

Abstract

In this master thesis we wanted to investigate cross-sector collaborations between non-profit organisations and private companies aimed at groups of deprived youngsters in Denmark. To study this, we have focused on the case of headspace Esbjerg+. The headspace+ project is a collaboration between the non-profit organisation headspace+ and private companies within the area of Esbjerg. Together they offer a job try-out for socially or/and mentally vulnerable adolescents between 18 to 25 years. The job try-out lasts for four months and is fully salaried. The purpose is to create successful experiences for the vulnerable adolescents and thereby inspire self-confidence and a connection to the educational system or job-market.

The starting point for our analysis derives from two hypotheses that we developed based on our interest within the research field of cross-sector collaborations between profit and non-profits and knowledge of theory within this research area. These hypotheses have led us to investigate what motivates organisations to cooperate beyond their own sector. We have studied how such collaborations are characterized and how the stage of the cooperation impacts the partners' relationship. In order to study this, we use theoretical concepts of Klausen and Austin theories. This enabled us to create our own theoretical tool, which we have applied to our empirical material. We have conducted an analysis of documents about the cross-sector collaboration. Moreover, we have conducted semi-structured interviews with employees from both the companies and the non-profit organisation with knowledge about the collaboration.

We have a hermeneutical standpoint to our research of this case. This implies that throughout the analysis we have alternated between our theory and empirical material to gain new knowledge of our hypotheses. Based on the results, we draw conclusions to answer our research question. We find that sector characteristics work as drivers of motivation for both the non-profit organisations and private companies. We believe that characteristics from another sector can contribute with supplements to the work of the organisation within its particular sector.

Furthermore, we find that the collaboration between headspace+ and the private companies is formed to co-create value for the group of deprived adolescents within the community of Esbjerg. The focus on co-creation is one among other characteristics from which we can place the collaboration within the integrative and transformative stage. As our results derived from a case study, generalisations based on these results should be made with caution. We concluded that the

drivers of motivation must count for other collaborations between non-profit and private organisations, as these are bound to the organisations archetype of sector characteristics. Contrary to this, we are more careful with making generalisations of our results concerning collaboration characteristics and stages, as we find these to be very context bound. Other collaborations where it is an essential element to co-create value for a group in society might also be placed in the integrative or/and transformative stage. We conclude that several of our results can be applied in future headspace+ projects.

Indholdsfortegnelse

Kapitel 1: Indledende kapitel	7
Problemfelt	7
Politisk fokus på uddannelse og beskæftigelse	7
Brobyggeren: headspace Esbjerg+	8
Den frivillige sektors rolle i den socialdemokratiske velfærdsstat	10
Tværsektorielt samarbejde.....	12
Forskning om tværsektorielt samarbejde	14
Problemformulering	16
Initiativ til headspace Esbjerg+ og virksomhedsnetværket.....	17
Afgrænsning af genstandsfelt.....	18
Kapitel 2: Videnskabsteori og metode	20
Videnskabsteoretisk ståsted	20
Den filosofiske hermeneutik	20
Metodiske overvejelser	22
Udvælgelse af case	23
Metodiske tilgange i casestudiet	24
Informanter og interviewsituationen.....	27
Informanter fra virksomhedsnetværket.....	27
Informanter fra headspacecentret i Esbjerg.....	30
Interviewguides.....	32
Interviewsituationen.....	33
Transskribering.....	34
Kodning.....	35
Kapitel 3: Teori	36
Teoridel I.....	36
Organisering af den danske velfærdsstat	36
Logikker og rationaler	37
Den frivillige sektor	38
Den private sektor	39
Anvendelse af teori til analysedel I	40
Teoridel II.....	41
Karakteristika af samarbejdsformer	42
Beskrivelse af karakteristikaene under de syv grupperinger	44

TILLID (lav $\leftrightarrow$ høj)	44
SAMARBEJDETS FORMÅL (perifer $\leftrightarrow$ central)	45
RESSOURSER (få $\leftrightarrow$ mange)	45
INTERN FORANDRING (lille $\leftrightarrow$ stor)	46
VÆRDI FOR PARTERNE (mindre $\leftrightarrow$ større)	47
SAMSKABELSE AF VÆRDI (lav $\leftrightarrow$ høj)	47
UDVIKLING (sjælden $\leftrightarrow$ ofte)	48
De fire samarbejdsstadier	49
Supplerende stadieteori	51
Det filantropiske stadie	53
Det transaktionelle stadie	53
Det integrerende og transformative stadie	54
Anvendelse af teori til analysedel II	55
Analysestrategi	58
 Kapitel 4: Analyse	 60
Analysedel I	60
Parternes egenskaber og kompetencer	61
Parternes respektive sektorkendetegn som motivationsfaktorer for samarbejdet	62
Virksomhedernes CSR strategi	65
Udsatte unge skal sikre folkepensionen	67
Headspace+'s overlevelsstrategi	68
Mindre bureaukrati	69
Dominoeffekt	72
Sektorsammensmeltning	73
Delkonklusion af analysedel I	73
Analysedel II	74
Tillid (lav $\leftrightarrow$ høj)	75
Den personlige relation	75
Matchet mellem virksomheden og den unge	76
Mængden af kommunikation	77
Graden og placeringen af grupperingen om tillid	79
Samarbejdets formål (perifer $\leftrightarrow$ central)	80
Succeskriterier for samarbejdet	80
Ingen anderledes behandling	81
Ingen presse-hype	82
Graden og placeringen af grupperingen om samarbejdets formål	83
Ressourcer (få $\leftrightarrow$ mange)	83
Typen og mængden af ressourcer	84
Virksomhedsnetværkets ansvarsområde	84
Headspace+'s ansvarsområde	86
Graden og placeringen af grupperingen om ressourcer	88
Intern forandring (lille $\leftrightarrow$ stor)	89
Det ekstra +	89
Organisatoriske småjusteringer blandt virksomhederne	89
Graden og placeringen af grupperingen om intern forandring i samarbejdet	91

Grupperingen om værdi for parterne (mindre $\leftrightarrow$ større)	92
Risikovurdering	92
Graden og placeringen af grupperingen om parternes værdi i samarbejdet	95
Grupperingen om samskabelse af værdi (lille $\leftrightarrow$ stor).....	95
Værdiskabelse for udsatte unge	96
Graden og placeringen af grupperingen om samskabelse af værdi i samarbejdet.....	97
Udvikling (sjældnen $\leftrightarrow$ ofte)	97
Samarbejdet skal udbredes.....	98
Graden og placeringen af grupperingen om udvikling i samarbejdet	99
Samarbejdsstadiets betydning for samarbejdsrelationen	99
Delkonklusion af analysedel II	101
 Kapitel 5: Konklusion og kvalitetssikring.....	 102
Konklusion	102
Kvalitetssikring	105
 Kapitel 6: Perspektivering	 107
 Litteraturliste	 109

Figuroversigt

- Figur 1: Fravalg af retninger indenfor hermeneutikken
- Figur 2: Fravalg af metodiske tilgange
- Figur 3: Oversigt over informanter fra virksomhedsnetværket
- Figur 4: Oversigt over informanter fra headspace og headspace Esbjerg+
- Figur 5: Logik, rationale og ordningsform i stat, marked og civilsamfund
- Figur 6: Karakteristika ved de fire stadier
- Figur 7: Austins karakteristika i syv grupperinger af karakteristika
- Figur 8: De fire samarbejdsstadier suppleret med anden teori
- Figur 9: Graden af de syv grupperingers karakteristika i de fire stadie
- Figur 10: Analysestrategi
- Figur 11: Ansvarsfordelingen mellem virksomhedsnetværk og headspace+
- Figur 12: Placeringen af de syv grupperinger af karakteristika

Bilagsoversigt

- Bilag 1: Transskribering - virksomhed 1 (eftersendes ved forespørgsel)
- Bilag 2: Transskribering - virksomhed 2 (eftersendes ved forespørgsel)
- Bilag 3: Transskribering - virksomhed 3 (eftersendes ved forespørgsel)
- Bilag 4: Transskribering - virksomhed 4 (eftersendes ved forespørgsel)
- Bilag 5: Transskribering - virksomhed 5 (eftersendes ved forespørgsel)
- Bilag 6: Transskribering - virksomhed 6 (eftersendes ved forespørgsel)
- Bilag 7: Transskribering - virksomhed 7 (eftersendes ved forespørgsel)

Bilag 8: Transskribering - virksomhed 8 (eftersendes ved forespørgsel)

Bilag 9: Transskribering – Centerchef i headspace (eftersendes ved forespørgsel)

Bilag 10: Transskribering – Ungerådgiver i headspace+ (eftersendes ved forespørgsel)

Bilag 11: Transskribering - Den kommunale medarbejder i headspace (eftersendes ved forespørgsel)

Bilag 12: Interviewguide til Centerchef i headspace

Bilag 13: Interviewguide til Ungerådgiver i headspace+

Bilag 14: Interviewguide til Den kommunale medarbejder i headspace

Bilag 15: Interviewguide til virksomhederne

Bilag 16: headspace Esbjerg+ og joblæringen – sådan rent praktisk (et skriftligt dokument om samarbejdet mellem headspace+ og virksomhedsnetværket. Dokumentet har vi fået udleveret af headspace+. Materialet er ikke publiceret)

Bilag 17: Kontrakt mellem virksomhederne og headspace+ (blank – ej udfyldt)

Bilag 18: Transskriberingsnøgle

Bilag 19: Startkodeliste

Kapitel 1: Indledende kapitel

Problemfelt

I vores speciale er vi interesserede i at undersøge, hvordan frivillige organisationer og private virksomheder samarbejder på tværs af sektorer for at hjælpe udsatte unge i Danmark. Inden vi uddyber vores interesse for det tværsektorielle arbejde, vil vi se nærmere på, hvordan problematikken omkring udsatte unge optræder og hvordan den håndteres politisk. Disse betragtninger leder os ned til vores problemformulering, som vi vil undersøge ved brug af vores case om headspace+ projektet. Afslutningsvis vil vi afgrænse vores case.

