenon. Focusing on the school as the initiator and promoter of the partnerships, the literature examines factors that support schools' ability to develop and maintain community partnerships (Epstein et al., 2002, p. 47). In particular, the literature provides insights on practice and on leadership, and aims to contribute recommendations on how leaders can promote and maintain community partnerships with business partners. The sources reviewed indicate a wide variety of success factors for such partnerships. For instance, one study notes that school teachers and leaders need to clarify for business partners how their involvement benefits students (Hands, 2005, pp. 71–72). Other factors for success include a high commitment to learning, professional preparation, partnership selection, a welcoming school climate (Epstein et al., 2002, pp. 34–38), concise plans, reciprocity, activity flexibility and networking (Hands, 2005, pp. 70–75), visibility, engagement, structures, sustained focus and a culture of hope and possibility (Aidman & Baray, 2016, pp. 271–273).

Contribution of school-community studies

In sum, school-community studies lays the ground for exploring partnerships as a place-based community. Such exploration entails an understanding of the involved actors as being embedded in a local environment, and of the relation between public and private partners in partnerships as resting on a common affiliation to a local area. In this sense the distinction between the school as a public institution and the business actor as belonging to the private sector is less dominant and also less clear in these studies. The cases examined do not involve the implementation of government

policy initiatives. Rather, the schools in school-community studies promote the partnerships. As for the task of leadership, the community studies take a particular interest in partnership leadership as a combination of proactive project management and a work of closely engaging in human relations in the local environment. These studies focus on identifying factors for successful partnerships, and as such the literature's focus is in line with the studies on the above-mentioned leadership and implementation. On the one hand, the partnerships in this approach are perceived as functional in the sense that they are closely related to the mobilization of resources for the benefit of students and the community at large. On the other hand, this approach also suggests that partnerships be explored as a place-based community – an exploration that involves an understanding of the involved actors as embedded in a local environment and of partnership relations as resting on a common affiliation to a local area.

Business studies

In a targeted attempt to include a business perspective in the education partnership debate, scholars have investigated business partners' motives for and views on forming partnerships with public schools. Although articulating the economic incentives in partnership formation, the studies offer a broad conceptualization of return on investment. Demonstrating various types of motives for forming partnerships, the studies also question the conceptualization of partnership relations as a market relation and of the actors as representatives of a private or public system of values.

While originating not from business studies, but from education research, two studies conducted by education research scholars aim to supply a business perspective on school-business partnerships in compulsory education. The studies start by noting that the business perspective is severely lacking in research on school-business partnerships (Badgett, 2016, p. 83; Hoff, 2002, p. 66). This point is also confirmed by the literature searches for this review. Based on a survey (Hoff, 2002) and interviews (Badgett, 2016), the studies explore business partners' motives for forming partnerships and what priorities business partners set in school-business partnerships. As the cases involved in the studies are local partnerships and not government partnerships or policies, in this sense, they align with the empirical cases of the school-community studies and some of the leadership studies. The types of business in the studies include the service industry, finance, retail, hospitality, technology and industrial supply, among others (Badgett, 2016, pp. 93–94; Hoff, 2002, pp. 68–69).

According to Kevin Badgett, business partners' motives for participating in school partnerships must be understood in terms of a broad conceptualization of return on investment (Badgett, 2016, p. 96), including financial returns related to not only increased sales but also, for instance, skill-building relevant for the given business. In addition, return on investment is depicted as a cultural contribution to education and to students as individuals – a contribution to make an investment in the kids' more broadly (Badgett, 2016, pp. 96–97). In this sense business partners' motives also stand out as entailing a personal gratification that comes of supporting the academic and personal development of students and helping “to grow and improve young people” (Badgett, 2016, p. 94). In the survey conducted by Diane L. Hoff, developing future employees' skills was rated less important. However, the survey also ranked “building community good will” and “developing more educated citizenry” as the business partners' top two motives for forming partnerships, a result in line with Badgett's analysis (Hoff, 2002, p. 70).

The second issue addressed in the studies is what determines business partners' experience of a successful partnership. Badgett's interview study concludes that business partners want to be actively engaged and not simply function as a resource provider. Badgett's study also shows that business partners consider trust and the relations built as crucial to the success of the partnership. This is also highlighted in Hoff's survey, which indicates key personnel changes as the primary reason why partnerships lose momentum or fail (Hoff, 2002, p. 73). Finally, business partners want to see children benefit, either in terms of their academic or vocational skills (Hoff, 2002, p. 74), people skills (Badgett, 2016, p. 94) or real-world capacities (Badgett, 2016, p. 101). These conclusions are in line with those drawn in a study on district-business partnership policy. The study points to the difficulties in motivating business partners to form partnerships at the administrative level of the district. Rather than go through a district middle-man, business partners prefer to involve themselves directly in single schools (Hallgarten & Watling, 2001, p. 149).

In sum, while Badgett's and Hoff's studies remain anchored in education research and view partnerships with the individual school as preferable, they aim to support school leaders' management of partnerships with business partners by providing insights into business partners' motives for forming partnerships.

Two sources departing from the private sector distinguish themselves from the above-mentioned studies. The studies examine consultancy firms and explore partnerships on education system development between consultancy firms and school systems at the district level (Bussey, Welch, & Mohammed, 2014, p. 161; Mohammed, Welch, & Bussey, 2015). They focus on

exploring what skills private-sector partners require to partner with public education when it comes to the executional issues of partnering, thereby providing recommendations on the consultancy skills required for successful collaboration. More specifically, the studies develop a conceptual framework for consultant-school system collaborations (Bussey et al., 2014) and establish which quality domains of consultants are perceived as more important than others for partnership success (Mohammed et al., 2015). Interpersonal skills, trust-building and content expertise are universally identified as quality domains in the studies (Mohammed et al., 2015, p. 113). They recommend that consultancy firms pay attention to interpersonal skills and content expertise in consultancy-system collaborations within education, and that education leaders select consultancy partners on the basis of those skills and that expertise.

Contributions of business studies

The business studies, in line with leadership and community studies, focus on personal interactions in partnerships. Notably, this body of literature is centred on local partnerships, and like leadership and community studies, pays particular attention to interpersonal relations in partnerships. Hence, approaching their analysis from this angle, the studies in this literature contribute particular knowledge on the personal relational aspects of forming partnerships between schools and business partners. Although highlighting the importance of focusing on the task and the professional expertise required to perform that task, these studies, like the school-leadership and community literature, point to trust, direct involvement between partners and interpersonal skills as important to partnership building.

In sum, the stated aim of the business studies is to provide insight into the business perspective of public-private education partnerships. As such, these studies uniquely provide insights into this side of the relation between the public and private sectors in such partnerships. Providing analysis on the motives and skills of business partners in forming education partnerships, the studies open up an area to date only sparsely investigated. In this way, the business studies literature contributes a business perspective that broadens the analysis of how private-sector values can be conceptualized in relation to partnership formation. Based on surveys and interview studies with business leaders, this literature points to a variety of motives and preferences in forming partnerships. In particular, it shows that when it comes to school partnerships, business partner's motives are founded on a broad understanding of what constitutes a return on investment. As such,

the analyses in this literature suggest that business partners be conceptualized not only as being representatives of a private-sector market logic but also as acting on the basis of a variety of factors.

Discussion of the literature

An academic interest in education partnership policies has been at the centre of the debate on public-private partnerships in education. This interest has led to studies that investigate the difficulties inherent in implementing partnership policies and that identify the factors in successful partnership development. The literature has thus contributed some nuanced examinations of how partnerships function in practice, offering various analytical grids useful in analysing critical barriers to and possibilities for successful partnerships. However, although each study contributes views on barriers to and factors in the successful implementation of partnership policies, the literature as a whole provides no general conclusions for creating successful partnerships.

Strongly challenging the idea of the innovative potential of public-private partnership organizations in education, a group of policy studies has critically examined the relation between the public and private sectors in education partnerships. Producing analyses of public-private partnership relations as not predominantly innovative but rather as driven by market logic, education policy studies have affirmed the importance of critically investigating the relation between the public and private in partnerships. Partnership policy studies have been closely linked to discussions of outsourcing and privatization in education and, as such, particularly connect the analysis of partnerships to these adjacent but differing organization forms. This research has especially aimed to explore public-private partnerships as part of a diffusion of neoliberal ideas in the politics of education, pointing to the dangers of transforming education along neoliberal ideologies and values.

However, other accounts of partnerships shake up the notion of public-private partnerships as constituting a market relation on neoliberal terms. Some of these accounts stem from leadership studies that remain within the analytical framework of partnerships as a result of neoliberal politics, but which direct attention to actors' public-sector ethos or educationalist thinking. These accounts thus indicate that such factors prevent market logic from spreading into public education (Papanastasiou, 2017; G. Woods, 2004; G. J. Woods & Woods, 2005; P. A. Woods & Woods, 2004). Other accounts stem from leadership studies, school-community studies and business research working from other analytical points of departure focused on the practice of partnerships.

The transition from policy analysis to an analysis of interactions in practice makes it necessary to expand the conceptual entry points through which to account for partnership relations between the private and public sectors. For instance, leadership, community and business studies bring to the fore the elements of sustained personal contact, person-based relations and trust in partnerships. The workings of these elements cannot be satisfactorily explored within a conceptual framework of neoliberal politics. As such, the leadership, community and business studies based on case studies involving interviews with managers and business partners explore actors' preferences and motivations with regard to partnership formation. This exploration has revealed the importance attached to person-based relationships and trust, principally the significance of these elements in the formation and sustainability of partnerships. Although the studies do not expand the elements of person-based relationships and trust into a primary object of investigation, the accounts of these elements' significance in partnership formation and termination increase the questions in need of addressing for an understanding to be gained of the public-private-sector bonds emerging with the diffusion of partnerships.

Second, school-community studies invite scholars to abandon a strict notion of business partners as private-sector representatives, as this research stream addresses private partners as community members. From the school-community research domain comes a call to determine how to account for place-based communities in discussions concerning public-private partnership formation in education today. Empirically, community studies include remote areas, where the collaboration between a school and businesses are indeed a local issue, although the studies also comprise urban district cases. In the community literature, the dynamics of partnership formation are ascribed to a variety of factors, with the principle one being a connection to a local area. As such, community studies urge a shift from a notion of partnering that extends beyond spanning boundaries and bridging a public-private divide to a notion of partnerships as communities based on a sense of place.

The leadership, school-community and business studies introduce the elements of sustained personal contact, a sense of community and trust, but these have not been fully exploited as an avenue for better understanding public-private partnerships. What these elements mean for the dynamics of the collaborations, the educational outcomes or the demands placed on partnership participants have yet to be thoroughly investigated. For the most part, the studies state the significance that partnership actors attribute to these elements. In the present literature, this therefore puts these elements in the analytical danger of being relegated to a supportive role for

partnership success and of becoming seen as undisputed and warranted elements that escape critical examination. These studies aim to provide insight into the practice life of managing partnerships and to provide suggestions on how to support partnership development. By dealing with trust and person-based and place-based relationships in this endeavour, such studies risk overlooking questions about how such elements affect educational outcomes and about the demands these elements place on the professionals and managers involved in the partnerships. Hence, there is a risk of losing sight of the moral-political implications that follow from the promotion of partnerships based on trust, sustained contact and personal attachments.

Conclusion

Partnerships between public and private actors have spread into public education, also in compulsory education at the state, district and local levels of education. Given these developments, the changing relation between the public and private sectors in this most basic level of education warrants thorough attention.

This article has reviewed the academic efforts to shed light on the shifting boundary between the public and private sectors that the increasing diffusion of partnership organizations has engendered. This article is based on a systematic qualitative review of sources concerning the management of public-private partnerships in compulsory education. This survey of literature has indicated that education research has focused particular attention on partnership policies, and the article has outlined how education policy studies are a main research domain in the partnership research field. Four additional domains of research that have engaged with the subject have also been covered: studies in education in low-income countries, school leadership studies, school-community studies and business studies.

The article has suggested that the discussion of public-private partnerships in compulsory education could be widened by considering a combination of disparate perspectives on the relation between the public and private sectors. Scholars studying the main domain of education policy have succeeded in cementing public-private partnerships as a pivotal research agenda in education. These scholars have liberated the discussion from mere suppositions about partnerships' innovative potentials, extending the conversation to suggestions that partnership relations should be understood as a market relation on neoliberal terms, thus paving the way for a thorough examination of the relation between the public and private in partnerships.

Yet lessons from leadership studies, school-community studies and business studies' engagement with public-private partnerships add the significant perspectives of trust, person-based relationships and place-based relations to the discussion – all elements that have to be taken into account when trying to understand the nature of partnership organizations today. As such, the research field of public-private partnerships could benefit from expanding its horizons to the edges of the field, as looking for the potential contributions of even disparate neighbouring domains of research could help account for a possibly multi-dimensional formation of bonds between the public and private sectors in compulsory education.