Politisk fokus på uddannelse og beskæftigelse

Politisk er der et stort fokus på, at samfundets unge skal uddannes. I socialpolitikken fremgår der en ambition om, at 95% af en ungdomsårgang skal have taget en kompetencegivende uddannelse i år 2015 (Ministeriet for Børn, Ligestilling, Integration og Sociale Forhold 2013:6). Ligeledes er der inden for beskæftigelsespolitik et fokus på unge. Blandt andet har kontanthjælpsreformen¹ fokus på, at unge under 30 år skal gøres uddannelsesparate. For at opnå dette tilrettelægges der særlige og individuelle indsatser, således at de unge kan blive uddannelsesparate (Aftale om en reform af kontanthjælpssystemet – flere i uddannelse og job 2013:2-4). I en rapport udført af analysebureauet New Insight understreges det, at disse politiske ambitioner og ønsker står over for udfordringer, da en stor gruppe af de unge kan have andre problematikker foruden ledighed. De unge kan være sårbare samt have sociale- og psykiske problemer. Rapporten påpeger ligeledes, at landets jobcentre møder flere unge med psykiske barrierer end førhen (New Insight 2013:15).

Det Sociale Netværk (DSN) er en forening, der arbejder for at løse unges forskellige psykiske og sociale problemer (Psykisksaarbar1). DSN påpeger nogle af de samme problematikker som rapporten fra New Insight. DSN understreger, at der er brug for en ny indsats til udsatte unge, da un-

¹ Kontanthjælpsreformen er udarbejdet i aftale mellem Regeringen (Socialdemokraterne, Radikale Venstre og Socialistisk Folkeparti) og Venstre, Dansk Folkeparti, Det Konservative Folkeparti og Liberal Alliance

dersøgelser viser, at flere unge hvert år rammes af lavt selvværd, depression, misbrug og lignende problemer. De påpeger ydermere, at undersøgelser viser, at op mod 80% af de unge, der dropper ud af en uddannelse, har psykiske problemer (Det Sociale Netværk 2013:3).

Vi finder undersøgelsesresultater paradoksale i forhold til det politiske fokus. Det primære fokus i politikkerne er at gøre de unge uddannelses- og beskæftigelsesparate, hvorimod undersøgelserne har fokus på, at flere unge har sociale og psykiske problemer end førhen. De unges sociale og psykiske problemer kan resultere i, at det kan være vanskeligt at gennemføre en uddannelse.

I håb om at kunne favne problematikken om de udsatte unge pointerer DSN, at Danmark har et stærkt civilsamfund, hvorfor det er muligt, at civilsamfundet bliver den nye brobygger til de udsatte unge. DSN fremhæver, at civilsamfundet kan bygge bro over nogle af de huller, som de mener, der er i det offentlige system, og som nogle unge er i fare for at falde i. De understreger, at der er brug for samarbejde² på tværs af sektorer for, at man kan lappe disse huller (Det Sociale Netværk 2013:4). Hertil påpeger Vilby, at civilsamfundet i længere tid har varetaget nogle af de velfærdsopgaver, der ikke kan løses i den offentlige sektor. Han fremhæver, at civilsamfundet har den force, at det kan sætte fokus på nogle af de problemer, som politiske reformer risikerer at overse (Vilby 2011:7). Et civilsamfundstilbud, der er etableret for at danne brobygning til de udsatte unge, er organisationen headspace, der er et initiativ under DSN.

Brobyggeren: headspace Esbjerg+

Headspace har syv centre i Danmark, og er et civilsamfundstilbud, der tilbyder åben, anonym og gratis rådgivning til unge med alle slags problemer. Headspace er et 2½-årigt pilotprojekt, der har eksisteret siden 2013. Hvis der er problemer, som headspace ikke kan løse, sender headspace de unge videre til andre lokale hjælpetilbud eller kommunen, hvorfor de fungerer som brobygger (headspace1, headspace2, Det Sociale Netværk 2013:4,8). Det sidst tilkommende headspacecen-

² Ifølge Andersen anvender litteraturen både begreberne samarbejde og partnerskab til at beskrive tværsektorielle samarbejdsformer. Andersen opererer i sin teori med begrebet partnerskab, når han henviser til partnerskabet mellem den offentlige og private sektor. Partnerskabsbegrebet anvendes til at beskrive mere formelle samarbejdsformer, hvor der lægges vægt på en klar ansvarsfordeling bestemt af skriftlige kontrakter indgået af parterne (Andersen 2006:15-17). Samarbejdsbegrebet ser vi i højere grad blive anvendt til at beskrive mere uformelle samarbejdsformer, hvor aktørerne ikke nødvendigvis indgår formelle og skriftlige kontrakter. På baggrund af vores empiri, finder vi, at samarbejdet mellem headspace+ og virksomhedsnetværket er af en mere uformel karakter, hvorfor vi anvender begrebet samarbejde om denne konstellation.

ter ligger i Esbjerg og åbnede i august 2014. Her har de, som det eneste headspacecenter i Danmark, udvidet tiltaget med det, som de betegner headspace+ (Bilag 16). I specialet har vi interviewet centerchefen og den kommunale medarbejder i headspace Esbjerg samt ungerådgiveren i headspace+ i Esbjerg.

I samarbejde med lokale private virksomheder, betegnet virksomhedsnetværket, tilbyder headspace+ udsatte unge et joblæringsforløb. Joblæringsforløbene er fuld tid i fire måneder, hvor den unge ansættes på ordinær løn og lige vilkår med kollegaerne. Målgruppen er udsatte unge mellem 18-25 år (Bilag 16). Joblæringen beskrives på headspaces hjemmeside som unik og som et alternativ til aktivering og andre kommunale tilbud (headspace3). Ungerådgiveren i headspace+ beskriver samarbejdet som nyt og unikt, da joblæringsforløbene er på ordinære løn- og ansættelsesvilkår. Hun forklarer, at denne konstellation ikke er set før i Danmark (Bilag 10:26-28). Formålet med joblæringsforløbene er, at skabe en succesoplevelse for den unge, et styrket selvværd samt en afklaring af den unges egne planer for fremtidig uddannelse eller beskæftigelse (Bilag 16).

Den kommunale medarbejder, der er ansat på halvtid i headspace og halvtid i Uddannelseshuset under det kommunale jobcenter, påpeger, at det er vigtigt, at de frivillige organisationer kan spille ind og varetage de problematikker, som kommunen ikke selv formår (Bilag 11:124-133). Ydermere udtrykker han, at de ansatte i Uddannelseshuset er blevet bedt om at fokusere på at få unge i uddannelse eller beskæftigelse og ikke fokusere på de sociale eller psykiske problemer, som de unge kunne have:

”[...]vi skal ikke sørge for, at de unge har det godt, det er ikke vores [jobcentrets] opgave. Vi skal sørge for, at de kommer i job og uddannelse, så kan de få det godt. Så der vil være, helt klart være nogle opgaver fremadrettet som vi i det kommunale system ikke længere kan løse, fordi der simpelthen ikke er økonomi til det. Og så er det jo rigtig rart, at man har nogle frivillige organisationer, som egentlig kan tage sig af den del. Hun [ungerådgiveren i headspace+] kan tage nogle af de der personlige problematikker, som de unge har, som vi alligevel ikke kan gøre noget ved i et jobcenter” (Bilag 11: 244-250).

Ungerådgiveren i headspace+ udtaler hertil:

”[...]jeg er faktisk blevet temmelig overrasket over, også i forhold til et sted med den her plusdel, hvor mange unge, der kommer, som aktivt har fravalgt [...]at være på kontanthjælp. Ikke fordi de ikke kan finde ud af det, ikke fordi de ikke tør, men simpelthen fordi de ikke vil være en del af det

[offentlige system]. De vil ikke tage imod de tilbud der er, de vil ikke presses ud i en uddannelse, som de ikke ønsker sig, eller i gang med et forløb som de ikke synes, de er afklaret til[...]” (Bilag 10:194-198).

Ovenstående citater illustrerer, at headspace+ er et tiltag, der kan tilbyde de unge hjælp med deres problemer andre steder end i det offentlige, da de arbejder som et forebyggende tilbud til det kommunale system. Den kommunale medarbejder påpeger, at han gerne ser, at der kommer alternativer til det offentlige:

”[...]for vi ved, at man skal ikke bare være i den offentlige forsørgelse ret længe, så bliver man bare hængende. Et halvt år og så er der 50% chance for, at man kommer igen. Så vi vil gerne have, at de ikke kommer. Så kan man sige, at hvis plusdelen bliver styrket i headspace, så kunne det måske være med til, [...]at der kan foregå noget samtale, så kunne det faktisk være et alternativ til jobcentret” (Bilag 11:278-284).

Ovenstående udtalelser, mener vi, er interessante pointer i forhold til hvad det er, der gør headspace+ projektet til et alternativ, der potentielt formår at favne gruppen af udsatte unge, som det offentlige system synes at have svært ved at favne. Dog vil vi ikke undersøge, hvordan headspace+ projektet kan fungere som et alternativ til det offentlige system. Vi vil istedet undersøge, hvordan samarbejdet omkring joblæringsforløbene fungerer – uden om det offentlige. For at headspace+ kan skabe joblæringsforløb kræver det en kontakt til private virksomheder i lokalområdet, hvilket i høj grad fordrer et direkte samarbejde med den private sektor. På baggrund af dette er vi blevet nysgerrige omkring, hvad et samarbejde mellem en frivillig organisation og private virksomheder sammen kan skabe. I det følgende vil vi belyse, hvordan den frivillige sektor potentielt kan bidrage med alternative løsninger til det offentlige system.

Den frivillige sektors rolle i den socialdemokratiske velfærdsstat

Klausen opererer med tre idealtypiske sektorer indenfor den socialdemokratiske velfærdsstat; den offentlige, frivillige³ og private sektor. Hver af sektorerne er ifølge hans teori kendetegnet af

³ Den sektor, som vi har valgt at betegne som den frivillige sektor, betegner Klausen som den tredje og fjerde sektor. Førstnævnte henviser til frivillige organisationer og sidstnævnte til familie og sociale netværk. Vi beskæftiger os udelukkende med frivillige organisationer og anvender derfor ikke definitionen af den fjerde sektor. I stedet anvender vi definitionen af den tredje sektor, hvilken vi har valgt at begrebsliggøre som den frivillige sektor, da denne arbejder non-profitorienteret og hverken er underlagt staten eller markedet (Klausen 2001:94)

hver deres logik og rationale, hvilket er med til at karakterisere, hvordan de arbejder (Klausen 2001:120). I vores teorikapitel vil vi komme nærmere ind på, hvad der er kendetegn ved den private og frivillige sektor, som er de sektorer vi behandler i vores speciale. I litteratur om sektoropdeling diskuteres det, at den frivillige sektor kan og bør tildeles en større rolle i produktionen og leveringen af offentlige ydelser, hvilket ellers er kendetegn ved den offentlige sektor. Pestoff og Brandsen påpeger, at den frivillige sektor ikke er så integreret i leveringen af offentlige sociale ydelser i en socialdemokratisk velfærdsstat. Den frivillige sektor er af den grund i en mere fordelagtig position i forhold til at løse opgaver, som den offentlige sektor muligvis ikke er i stand til at varetage (Pestoff & Brandsen 2010:228). Frivilligrådet pointerer ligeledes, at den frivillige sektor er en ressource, som samfundet har behov for. Derfor er det vigtigt at understøtte og samarbejde med denne sektor. I en rapport påpeger Frivilligrådet, at den offentlige sektor i Danmark er udfordret og i en legitimitetskrise, hvilken har den betydning, at de offentlige velfærdstilbud ikke altid lever op til borgernes behov. Ifølge Frivilligrådet har det offentlige behov for at tænke innovativt og samarbejde med andre aktører (Frivilligrådet 2012:4). I forbindelse med sådanne udtalelser er det væsentligt at tage højde for, at Frivilligrådet er et politisk organ, der blandt andet har til formål at rådgive regeringen om den frivillige sektors rolle i samfundet. Det er samtidig deres rolle, at bidrage til den offentlige debat omkring frivillighed og dennes sammenspil med andre sektorer (Frivilligrådet³). Trods det politiske element i rådet, anser vi, Frivilligrådet som en interesseaktør for den frivillige sektor i kraft af deres ønske om, at fremhæve den frivillige sektors tilstedeværelse og initiativer som essentielle for den danske velfærdsstat. Ifølge Lentz rummer det frivillige arbejde ikke kun en dimension af ulønnet arbejde, der i sig selv kan udgøre en værdi. Det frivillige arbejde er også med til at styrke sammenhængskraften i det danske samfund (Lentz 2011:29). I specialet betragter vi frivilligt arbejde, som det arbejde non-profitorienterede organisationer udfører med henblik på at styrke samfundets sammenhængskraft uanset om arbejdskraften er ulønnet eller lønnet.

Ud fra ovenstående betragtninger kan det diskuteres, om den frivillige sektor i Danmark har større mulighed for at bidrage med løsninger på nogle af velfærdsstatens begrænsninger, da de ikke er underlagt de samme rammer som den offentlige sektor. Dog har vi i dette speciale ikke fokus på, hvad den frivillige sektor kan alene, men i stedet hvad denne sektor kan i samarbejde med den private sektor. I nedenstående afsnit vil vi diskutere mulighederne ved tværsektorielt samarbejde i en dansk kontekst.

Tværasektorielt samarbejde

I Danmark er der politisk opbakning til, at organisationer i højere grad samarbejder på tværs af sektorerne. I debatoplægget 'Investér før det sker - et debatoplæg om fremtidens socialpolitik' sætter Kommunernes Landsforening (KL) fokus på, at der er et behov for at skabe løsninger i fællesskab. KL peger på, at fremtidens socialpolitik bygger på begrebet samskabelse. Med begrebet samskabelse fordres det, at politikken skal udføres gennem et samspil mellem borgeren, de pårørende, frivillige organisationer, private virksomheder eller andre aktuelle aktører. Aktørerne, der indgår i samskabelsen, skal være med til at skabe nye fællesskaber, som udsatte borgere kan deltage i. Hertil er det også relevant at bemærke, at KL udtrykker, at disse nye fællesskaber ikke nødvendigvis fordrer en kommunal indblanding (Kommunernes Landsforening 2013:4). Hvorvidt dette skyldes, at der er problematikker, som det offentlige ikke kan eller har tid til at håndtere, kan diskuteres. Denne kommunale tilbagetrækning kan også diskuteres som værende et strategisk træk, hvorved det offentlige kan fralægge sig et ansvar. Frivilligrådet anvender ligeså begrebet samskabelse. Det pointeres, at samarbejde på tværs af sektorer ikke er noget nyt, men at samarbejdet om velfærdsløsninger bør revurderes, og at begrebet samskabelse kan ses som værende en del af løsningen (Frivilligrådet 2013:10).

Udover KL's debatoplæg om fremtidens socialpolitik er opfordringen til tværasektorielle samarbejder også synligt i Danmarks beskæftigelsespolitik. I rapporten 'Alle skal med – Målsætninger for de mest udsatte frem mod 2020' fremgår det, at der i Danmark sættes en stor ære i at tage sig af samfundets mest udsatte og sårbare mennesker. Ministeriet har forelagt en række sociale mål for udviklingen frem mod 2020. Disse mål skal være med til at skabe bedre vilkår for de mest udsatte og sårbare i samfundet (Ministeriet for Børn, Ligestilling, Integration og Sociale Forhold 2013:5). I ministeriets 2020 mål for socialt udsatte lægger de op til, at der skal arbejdes på tværs af sektorer. De håber på et endnu tættere samarbejde mellem den frivillige sektor og den kommunale sektor. Af rapporten fremgår det, at den frivillige sektor kan noget andet og særligt. Især kan de være med til at udvikle nye løsninger i forhold til social udsathed (Ministeriet for Børn, Ligestilling, Integration og Sociale Forhold 2013:7,9). I rapporten nævnes den private sektor ikke som en potentiel samarbejdsaktør i arbejdet med udsatte og sårbare i samfundet. Vi finder det dog spændende at se på, hvilken rolle et privat virksomhedsnetværk kan spille i løsningen af sociale problemer relateret til beskæftigelse i kraft af deres samarbejde med headspace+. Her synes det interessant at undersøge, hvorfor den private sektor har valgt at indgå et samarbejde med

en frivillig organisation, da den private sektor ikke arketypisk er kendetegnet ved at arbejde for en social udsat målgruppe.

I de joblæringsforløb, der tilbydes i headspace+ projektet, er det virksomhederne, der ansætter de unge på ordinære vilkår og en aftalebestemt mindsteløn (Bilag 16). Man må hermed antage, at virksomhederne har høje udgifter ved disse joblæringsforløb, fremfor i samarbejder med det offentlige system, som eksempelvis løntilskud eller fleksjob, hvor der ydes tilskud fra forvaltningen jf. §§ 63 og 71.stk 2. i Bekendtgørelse af lov om en aktiv beskæftigelsesindsats (LBK nr. 990 af 12/09/2014). Hertil påpeger nogle af medarbejderne i virksomhederne, der samarbejder med headspace+, at processen i det kommunale forløb er meget bureaukratisk, hvorfor de ikke har lyst til at indgå samarbejde med den offentlige sektor og i stedet tror på konstellationen med headspace+ (Bilag 1:245-254; Bilag 5:399-407). Det er samtidig interessant, hvordan der igennem den seneste tid er kommet et stigende fokus på private virksomheders sociale ansvar. I et dokument om samarbejdet mellem headspace+ og virksomhedsnetværket, påpeges det at det sociale ansvar er en ekstra gevinst for de private virksomheder, der indgår i samarbejdet (Bilag 16). Vi har en formodning om, at der er relative høje økonomiske omkostninger for de private virksomheder i forbindelse med joblæringsforløbene. Vi er derfor interesserede i at se nærmere på, hvad der motiverer virksomheder i den private sektor til at indgå samarbejde med en frivillig organisation, samt hvorvidt socialt ansvar også kan betragtes som en motivationsfaktor. Dette leder os blandt andet til antagelsen nedenfor, der vil blive behandlet i specialets analyse.

Vi har en formodning om, at den socialdemokratiske velfærdsstats organisering og dens offentlige system, trods lovgivninger og initiativer, oplever en begrænsning i at skabe resultater for målgruppen af udsatte unge både uden- og indenfor uddannelsessystemet og arbejdsmarkedet. Vi finder det derfor interessant, hvordan aktører indgår i et tværsektorielt samarbejde udenom den offentlige sektor. Dette finder vi yderligere interessant, da organisationer indenfor den private og frivillige sektor kendetegnes af flere modsatrettede logikker og rationaler. Vi finder, at Klausens sektorkendetegn kan anvendes til at afgrænse, hvad organisationerne indenfor hver sektor kan. På baggrund af en præsentation af, hvad hver sektor kan, mener vi, at kunne analysere, hvordan sektorkendetegn kan fungere som motivationsfaktorer for at indgå tværsektorielt samarbejde, da parterne i et samarbejde kan supplere hinandens sektorkendetegn.

Ovenstående betragtninger har ledt os frem til følgende antagelse:

Sektorkendetegn kan fungere som motivationsfaktorer for headspace+ og virksomhedsnetværket for at indgå et tværsektorielt samarbejde.