References

- Abowitz, K. K. (2000). Democratic Communities and Business/ Education “Partnerships” in Secondary Education. *The Urban Review*, 32(4), 313–341.
- Aidman, B., & Baray, S. N. (2016). Leveraging Community Resources: Creating Successful Partnerships to Improve Schools. *Educational Forum*, 80(3), 264–277.
- Anderson-Butcher, D., Lawson, H. A., Iachini, A., Bean, G., Flaspohler, P. D., & Zullig, K. (2010). Capacity-Related Innovations Resulting from the Implementation of a Community Collaboration Model for School Improvement. *Journal of Educational & Psychological Consultation*, 20(4), 257–287.
- Antelo, A., & Henderson, R. L. (1992). Formulating Effective School-Corporation Partnerships: A Policy Analysis Model. *School Organisation*, 12(1), 51–61.
- Badgett, K. (2016). School-Business Partnerships: Understanding Business Perspectives. *School Community Journal*, 26(2), 83–105.
- Ball, S. (2007). *Education plc. Understanding private sector participation in public sector education*. Abingdon: Routledge.
- Ball, S. (2018). Commercialising education: profiting from reform! *Journal of Education Policy*, 33(5), 587–589.
- Bennett, J. V, McKee, T., & Martin, S. (2014). Superintendent-Business Executive Collaboration in Intermediary Organizations: Moral Agency and Democratic Functioning. *Journal of School Leadership*, 24(1), 61–113.
- Bennett, J. V, & Thompson, H. C. (2011). Changing District Priorities for School-Business Collaboration: Superintendent Agency and Capacity for Institutionalization. *Educational Administration Quarterly*, 47(5), 826–868.

- Bhanji, Z. (2012). Transnational Private Authority in Education Policy in Jordan and South Africa: The Case of Microsoft Corporation. *Comparative Education Review*, 56(2), 300–319.
- Bussey, L. H., Welch, J. C., & Mohammed, M. B. (2014). Effective Consultants: A Conceptual Framework for Helping School Systems Achieve Systemic Reform. *School Leadership & Management*, 34(2), 156–178.
- Cardini, A. (2006). An analysis of the rhetoric and practice of educational partnerships in the UK: an arena of complexities, tensions and power. *Journal of Education Policy*, 21(14).
- Davies, B., & Hentschke, G. (2005). Public/Private Partnerships in Education - Grounds for Optimism? *Management in Education*, 19(1), 6–7.
- Davies, B., & Hentschke, G. (2006). Public-private partnerships in education: insights from the field. *School Leadership & Management*, 26(3), 205–226.
- Dimartino, C. (2014). Navigating Public-Private Partnerships : Introducing the Continuum of Control, 120(2), 257–282.
- Epstein, J. B., Sanders, M. G., Simon, B. S., Salinas, K. C., Jansorn, N. R., & Van Voorhis, F. L. (2002). *School, Family, and Community Partnerships, Your Handbook for Action*. Thousand Oaks, California: Corwin Press.
- Farrell, C. C., & Coburn, C. E. (2017). Absorptive Capacity: A Conceptual Framework for Understanding District Central Office Learning. *Journal of Educational Change*, 18(2), 135–159.
- Gibson, H., & Davies, B. (2008). The Impact of Public Private Partnerships on Education: A Case Study of Sewell Group Plc and Victoria Dock Primary School. *International Journal of Educational Management*, 22(1), 74–89.
- Grant A., M. J. & B. (2009). A typology of reviews: an analysis of 14 review types and associated methodologies. *Health Information and Libraries Journal*, 26(2), 91–108.
- Hallgarten, J., & Watling, R. (2001). Buying Power: The Role of the Private Sector in Education Action Zones. *School Leadership & Management*, 21(2), 143–157.
- Hands, C. (2005). It's Who You Know "and" What You Know: The Process of Creating Partnerships between Schools and Communities. *School Community Journal*, 15(2), 63–84.
- Hoff, D. L. (2002). School-Business Partnerships: It's the Schools' Turn to Raise the Grade! *School Community Journal*, 12(2), 63–78.
- Hogan, A. (2016). NAPLAN and the Role of Edu-Business: New Governance, New Privatisations and New Partnerships in Australian Education Policy. *Australian Educational Researcher*,

43(1), 93–110.

- Huxam, C., & Vangen, S. (2005). *Managing to Collaborate. The theory and practice of collaborative advantage*. Abingdon: Routledge.
- Jones, K., & Bird, K. (2000). “Partnership” as Strategy: Public-private relations in Education Action Zones. *British Educational Research Journal*, 26(4), 491–506.
- Kamp, A. (2018). Assembling the actors: exploring the challenges of ‘system leadership’ in education through Actor-Network Theory. *Journal of Education Policy*, 33(6), 778–792.
- Kapitzke, C., & Hay, S. (2011). School Education as Social and Economic Governance: Responsibilising Communities through Industry-School Engagement. *Educational Philosophy and Theory*, 43(10), 1103–1118.
- Khalid, A., Javed, Z., Nasir, M., & Afreen, S. (2016). The Role of Public Private Partnership in Provision of Physical Facilities in Schools: A Sociological Study of District Bhakkar. *Bulletin of Education and Research*, 38(1), 255.
- Klees, S. J. (2018). Liberia’s Experiment with Privatising Education: A Critical Analysis of the RCT Study. *Compare: A Journal of Comparative and International Education*, 48(3), 471–482.
- Mertkan, S. (2011). Leadership Support through Public-Private “Partnerships”: Views of School Leaders. *Educational Management Administration & Leadership*, 39(2), 156–171.
- Mohammed, M. B., Welch, J., & Bussey, L. H. (2015). Bridging Theory and Practice: A Conceptual Framework for Consulting Organisations. *School Leadership & Management*, 35(1), 97–120.
- Osborne, S. P. (Ed.). (2000). *Public-Private Partnerships. Theory and practice in international perspective*. London: Routledge.
- Papanastasiou, N. (2017). Practices of boundary-work in the collaboration between principals and private sponsors in England’s academy schools. *Journal of Education Policy*, 32(1), 82–99.
- Patrinos, H. A., Barrera-Osorio, F., & Guáqueta, J. (2009). *The Role and Impact of Public-Private Partnerships in Education*.
- Reid, I., & Brain, K. (2003). Education Action Zones: mission impossible? *International Studies in Sociology of Education*, 13(2).
- Robertson, S. L., Mundy, K., Verger, A., & Menashy, F. (Eds.). (2012). *Public Private Partnerships in Education. New Actors and Modes of Governance in a Globalizing World*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.

- Robertson, S. L., & Verger, A. (2012). Governing education through public private partnerships. In S. L. Robertson, K. Mundy, A. Verger, & F. Menashy (Eds.), *Partnerships in Education. New Actors and Modes of Governance in a Globalizing World* (pp. 21–43). Edward Elgar Publishing.
- Seddon, T., Billett, S., & Clemans, A. (2004). Politics of social partnerships: a framework for theorizing. *Journal of Education Policy*, 19(2), 123–142.
- Smith, J., & Wohlstetter, P. (2006). Understanding the different faces of partnering: A typology of public-private partnerships. *School Leadership and Management*, 26(3), 249–268.
- Supovitz, J. (2008). Melding Internal and External Support for School Improvement: How the District Role Changes when Working Closely with External Instructional Support Providers. *Peabody Journal of Education*, 83(3), 459–478.
- Taylor, A. (1998). “Courting business”: the rhetoric and practices of school-business partnerships. *Journal of Education Policy*, 13(3), 395–422.
- Valli, L., Stefanski, A., & Jacobson, R. (2016). Typologizing School–Community Partnerships: A Framework for Analysis and Action. *Urban Education*, 51(7), 719–747.
- Verger, A. (2012). Framing and selling global education policy: the promotion of public-private partnerships for education in low-income contexts. *Journal of Education Policy*, 27(1), 109–130.
- Verger, A., Fontdevila, C., & Zancajo, A. (2016). *The Privatization of Education. A Political Economy of Global Education Reform*. New York: Teachers College Press.
- Verger, A., & Moschetti, M. (2017). *Public-Private Partnerships as an Education Policy Approach: Meanings, Risks and Challenges* (Education Research and Foresight Working Papers).
- Watters, J. J., & Diezmann, C. M. (2013). Community Partnerships for Fostering Student Interest and Engagement in STEM. *Journal of STEM Education: Innovations and Research*, 14(2), 47–55.
- Weal, B., & Coll, R. (2007). Exploring Educational Partnerships: A Case Study of Client-Provider Technology Education Partnerships in New Zealand Primary Schools. *Research in Science & Technological Education*, 25(1), 3–36.
- White, R. E. (2007). The Anatomy of a Corporate Transaction: Understanding Corporate Involvement in Two Canadian School Districts. *International Journal of Leadership in Education*, 10(2), 153–169.

- Woods, G. (2004). Going Deep: Adapting the Modernising Leadership Agenda. *Management in Education*, 18(4), 28–32.
- Woods, G. J., & Woods, P. A. (2005). At the hard edge of change: views from secondary head teachers on a public-private partnership. *Journal of Education Policy*, 20(1), 23–38.
- Woods, P. A., & Woods, G. J. (2004). Modernizing leadership through private participation: a marriage of inconvenience with public ethos? *Journal of Education Policy*, 19(6), 643–672.

Resumé

Når folkeskoler og virksomheder engagerer sig i et fælles arbejde om folkeskolens undervisning, åbnes der nye veje til udvikling af undervisningen. Samtidig følger der også besværligheder med. De involverede aktører kommer fra forskellige sektorer, de har forskellige interesser og hensyn at varetage, men samtidig er de samlet om den fælles vision om at skabe god undervisning. De skal sammen give samarbejdet form i praksis.

I Danmark er samarbejde mellem folkeskolen og erhvervslivet karakteriseret af få generaliserede formelle modeller for samarbejdet, og de enkelte projekter er ofte kendetegnet af en decentral styring. Derfor ligger mulighederne for, men også opgaven med at sætte form på samarbejdet, i praksis hos skolernes ledelse i interaktion med skolens lærere og virksomhedspartnerne. Det er imidlertid hverken givet eller indlysende, hvilken form samarbejdet skal have. Samtidig er det afgørende at have viden om de samarbejdsformer, der i praksis opstår i skolerne på tværs af den offentlige og private sektor, fordi disse former sætter betingelser for aktørers deltagelse i samarbejdet og for, hvordan undervisningen bliver til, når det sker i samarbejde mellem skoler og andre aktører.

Denne afhandling undersøger, hvordan samarbejdsformer etableres i samarbejdet mellem folkeskoler og virksomheder, og hvilket ledelsesarbejde der er forbundet med de anvendte samarbejdsformer. Det undersøger afhandlingen ved at rette opmærksomheden mod praksis i en analyse af interviews og dokumenter fra 11 danske folkeskoler og observationer på to skoler. For at kunne forklare de udfordringer, som ledere, lærere og virksomhedspartnerne møder i deres forsøg på at etablere en fælles samarbejdsform og integrere samarbejdet i den enkelte skoles hverdag, aktiverer afhandlingen det sociologiske begreb ”engagement”. Det sociologiske begreb om engagementer betegner kognitive formater, der muliggør menneskers koordination med hinanden.

Igennem den engagementssociologiske linse udforsker afhandlingen sammenstød og sammenfletninger mellem flere samarbejdsformer eller mere præcist engagementsformer, som aktørerne trækker på for at koordinere deres fælles arbejde. Afhandlingen fokuserer på følgende tre engagementsformer: aftalebaseret (planens engagement), udforskende (det eksplorative engagement) samt baseret på personlig tilknytning (det familiære engagement). På det grundlag udfolder afhandlingen lederes arbejde med at lede i et sammensat ledelsesrum, hvor flere mulige engagementsformer potentielt kan sætte retningen for det fælles arbejde med skolens undervisning.

Hidtil har forskere haft en tendens til at fokusere på ledelse af samarbejde som et spørgsmål om at opstille de rigtige mål, strategier og aftaler for samarbejdet. Denne afhandling vil ikke negligere vigtigheden af sådan formel styring af samarbejde, men vil i tillæg hertil pege på de vigtige ledelsesmæssige arbejder, der er af mere lokal karakter, som nøglepersoner i samarbejde udøver for at få ting til at lykkes. Et sådant arbejde, viser afhandlingen, sker eksempelvis når præmisser for engagement formes af lederen. Når samarbejdsdeltagere føler sig velkomne og inspirerede i samarbejdet. Når lederen sætter visioner for de individuelle parter ageren i det fælles arbejde. I alt dette ligger der opgaver, som let overses, hvis de ikke gives et selvstændigt fokus. Dette viser afhandlingen i dens analyse af samarbejdsprojekter, som de udfolder sig i de dag-til-dag-interaktioner, der er mellem involverede aktører.

Igennem en analyse af danske skolelederes arbejde stiller afhandlingen skarpt på ledelse af skolens samarbejde med virksomheder ikke blot som et strategisk ledelsesarbejde, men også som et lokalt fagligt ledelsesarbejde tæt på virksomhedspartnerne og på lærernes undervisning. Afhandlingens artikler beskriver de undersøgte lederes praksis til at håndtere de spændinger, der kan opstå, når der skal sættes fælles retning for samarbejdet. Endvidere giver artiklerne eksempler på lederes praksis til at integrere samarbejdsaktiviteter i skolers hverdag, der samtidig er reguleret af en udbredt målstyring af lærernes arbejde. På tværs af artiklerne konkluderer afhandlingen, at ledelsen på skolerne i deres ledelse af samarbejdet udøver et lokalt arbejde, hvor de agerer tæt på samarbejdssituationer og lærernes undervisning. Her investerer skoleledere, afdelingsledere og pædagogiske ledere deres eget engagement i et lokalt tilstedeværende ledelsesarbejde for at etablere gensidige engagementer, der kan muliggøre det fælles arbejde om en faglig udvikling af undervisningen. På den måde udgør det undersøgte ledelsesarbejde en faglig ledelse, der ikke begrænser sig til målstyret ledelse. Undersøgelsen bidrager dermed med et indblik i, hvordan faglig ledelse ser ud, når den folder sig ud i form af ledelse af samarbejde med virksomheder om udvikling af skolens undervisning.