Vi vil undersøge, hvorvidt elementer af denne antagelse er tilstede i samarbejdet mellem headspace+ og virksomhedsnetværket i Esbjerg. Derudover er vi interesserede i at se nærmere på, hvordan tværsektorielle samarbejder fungerer. Dette vil vi diskutere i afsnittet nedenfor, der tager udgangspunkt i forskningen indenfor dette område.

Forskning om tværsektorielt samarbejde

Der findes litteratur, som diskuterer samarbejder mellem det offentlige og private virksomheder samt samarbejder mellem det offentlige og frivillige organisationer (Andersen 2006:15-17; Pestoff & Brandsen 2010:228). I Danmark findes der yderligere Frivilligchartere, der har fokus på sammenspillet mellem offentlige og frivillige, samt hvordan dette kan udvikles (Frivilligcharter1). Vi vil ikke behandle denne litteratur yderligere, da vi i vores speciale udelukkende fokuserer på samarbejdet mellem frivillige og private organisationer. I stedet ser vi nærmere på nyere litteratur, der netop henvender sig til denne type samarbejde.

Det påpeges af flere, at der ikke findes meget forskning om samarbejde mellem private virksomheder og frivillige organisationer (Austin 2000a:70; Harris 2012:892). Austin påpeger, at forskning om tværsektorielt samarbejde kan hjælpe aktører med at forstå og udvikle deres samarbejde. Men da der ikke eksisterer meget forskning på området, påpeger han, at potentielle aktører, der ønsker at indgå i et tværsektorielt samarbejde, har meget lidt forskningsbaseret viden om hinanden (Austin 2000a:88). Austins pointe er, at den information og de forestillinger parterne har om hinanden ikke er undersøgt eller baseret på analytiske konklusioner. Ligeledes påpeger han, at der ikke er meget erfaring om samarbejde mellem private og frivillige, som går udover det traditionelle samarbejde, hvor virksomheder bidrager med et økonomisk velgørenhedsbidrag. Dette betegner han som det filantropiske samarbejdsstadium (Austin & Seitanidi 2012:2).

Austin understreger, at tværsektorielt samarbejde mellem frivillige og private organisationer er et vigtigt og voksende fænomen, som fordrer mere forskning på området. Han fremhæver, at der er behov for flere field-based studier for at kunne udvide den empiriske database for samarbejdet. Dertil påpeger han, at der også er behov for retrospektive eller longitudinale studier samt behov for en mere dybdegående viden omkring samarbejdets dynamikker. Herudover er der behov for at få sat fokus på naturen og funktionen af samarbejder, der virker socialt fremmende (Austin

2000a:93). I forskningen om det tværsektorielle samarbejde mellem frivillige og private organisationer, bliver der i højere grad taget udgangspunkt i de private virksomheders perspektiv for at indgå i tværsektorielt samarbejde (Galaskiewicz & Colman 2006; Harris 2012:893). Ved at undersøge vores første antagelse undersøger vi både den private og den frivillige organisations motivation til at samarbejde.

Flere teorier om samarbejder mellem private virksomheder og frivillige organisationer lægger vægt på at undersøge, hvilket stadie et samarbejde mellem frivillige og private befinder sig i. For at placere et samarbejde i et stadie, anvender teoretikere forskellige karakteristika. Disse kan bruges til at kategorisere, hvilken form for samarbejde, der gør sig gældende, samt hvilke værdier man skaber i samarbejdet (Austin & Seitanidi 2012; Galaskiewicz & Colman 2006; Bowen et al. 2010). Vi anvender i dette speciale Austins stadieteori som vores teoretiske ramme, da vi mener, at hans teori formår at favne det tværsektorielle samarbejdes helhed. Austin understreger, at hans begrebsapparat kan benyttes til at identificere, hvor i samarbejdet parterne befinder sig, hvor parterne ønsker at samarbejdet skal føre hen, samt hvordan parterne i fællesskab når målet (Austin & Seitanidi 2012:20; Austin 2000b:34). Stadieteorien beskrives kort i det følgende, men uddybes i vores teorikapitel. Austin definerer de fire stadier som følgende: I det filantropiske stadie består samarbejdsformen af velgørende økonomiske donationer. I det transaktionelle stadie forekommer der en gensidig udveksling af ressourcer mellem virksomheden og den frivillige organisation. Det tredje stadie er det integrerende stadie, hvor missioner og værdier hos både den frivillige og private organisation integreres, og dermed kan der skabes en samfundsmæssig værdi i samarbejdet. Det fjerde stadie er det transformative. Dette er den mest avancerede samarbejdsform, hvor den frivillige og private organisation samarbejder for at gøre livet bedre for målgruppen, der samarbejdes om (Austin & Seitanidi 2012:11-19). Hvordan man kategoriserer et bestemt samarbejde i forhold til de fire stadier afhænger af, hvilke karakteristika og grader af disse, der gør sig gældende i det aktuelle samarbejde (Austin 2000b:34). Ifølge Austin kan et samarbejde trække på karakteristika fra flere stadier på en gang (Austin & Seitanidi 2012:12).

Da headspace+ og virksomhedsnetværket samarbejder om at tilbyde udsatte unge joblæringsforløb antager vi, at deres samarbejde ikke umiddelbart omhandler velgørende donationer fra virksomhedsnetværket til headspace+, hvilket er karakteristisk ved det filantropiske stadie. Da samarbejdsparterne tilbyder disse joblæringsforløb, antager vi samtidig, at samarbejdet handler om mere end udveksling af ressourcer mellem de to samarbejdsparter, hvilket er karakteristisk ved

det transaktionelle stadie. Ud fra Austins stadieteori om tværsektorielt samarbejde, har vi opstillet følgende antagelse:

Samarbejdet mellem headspace+ og virksomhedsnetværket kan karakteriseres som værende i det integrerende og/eller transformative stadie.

Austins teori er inspireret af international litteratur, men der er også lavet et dansk bidrag til stadieteorien. Det danske bidrag forsøger at afdække, hvilke forskellige typer af samarbejder, mellem frivillige organisationer og private virksomheder, der eksisterer i Danmark (Neergaard et al. 2009:7). Neergaard et al. opstiller fire samarbejdstypologier, der ligner Austins stadier. Det interessante ved det danske bidrag er, at de i deres undersøgelse har interviewet 14 frivillige organisationer, hvori der er blevet identificeret 1920 samarbejder i Danmark. Heraf er hele 96% identificeret som filantropiske samarbejder, mens kun 0,6% blev identificeret som integrerende samarbejder (Neergaard et al. 2009: 9-10). Denne undersøgelse er med til at understrege, at den/de samarbejdsformer, som vi antager samarbejdet mellem headspace+ og virksomhedsnetværket i Esbjerg trækker på, ikke er så udbredt i Danmark og derved fremstår som noget unikt. Dog skal det nævnes, at vi ikke har undersøgt, om rapportens resultater har ændret sig fra 2009 og frem til i dag.

Ved at undersøge de to antagelser ønsker vi at besvare følgende problemformulering.

Problemformulering

Vi vil undersøge, hvad motivationen er for, at frivillige organisationer og private virksomheder indgår i et tværsektorielt samarbejde. Ydermere vil vi undersøge, hvordan et tværsektorielt samarbejde mellem frivillige organisationer og private virksomheder kan karakteriseres, samt hvilken betydning samarbejdsstadiets karakteristika har for disse samarbejdsrelationer.

Vi vil undersøge vores problemformulering med brug af vores case om samarbejdet mellem headspace+ og virksomhedsnetværket i Esbjerg. Forinden dette speciale havde vi kendskab til headspace+ projektet og var interesserede i at undersøge projektet nærmere. Denne interesse samt vores kendskab til Klausens teori om idealtypiske sektorkendetegn har ledt til vores første

antagelse om, at *sektorkendetegn kan fungere som motivationsfaktorer for headspace+ og virksomhedsnetværket for at indgå et tværsektorielt samarbejde*. I vores tilgang til feltet har vi sat denne antagelse i spil og været åbne overfor nye fund gennem vores empiri, hvorfor vi har haft en eksplorativ tilgang til feltet. Igennem vores interviews er vi blevet opmærksomme på, at der er elementer i samarbejdet mellem headspace+ og virksomhedsnetværket, der har betydning for deres relation. Disse fund har ført til inddragelse af Austins stadieteori og med inspiration herfra, har vi dannet vores anden antagelse om, at *samarbejdet mellem headspace+ og virksomhedsnetværket kan karakteriseres som værende i det integrerende og/eller transformative stadie*.

Yderligere metodiske overvejelser vil vi uddybe i kapitlet om videnskabsteori og metode. I det følgende vil vi præsentere initiativet til samarbejdet mellem headspace+ og virksomhedsnetværket samt vores afgrænsning af casens genstandsfelt og målgruppe.

Initiativ til headspace Esbjerg+ og virksomhedsnetværket

Initiativet til headspace+ projektet opstod, da direktøren fra en af virksomhederne i Esbjerg blev inspireret af det norske 'Pøbel projekt'⁴. På baggrund heraf tog han initiativ til at starte et virksomhedsnetværk, der kunne være med til at hjælpe nogle af lokalsamfundets udsatte unge. Hertil påpeger headspaces centerchef, at direktøren fra virksomheden ikke ønskede, at de unge skulle henvises fra kommunen. I stedet skulle samarbejdet foregå udenom det offentlige (Bilag 9:20-28). Direktøren tog kontakt til formanden for Det Sociale Netværk (DSN) og initiativtager til headspacecentrene, Poul Nyrup Rasmussen, der i forvejen kender Esbjergs lokalsamfund, da han kommer derfra. I samarbejde med Poul Nyrup Rasmussen fik direktøren etableret et almindeligt headspacecenter i Esbjerg, men udvidede samtidig med en plusafdeling. Denne afdeling var tiltænkt at formidle joblæringsforløb for de udsatte unge, der henvender sig til headspace, og som måske kunne have behov for at komme ud i et joblæringsforløb (Bilag 9:20-28; Bilag 10:23-33). Selve initiativet til joblæringsforløbene udspringer altså fra den private sektor, og flere private virksomheder i Esbjerg er blevet motiveret til at indgå i samarbejdet og virksomhedsnetværket (Bilag 1:13-16; Bilag 2:15-17; Bilag 4:20-22; Bilag 10:32-33). Headspaces centerchef fortæller, at virksomhedsnetværket består af 15 virksomheder, der alle ligger i Esbjerg (Bilag 9:48-50).

⁴ Pøbelprojektet er et projekt, der arbejder på at fremme unges muligheder til at realisere sig selv og ønsker om beskæftigelse som gør, at de kan klare sig selv (Pøbelprojektet1)

Afgrænsning af genstandsfelt

Det er vigtigt at være bevidst om, at det ikke er muligt at afdække alle sider af casen, når man udfører et casestudie. Derfor er man nødt til at finde ud af præcist, hvad det er, man finder interessant og relevant at undersøge. På denne måde kan man afgrænse sin case og definere ”*the central subject problem*” (Abbott i Antoft & Salomonsen 2007:33). I vores case er fokus på samarbejdet mellem headspace+ og virksomhedsnetværket, hvorfor vi analyserer vores case på et mesoniveau. Dette betyder, at det er selve samarbejdet mellem headspace+ og virksomhedsnetværket, der er vores centrale subjekt problem. En uddybning af, hvad det betyder at udføre et case-studie, vil vi komme ind på i kapitlet om videnskabsteori og metode.

Som nævnt i problemfeltet er der i headspacecentret ansat en kommunalmedarbejder på halvtid. Lønnen til pågældende samt husleje af lokalerne, hvor både headspace og headspace+ holder til, er finansieret af Esbjerg kommune (Bilag 9:382-388). Den offentlige sektor er ikke en del af det konkrete samarbejde i headspace+ projektet, som vi undersøger. Da vi udelukkende ønsker at undersøge samarbejdet mellem frivillige og private organisationer afgrænser vi os derfor fra den offentlige sektor. Ligeledes har vi afgrænset vores case i forhold til de unge, som headspace+ og virksomhedsnetværket samarbejder om. I nedenstående vil vi dog præsentere, hvem de unge, som parterne samarbejder om, er. Dette gør vi, da samarbejdet og samarbejdets processer kan påvirkes af den målgruppe, parterne samarbejder om. Ungerådgiveren i headspace+ pointerer, at headspace kan rumme alle, men det kan headspace+ ikke. Dette skyldes, at der er et alderskriterium, der gør sig gældende i plusdelen, da de unge skal være mellem 18 og 25 år for at komme i joblæring. Samtidig skal de have et behov for hjælp til at komme på arbejdsmarkedet (Bilag 10:585-588). Hertil påpeger kommunalmedarbejderen, at der er nogle unge, som headspace+ ikke kan rumme og henviser til unge med tunge psykiske problemer (Bilag 11:222-228). Centerchefen i headspace udtaler ligeledes, at en del af den sårbarhed som de unge måtte have, skal være bearbejdet inden de kan komme i joblæring, da de unge skal kunne varetage en 37-timers arbejdsuge (Bilag 9:259-260). Ungerådgiveren i headspace+ udtaler yderligere, at der er unge med psykiatriske diagnoser, som hun har måtte afvise i headspace+, og at hun på nuværende tidspunkt har afvist cirka halvdelen af de unge, der har henvendt sig på grund af for massive problemstillinger (Bilag 10:540-542). Hermed ser vi, at headspace+ ikke kan rumme unge med tunge psykiske problemer. Headspace kan til gengæld rumme og hjælpe de unge med disse større

problemer, så de efter ønske potentielt kan blive tilknyttet headspace+ delen og komme i joblæringsforløb.

På trods af, at vi afgrænser os fra den offentlige sektor og målgruppen, vil vi i analysen være opmærksomme på, om disse har en indvirkning på samarbejdet mellem headspace+ og virksomhedsnetværket. Hvorvidt det har betydning for vores fund vil vi følge op på i konklusionen.

Kapitel 2: Videnskabsteori og metode

I dette kapitel vil vi præsentere vores videnskabsteoretiske ståsted. Dernæst vil vi gennemgå de metodiske tilgange og overvejelser, der har været forud for samt igennem udførelsen af vores speciale, hvilket skal skabe en gennemsigtighed og et overblik for læseren. Begrebet gennemsigtighed vil blive uddybet senere i kapitlet. Vi vil indlede kapitlet med at redegøre for vores ståsted indenfor hermeneutikken samt fravalg af andre retninger herunder. Efterfølgende vil vi præsentere de metodiske overvejelser, vi har gjort os, i forhold til at udføre et kvalitativt og teorifortolkende casestudie. Derudover vil vi komme nærmere ind på vores udvælgelse af informanter og udformningen af vores interviewguides. Afslutningsvis vil vi redegøre for processen af vores transskribering samt kodning af vores empiriindsamling.

Videnskabsteoretisk ståsted

I vores speciale lægger vi os op af den hermeneutiske tilgang. Hermeneutikken kendes også under navnet fortolkningskunsten, hvilket medfører at mening, ytring og udsagn forstås gennem fortolkning (Berg-Sørensen 2010:149). Indenfor hermeneutikken bidrager forskeren med fortolkninger, der ligger ud over informanternes meningshorisonter, hvorved der skabes en ny fortolkning, som kan danne grobund for en ny meningsdannelse eller forforståelse (Launsø & Rieper 2005:25-27). Det centrale indenfor hermeneutikken er, at individer bør forstå samt fortolke, før man er i stand til at forklare (Højberg 2009:309). Vi anser os selv som værende en aktiv del af fortolkningsprocessen både i interviewsituationen, men i høj grad også gennem analysen, hvor vi aktivt tolker på udsagn fra dokumenter og interviews samt tolker på vores teori. Vi vil i nedenstående redegøre for vores ståsted indenfor den filosofiske hermeneutik.

Den filosofiske hermeneutik

I den filosofiske hermeneutik placerer fortolkeren sig i den hermeneutiske cirkel, hvor det centrale er menneskets måde at være til på. Den hermeneutiske cirkel forklarer fortolkning som en bevægelse mellem helhed og dele. Dette betyder, at dele og helhed forudsætter hinanden (Berg-

Sørensen 2010:151). Dertil fremgår det, at den filosofiske hermeneutik anskuer den hermeneutiske cirkel som et ontologisk princip, der indebærer fortolkning som en måde at være til på, hvorfor individer må forstås som fortolkende væsner (Juul 2012:121; Højberg 2009:321). Begreberne forforståelse og fordomme er centrale begreber indenfor for den filosofiske hermeneutik. Gadamer udtrykker, at individer altid har en forforståelse af forskellige fænomener, hvorfor det er individers erfaringer, der ligger til grund for forforståelserne (Højberg 2009:321). Gadamer's tanker om fordomme er, at det ikke er muligt at forkaste disse, hvorfor fordommene bør sættes i spil, og dermed bliver det muligt at opnå ny erkendelse (Højberg 2009:335). I den filosofiske hermeneutik er forskeren derfor ikke en neutral observatør, da forskeren altid har sine fordomme med sig. Det er vigtigt, at forskeren reflekterer over disse fordomme. Fordomme kan nemlig ligge til grund for, hvad der spørges ind til i interviewsituationen samt have en betydning for udvælgelsen af den teori og empiri, der er relevant at anvende i ens undersøgelse. Derudover kan forskeren danne fordomme, allerede når denne læser sig ind i et felt, da de tanker og ideer, der opstår, kan betragtes som fordomme (Juul 2012:122,129-130). Vi har ved specialets opstart læst os ind på vores case og stillet os undrende overfor, hvad der motiverer headspace+ og virksomhedsnetværket til at indgå i et samarbejde med hinanden for at løse velfærdsproblematikker, samt hvordan sådan et samarbejde fungerer. Herigennem er vi blevet bevidste om vores fordomme, som vi aktivt ønsker at sætte i spil gennem vores antagelser.

I figur 1 nedenfor har vi illustreret, hvilke hermeneutiske retninger, som vi ikke lægger os op ad samt hvorfor.

Figur 1: Fravalg af retninger indenfor hermeneutikken

	Tankegangen indenfor denne retning	Årsag til fravalg af denne retning
Kritisk hermeneutik	Indenfor denne retning påpeges det, som i den filosofiske hermeneutik, at forskeren altid går til feltet med fordomme. Habermas er en af de store kritiker indenfor denne retning. Han mener, modsat Gadamer, at forskeren godt kan erkende og forkaste sine fordomme (Højberg 2009:334).	Da vi lægger os op ad Gadamers filosofiske retning, finder vi det ikke muligt at forkaste vores fordomme. I stedet må disse sættes i spil og forandres for at ny erkendelse kan opnås.
Traditionel hermeneutik	Indenfor denne retning forsøger man at finde den sande mening med en tekst (Højberg 2009:211).	I specialet afskriver vi os denne tankegang, da vi ud fra vores ståsted ikke tror på, at der kan eksistere en endegyldig mening. Derfor leder vi ikke efter endegyldige sandheder i specialet, men i stedet ønsker vi at forstå og fortolke forskellige meninger og udsagn om samarbejdet mellem headspace+ og virksomhedsnetværket. Dette gør vi, da det er gennem fortolkning, at viden skabes.
Metodisk hermeneutik	Indenfor denne retning er der et større fokus på reglerne for fortolkning. For at undgå misforståelser må forskeren blandt andet have empati samt indlevelse til sit felt. Dette medfører et fokus på en psykologisk forståelse af, hvorfor individer agerer, som de gør (Højberg 2009:311-313).	Vi afskriver os denne retning, da vi ikke ønsker at forstå, hvorfor individer i headspace+ og virksomhedsnetværket optræder, som de gør. Vi ønsker i stedet at undersøge motivationen for at samarbejde samt, hvordan det organisatoriske samarbejde mellem headspace+ og virksomhedsnetværket kan karakteriseres.