Endvidere viser afhandlingens artikler, hvad der sker, når divergerende samarbejdsformer støder sammen og sammenflettes i praksis, og afhandlingen peger på, hvilke samarbejdsformer, der manifesterer sig som karakteristiske for de undersøgte samarbejder. Afhandlingen understreger, at det danske samarbejde mellem skoler og virksomheder må forstås som mere end en aftalebaseret økonomisk orienteret forbindelse mellem den offentlige og private sektor. Afhandlingen viser, at samarbejdsformen i de undersøgte danske samarbejder mellem skoler og virksomheder hviler på deltagernes gensidige engagement i udforskning kombineret med en

lokal tilpasning og personlig tilknytning til hinanden og til bestemte faglige temaer og visioner. Aktuelt vedrører disse fælles faglige visioner hovedsageligt innovation, 21. århundredes kompetencer og STEM-fagene. I de udviklingsorienterede tværgående organiseringer af samarbejdet med fleksible mål og aftaler udgør denne bestemte kombination af deltagernes kontinuerlige eksplorative og familiære engagement i hinanden og faglige visioner fundament for et fælles arbejde i praksis.

Således er formålet med afhandlingens undersøgelse af samarbejdsformer og ledelsesarbejde i det danske samarbejde mellem skoler og virksomheder at bidrage til forståelse af samarbejdets muligheder og besværligheder og til det fremadrettede offentlig-private samarbejde om udvikling af folkeskolens undervisning.

English summary

When public schools and private businesses collaborate on education, new paths for developing schools appear, but with these opportunities come challenges. The actors involved have different backgrounds, interests and considerations in such collaborations, but nevertheless join forces to establish a common ground on which to shape their collaboration and fulfil a common vision to develop and provide good education.

In Denmark, collaborations between public education and private industry operate according only to few general, formalized models for collaboration, and the individual projects are often managed locally. In practice it therefore falls to school managers to interact with teachers and business partners on how to shape the collaboration. However, it is neither given nor self-evident what form a collaboration should take. That said, knowing the various forms of collaboration that occur across the public and private sectors is crucial, as these set the conditions for how actors participate in collaborations and how education develops when it takes place as a collaborative effort between schools and other actors.

This thesis examines the forms of collaboration emerging between public schools and private businesses and the kind of management work connected to these forms of collaboration. To this end, the thesis looks to practice, analysing a series of interviews and documents from 11 Danish public schools and field observations made at two schools. To address the challenges that managers, teachers and business partners face as they seek to establish common ground for their work and integrate their collaboration in the everyday life of the school, the thesis evokes the sociological concept of 'engagement', which indicates cognitive formats that permit humans to coordinate with each other.

Through the analytical lens of the sociology of engagement, the thesis explores the tensions and intertwinements between several forms of collaboration, or more precisely forms of engagement, that the actors involved draw upon to coordinate their common work. The thesis focuses on the following three forms of engagement: agreement-based (engagement in a plan); based on exploration (explorative engagement); and based on personal attachment (familiar engagement). On this basis, the thesis unfolds management work undertaken in this composite management space, where various forms of engagement have the potential to set the direction for the common work on education.

To date, scholars have tended to focus on collaboration management as a matter of establishing the right goals, strategies and agreements for the given collaboration. This thesis is not intended to diminish the importance of such formal steering of the collaboration, but wishes to highlight the added significance of management work, which is more local in character, but which key persons involved in collaborations also conduct to make them thrive. This kind of work, the thesis shows, becomes clear when the manager set premises for engagement. For instance, when the partners in a collaboration feel welcome and inspired and when the manager sets visions for the individual partners' actions in the common work. In this management practice lie tasks easily overlooked if not given deliberate attention. The thesis uncovers this management work by analysing collaborations as they unfold between the actors in their day-to-day interactions.

Through an analysis of Danish school managers' work, the thesis shows how collaborations between schools and businesses are managed not merely as a strategic matter but also as a local work close to both the business partners and teachers participating. The articles in the thesis describe the practices in which the managers engage to handle the tensions that arise as partners seek to establish common ground in specific collaborations. Moreover, the articles present examples of the managers' practices as they integrate collaborative activities into the daily life of the school, where standardized objectives also regulate the teachers' work. The articles underpin the thesis conclusion that, in collaborating with private businesses, the managers studied perform a local work that brings them close to the collaboration activities and the teaching. As such, they invest their own engagement in a local management work to establish a mutual engagement that enables the common work on education development. Accordingly, the management work performed constitutes a kind of education management that does not limit itself to learning-centred management based on the standardized measurement of student outcomes. Here, the thesis contributes insights into how education management looks when it unfolds as the management of collaborations with private businesses on developing a school's curriculum and teaching activities.

The thesis articles further demonstrate what happens when diverging forms of collaboration clash or intertwine in practice, thus pointing to the forms of collaboration that take hold in such collaborations. The thesis emphasizes that in Denmark the collaboration between schools and businesses must be understood as more than an agreement-based and economically oriented connection between the public and private sectors. The thesis shows that school-business collaborations depend on the participants' mutual engagement in exploration combined with a local adjustment and personal attachment to each other and to common educational themes and visions.

At present, these common visions predominantly concern innovation, 21st-century skills and STEM subjects. In the development-oriented, cross-sectoral organizations of educational work with flexible goals and agreements, the specific combination of the participants' continuously explorative and familiar engagement with each other and the educational visions pursued are the foundation for the common work in practice.

Thus, by investigating the forms of collaboration and management in Danish collaborations between schools and business, this thesis enhances the understanding of what possibilities and difficulties collaborations encounter, hence contributing to future public-private collaboration on education.

TITLER I PH.D.SERIEN:

– a Field Study of the Rise and Fall of a Bottom-Up Process

2004

1. Martin Grieger
Internet-based Electronic Marketplaces and Supply Chain Management
2. Thomas Basbøll
*LIKENESS
A Philosophical Investigation*
3. Morten Knudsen
*Beslutningens vaklen
En systemteoretisk analyse af moderniseringen af et amtskommunalt sundhedsvæsen 1980-2000*
4. Lars Bo Jeppesen
*Organizing Consumer Innovation
A product development strategy that is based on online communities and allows some firms to benefit from a distributed process of innovation by consumers*
5. Barbara Dragsted
*SEGMENTATION IN TRANSLATION AND TRANSLATION MEMORY SYSTEMS
An empirical investigation of cognitive segmentation and effects of integrating a TM system into the translation process*
6. Jeanet Hardis
*Sociale partnerskaber
Et socialkonstruktivistisk casestudie af partnerskabsaktørers virkelighedsopfattelse mellem identitet og legitimitet*
7. Henriette Hallberg Thygesen
System Dynamics in Action
8. Carsten Mejer Plath
Strategisk Økonomistyring
9. Annemette Kjærgaard
Knowledge Management as Internal Corporate Venturing
10. Knut Arne Hovdal
*De professionelle i endring
Norsk ph.d., ej til salg gennem Samfundslitteratur*
11. Søren Jeppesen
*Environmental Practices and Greening Strategies in Small Manufacturing Enterprises in South Africa
– A Critical Realist Approach*
12. Lars Frode Frederiksen
*Industriel forskningsledelse
– på sporet af mønstre og samarbejde i danske forskningsintensive virksomheder*
13. Martin Jes Iversen
*The Governance of GN Great Nordic
– in an age of strategic and structural transitions 1939-1988*
14. Lars Pynt Andersen
*The Rhetorical Strategies of Danish TV Advertising
A study of the first fifteen years with special emphasis on genre and irony*
15. Jakob Rasmussen
Business Perspectives on E-learning
16. Sof Thrane
*The Social and Economic Dynamics of Networks
– a Weberian Analysis of Three Formalised Horizontal Networks*
17. Lene Nielsen
Engaging Personas and Narrative Scenarios – a study on how a user-centered approach influenced the perception of the design process in the e-business group at AstraZeneca
18. S.J Valstad
*Organisationsidentitet
Norsk ph.d., ej til salg gennem Samfundslitteratur*

19. Thomas Lyse Hansen
Six Essays on Pricing and Weather risk in Energy Markets
20. Sabine Madsen
Emerging Methods – An Interpretive Study of ISD Methods in Practice
21. Evis Sinani
The Impact of Foreign Direct Investment on Efficiency, Productivity Growth and Trade: An Empirical Investigation
22. Bent Meier Sørensen
Making Events Work Or, How to Multiply Your Crisis
23. Pernille Schnoor
*Brand Ethos
Om troværdige brand- og virksomhedsidentiteter i et retorisk og diskursteoretisk perspektiv*
24. Sidsel Fabech
*Von welchem Österreich ist hier die Rede?
Diskursive forhandlinger og magtkampe mellem rivaliserende nationale identitetskonstruktioner i østrigske pressediskurser*
25. Klavs Odgaard Christensen
*Sprogpolitik og identitetsdannelse i flersprogede forbundsstater
Et komparativt studie af Schweiz og Canada*
26. Dana B. Minbaeva
Human Resource Practices and Knowledge Transfer in Multinational Corporations
27. Holger Højlund
*Markedets politiske fornuft
Et studie af velfærdens organisering i perioden 1990-2003*
28. Christine Mølgaard Frandsen
*A.s erfaring
Om mellemværendets praktik i en transformation af mennesket og subjektiviteten*
29. Sine Nørholm Just
The Constitution of Meaning – A Meaningful Constitution? Legitimacy, identity, and public opinion in the debate on the future of Europe
- 2005**
1. Claus J. Varnes
Managing product innovation through rules – The role of formal and structured methods in product development
2. Helle Hedegaard Hein
Mellem konflikt og konsensus – Dialogudvikling på hospitalsklinikker
3. Axel Rosenø
Customer Value Driven Product Innovation – A Study of Market Learning in New Product Development
4. Søren Buhl Pedersen
*Making space
An outline of place branding*
5. Camilla Funck Ellehave
*Differences that Matter
An analysis of practices of gender and organizing in contemporary workplaces*
6. Rigmor Madeleine Lond
Styring af kommunale forvaltninger
7. Mette Aagaard Andreassen
Supply Chain versus Supply Chain Benchmarking as a Means to Managing Supply Chains
8. Caroline Aggestam-Pontoppidan
*From an idea to a standard
The UN and the global governance of accountants' competence*
9. Norsk ph.d.
10. Vivienne Heng Ker-ni
An Experimental Field Study on the

- Effectiveness of Grocer Media Advertising*
Measuring Ad Recall and Recognition, Purchase Intentions and Short-Term Sales
11. Allan Mortensen
Essays on the Pricing of Corporate Bonds and Credit Derivatives
12. Remo Stefano Chiari
Figure che fanno conoscere
Itinerario sull'idea del valore cognitivo e espressivo della metafora e di altri tropi da Aristotele e da Vico fino al cognitivismo contemporaneo
13. Anders McIlquham-Schmidt
Strategic Planning and Corporate Performance
An integrative research review and a meta-analysis of the strategic planning and corporate performance literature from 1956 to 2003
14. Jens Geersbro
The TDF – PMI Case
Making Sense of the Dynamics of Business Relationships and Networks
15. Mette Andersen
Corporate Social Responsibility in Global Supply Chains
Understanding the uniqueness of firm behaviour
16. Eva Boxenbaum
Institutional Genesis: Micro – Dynamic Foundations of Institutional Change
17. Peter Lund-Thomsen
Capacity Development, Environmental Justice NGOs, and Governance: The Case of South Africa
18. Signe Jarlov
Konstruktioner af offentlig ledelse
19. Lars Stæhr Jensen
Vocabulary Knowledge and Listening Comprehension in English as a Foreign Language
- An empirical study employing data elicited from Danish EFL learners*
20. Christian Nielsen
Essays on Business Reporting
Production and consumption of strategic information in the market for information
21. Marianne Thejls Fischer
Egos and Ethics of Management Consultants
22. Annie Bekke Kjær
Performance management i Process-innovation
– belyst i et social-konstruktivistisk perspektiv
23. Suzanne Dee Pedersen
GENTAGELSENS METAMORFOSE
Om organisering af den kreative gøren i den kunstneriske arbejdspraksis
24. Benedikte Dorte Rosenbrink
Revenue Management
Økonomiske, konkurrencemæssige & organisatoriske konsekvenser
25. Thomas Riise Johansen
Written Accounts and Verbal Accounts
The Danish Case of Accounting and Accountability to Employees
26. Ann Fogelgren-Pedersen
The Mobile Internet: Pioneering Users' Adoption Decisions
27. Birgitte Rasmussen
Ledelse i fællesskab – de tillidsvalgtes fornyende rolle
28. Gitte Thit Nielsen
Remerger
– skabende ledelseskrafter i fusion og opkøb
29. Carmine Gioia
A MICROECONOMETRIC ANALYSIS OF MERGERS AND ACQUISITIONS

30. Ole Hinz
Den effektive forandringsleder: pilot, pædagog eller politiker?
Et studie i arbejdslederens meningstilskrivninger i forbindelse med vellykket gennemførelse af ledelsesinitierede forandringsprojekter
31. Kjell-Åge Gotvassli
Et praksisbasert perspektiv på dynamiske læringsnettverk i toppidretten
Norsk ph.d., ej til salg gennem Samfundslitteratur
32. Henriette Langstrup Nielsen
Linking Healthcare
An inquiry into the changing performances of web-based technology for asthma monitoring
33. Karin Tweddell Levinsen
Virtuel Uddannelsespraksis
Master i IKT og Læring – et casestudie i hvordan proaktiv proceshåndtering kan forbedre praksis i virtuelle læringsmiljøer
34. Anika Liversage
Finding a Path
Labour Market Life Stories of Immigrant Professionals
35. Kasper Elmquist Jørgensen
Studier i samspillet mellem stat og erhvervsliv i Danmark under 1. verdenskrig
36. Finn Janning
A DIFFERENT STORY
Seduction, Conquest and Discovery
37. Patricia Ann Plackett
Strategic Management of the Radical Innovation Process
Leveraging Social Capital for Market Uncertainty Management
2. Niels Rom-Poulsen
Essays in Computational Finance
3. Tina Brandt Husman
Organisational Capabilities, Competitive Advantage & Project-Based Organisations
The Case of Advertising and Creative Good Production
4. Mette Rosenkrands Johansen
Practice at the top
– how top managers mobilise and use non-financial performance measures
5. Eva Parum
Corporate governance som strategisk kommunikations- og ledelsesværktøj
6. Susan Aagaard Petersen
Culture's Influence on Performance Management: The Case of a Danish Company in China
7. Thomas Nicolai Pedersen
The Discursive Constitution of Organizational Governance – Between unity and differentiation
The Case of the governance of environmental risks by World Bank environmental staff
8. Cynthia Selin
Volatile Visions: Transactions in Anticipatory Knowledge
9. Jesper Banghøj
Financial Accounting Information and Compensation in Danish Companies
10. Mikkel Lucas Overby
Strategic Alliances in Emerging High-Tech Markets: What's the Difference and does it Matter?
11. Tine Aage
External Information Acquisition of Industrial Districts and the Impact of Different Knowledge Creation Dimensions

2006

1. Christian Vintergaard
Early Phases of Corporate Venturing

- A case study of the Fashion and Design Branch of the Industrial District of Montebelluna, NE Italy*
12. Mikkel Flyverbom
*Making the Global Information Society Governable
On the Governmentality of Multi-Stakeholder Networks*
 13. Anette Grønning
*Personen bag
Tilstedevær i e-mail som interaktionsform mellem kunde og medarbejder i dansk forsikringskontekst*
 14. Jørn Helder
*One Company – One Language?
The NN-case*
 15. Lars Bjerregaard Mikkelsen
*Differing perceptions of customer value
Development and application of a tool for mapping perceptions of customer value at both ends of customer-supplier dyads in industrial markets*
 16. Lise Granerud
*Exploring Learning
Technological learning within small manufacturers in South Africa*
 17. Esben Rahbek Pedersen
*Between Hopes and Realities:
Reflections on the Promises and Practices of Corporate Social Responsibility (CSR)*
 18. Ramona Samson
*The Cultural Integration Model and European Transformation.
The Case of Romania*
- 2007**
1. Jakob Vestergaard
*Discipline in The Global Economy
Panopticism and the Post-Washington Consensus*
 2. Heidi Lund Hansen
*Spaces for learning and working
A qualitative study of change of work, management, vehicles of power and social practices in open offices*
 3. Sudhanshu Rai
*Exploring the internal dynamics of software development teams during user analysis
A tension enabled Institutionalization Model; "Where process becomes the objective"*
 4. Norsk ph.d.
Ej til salg gennem Samfundslitteratur
 5. Serden Ozcan
*EXPLORING HETEROGENEITY IN ORGANIZATIONAL ACTIONS AND OUTCOMES
A Behavioural Perspective*
 6. Kim Sundtoft Hald
*Inter-organizational Performance Measurement and Management in Action
– An Ethnography on the Construction of Management, Identity and Relationships*
 7. Tobias Lindeberg
*Evaluative Technologies
Quality and the Multiplicity of Performance*
 8. Merete Wedell-Wedellsborg
*Den globale soldat
Identitetsdannelse og identitetsledelse i multinationale militære organisationer*
 9. Lars Frederiksen
*Open Innovation Business Models
Innovation in firm-hosted online user communities and inter-firm project ventures in the music industry
– A collection of essays*
 10. Jonas Gabrielsen
Retorisk toposlære – fra statisk 'sted' til persuasiv aktivitet

11. Christian Moldt-Jørgensen
Fra meningsløs til meningsfuld evaluering.
Anvendelsen af studentertilfredsheds-målinger på de korte og mellemlange videregående uddannelser set fra et psykodynamisk systemperspektiv
12. Ping Gao
Extending the application of actor-network theory
Cases of innovation in the telecommunications industry
13. Peter Mejlby
Frihed og fængsel, en del af den samme drøm?
Et phronetisk baseret casestudie af frigørelsens og kontrollens sam-eksistens i værdibaseret ledelse!
14. Kristina Birch
Statistical Modelling in Marketing
15. Signe Poulsen
Sense and sensibility:
The language of emotional appeals in insurance marketing
16. Anders Bjerre Trolle
Essays on derivatives pricing and dynamic asset allocation
17. Peter Feldhütter
Empirical Studies of Bond and Credit Markets
18. Jens Henrik Eggert Christensen
Default and Recovery Risk Modeling and Estimation
19. Maria Theresa Larsen
Academic Enterprise: A New Mission for Universities or a Contradiction in Terms?
Four papers on the long-term implications of increasing industry involvement and commercialization in academia
20. Morten Wellendorf
Postimplementering af teknologi i den offentlige forvaltning
Analyser af en organisations kontinuerlige arbejde med informationsteknologi
21. Ekaterina Mhaanna
Concept Relations for Terminological Process Analysis
22. Stefan Ring Thorbjørnsen
Forsvaret i forandring
Et studie i officerers kapabiliteter under påvirkning af omverdenens forandringspres mod øget styring og læring
23. Christa Breum Amhøj
Det selvskabte medlemskab om managementstaten, dens styringsteknologier og indbyggere
24. Karoline Bromose
Between Technological Turbulence and Operational Stability
– An empirical case study of corporate venturing in TDC
25. Susanne Justesen
Navigating the Paradoxes of Diversity in Innovation Practice
– A Longitudinal study of six very different innovation processes – in practice
26. Luise Noring Henler
Conceptualising successful supply chain partnerships
– Viewing supply chain partnerships from an organisational culture perspective
27. Mark Mau
Kampen om telefonen
Det danske telefonvæsen under den tyske besættelse 1940-45
28. Jakob Halskov
The semiautomatic expansion of existing terminological ontologies using knowledge patterns discovered

- on the WWW – an implementation and evaluation*
29. Gergana Koleva
European Policy Instruments Beyond Networks and Structure: The Innovative Medicines Initiative
 30. Christian Geisler Asmussen
Global Strategy and International Diversity: A Double-Edged Sword?
 31. Christina Holm-Petersen
*Stolthed og fordom
Kultur- og identitetsarbejde ved skabelsen af en ny sengeafdeling gennem fusion*
 32. Hans Peter Olsen
*Hybrid Governance of Standardized States
Causes and Contours of the Global Regulation of Government Auditing*
 33. Lars Bøge Sørensen
Risk Management in the Supply Chain
 34. Peter Aagaard
*Det unikkes dynamikker
De institutionelle mulighedsbetingelser bag den individuelle udforskning i professionelt og frivilligt arbejde*
 35. Yun Mi Antorini
*Brand Community Innovation
An Intrinsic Case Study of the Adult Fans of LEGO Community*
 36. Joachim Lynggaard Boll
*Labor Related Corporate Social Performance in Denmark
Organizational and Institutional Perspectives*
- 2008**
1. Frederik Christian Vinten
Essays on Private Equity
 2. Jesper Clement
Visual Influence of Packaging Design on In-Store Buying Decisions
 3. Marius Brostrøm Kousgaard
*Tid til kvalitetsmåling?
– Studier af indrulleringsprocesser i forbindelse med introduktionen af kliniske kvalitetsdatabaser i speciallægepraksissektoren*
 4. Irene Skovgaard Smith
*Management Consulting in Action
Value creation and ambiguity in client-consultant relations*
 5. Anders Rom
*Management accounting and integrated information systems
How to exploit the potential for management accounting of information technology*
 6. Marina Candi
Aesthetic Design as an Element of Service Innovation in New Technology-based Firms
 7. Morten Schnack
*Teknologi og tværfaglighed
– en analyse af diskussionen omkring indførelse af EPJ på en hospitalsafdeling*
 8. Helene Balslev Clausen
Juntos pero no revueltos – un estudio sobre emigrantes norteamericanos en un pueblo mexicano
 9. Lise Justesen
*Kunsten at skrive revisionsrapporter.
En beretning om forvaltningsrevisions beretninger*
 10. Michael E. Hansen
The politics of corporate responsibility: CSR and the governance of child labor and core labor rights in the 1990s
 11. Anne Roepstorff
Holdning for handling – en etnologisk undersøgelse af Virksomheders Sociale Ansvar/CSR

12. Claus Bajlum
Essays on Credit Risk and Credit Derivatives
13. Anders Bojesen
The Performative Power of Competence – an Inquiry into Subjectivity and Social Technologies at Work
14. Satu Reijonen
*Green and Fragile
A Study on Markets and the Natural Environment*
15. Ilduara Busta
*Corporate Governance in Banking
A European Study*
16. Kristian Anders Hvass
*A Boolean Analysis Predicting Industry Change: Innovation, Imitation & Business Models
The Winning Hybrid: A case study of isomorphism in the airline industry*
17. Trine Paludan
*De uvidende og de udviklingsparate
Identitet som mulighed og restriktion blandt fabriksarbejdere på det aftayloriserede fabriksgulv*
18. Kristian Jakobsen
Foreign market entry in transition economies: Entry timing and mode choice
19. Jakob Elming
Syntactic reordering in statistical machine translation
20. Lars Brømsøe Termansen
*Regional Computable General Equilibrium Models for Denmark
Three papers laying the foundation for regional CGE models with agglomeration characteristics*
21. Mia Reinholt
The Motivational Foundations of Knowledge Sharing
22. Frederikke Krogh-Meibom
*The Co-Evolution of Institutions and Technology
– A Neo-Institutional Understanding of Change Processes within the Business Press – the Case Study of Financial Times*
23. Peter D. Ørberg Jensen
OFFSHORING OF ADVANCED AND HIGH-VALUE TECHNICAL SERVICES: ANTECEDENTS, PROCESS DYNAMICS AND FIRMLEVEL IMPACTS
24. Pham Thi Song Hanh
Functional Upgrading, Relational Capability and Export Performance of Vietnamese Wood Furniture Producers
25. Mads Vangkilde
*Why wait?
An Exploration of first-mover advantages among Danish e-grocers through a resource perspective*
26. Hubert Buch-Hansen
*Rethinking the History of European Level Merger Control
A Critical Political Economy Perspective*
- 2009**
1. Vivian Lindhardsen
From Independent Ratings to Communal Ratings: A Study of CWA Raters' Decision-Making Behaviours
2. Guðrið Weihe
Public-Private Partnerships: Meaning and Practice
3. Chris Nøkkentved
*Enabling Supply Networks with Collaborative Information Infrastructures
An Empirical Investigation of Business Model Innovation in Supplier Relationship Management*
4. Sara Louise Muhr
Wound, Interrupted – On the Vulnerability of Diversity Management

5. Christine Sestoft
Forbrugeradfærd i et Stats- og Livsformsteoretisk perspektiv
6. Michael Pedersen
Tune in, Breakdown, and Reboot: On the production of the stress-fit self-managing employee
7. Salla Lutz
Position and Reposition in Networks – Exemplified by the Transformation of the Danish Pine Furniture Manufacturers
8. Jens Forssbæck
Essays on market discipline in commercial and central banking
9. Tine Murphy
Sense from Silence – A Basis for Organised Action
How do Sensemaking Processes with Minimal Sharing Relate to the Reproduction of Organised Action?
10. Sara Malou Strandvad
Inspirations for a new sociology of art: A sociomaterial study of development processes in the Danish film industry
11. Nicolaas Mouton
On the evolution of social scientific metaphors: A cognitive-historical enquiry into the divergent trajectories of the idea that collective entities – states and societies, cities and corporations – are biological organisms.
12. Lars Andreas Knutsen
Mobile Data Services: Shaping of user engagements
13. Nikolaos Theodoros Korfiatis
Information Exchange and Behavior
A Multi-method Inquiry on Online Communities
14. Jens Albæk
Forestillinger om kvalitet og tværfaglighed på sygehuse
– skabelse af forestillinger i læge- og plejegrupperne angående relevans af nye idéer om kvalitetsudvikling gennem tolkningsprocesser
15. Maja Lotz
The Business of Co-Creation – and the Co-Creation of Business
16. Gitte P. Jakobsen
Narrative Construction of Leader Identity in a Leader Development Program Context
17. Dorte Hermansen
“Living the brand” som en brandorienteret dialogisk praxis: Om udvikling af medarbejdernes brandorienterede dømmekraft
18. Aseem Kinra
Supply Chain (logistics) Environmental Complexity
19. Michael Nørager
How to manage SMEs through the transformation from non innovative to innovative?
20. Kristin Wallevik
Corporate Governance in Family Firms
The Norwegian Maritime Sector
21. Bo Hansen Hansen
Beyond the Process
Enriching Software Process Improvement with Knowledge Management
22. Annemette Skot-Hansen
Franske adjektivisk afledte adverbier, der tager præpositionssyntagmer indledt med præpositionen à som argumenter
En valensgrammatisk undersøgelse
23. Line Gry Knudsen
Collaborative R&D Capabilities
In Search of Micro-Foundations