Efter denne præsentation af vores til- og fravalg af videnskabsteoretiske tilgange indenfor hermeneutikken, vil vi i det følgende redegøre for vores metodiske overvejelser.

Metodiske overvejelser

Inden vi udfolder vores metodiske overvejelser vil vi præsentere, hvad der ligger i begrebet gennemsigthed, samt hvordan vi kan skabe validitet og reliabilitet af casestudiets fund. For at maksimere den viden, der kan tilegnes gennem et casestudie, opstiller Yin tre principper, der kan hjælpe med at skabe validitet og reliabilitet af casestudiets fund. Vi vil præsentere de tre principper løbende i dette kapitel, der hvor vi mener, de har relevans. Det første princip er, at forskeren må skabe gennemsigthed for læseren fra start til slut. Yin påpeger, at det skal fremgå tydeligt,

hvordan processerne lige fra dannelsen af interviewspørgsmål til analyse og konklusion er forløbet. Dette er med til at styrke undersøgelsens reliabilitet og dermed også undersøgelsens validitet, da der er taget højde for enhver fortolkning af de empiriske pointer fra start til slut (Yin 2003:105). De følgende metodiske overvejelser skal derfor være med til at give læseren et overblik over samt en forståelse af processerne i specialet og dermed skabe en gennemsigtighed for læseren. Hermed kan vi styrke specialets reliabilitet og validitet. Samtidigt afspejler processerne også vores videnskabsteoretiske ståsted.

Udvælgelse af case

I det følgende vil vi redegøre for, hvordan vi har udvalgt vores case. Flyvbjerg understreger, at udvælgelse af case, samt hvordan man undersøger denne, har betydning for, hvordan der kan generaliseres på baggrund af den enkelte case (Flyvbjerg 2010:469). I forhold til udvælgelse af en case, udtrykker Antoft og Salomonsen, at *"[...]med andre ord repræsenterer valget af en case en hypotese om, at casen er repræsentant for en mere generel sammenhæng eller repræsenterer et særligt, et ekstremt eller et unikt fænomen"* (Antoft & Salomonsen 2007:31). Vi finder, at vores case repræsenterer et unikt fænomen, da headspace+ projektet på nuværende tidspunkt kun eksisterer i Esbjerg. Derfor mener vi, at den konkrete måde som samarbejdet mellem headspace+ og virksomhedsnetværket fungerer på, målgruppen som de samarbejder om samt det lønnede joblæringsforløb kan anses som en unik konstellation. Vi mener derfor, at vores udvælgelse af case trækker på elementer fra den ekstreme case, hvor formålet er at opnå viden og information om usædvanlige cases. Den viden og information man opnår i ekstreme cases kan enten kan være særlig god eller særlig problematisk i en specifik sammenhæng (Flyvbjerg 2010:473). Vi er bevidste om, at når man foretager et strategisk casevalg, er det væsentligt at være opmærksom på, hvordan en case relaterer sig til mere generelle forhold (Antoft & Salomonsen 2007:44). Derfor er det vigtigt, at en case skal ses som en del af dens kontekst. Samfundsvidenskaben kan tilbyde kontekstafhængig viden, hvilket er viden, som casestudiet er særdeles velegnet til at bidrage med (Flyvbjerg 2010:468; Yin 2003:13). Kontekst som begreb kan indeholde mange betingelser og præges af de forskellige individer, geografi, lovgivninger og diskurser, der gør sig gældende for et fænomen. Et eksempel på den geografiske kontekst i vores case er, at samarbejdet mellem headspace+ og virksomhedsnetværket er lokaliseret i Esbjerg og omegn. I specialet undersøger vi ikke, hvorvidt og i hvilket omfang den geografiske kontekst har indflydelse på samarbejdet.

Dog er vi bevidste om, at lokalsamfundet spiller en stor rolle for samarbejdet. Centerchefen i headspace forklarer, at de erhvervsdrivende i Esbjerg er stolte over initiativet og udtaler:

"Altså det er noget, man lokalt er stolt af. Der er ingen tvivl om, at de erhvervsdrivende er stolte over, at der er sådan et initiativ, at der rent faktisk er nogle der gør det her, fordi man ønsker at gøre en forskel og ikke [er] på jagt efter at kunne få nogle tilskudskroner et eller andet sted, men man gør det fordi man rent faktisk gerne vil støtte det lokale samfund man er i. Det er sådan vestjysk stolthed" (Bilag 9:351-354).

Esbjerg kommune er også vigtig for samarbejdet, da det er Esbjerg kommunes lokaler, som headspace samt headspace+ opholder sig i. Centerchefen i headspace påpeger, at uden opbakning fra kommunen ville headspacecentret ikke kunne have en så central placering i Esbjerg midtby, hvilket er essentielt for at få de unge til at møde op (Bilag 9:58-59; 382-388). Samtidig er vi bevidste om, at vi som interviewpersoner også påvirker konteksten samt at de personer, der indgår i samarbejdet ligeledes præger konteksten. Vi er derfor opmærksomme på, at udvælgelsen af vores case samt casens forskellige kontekstbetingelser har betydning for vores fund, og hvorvidt vi kan generalisere ud fra disse. Derfor vi må tage vores forbehold, når vi i konklusionen samler op på, hvorvidt vores fund kan overføres til lignende samarbejdsformer mellem frivillige organisationer og private virksomheder, hvor kontekstbetingelserne er anderledes end i samarbejdet mellem headspace+ og virksomhedsnetværket i Esbjerg. Dette vil vi tage højde for, når vi besvarer vores problemformulering.

Metodiske tilgange i casestudiet

For at undersøge vores case lægger vi os op ad det teorifortolkende casestudie. Det teorifortolkende casestudie er én blandt fire casetyper, som Antoft og Salomonsen præsenterer (Antoft & Salomonsen 2007:33-34). I denne form for case tages der afsæt i allerede etablerede teorier med en målsætning om at generere ny empirisk viden, hvorfor der foregår en fortolkningsproces mellem den empiriske case og teorien (Antoft & Salomonsen 2007:38-39). I det følgende vil vi præsentere, hvilke metodiske tilgange vi anvender i vores fortolkningsproces af empirien med udgangspunkt i det teorifortolkende casestudie.

Når man udfører casestudier, kan man anvende forskellige kvalitative metoder eksempelvis kvalitative interviews, observationer og dokumentstudier for at komme i dybden med sin case (Antoft & Salomonsen 2007:29-30; Yin 2003:8). Yin påpeger, at metodetriangulering er en styrke

ved casestudier, da man har mulighed for at anvende mange forskellige typer dataindsamling (Yin 2003:97). Yin understreger hertil, at man med fordel kan benytte sig af metodetrianglering, hvis man vil sikre validitet eller reliabilitet af casen. Dette er tilsvarende Yins andet princip, hvor han påpeger, at flere datakilder kan sikre validitet og reliabilitet af casestudiets fund. Hermed kan man undgå bias af de forskellige empiriske datakilder, hvilket er med til at sikre en reliabilitet af undersøgelsens fund (Yin 2003:97-98). Flyvbjerg påpeger hertil, at casestudiets styrke er dets dybde og detaljegråd, mens ulempen er, at den ikke går i bredden ligesom kvantitative metoder (Flyvbjerg 2010:486). Han pointerer, at selvom man har mulighed for at anvende forskellige typer dataindsamling, må man vælge de metoder, som bedst kan hjælpe med at besvare ens forskningsspørgsmål (Flyvbjerg 2010:486). Vi har i denne case benyttet os af to former for kvalitative metoder; interviews med brug af semistrukturerede interviewguides og dokumentanalyse. Vi finder, at det er de mest relevante metoder til at undersøge vores antagelser og dermed besvare vores problemformulering. Samtidig kan vi ved brug af to kvalitative metoder i højere grad komme i dybden med casen samt forsøge at undgå bias i vores datamateriale. I afsnittet om interviewguides vil vi uddybe vores anvendelse samt udførslen af vores interviews.

Materialerne i en dokumentanalyse kan eksempelvis være breve, nedskrevne rapporter og mere administrative dokumenter (Yin 2003:85-86). Dokumentanalyser tager udgangspunkt i et empirisk materiale, der eksisterer inden dokumenterne bliver en del af undersøgelsen (Justesen & Mik-Meyer 2010:123). I en dokumentanalyse er det vigtigt at klargøre udvælgelsen og afgrænsningen af materialet, samt hvordan man har opnået adgang til dokumenterne (Justesen & Mik-Meyer 2010:128). Vi anvender dokumenter i form af kontrakter mellem headspace+ og virksomhedsnetværket, information fra headspaces hjemmeside samt andet materiale om samarbejdet, der er udarbejdet af headspace+ eller Det Sociale Netværk. Sidstnævnte indeholder blandt andet en nedskrevet ansvarsfordeling og kvantitative målsætninger for samarbejdet. Vi har fået adgang til dokumenterne gennem ungerådsgiveren i headspace+ samt via deres hjemmeside, hvor flere af dokumenterne er tilgængelige. De udfyldte kontrakter mellem headspace+ og virksomhederne har vi ikke adgang til, men vi har skabelonen til disse, så vi kan se, hvad kontrakterne skal indeholde jf. bilag 17. Vi har anvendt information fra de forskellige dokumenter til at opbygge vores interviewguides, hvilket vi uddyber senere i dette kapitel. I nedenstående figur 2 har vi illustreret, hvilke metoder vi har fravalgt i forhold til at undersøge vores case.