24. Christian Scheuer
*Employers meet employees
Essays on sorting and globalization*
25. Rasmus Johnsen
*The Great Health of Melancholy
A Study of the Pathologies of Perfor-
mativity*
26. Ha Thi Van Pham
*Internationalization, Competitiveness
Enhancement and Export Performance
of Emerging Market Firms:
Evidence from Vietnam*
27. Henriette Balieu
*Kontrolbegrebets betydning for kausa-
tivalternationen i spansk
En kognitiv-typologisk analyse*
- 2010**
1. Yen Tran
*Organizing Innovation in Turbulent
Fashion Market
Four papers on how fashion firms crea-
te and appropriate innovation value*
2. Anders Raastrup Kristensen
*Metaphysical Labour
Flexibility, Performance and Commit-
ment in Work-Life Management*
3. Margrét Sigrún Sigurdardóttir
*Dependently independent
Co-existence of institutional logics in
the recorded music industry*
4. Ásta Dis Óladóttir
*Internationalization from a small do-
mestic base:
An empirical analysis of Economics and
Management*
5. Christine Secher
*E-deltagelse i praksis – politikernes og
forvaltningens medkonstruktion og
konsekvenserne heraf*
6. Marianne Stang Våland
*What we talk about when we talk
about space:*
7. Rex Degnegaard
*Strategic Change Management
Change Management Challenges in
the Danish Police Reform*
8. Ulrik Schultz Brix
*Værdi i rekruttering – den sikre beslut-
ning
En pragmatisk analyse af perception
og synliggørelse af værdi i rekrutte-
rings- og udvælgelsesarbejdet*
9. Jan Ole Similä
*Kontraktsledelse
Relasjonen mellom virksomhetsledelse
og kontraktshåndtering, belyst via fire
norske virksomheter*
10. Susanne Boch Waldorff
*Emerging Organizations: In between
local translation, institutional logics
and discourse*
11. Brian Kane
*Performance Talk
Next Generation Management of
Organizational Performance*
12. Lars Ohnemus
*Brand Thrust: Strategic Branding and
Shareholder Value
An Empirical Reconciliation of two
Critical Concepts*
13. Jesper Schlamovitz
*Håndtering af usikkerhed i film- og
byggeprojekter*
14. Tommy Moesby-Jensen
*Det faktiske livs forbindtlighed
Førsokratisk informeret, ny-aristotelisk
ἦθος-tænkning hos Martin Heidegger*
15. Christian Fich
*Two Nations Divided by Common
Values
French National Habitus and the
Rejection of American Power*

16. Peter Beyer
Processer, sammenhængskraft og fleksibilitet
Et empirisk casestudie af omstillingsforløb i fire virksomheder
17. Adam Buchhorn
Markets of Good Intentions
Constructing and Organizing Biogas Markets Amid Fragility and Controversy
18. Cecilie K. Moesby-Jensen
Social læring og fælles praksis
Et mixed method studie, der belyser læringskonsekvenser af et lederkursus for et praksisfællesskab af offentlige mellemledere
19. Heidi Boye
Fødevarer og sundhed i senmodernismen
– En indsigt i hyggefænomenet og de relaterede fødevarerpraksisser
20. Kristine Munkgård Pedersen
Flygtige forbindelser og midlertidige mobiliseringer
Om kulturel produktion på Roskilde Festival
21. Oliver Jacob Weber
Causes of Intercompany Harmony in Business Markets – An Empirical Investigation from a Dyad Perspective
22. Susanne Ekman
Authority and Autonomy
Paradoxes of Modern Knowledge Work
23. Anette Frey Larsen
Kvalitetsledelse på danske hospitaler
– Ledelsernes indflydelse på introduktion og vedligeholdelse af kvalitetsstrategier i det danske sundhedsvæsen
24. Toyoko Sato
Performativity and Discourse: Japanese Advertisements on the Aesthetic Education of Desire
25. Kenneth Brinch Jensen
Identifying the Last Planner System
Lean management in the construction industry
26. Javier Busquets
Orchestrating Network Behavior for Innovation
27. Luke Patey
The Power of Resistance: India's National Oil Company and International Activism in Sudan
28. Mette Vedel
Value Creation in Triadic Business Relationships. Interaction, Interconnection and Position
29. Kristian Tørning
Knowledge Management Systems in Practice – A Work Place Study
30. Qingxin Shi
An Empirical Study of Thinking Aloud Usability Testing from a Cultural Perspective
31. Tanja Juul Christiansen
Corporate blogging: Medarbejderes kommunikative handlekraft
32. Malgorzata Ciesielska
Hybrid Organisations. A study of the Open Source – business setting
33. Jens Dick-Nielsen
Three Essays on Corporate Bond Market Liquidity
34. Sabrina Speiermann
Modstandens Politik
Kampagnestyling i Velfærdsstaten. En diskussion af trafikcampagners styringspotentiale
35. Julie Uldam
Fickle Commitment. Fostering political engagement in 'the flighty world of online activism'

36. Annegrete Juul Nielsen
Traveling technologies and transformations in health care
37. Athur Mühlen-Schulte
*Organising Development
Power and Organisational Reform in the United Nations Development Programme*
38. Louise Rygaard Jonas
*Branding på butiksgulvet
Et case-studie af kultur- og identitetsarbejdet i Kvickly*
- 2011**
1. Stefan Fraenkel
*Key Success Factors for Sales Force Readiness during New Product Launch
A Study of Product Launches in the Swedish Pharmaceutical Industry*
2. Christian Plesner Rossing
International Transfer Pricing in Theory and Practice
3. Tobias Dam Hede
*Samtalekunst og ledelsesdisciplin
– en analyse af coachingsdiskursens genealogi og governmentality*
4. Kim Pettersson
Essays on Audit Quality, Auditor Choice, and Equity Valuation
5. Henrik Merkelsen
The expert-lay controversy in risk research and management. Effects of institutional distances. Studies of risk definitions, perceptions, management and communication
6. Simon S. Torp
Employee Stock Ownership: Effect on Strategic Management and Performance
7. Mie Harder
Internal Antecedents of Management Innovation
8. Ole Helby Petersen
Public-Private Partnerships: Policy and Regulation – With Comparative and Multi-level Case Studies from Denmark and Ireland
9. Morten Krogh Petersen
'Good' Outcomes. Handling Multiplicity in Government Communication
10. Kristian Tangsgaard Hvelplund
Allocation of cognitive resources in translation - an eye-tracking and key-logging study
11. Moshe Yonatany
The Internationalization Process of Digital Service Providers
12. Anne Vestergaard
*Distance and Suffering
Humanitarian Discourse in the age of Mediatization*
13. Thorsten Mikkelsen
Personlighedens indflydelse på forretningsrelationer
14. Jane Thostrup Jagd
*Hvorfor fortsætter fusionsbølgen ud-over "the tipping point"?
– en empirisk analyse af information og kognitioner om fusioner*
15. Gregory Gimpel
Value-driven Adoption and Consumption of Technology: Understanding Technology Decision Making
16. Thomas Stengade Sønderkov
*Den nye mulighed
Social innovation i en forretningsmæssig kontekst*
17. Jeppe Christoffersen
Donor supported strategic alliances in developing countries
18. Vibeke Vad Baunsgaard
Dominant Ideological Modes of Rationality: Cross functional

- integration in the process of product innovation*
19. Throstur Olaf Sigurjonsson
Governance Failure and Iceland's Financial Collapse
 20. Allan Sall Tang Andersen
Essays on the modeling of risks in interest-rate and inflation markets
 21. Heidi Tscherning
Mobile Devices in Social Contexts
 22. Birgitte Gorm Hansen
Adapting in the Knowledge Economy Lateral Strategies for Scientists and Those Who Study Them
 23. Kristina Vaarst Andersen
Optimal Levels of Embeddedness The Contingent Value of Networked Collaboration
 24. Justine Grønbæk Pors
Noisy Management A History of Danish School Governing from 1970-2010
 25. Stefan Linder
Micro-foundations of Strategic Entrepreneurship Essays on Autonomous Strategic Action
 26. Xin Li
Toward an Integrative Framework of National Competitiveness An application to China
 27. Rune Thorbjørn Clausen
Værdifuld arkitektur Et eksplorativt studie af bygningers rolle i virksomheders værdiskabelse
 28. Monica Viken
Markedsundersøkelser som bevis i varemerke- og markedsføringsrett
 29. Christian Wymann
Tattooing The Economic and Artistic Constitution of a Social Phenomenon
 30. Sanne Frandsen
Productive Incoherence A Case Study of Branding and Identity Struggles in a Low-Prestige Organization
 31. Mads Stenbo Nielsen
Essays on Correlation Modelling
 32. Ivan Häuser
Følelse og sprog Etablering af en ekspressiv kategori, eksemplificeret på russisk
 33. Sebastian Schwenen
Security of Supply in Electricity Markets
- 2012**
1. Peter Holm Andreasen
The Dynamics of Procurement Management - A Complexity Approach
 2. Martin Haulrich
Data-Driven Bitext Dependency Parsing and Alignment
 3. Line Kirkegaard
Konsulenten i den anden nat En undersøgelse af det intense arbejdsliv
 4. Tonny Stenheim
Decision usefulness of goodwill under IFRS
 5. Morten Lind Larsen
Produktiviteten, vækst og velfærd Industrirådet og efterkrigstidens Danmark 1945 - 1958
 6. Petter Berg
Cartel Damages and Cost Asymmetries
 7. Lynn Kahle
Experiential Discourse in Marketing A methodical inquiry into practice and theory
 8. Anne Roelsgaard Obling
Management of Emotions in Accelerated Medical Relationships

9. Thomas Frandsen
Managing Modularity of Service Processes Architecture
10. Carina Christine Skovmøller
*CSR som noget særligt
Et casestudie om styring og menings-
skabelse i relation til CSR ud fra en
intern optik*
11. Michael Tell
*Fradragsbeskæring af selskabers
finansieringsudgifter
En skatteretlig analyse af SEL §§ 11,
11B og 11C*
12. Morten Holm
*Customer Profitability Measurement
Models
Their Merits and Sophistication
across Contexts*
13. Katja Joo Dyppel
*Beskatning af derivater
En analyse af dansk skatteret*
14. Esben Anton Schultz
*Essays in Labor Economics
Evidence from Danish Micro Data*
15. Carina Risvig Hansen
*"Contracts not covered, or not fully
covered, by the Public Sector Directive"*
16. Anja Svejgaard Pors
*Iværksættelse af kommunikation
- patientfigurer i hospitalets strategiske
kommunikation*
17. Frans Bévort
*Making sense of management with
logics
An ethnographic study of accountants
who become managers*
18. René Kallestrup
*The Dynamics of Bank and Sovereign
Credit Risk*
19. Brett Crawford
*Revisiting the Phenomenon of Interests
in Organizational Institutionalism
The Case of U.S. Chambers of
Commerce*
20. Mario Daniele Amore
Essays on Empirical Corporate Finance
21. Arne Stjernholm Madsen
*The evolution of innovation strategy
Studied in the context of medical
device activities at the pharmaceutical
company Novo Nordisk A/S in the
period 1980-2008*
22. Jacob Holm Hansen
*Is Social Integration Necessary for
Corporate Branding?
A study of corporate branding
strategies at Novo Nordisk*
23. Stuart Webber
*Corporate Profit Shifting and the
Multinational Enterprise*
24. Helene Ratner
*Promises of Reflexivity
Managing and Researching
Inclusive Schools*
25. Therese Strand
*The Owners and the Power: Insights
from Annual General Meetings*
26. Robert Gavin Strand
*In Praise of Corporate Social
Responsibility Bureaucracy*
27. Nina Sormunen
*Auditor's going-concern reporting
Reporting decision and content of the
report*
28. John Bang Mathiasen
*Learning within a product development
working practice:
- an understanding anchored
in pragmatism*
29. Philip Holst Riis
*Understanding Role-Oriented Enterprise
Systems: From Vendors to Customers*
30. Marie Lisa Dacanay
*Social Enterprises and the Poor
Enhancing Social Entrepreneurship and
Stakeholder Theory*

31. Fumiko Kano Glückstad
Bridging Remote Cultures: Cross-lingual concept mapping based on the information receiver's prior-knowledge
32. Henrik Barslund Fosse
Empirical Essays in International Trade
33. Peter Alexander Albrecht
*Foundational hybridity and its reproduction
Security sector reform in Sierra Leone*
34. Maja Rosenstock
*CSR - hvor svært kan det være?
Kulturanalytisk casestudie om udfordringer og dilemmaer med at forankre Coops CSR-strategi*
35. Jeanette Rasmussen
*Tweens, medier og forbrug
Et studie af 10-12 årige danske børns brug af internettet, opfattelse og forståelse af markedsføring og forbrug*
36. Ib Tunby Gulbrandsen
*'This page is not intended for a US Audience'
A five-act spectacle on online communication, collaboration & organization.*
37. Kasper Aalling Teilmann
Interactive Approaches to Rural Development
38. Mette Mogensen
*The Organization(s) of Well-being and Productivity
(Re)assembling work in the Danish Post*
39. Søren Friis Møller
*From Disinterestedness to Engagement
Towards Relational Leadership In the Cultural Sector*
40. Nico Peter Berhausen
Management Control, Innovation and Strategic Objectives – Interactions and Convergence in Product Development Networks
41. Balder Onarheim
*Creativity under Constraints
Creativity as Balancing 'Constrainedness'*
42. Haoyong Zhou
Essays on Family Firms
43. Elisabeth Naima Mikkelsen
*Making sense of organisational conflict
An empirical study of enacted sense-making in everyday conflict at work*
- 2013**
1. Jacob Lyngsie
Entrepreneurship in an Organizational Context
2. Signe Groth-Brodersen
*Fra ledelse til selvet
En socialpsykologisk analyse af forholdet imellem selvledelse, ledelse og stress i det moderne arbejdsliv*
3. Nis Høyrup Christensen
Shaping Markets: A Neoinstitutional Analysis of the Emerging Organizational Field of Renewable Energy in China
4. Christian Edelvold Berg
*As a matter of size
THE IMPORTANCE OF CRITICAL MASS AND THE CONSEQUENCES OF SCARCITY FOR TELEVISION MARKETS*
5. Christine D. Isakson
*Coworker Influence and Labor Mobility
Essays on Turnover, Entrepreneurship and Location Choice in the Danish Maritime Industry*
6. Niels Joseph Jerne Lennon
*Accounting Qualities in Practice
Rhizomatic stories of representational faithfulness, decision making and control*
7. Shannon O'Donnell
*Making Ensemble Possible
How special groups organize for collaborative creativity in conditions of spatial variability and distance*

8. Robert W. D. Veitch
Access Decisions in a Partly-Digital World
Comparing Digital Piracy and Legal Modes for Film and Music
9. Marie Mathiesen
Making Strategy Work
An Organizational Ethnography
10. Arisa Shollo
The role of business intelligence in organizational decision-making
11. Mia Kaspersen
The construction of social and environmental reporting
12. Marcus Møller Larsen
The organizational design of offshoring
13. Mette Ohm Rørdam
EU Law on Food Naming
The prohibition against misleading names in an internal market context
14. Hans Peter Rasmussen
GIV EN GED!
Kan giver-idealtyper forklare støtte til velgørenhed og understøtte relationsopbygning?
15. Ruben Schachtenhaufen
Fonetisk reduktion i dansk
16. Peter Koerver Schmidt
Dansk CFC-beskatning
I et internationalt og komparativt perspektiv
17. Morten Froholdt
Strategi i den offentlige sektor
En kortlægning af styringsmæssig kontekst, strategisk tilgang, samt anvendte redskaber og teknologier for udvalgte danske statslige styrelser
18. Annette Camilla Sjørup
Cognitive effort in metaphor translation
An eye-tracking and key-logging study
19. Tamara Stucchi
The Internationalization of Emerging Market Firms: A Context-Specific Study
20. Thomas Lopdrup-Hjorth
"Let's Go Outside": The Value of Co-Creation
21. Ana Alačovska
Genre and Autonomy in Cultural Production
The case of travel guidebook production
22. Marius Gudmand-Høyer
Stemningssindssygdommenes historie i det 19. århundrede
Omtydningen af melankolien og manien som bipolære stemningslidelser i dansk sammenhæng under hensyn til dannelsen af det moderne følelseslivs relative autonomi.
En problematiserings- og erfarings-analytisk undersøgelse
23. Lichen Alex Yu
Fabricating an S&OP Process
Circulating References and Matters of Concern
24. Esben Alfort
The Expression of a Need
Understanding search
25. Trine Pallesen
Assembling Markets for Wind Power
An Inquiry into the Making of Market Devices
26. Anders Koed Madsen
Web-Visions
Repurposing digital traces to organize social attention
27. Lærke Højgaard Christiansen
BREWING ORGANIZATIONAL RESPONSES TO INSTITUTIONAL LOGICS
28. Tommy Kjær Lassen
EGENTLIG SELVLEDELSE
En ledelsesfilosofisk afhandling om selvedelsens paradoksale dynamik og eksistentielle engagement

29. Morten Rossing
Local Adaption and Meaning Creation in Performance Appraisal
30. Søren Obed Madsen
*Lederen som oversætter
Et oversættelsesteoretisk perspektiv på strategisk arbejde*
31. Thomas Høgenhaven
*Open Government Communities
Does Design Affect Participation?*
32. Kirstine Zinck Pedersen
*Failsafe Organizing?
A Pragmatic Stance on Patient Safety*
33. Anne Petersen
*Hverdagslogikker i psykiatrisk arbejde
En institutionsetnografisk undersøgelse af hverdagen i psykiatriske organisationer*
34. Dikke Maria Humle
Fortællinger om arbejde
35. Mark Holst-Mikkelsen
Strategieksekverering i praksis – barrierer og muligheder!
36. Malek Maalouf
*Sustaining lean
Strategies for dealing with organizational paradoxes*
37. Nicolaj Tofte Brenneche
*Systemic Innovation In The Making
The Social Productivity of
Cartographic Crisis and Transitions in the Case of SEEIT*
38. Morten Gylling
*The Structure of Discourse
A Corpus-Based Cross-Linguistic Study*
39. Binzhang YANG
Urban Green Spaces for Quality Life - Case Study: the landscape architecture for people in Copenhagen
40. Michael Friis Pedersen
*Finance and Organization:
The Implications for Whole Farm Risk Management*
41. Even Fallan
Issues on supply and demand for environmental accounting information
42. Ather Nawaz
*Website user experience
A cross-cultural study of the relation between users' cognitive style, context of use, and information architecture of local websites*
43. Karin Beukel
The Determinants for Creating Valuable Inventions
44. Arjan Markus
*External Knowledge Sourcing and Firm Innovation
Essays on the Micro-Foundations of Firms' Search for Innovation*
- 2014**
1. Solon Moreira
Four Essays on Technology Licensing and Firm Innovation
2. Karin Strzeletz Ivertsen
*Partnership Drift in Innovation Processes
A study of the Think City electric car development*
3. Kathrine Hoffmann Pii
Responsibility Flows in Patient-centred Prevention
4. Jane Bjørn Vedel
*Managing Strategic Research
An empirical analysis of science-industry collaboration in a pharmaceutical company*
5. Martin Gylling
*Processuel strategi i organisationer
Monografi om dobbeltheden i tænkning af strategi, dels som vidensfelt i organisationsteori, dels som kunstnerisk tilgang til at skabe i erhvervsmæssig innovation*

6. Linne Marie Lauesen
Corporate Social Responsibility in the Water Sector: How Material Practices and their Symbolic and Physical Meanings Form a Colonising Logic
7. Maggie Qiuzhu Mei
LEARNING TO INNOVATE: The role of ambidexterity, standard, and decision process
8. Inger Høedt-Rasmussen
Developing Identity for Lawyers Towards Sustainable Lawyering
9. Sebastian Fux
Essays on Return Predictability and Term Structure Modelling
10. Thorbjørn N. M. Lund-Poulsen
Essays on Value Based Management
11. Oana Brindusa Albu
Transparency in Organizing: A Performative Approach
12. Lena Olaison
Entrepreneurship at the limits
13. Hanne Sørum
DRESSED FOR WEB SUCCESS? An Empirical Study of Website Quality in the Public Sector
14. Lasse Folke Henriksen
Knowing networks How experts shape transnational governance
15. Maria Halbinger
Entrepreneurial Individuals Empirical Investigations into Entrepreneurial Activities of Hackers and Makers
16. Robert Spliid
Kapitalfondenes metoder og kompetencer
17. Christiane Stelling
Public-private partnerships & the need, development and management of trusting A processual and embedded exploration
18. Marta Gasparin
Management of design as a translation process
19. Kåre Moberg
Assessing the Impact of Entrepreneurship Education From ABC to PhD
20. Alexander Cole
Distant neighbors Collective learning beyond the cluster
21. Martin Møller Boje Rasmussen
Is Competitiveness a Question of Being Alike? How the United Kingdom, Germany and Denmark Came to Compete through their Knowledge Regimes from 1993 to 2007
22. Anders Ravn Sørensen
Studies in central bank legitimacy, currency and national identity Four cases from Danish monetary history
23. Nina Bellak
Can Language be Managed in International Business? Insights into Language Choice from a Case Study of Danish and Austrian Multinational Corporations (MNCs)
24. Rikke Kristine Nielsen
Global Mindset as Managerial Meta-competence and Organizational Capability: Boundary-crossing Leadership Cooperation in the MNC The Case of 'Group Mindset' in Solar A/S.
25. Rasmus Koss Hartmann
User Innovation inside government Towards a critically performative foundation for inquiry

26. Kristian Gylling Olesen
Flertydig og emergerende ledelse i folkeskolen
Et aktør-netværksteoretisk ledelsesstudie af politiske evalueringsreformers betydning for ledelse i den danske folkeskole
27. Troels Riis Larsen
Kampen om Danmarks omdømme 1945-2010
Omdømmearbejde og omdømmepolitik
28. Klaus Majgaard
Jagten på autenticitet i offentlig styring
29. Ming Hua Li
Institutional Transition and Organizational Diversity: Differentiated internationalization strategies of emerging market state-owned enterprises
30. Sofie Blinkenberg Federspiel
IT, organisation og digitalisering: Institutionelt arbejde i den kommunale digitaliseringsproces
31. Elvi Weinreich
Hvilke offentlige ledere er der brug for når velfærdstænkningen flytter sig – er Diplomuddannelsens lederprofil svaret?
32. Ellen Mølgaard Korsager
Self-conception and image of context in the growth of the firm
– A Penrosian History of Fiberline Composites
33. Else Skjold
The Daily Selection
34. Marie Louise Conradsen
The Cancer Centre That Never Was
The Organisation of Danish Cancer Research 1949-1992
35. Virgilio Failla
Three Essays on the Dynamics of Entrepreneurs in the Labor Market
36. Nicky Nedergaard
Brand-Based Innovation
Relational Perspectives on Brand Logics and Design Innovation Strategies and Implementation
37. Mads Gjedsted Nielsen
Essays in Real Estate Finance
38. Kristin Martina Brandl
Process Perspectives on Service Offshoring
39. Mia Rosa Koss Hartmann
In the gray zone
With police in making space for creativity
40. Karen Ingerslev
Healthcare Innovation under The Microscope
Framing Boundaries of Wicked Problems
41. Tim Neerup Thomsen
Risk Management in large Danish public capital investment programmes
- 2015**
1. Jakob Ion Wille
Film som design
Design af levende billeder i film og tv-serier
2. Christiane Mossin
Interzones of Law and Metaphysics
Hierarchies, Logics and Foundations of Social Order seen through the Prism of EU Social Rights
3. Thomas Tøth
TRUSTWORTHINESS: ENABLING GLOBAL COLLABORATION
An Ethnographic Study of Trust, Distance, Control, Culture and Boundary Spanning within Offshore Outsourcing of IT Services
4. Steven Højlund
Evaluation Use in Evaluation Systems – The Case of the European Commission

5. Julia Kirch Kirkegaard
AMBIGUOUS WINDS OF CHANGE – OR FIGHTING AGAINST WINDMILLS IN CHINESE WIND POWER
A CONSTRUCTIVIST INQUIRY INTO CHINA'S PRAGMATICS OF GREEN MARKETISATION MAPPING
CONTROVERSIES OVER A POTENTIAL TURN TO QUALITY IN CHINESE WIND POWER
6. Michelle Carol Antero
A Multi-case Analysis of the Development of Enterprise Resource Planning Systems (ERP) Business Practices

Morten Friis-Olivarius
The Associative Nature of Creativity
7. Mathew Abraham
New Cooperativism: A study of emerging producer organisations in India
8. Stine Hedegaard
Sustainability-Focused Identity: Identity work performed to manage, negotiate and resolve barriers and tensions that arise in the process of constructing or organizational identity in a sustainability context
9. Cecilie Glerup
Organizing Science in Society – the conduct and justification of responsible research
10. Allan Salling Pedersen
Implementering af ITIL® IT-governance - når best practice konflikter med kulturen Løsning af implementeringsproblemer gennem anvendelse af kendte CSF i et aktionsforskningsforløb.
11. Nihat Misir
A Real Options Approach to Determining Power Prices
12. Mamdouh Medhat
MEASURING AND PRICING THE RISK OF CORPORATE FAILURES
13. Rina Hansen
Toward a Digital Strategy for Omnichannel Retailing
14. Eva Pallesen
In the rhythm of welfare creation
A relational processual investigation moving beyond the conceptual horizon of welfare management
15. Gouya Harirchi
In Search of Opportunities: Three Essays on Global Linkages for Innovation
16. Lotte Holck
Embedded Diversity: A critical ethnographic study of the structural tensions of organizing diversity
17. Jose Daniel Balarezo
Learning through Scenario Planning
18. Louise Pram Nielsen
Knowledge dissemination based on terminological ontologies. Using eye tracking to further user interface design.
19. Sofie Dam
PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIPS FOR INNOVATION AND SUSTAINABILITY TRANSFORMATION
An embedded, comparative case study of municipal waste management in England and Denmark
20. Ulrik Hartmyer Christiansen
Follwoing the Content of Reported Risk Across the Organization
21. Guro Refsum Sanden
Language strategies in multinational corporations. A cross-sector study of financial service companies and manufacturing companies.
22. Linn Gevoll
Designing performance management for operational level
- A closer look on the role of design choices in framing coordination and motivation