Figur 2: Fravalg af metodiske tilgang

	Hvad kan metoden bidrage med	1. årsag til fravalg af metoden	2. årsag til fravalg af metoden
Observationsstudier	Observation af parterne, der samarbejder	Fra empirien ved vi, at samarbejdet mellem headspace+ og virksomhederne primært udspiller sig i uformelle telefonsamtaler og i møder mellem ungerådgiveren i headspace+, mentoren i virksomheden og den unge. Grundet den uformelle interaktion mellem headspace+ og virksomhederne har vi ikke fundet det muligt at observere denne interaktion.	I januar 2015 blev der afholdt en nytårskur med det formål, at virksomhederne og headspace+ kunne erfaringsudveksle. Dette mere observerbare event gav headspace+ os ikke lov til at deltage i med den begrundelse, at samarbejdet var meget nyt, hvorfor de gerne ville holde mødet mellem headspace+ og virksomhederne så privat som muligt, for at sikre et godt forhold til hinanden.
Fokusgruppeinterviews	Interview med flere samarbejdspartere på én gang.	Ungerådgiveren i headspace+ har udtrykt, at de ønsker at samle mentorerne fra virksomheder i et mentoruddannelsesforløb. Dog er disse forløb ikke oppe at køre endnu, da samarbejdet stadig er nyt (Bilag 10:400-403). Vi har undladt at lave fokusgruppeinterviews, da vi ikke har fundet det muligt at samle virksomhedernes mentorer, når headspace+ ikke selv har kunne.	
Kvantitativ anvendelse af dokumentanalyse	Dokumenter med kvantitative opgørelser over hvilke unge, der kommer i headspacecentret i Esbjerg.	Da de unge ikke indgår i genstandsfeltet for vores case, finder vi ikke, at dokumenterne kan bidrage til at besvare vores problemformulering.	

Efter denne præsentation af vores til- og fravalg af metodiske tilgange vil vi i det følgende redegøre for vores valg af informanter, udformningen af interviewguides samt vores databehandling af den indsamlede empiri.

Informanter og interviewsituationen

Vi vil i det følgende beskrive, hvordan vi har fået skabt kontakt til vores informanter, samt præsentere informanterne i virksomhedsnetværket. Dernæst vil vi præsentere vores informanter fra headspacecentret i Esbjerg.

Informanter fra virksomhedsnetværket

Vores kontakt til samtlige informanter er skabt på baggrund af vores henvendelse til headspace+ i Esbjerg. Her gjorde vi det klart, at vi ønskede at interviewe medarbejdere fra headspace og headspace+ samt medarbejdere fra virksomhedsnetværket, som er involveret i samarbejdsprocessen. Headspacesekretariatets kommunikationsmedarbejder skulle i marts 2015 selv interviewe medarbejdere fra virksomhedsnetværket omkring joblæringsforløbene. Headspace+ i Esbjerg gav udtryk for, at de ikke ville optage for meget af virksomhedernes tid, hvorfor vi kun kunne komme i kontakt med virksomhederne ved at samarbejde med kommunikationsmedarbejderen. Hvilken betydning dette har haft for selve interviewsituationen vil vi uddybe i afsnittet om interviewsituationen. Vi har ikke haft indflydelse på hvilke informanter i virksomhedsnetværket, der er blevet udvalgt til at blive interviewet, da det er kommunikationsmedarbejderen samt ungerådgiveren i headspace+, der har stået for udvælgelsen. Hvorvidt informanterne fra virksomhedsnetværket er udvalgt grundet deres positive indstilling til projektet, kan vi derfor ikke udtale os om. Hvilken betydning udvælgelsen af informanterne kan have haft for vores fund, vil vi reflektere over i vores kvalitetssikring.

Vi formoder, at flere af virksomhederne har afsat tid og stillet op til interviews, da forespørgslen kom fra headspacesekretariatet. Vi mener, at dette ikke nødvendigvis ville være tilfældet, hvis vi som studerende havde taget kontakten til virksomhederne. I alt er der foretaget interviews med medarbejdere fra otte virksomheder i virksomhedsnetværket. På daværende tidspunkt var det de virksomheder, der havde haft eller havde en ung i joblæringsforløb. Dette er et væsentligt kriterium for, at vi kan undersøge vores problemformulering, idet vi mener, at de medarbejdere, der har erfaring med et joblæringsforløb, har den bedste forudsætning for at udtale sig om samarbej-

det med headspace+. I de otte virksomheder er det forskelligt, hvorvidt der er foretaget interviews med HR-medarbejdere, medarbejdere på gulvet eller flere informanter samtidig⁵. De interviewede medarbejderes funktioner, samt hvor længe virksomhederne har haft en ung i joblæring, er illustreret i figur 3 nedenfor. Flere af de interviewede medarbejdere er mentor for den unge. Mentorens funktion er at støtte og vejlede den unge under joblæringsforløbet samt holde opfølgende møder med både den unge og headspace+ undervejs (Bilag 16). Hvilken rolle den interviewede medarbejder har i samarbejdet, herunder om han/hun er mentor, fremgår ligeledes af nedenstående figur.

⁵ HR-medarbejderen er vores betegnelse for ansatte i human ressource afdelinger. 'Medarbejderen på gulvet' er vores fællesbetegnelse for de værkførere og tillidsrepræsentanter (TR), som er blevet interviewet i virksomhederne

Figur 3: Oversigt over informanter fra virksomhedsnetværket

	HR-medarbejder	Afdelingsleder	Medarbejder på gulvet (herunder er TR inddraget)	Rolle i joblæringsforløb	Hvor længe har virksomhed haft en ung i joblæring
Virksomhed 1	X			HR-medarbejderen er ikke mentor for den unge, men har kontakt til headspace+	Den unge har været i joblæring i 4 måneder og er afsluttet
Virksomhed 2	X			HR-medarbejderen er ikke mentor for den unge, men har kontakt til headspace+	Den unge har været i joblæring i 4 måneder og er afsluttet
Virksomhed 3	X			HR-medarbejderen er ikke mentor for den unge, men har kontakt til headspace+	Den unge har været i virksomheden i et stykke tid
Virksomhed 4	X (IP)	X (IP3)	X (IP2)	Medarbejder på gulvet er mentor for den unge og har kontakt til headspace+. Afdelingslederen har kontakt til headspace+ HR-medarbejderen har ingen kontakt til headspace+ og er ej mentor for den unge	Den unge har været i virksomheden i et stykke tid
Virksomhed 5			X, X (IP, IP2)	TR er mentor for den unge og har kontakt til headspace+ Den anden medarbejder på gulvet har ingen kontakt til headspace+, men arbejder sammen med den unge til dagligt	Den unge er næsten lige startet i virksomheden
Virksomhed 6			X	Medarbejderen på gulvet er mentor for den unge og har kontakt til headspace+	Den unge har været i joblæring i 4 måneder og er afsluttet
Virksomhed 7			X	Medarbejderen på gulvet er mentor for den unge og har kontakt til headspace+	Den unge har været i virksomheden i et stykke tid
Virksomhed 8	X (IP)		X (IP2)	HR-medarbejderen har haft kontakt til headspace+. Ingen af informanterne er mentor for den unge	Den unge har været i virksomheden i et stykke tid

Kilde: Bilag 1-8

Ungerådsgiveren i headspace+ udtaler, at det er meget forskelligt, hvor i virksomhederne opgaven omkring joblæring placeres:

"[...]nogle de placerer opgaven oppe i toppen af HR-afdelingen, og andre placerer den noget længere nede i rækken af HR-afdelingen, andre lægger den ud på værkstederne. Så [...]nogle gange er det værkfører, og nogle gange er det tillidsmanden, og andre gange er det ham, der står ude på produktionen, og andre gange er det HR-chefen" (Bilag 10:270-273).

At vi, i virksomhederne, har været med til at interviewe både HR-medarbejdere og medarbejdere på gulvet, mener vi, giver et mere nuanceret billede af medarbejdernes forskellige holdninger til samarbejdet. Dog har vi en formodning om, at HR-medarbejderne i de forskellige virksomheder

kan være mere strategisk funderet i deres fremstilling af virksomheden og tilgangen til samarbejdet med headspace+ end medarbejderen på gulvet. Derfor vil vi i vores analyse være opmærksomme på, om der i interviewene forekommer en forskel i, hvordan HR-medarbejdere og medarbejdere på gulvet udtrykker sig.

Informanter fra headspacecentret i Esbjerg

I headspacecentret i Esbjerg har vi interviewet centerchefen samt ungerådgiveren i headspace+, da vi formodede, at de havde en viden om samarbejdet med virksomhedsnetværket. Herudover har vi interviewet den kommunale medarbejder, der er ansat på halvtid i headspace, for at undersøge, hvorvidt han har en rolle i samarbejdet med virksomhedsnetværket. Disse tre medarbejdere, samt et par andre, er lønnede ansatte i headspacecentret, mens resten er frivillige medarbejdere. Den eneste ansatte i selve headspace+ er en ungerådgiver. Hun har som den eneste medarbejder kontakt til samtlige virksomheder i virksomhedsnetværket, hvorfor det kun er hende, der kan bidrage med viden om, hvordan selve samarbejdet fungerer.

Hvilke opgaver de tre informanter varetager i henholdsvis headspace og headspace+ er illustreret i figur 4 nedenfor. Hertil skal det påpeges, at centerchefen og kommunalmedarbejderen ikke har noget med selve samarbejdet med virksomhedsnetværket at gøre. Deres vidensbidrag til specialet er derfor deres betragtninger og tanker om, hvordan samarbejdet fungerer. Vi har efter interviewet med den kommunale medarbejder fundet, at han ikke kan bidrage med viden, der kan hjælpe os til at besvare vores problemformulering, da han ikke besidder tilstrækkelig viden om hvordan samarbejdet fungerer. Dog inddrager vi hans syn på samarbejdet i forhold til det offentlige system i vores indledende kapitel samt i perspektiveringen. Hvilken viden de tre informanter hver især har bidraget med i forhold til at kunne besvare vores problemformulering fremgår af figur 4.