23. Frederik Larsen
*Objects and Social Actions
– on Second-hand Valuation Practices*
24. Thorhildur Hansdottir Jetzek
*The Sustainable Value of Open
Government Data
Uncovering the Generative Mechanisms
of Open Data through a Mixed
Methods Approach*
25. Gustav Toppenberg
*Innovation-based M&A
– Technological-Integration
Challenges – The Case of
Digital-Technology Companies*
26. Mie Plotnikof
*Challenges of Collaborative
Governance
An Organizational Discourse Study
of Public Managers' Struggles
with Collaboration across the
Daycare Area*
27. Christian Garmann Johnsen
*Who Are the Post-Bureaucrats?
A Philosophical Examination of the
Creative Manager, the Authentic Leader
and the Entrepreneur*
28. Jacob Brogaard-Kay
*Constituting Performance Management
A field study of a pharmaceutical
company*
29. Rasmus Ploug Jenle
*Engineering Markets for Control:
Integrating Wind Power into the Danish
Electricity System*
30. Morten Lindholst
*Complex Business Negotiation:
Understanding Preparation and
Planning*
31. Morten Grynings
*TRUST AND TRANSPARENCY FROM AN
ALIGNMENT PERSPECTIVE*
32. Peter Andreas Norn
*Byregimer og styringsevne: Politisk
lederskab af store byudviklingsprojekter*
33. Milan Miric
*Essays on Competition, Innovation and
Firm Strategy in Digital Markets*
34. Sanne K. Hjordrup
*The Value of Talent Management
Rethinking practice, problems and
possibilities*
35. Johanna Sax
*Strategic Risk Management
– Analyzing Antecedents and
Contingencies for Value Creation*
36. Pernille Rydén
Strategic Cognition of Social Media
37. Mimmi Sjöklint
*The Measurable Me
- The Influence of Self-tracking on the
User Experience*
38. Juan Ignacio Staricco
*Towards a Fair Global Economic
Regime? A critical assessment of Fair
Trade through the examination of the
Argentinean wine industry*
39. Marie Henriette Madsen
*Emerging and temporary connections
in Quality work*
40. Yangfeng CAO
*Toward a Process Framework of
Business Model Innovation in the
Global Context
Entrepreneurship-Enabled Dynamic
Capability of Medium-Sized
Multinational Enterprises*
41. Carsten Scheibye
*Enactment of the Organizational Cost
Structure in Value Chain Configuration
A Contribution to Strategic Cost
Management*

2016

1. Signe Sofie Dyrby
Enterprise Social Media at Work
2. Dorte Boesby Dahl
The making of the public parking attendant
Dirt, aesthetics and inclusion in public service work
3. Verena Girschik
Realizing Corporate Responsibility
Positioning and Framing in Nascent Institutional Change
4. Anders Ørding Olsen
IN SEARCH OF SOLUTIONS
Inertia, Knowledge Sources and Diversity in Collaborative Problem-solving
5. Pernille Steen Pedersen
Udkast til et nyt copingbegreb
En kvalifikation af ledelsesmuligheder for at forebygge sygefravær ved psykiske problemer.
6. Kerli Kant Hvass
Weaving a Path from Waste to Value: Exploring fashion industry business models and the circular economy
7. Kasper Lindskow
Exploring Digital News Publishing Business Models – a production network approach
8. Mikkel Mouritz Marfelt
The chameleon workforce: Assembling and negotiating the content of a workforce
9. Marianne Bertelsen
Aesthetic encounters
Rethinking autonomy, space & time in today's world of art
10. Louise Hauberg Wilhelmsen
EU PERSPECTIVES ON INTERNATIONAL COMMERCIAL ARBITRATION
11. Abid Hussain
On the Design, Development and Use of the Social Data Analytics Tool (SODATO): Design Propositions, Patterns, and Principles for Big Social Data Analytics
12. Mark Bruun
Essays on Earnings Predictability
13. Tor Bøe-Lillegraven
BUSINESS PARADOXES, BLACK BOXES, AND BIG DATA: BEYOND ORGANIZATIONAL AMBIDEXTERITY
14. Hadis Khonsary-Atighi
ECONOMIC DETERMINANTS OF DOMESTIC INVESTMENT IN AN OIL-BASED ECONOMY: THE CASE OF IRAN (1965-2010)
15. Maj Lervad Grasten
Rule of Law or Rule by Lawyers?
On the Politics of Translation in Global Governance
16. Lene Granzau Juel-Jacobsen
SUPERMARKEDETS MODUS OPERANDI – en hverdagssociologisk undersøgelse af forholdet mellem rum og handlen og understøtte relationsopbygning?
17. Christine Thalsgård Henriques
In search of entrepreneurial learning – Towards a relational perspective on incubating practices?
18. Patrick Bennett
Essays in Education, Crime, and Job Displacement
19. Søren Korsgaard
Payments and Central Bank Policy
20. Marie Kruse Skibsted
Empirical Essays in Economics of Education and Labor
21. Elizabeth Benedict Christensen
The Constantly Contingent Sense of Belonging of the 1.5 Generation
Undocumented Youth
An Everyday Perspective

22. Lasse J. Jessen
Essays on Discounting Behavior and Gambling Behavior
23. Kalle Johannes Rose
Når stiftertiljen dør...
Et retsøkonomisk bidrag til 200 års juridisk konflikt om ejendomsretten
24. Andreas Søeborg Kirkedal
Danish Stød and Automatic Speech Recognition
25. Ida Lunde Jørgensen
Institutions and Legitimations in Finance for the Arts
26. Olga Rykov Ibsen
An empirical cross-linguistic study of directives: A semiotic approach to the sentence forms chosen by British, Danish and Russian speakers in native and ELF contexts
27. Desi Volker
Understanding Interest Rate Volatility
28. Angeli Elizabeth Weller
Practice at the Boundaries of Business Ethics & Corporate Social Responsibility
29. Ida Danneskiold-Samsøe
Levende læring i kunstneriske organisationer
En undersøgelse af læringsprocesser mellem projekt og organisation på Aarhus Teater
30. Leif Christensen
Quality of information – The role of internal controls and materiality
31. Olga Zarzecka
Tie Content in Professional Networks
32. Henrik Mahncke
De store gaver
- Filantropiens gensidighedsrelationer i teori og praksis
33. Carsten Lund Pedersen
Using the Collective Wisdom of Frontline Employees in Strategic Issue Management
34. Yun Liu
Essays on Market Design
35. Denitsa Hazarbassanova Blagoeva
The Internationalisation of Service Firms
36. Manya Jaura Lind
Capability development in an off-shoring context: How, why and by whom
37. Luis R. Boscán F.
Essays on the Design of Contracts and Markets for Power System Flexibility
38. Andreas Philipp Distel
Capabilities for Strategic Adaptation: Micro-Foundations, Organizational Conditions, and Performance Implications
39. Lavinia Bleoca
The Usefulness of Innovation and Intellectual Capital in Business Performance: The Financial Effects of Knowledge Management vs. Disclosure
40. Henrik Jensen
Economic Organization and Imperfect Managerial Knowledge: A Study of the Role of Managerial Meta-Knowledge in the Management of Distributed Knowledge
41. Stine Mosekjær
The Understanding of English Emotion Words by Chinese and Japanese Speakers of English as a Lingua Franca An Empirical Study
42. Hallur Tor Sigurdarson
The Ministry of Desire - Anxiety and entrepreneurship in a bureaucracy
43. Kätlin Pulk
Making Time While Being in Time
A study of the temporality of organizational processes
44. Valeria Giacomini
Contextualizing the cluster Palm oil in Southeast Asia in global perspective (1880s–1970s)

45. Jeanette Willert
Managers' use of multiple Management Control Systems: The role and interplay of management control systems and company performance
46. Mads Vestergaard Jensen
Financial Frictions: Implications for Early Option Exercise and Realized Volatility
47. Mikael Reimer Jensen
Interbank Markets and Frictions
48. Benjamin Faigen
Essays on Employee Ownership
49. Adela Michea
Enacting Business Models An Ethnographic Study of an Emerging Business Model Innovation within the Frame of a Manufacturing Company.
50. Iben Sandal Stjerne
Transcending organization in temporary systems Aesthetics' organizing work and employment in Creative Industries
51. Simon Krogh
Anticipating Organizational Change
52. Sarah Netter
Exploring the Sharing Economy
53. Lene Tolstrup Christensen
State-owned enterprises as institutional market actors in the marketization of public service provision: A comparative case study of Danish and Swedish passenger rail 1990–2015
54. Kyoung(Kay) Sun Park
Three Essays on Financial Economics
- 2017**
1. Mari Bjerck
Apparel at work. Work uniforms and women in male-dominated manual occupations.
2. Christoph H. Flöthmann
Who Manages Our Supply Chains? Backgrounds, Competencies and Contributions of Human Resources in Supply Chain Management
3. Aleksandra Anna Rzeźnik
Essays in Empirical Asset Pricing
4. Claes Bäckman
Essays on Housing Markets
5. Kirsti Reitan Andersen
Stabilizing Sustainability in the Textile and Fashion Industry
6. Kira Hoffmann
Cost Behavior: An Empirical Analysis of Determinants and Consequences of Asymmetries
7. Tobin Hanspal
Essays in Household Finance
8. Nina Lange
Correlation in Energy Markets
9. Anjum Fayyaz
Donor Interventions and SME Networking in Industrial Clusters in Punjab Province, Pakistan
10. Magnus Paulsen Hansen
Trying the unemployed. Justification and critique, emancipation and coercion towards the 'active society'. A study of contemporary reforms in France and Denmark
11. Sameer Azizi
Corporate Social Responsibility in Afghanistan – a critical case study of the mobile telecommunications industry

12. Malene Myhre
The internationalization of small and medium-sized enterprises: A qualitative study
13. Thomas Presskorn-Thygesen
The Significance of Normativity – Studies in Post-Kantian Philosophy and Social Theory
14. Federico Clementi
Essays on multinational production and international trade
15. Lara Anne Hale
Experimental Standards in Sustainability Transitions: Insights from the Building Sector
16. Richard Pucci
Accounting for Financial Instruments in an Uncertain World Controversies in IFRS in the Aftermath of the 2008 Financial Crisis
17. Sarah Maria Denta
Kommunale offentlige private partnerskaber Regulering i skyggen af Farumsagen
18. Christian Östlund
Design for e-training
19. Amalie Martinus Hauge
Organizing Valuations – a pragmatic inquiry
20. Tim Holst Celik
Tension-filled Governance? Exploring the Emergence, Consolidation and Reconfiguration of Legitimatory and Fiscal State-crafting
21. Christian Bason
Leading Public Design: How managers engage with design to transform public governance
22. Davide Tomio
Essays on Arbitrage and Market Liquidity
23. Simone Stæhr
Financial Analysts' Forecasts Behavioral Aspects and the Impact of Personal Characteristics
24. Mikkel Godt Gregersen
Management Control, Intrinsic Motivation and Creativity – How Can They Coexist
25. Kristjan Johannes Suse Jespersen
Advancing the Payments for Ecosystem Service Discourse Through Institutional Theory
26. Kristian Bondo Hansen
Crowds and Speculation: A study of crowd phenomena in the U.S. financial markets 1890 to 1940
27. Lars Balslev
Actors and practices – An institutional study on management accounting change in Air Greenland
28. Sven Klingler
Essays on Asset Pricing with Financial Frictions
29. Klement Ahrensbach Rasmussen
Business Model Innovation The Role of Organizational Design
30. Giulio Zichella
Entrepreneurial Cognition. Three essays on entrepreneurial behavior and cognition under risk and uncertainty
31. Richard Ledborg Hansen
En forkærlighed til det eksisterende – mellemlederens oplevelse af forandringsmodstand i organisatoriske forandringer
32. Vilhelm Stefan Holsting
Militært chefvirke: Kritik og retfærdiggørelse mellem politik og profession

33. Thomas Jensen **2018**
Shipping Information Pipeline: An information infrastructure to improve international containerized shipping
34. Dzmitry Bartalevich
Do economic theories inform policy? Analysis of the influence of the Chicago School on European Union competition policy
35. Kristian Roed Nielsen
Crowdfunding for Sustainability: A study on the potential of reward-based crowdfunding in supporting sustainable entrepreneurship
36. Emil Husted
There is always an alternative: A study of control and commitment in political organization
37. Anders Ludvig Sevelsted
Interpreting Bonds and Boundaries of Obligation. A genealogy of the emergence and development of Protestant voluntary social work in Denmark as shown through the cases of the Copenhagen Home Mission and the Blue Cross (1850 – 1950)
38. Niklas Kohl
Essays on Stock Issuance
39. Maya Christiane Flensburg Jensen
BOUNDARIES OF PROFESSIONALIZATION AT WORK An ethnography-inspired study of care workers' dilemmas at the margin
40. Andreas Kamstrup
Crowdsourcing and the Architectural Competition as Organisational Technologies
41. Louise Lyngfeldt Gorm Hansen
Triggering Earthquakes in Science, Politics and Chinese Hydropower - A Controversy Study
1. Vishv Priya Kohli
Combatting Falsification and Counterfeiting of Medicinal Products in the European Union – A Legal Analysis
2. Helle Haurum
Customer Engagement Behavior in the context of Continuous Service Relationships
3. Nis Grünberg
The Party-state order: Essays on China's political organization and political economic institutions
4. Jesper Christensen
A Behavioral Theory of Human Capital Integration
5. Poula Marie Helth
Learning in practice
6. Rasmus Vendler Toft-Kehler
Entrepreneurship as a career? An investigation of the relationship between entrepreneurial experience and entrepreneurial outcome
7. Szymon Furtak
Sensing the Future: Designing sensor-based predictive information systems for forecasting spare part demand for diesel engines
8. Mette Brehm Johansen
Organizing patient involvement. An ethnographic study
9. Iwona Sulinska
Complexities of Social Capital in Boards of Directors
10. Cecilie Fanøe Petersen
Award of public contracts as a means to conferring State aid: A legal analysis of the interface between public procurement law and State aid law
11. Ahmad Ahmad Barirani
Three Experimental Studies on Entrepreneurship

12. Carsten Allerslev Olsen
Financial Reporting Enforcement: Impact and Consequences
13. Irene Christensen
New product fumbles – Organizing for the Ramp-up process
14. Jacob Taarup-Esbensen
Managing communities – Mining MNEs' community risk management practices
15. Lester Allan Lasrado
Set-Theoretic approach to maturity models
16. Mia B. Münster
Intention vs. Perception of Designed Atmospheres in Fashion Stores
17. Anne Sluhan
Non-Financial Dimensions of Family Firm Ownership: How Socioemotional Wealth and Familiness Influence Internationalization
18. Henrik Yde Andersen
Essays on Debt and Pensions
19. Fabian Heinrich Müller
Valuation Reversed – When Valuers are Valuated. An Analysis of the Perception of and Reaction to Reviewers in Fine-Dining
20. Martin Jarmatz
Organizing for Pricing
21. Niels Joachim Christfort Gormsen
Essays on Empirical Asset Pricing
22. Diego Zunino
Socio-Cognitive Perspectives in Business Venturing
23. Benjamin Asmussen
Networks and Faces between Copenhagen and Canton, 1730-1840
24. Dalia Bagdziunaite
Brains at Brand Touchpoints A Consumer Neuroscience Study of Information Processing of Brand Advertisements and the Store Environment in Compulsive Buying
25. Erol Kazan
Towards a Disruptive Digital Platform Model
26. Andreas Bang Nielsen
Essays on Foreign Exchange and Credit Risk
27. Anne Krebs
Accountable, Operable Knowledge Toward Value Representations of Individual Knowledge in Accounting
28. Matilde Fogh Kirkegaard
A firm- and demand-side perspective on behavioral strategy for value creation: Insights from the hearing aid industry
29. Agnieszka Nowinska
SHIPS AND RELATION-SHIPS Tie formation in the sector of shipping intermediaries in shipping
30. Stine Evald Bentsen
The Comprehension of English Texts by Native Speakers of English and Japanese, Chinese and Russian Speakers of English as a Lingua Franca. An Empirical Study.
31. Stine Louise Daetz
Essays on Financial Frictions in Lending Markets
32. Christian Skov Jensen
Essays on Asset Pricing
33. Anders Kryger
Aligning future employee action and corporate strategy in a resource-scarce environment

34. Maitane Elorriaga-Rubio
The behavioral foundations of strategic decision-making: A contextual perspective
35. Roddy Walker
Leadership Development as Organisational Rehabilitation: Shaping Middle-Managers as Double Agents
36. Jinsun Bae
Producing Garments for Global Markets Corporate social responsibility (CSR) in Myanmar's export garment industry 2011–2015
37. Queralt Prat-i-Pubill
Axiological knowledge in a knowledge driven world. Considerations for organizations.
38. Pia Mølgaard
Essays on Corporate Loans and Credit Risk
39. Marzia Aricò
Service Design as a Transformative Force: Introduction and Adoption in an Organizational Context
40. Christian Dyrland Wåhlin-Jacobsen
Constructing change initiatives in workplace voice activities Studies from a social interaction perspective
41. Peter Kalum Schou
Institutional Logics in Entrepreneurial Ventures: How Competing Logics arise and shape organizational processes and outcomes during scale-up
42. Per Henriksen
Enterprise Risk Management Rationaler og paradokser i en moderne ledelsesteknologi
43. Maximilian Schellmann
The Politics of Organizing Refugee Camps
44. Jacob Halvas Bjerre
Excluding the Jews: The Aryanization of Danish-German Trade and German Anti-Jewish Policy in Denmark 1937-1943
45. Ida Schrøder
Hybridising accounting and caring: A symmetrical study of how costs and needs are connected in Danish child protection work
46. Katrine Kunst
Electronic Word of Behavior: Transforming digital traces of consumer behaviors into communicative content in product design
47. Viktor Avlonitis
Essays on the role of modularity in management: Towards a unified perspective of modular and integral design
48. Anne Sofie Fischer
Negotiating Spaces of Everyday Politics: -An ethnographic study of organizing for social transformation for women in urban poverty, Delhi, India

2019

1. Shihan Du
*ESSAYS IN EMPIRICAL STUDIES
BASED ON ADMINISTRATIVE
LABOUR MARKET DATA*
2. Mart Laatsit
*Policy learning in innovation
policy: A comparative analysis of
European Union member states*
3. Peter J. Wynne
*Proactively Building Capabilities for
the Post-Acquisition Integration
of Information Systems*
4. Kalina S. Staykova
*Generative Mechanisms for Digital
Platform Ecosystem Evolution*
5. Ieva Linkeviciute
*Essays on the Demand-Side
Management in Electricity Markets*
6. Jonatan Echebarria Fernández
*Jurisdiction and Arbitration
Agreements in Contracts for the
Carriage of Goods by Sea –
Limitations on Party Autonomy*
7. Louise Thorn Bøttkjær
*Votes for sale. Essays on
clientelism in new democracies.*
8. Ditte Vilstrup Holm
*The Poetics of Participation:
the organizing of participation in
contemporary art*
9. Philip Rosenbaum
*Essays in Labor Markets –
Gender, Fertility and Education*
10. Mia Olsen
*Mobile Betalinger - Succesfaktorer
og Adfærdsmæssige Konsekvenser*
11. Adrián Luis Mérida Gutiérrez
*Entrepreneurial Careers:
Determinants, Trajectories, and
Outcomes*
12. Frederik Regli
Essays on Crude Oil Tanker Markets
13. Cancan Wang
*Becoming Adaptive through Social
Media: Transforming Governance and
Organizational Form in Collaborative
E-government*
14. Lena Lindbjerg Sperling
*Economic and Cultural Development:
Empirical Studies of Micro-level Data*
15. Xia Zhang
*Obligation, face and facework:
An empirical study of the communi-
cative act of cancellation of an
obligation by Chinese, Danish and
British business professionals in both
L1 and ELF contexts*
16. Stefan Kirkegaard Sløk-Madsen
*Entrepreneurial Judgment and
Commercialization*
17. Erin Leitheiser
*The Comparative Dynamics of Private
Governance
The case of the Bangladesh Ready-
Made Garment Industry*
18. Lone Christensen
*STRATEGIIMPLEMENTERING:
STYRINGSBESTRÆBELSER, IDENTITET
OG AFFEKT*
19. Thomas Kjær Poulsen
*Essays on Asset Pricing with Financial
Frictions*
20. Maria Lundberg
*Trust and self-trust in leadership iden-
tity constructions: A qualitative explo-
ration of narrative ecology in the dis-
cursive aftermath of heroic discourse*

21. Tina Joanes
*Sufficiency for sustainability
Determinants and strategies for reducing
clothing consumption*
22. Benjamin Johannes Flesch
*Social Set Visualizer (SoSeVi): Design,
Development and Evaluation of a Visual
Analytics Tool for Computational Set
Analysis of Big Social Data*
23. Henriette Sophia Groskopff
Tvede Schleimann
*Creating innovation through collaboration
– Partnering in the maritime sector*
24. Kristian Steensen Nielsen
*The Role of Self-Regulation in
Environmental Behavior Change*
25. Lydia L. Jørgensen
Moving Organizational Atmospheres
26. Theodor Lucian Vladasel
*Embracing Heterogeneity: Essays in
Entrepreneurship and Human Capital*
27. Seidi Suurmets
*Contextual Effects in Consumer Research:
An Investigation of Consumer Information
Processing and Behavior via the Applicati
on of Eye-tracking Methodology*
28. Marie Sundby Palle Nickelsen
*Reformer mellem integritet og innovation:
Reform af reformens form i den danske
centraladministration fra 1920 til 2019*
29. Vibeke Kristine Scheller
*The temporal organizing of same-day
discharge: A tempography of a Cardiac
Day Unit*
30. Qian Sun
*Adopting Artificial Intelligence in
Healthcare in the Digital Age: Perceived
Challenges, Frame Incongruence, and
Social Power*
31. Dorthe Thorning Mejlhede
*Artful change agency and organizing for
innovation – the case of a Nordic fintech
cooperative*
32. Benjamin Christoffersen
*Corporate Default Models:
Empirical Evidence and Methodical
Contributions*
33. Filipe Antonio Bonito Vieira
Essays on Pensions and Fiscal Sustainability
34. Morten Nicklas Bigler Jensen
*Earnings Management in Private Firms:
An Empirical Analysis of Determinants
and Consequences of Earnings
Management in Private Firms*
- 2020**
1. Christian Hendriksen
*Inside the Blue Box: Explaining industry
influence in the International Maritime
Organization*
2. Vasileios Kosmas
*Environmental and social issues in global
supply chains:
Emission reduction in the maritime
transport industry and maritime search and
rescue operational response to migration*
3. Thorben Peter Simonsen
*The spatial organization of psychiatric
practice: A situated inquiry into 'healing
architecture'*
4. Signe Bruskin
*The infinite storm: An ethnographic study
of organizational change in a bank*
5. Rasmus Corlin Christensen
*Politics and Professionals: Transnational
Struggles to Change International Taxation*
6. Robert Lorenz Törmer
*The Architectural Enablement of a Digital
Platform Strategy*

7. Anna Kirkebæk Johansson Gosovic
Ethics as Practice: An ethnographic study of business ethics in a multi-national biopharmaceutical company
8. Frank Meier
Making up leaders in leadership development
9. Kai Basner
Servitization at work: On proliferation and containment
10. Anestis Keremis
Anti-corruption in action: How is anti-corruption practiced in multinational companies?
11. Marie Larsen Ryberg
Governing Interdisciplinarity: Stakes and translations of interdisciplinarity in Danish high school education.
12. Jannick Friis Christensen
Queering organisation(s): Norm-critical orientations to organising and researching diversity
13. Thorsteinn Sigurdur Sveinsson
Essays on Macroeconomic Implications of Demographic Change
14. Catherine Casler
Reconstruction in strategy and organization: For a pragmatic stance
15. Luisa Murphy
Revisiting the standard organization of multi-stakeholder initiatives (MSIs): The case of a meta-MSI in Southeast Asia
16. Friedrich Bergmann
Essays on International Trade
17. Nicholas Haagensen
European Legal Networks in Crisis: The Legal Construction of Economic Policy
18. Charlotte Bill
Samskabelse med en sommerfugle-model: Hybrid ret i forbindelse med et partnerskabsprojekt mellem 100 selvejende daginstitutioner, deres paraplyorganisation, tre kommuner og CBS
19. Andreas Dimmelmeier
The Role of Economic Ideas in Sustainable Finance: From Paradigms to Policy
20. Maibrith Kempka Jensen
Ledelse og autoritet i interaktion - En interaktionsbaseret undersøgelse af autoritet i ledelse i praksis
21. Thomas Burø
LAND OF LIGHT: Assembling the Ecology of Culture in Odsherred 2000-2018
22. Prins Marcus Valiant Lantz
Timely Emotion: The Rhetorical Framing of Strategic Decision Making
23. Thorbjørn Vittenhof Fejerskov
Fra værdi til invitationer - offentlig værdiskabelse gennem affekt, potentialitet og begivenhed
24. Lea Acre Foverskov
Demographic Change and Employment: Path dependencies and institutional logics in the European Commission
25. Anirudh Agrawal
A Doctoral Dissertation
26. Julie Marx
Households in the housing market
27. Hadar Gafni
Alternative Digital Methods of Providing Entrepreneurial Finance

28. Mathilde Hjerrild Carlsen
*Ledelse af engagementer: En undersøgelse
af samarbejde mellem folkeskoler og
virksomheder i Danmark*

TITLER I ATV PH.D.-SERIEN

1992

1. Niels Kornum
Servicesamkørsel – organisation, økonomi og planlægningsmetode

1995

2. Verner Worm
*Nordiske virksomheder i Kina
Kulturspecifikke interaktionsrelationer ved nordiske virksomhedsetableringer i Kina*

1999

3. Mogens Bjerre
*Key Account Management of Complex Strategic Relationships
An Empirical Study of the Fast Moving Consumer Goods Industry*

2000

4. Lotte Darsø
*Innovation in the Making
Interaction Research with heterogeneous Groups of Knowledge Workers creating new Knowledge and new Leads*

2001

5. Peter Hobolt Jensen
*Managing Strategic Design Identities
The case of the Lego Developer Network*

2002

6. Peter Lohmann
The Deleuzian Other of Organizational Change – Moving Perspectives of the Human
7. Anne Marie Jess Hansen
To lead from a distance: The dynamic interplay between strategy and strategizing – A case study of the strategic management process

2003

8. Lotte Henriksen
*Videndeling
– om organisatoriske og ledelsesmæssige udfordringer ved videndeling i praksis*
9. Niels Christian Nickelsen
Arrangements of Knowing: Coordinating Procedures Tools and Bodies in Industrial Production – a case study of the collective making of new products

2005

10. Carsten Ørts Hansen
Konstruktion af ledelsesteknologier og effektivitet

TITLER I DBA PH.D.-SERIEN

2007

1. Peter Kastrup-Misir
Endeavoring to Understand Market Orientation – and the concomitant co-mutation of the researched, the researcher, the research itself and the truth

2009

1. Torkild Leo Thellefsen
*Fundamental Signs and Significance effects
A Semeiotic outline of Fundamental Signs, Significance-effects, Knowledge Profiling and their use in Knowledge Organization and Branding*
2. Daniel Ronzani
When Bits Learn to Walk Don't Make Them Trip. Technological Innovation and the Role of Regulation by Law in Information Systems Research: the Case of Radio Frequency Identification (RFID)

2010

1. Alexander Carnera
*Magten over livet og livet som magt
Studier i den biopolitiske ambivalens*