Figur 4: Oversigt over informanter fra headspace og headspace Esbjerg+

	Arbejdsopgaver i headspacecentret	Arbejdsopgaver i headspace+	Viden om headspace+ projektet
Ungerådgiveren i headspace+	Samtaler med unge.	Ansvarlig for selve samarbejdet med virksomhedsnetværket. Hendes arbejde består i at matche den unge med de private virksomheder, der indgår i virksomhedsnetværket. Hun har løbende møder med den unge og mentoren omkring selve joblæringsforløbet.	Kan som den eneste bidrage med viden om, hvordan samarbejdet fungerer set fra den frivillige organisations perspektiv.
Centerchefen i headspace	Samtaler med unge.	Ingen arbejdsopgaver i samarbejdet med virksomhedsnetværket.	Som centerchef har hun et indtryk af samt en holdning til, hvordan samarbejdet mellem headspace+ og virksomhedsnetværket fungerer.
Kommunalmedarbejderen i headspace	Er i headspacecentret én gang om ugen, de andre dage kan han træffes i det kommunale Uddannelseshus. Samtaler med unge. Bidrager med viden om det kommunale system.	Ingen arbejdsopgaver i samarbejdet med virksomhedsnetværket. Qua hans kvalifikationer og funktion i Uddannelseshuset har han videresendt unge fra det kommunale til headspace+.	Vi betragter ham som repræsentant for den offentlige sektor, hvorfor vi mener, at han kan bidrage med et ude-fra-ind blik på, hvad headspace+ og virksomhedsnetværket kan i et samarbejde - især set i forhold til, hvad det kommunale system (ikke) kan.

Kilde: Bilag: 9-11

Informanter har stor betydning, da de optræder som centrale informanter indenfor genstandsfeltet. For at sikre den data der indsamles, må forskeren sidestille interviewdataen med information fra andre kilder (Yin 2003:90-92). Denne pointe understøtter Yins andet princip om, at man må anvende flere datakilder for at undgå bias. Vi har interviewet forskellige medarbejdere fra headspace og headspace+ i Esbjerg samt forskellige medarbejdere fra virksomhedsnetværket. På baggrund heraf har vi forsøgt at skabe et mere nuanceret perspektiv på samarbejdet. Samtidig vil vi i analysen sammenholde information fra vores interviews med viden fra vores dokumentanalyse. Hermed forsøger vi at undgå bias i vores empiriske materiale samtidig med at vi sikrer, at vi ikke kun er afhængige af data fra informanterne.

Interviewguides

Vi har udformet fire forskellige interviewguides; en til hver af medarbejderne i headspacecentret samt en til de ansatte i virksomhederne. De er alle opbygget på baggrund af viden fra materiale og dokumenter om samarbejdet samt på baggrund af vores første antagelse, hvor vi stiller os nysgerrige overfor motivationen til at indgå tværsektorielt samarbejdet. Yin påpeger, at det er vigtigt at tage højde for, at mange dokumenter er nedskrevet med et særligt formål og ofte til en specifik modtagergruppe. Indholdet i dokumenterne stemmer derfor ikke nødvendigvis overens med det, der undersøges i casen (Yin 2003:87). Dokumenterne og materialet om headspace+ projektet har været med til at danne ramme for spørgsmålene i interviewguiden og temaerne heri. Hermed kan vi undersøge dokumenternes indhold. Samtidig er vi gået eksplorativt til feltet og har været åbne overfor nye fund i empirien. Fundene har ført til inddragelse af teori, der kan anvendes til at analysere disse nye fund fra empirien. Alle vores interviewguides er semistrukturerede. Justesen & Mik-Meyer understreger, at semistrukturerede interviewguides er velegnet, når man har en eksplorativ tilgang, men samtidig har et ønske om at få afdækket på forhånd udvalgte temaer. Indenfor denne form for interviewguide opstilles en række hovedspørgsmål samt underspørgsmål, hvor der samtidig er plads til afvigelse, hvis informanterne bidrager med uventet information. I en semistruktureret interviewguide stiller man de samme spørgsmål til alle sine informanter for at få informanterne til at reflektere over de samme spørgsmål. Dog tilpasses spørgsmålene den enkelte informants position i forhold til undersøgelsens formål (Justesen & Mik-Meyer 2010:55-56).

Vi har udformet tre forskellige interviewguides til medarbejderne i headspace. Rammen for de tre interviewguides er overordnet den samme, da alle er blevet spurgt ind til det konkrete samarbejde mellem headspace+ og virksomhedsnetværket. Ungeråd giveren i headspace+ er blevet stillet flere spørgsmål angående selve samarbejdet, da hun er den eneste, der direkte samarbejder med virksomhederne. De tre interviewguides kan ses i bilag 12, 13 og 14. Interviewguiden til virksomhederne er opbygget en smule anderledes, jf. bilag 15, da kommunikationsmedarbejderen fra headspacesekretariatet har struktureret guiden på baggrund af vores spørgsmål. Hertil skal det tilføjes, at alle de spørgsmål, som vi har sendt til kommunikationsmedarbejderen, indgår i interviewguiden. Hovedspørgsmålene i denne guide har fokus på samarbejdet med headspace+, de unges oplevelser samt mentorfunktionen. Herudover stilles der en række spørgsmål omkring virksomhedens overvejelser for at indgå i tværsektorielt samarbejde generelt. Denne interviewguide er anvendt hos alle virksomhederne uafhængigt af informantens stilling i virksomheden

samt rolle i samarbejdet, jf. figur 3. Generelt har alle informanterne reflekteret over de samme spørgsmål og svaret ud fra den viden, som de hver især har til samarbejdet.

Interviewsituationen

Alle tre interviews med medarbejderne fra headspace blev foretaget i headspacecentret i Esbjerg. Til hvert interview var vi to eller tre studerende tilstede udover informanten selv. Den ene fungerede som interviewer, mens den anden/de andre var tilstedet for at kunne stille opfølgende spørgsmål i interviewsituationen.

Alle interviewene med medarbejdere fra virksomhederne foregik i de respektive virksomheder. Jf. figur 3 var det forskelligt, hvor mange medarbejdere fra virksomheden, der var tilstede under interviewet. Selve interviewene blev udført af kommunikationsmedarbejderen fra headspacesekretariatet mens en af os studerende var til stede. Dette betød, at vi havde mulighed for at stille opfølgende spørgsmål i interviewsituationen. Flyvbjerg påpeger vigtigheden af at være deltagende i interviewsituationen. Han pointerer, at man risikerer at miste en mængde materiale, hvis andre udfører ens interviews (Flyvbjerg 1991:26). Da vi har udformet spørgsmålene i interviewguiden til virksomhederne og har deltaget aktivt i interviewsituationen samt optaget disse, mener vi, at vi har fået mest muligt ud af interviewene med virksomhederne.

Indenfor den filosofiske hermeneutik fremgår sprog og dialog som noget centralt, da sproget beskrives som det, mennesker forstår med. Dialog og samtale forudsætter et gensidigt samspil mellem intervieweren og den interviewede, hvormed mening samt forståelse opstår. Meningsfuld viden kan derved opnås gennem samtale (Højberg 2009:330,343). Kvale og Brinkmann pointerer, at interviewet ikke bør ses som en åben og fri dialog, da der er et asymmetrisk magtforhold imellem interviewer og informant. Det asymmetriske magtforhold gør sig blandt andet gældende ved, at der er en envejsdialog, hvor det er intervieweren, der stiller spørgsmål og informanten, der svarer. Interviewet kan ligeledes være en instrumentel dialog, hvor samtalen ikke i sig selv er målet, men et middel til at intervieweren opnår udtalelser, som pågældende søger i forhold til egen forskningsinteresse (Kvale & Brinkmann 2009:50-51). Ligeledes kan informanten besidde en magt i interviewsituationen, da det er informanten, der har den viden intervieweren ønsker at afdække. Dette gør, at interviewpersonen selv kan bestemme, hvilken viden pågældende deler ud af (Højberg 2009:343-344). Vi har forsøgt at tage højde for disse magtforhold blandt andet ved at sætte os ind i dokumenter og materiale omkring headspace+. Dette gør os i stand til at spørge

ind til konkrete forhold omkring samarbejdet og dermed undgå bias. Dette kan yderligere være med til at udligne det magtforhold, der kan eksistere i interviewsituationen, da vi med denne viden kan komme mere under overfladen. Derudover har interviewsituationen som nævnt udspillet sig på headspace+ og virksomhedernes hjemmebane, hvilket kan medføre, at de har følt sig tryk- gere ved interviewsituationen. Dette kan have den betydning, at de har åbnet sig op og været mere villige til at dele ud af deres viden. Hvilken betydning kommunikationsmedarbejderens til- stedevarrelse har haft for dialogen samt informanternes ytringer og dermed vores interviewdata, vil vi reflektere over i afsnittet om kvalitetssikring.

Transskribering

Yin nævner forskerens organisering og dokumentation af dataindsamlingen som hans tredje og sidste princip for at skabe validitet og reliabilitet af casestudiets fund. Han foreslår en adskilt da- tabase, hvori den rå data fremstår, hvilket giver læseren af den færdige rapport mulighed for at se, hvad der har ledt til rapportens konklusioner (Yin 2003:101). Vi har forsøgt at følge dette princip ved at optage samtlige interviews og dernæst transskribere dem. Ifølge Kvale og Brink- mann kan det diskuteres, hvorvidt det er muligt at lave en sand objektiv overførsel fra mundtligt sprog til skriftligt sprog. Ligeledes fremgår det, at hver transskribering er sin egen, hvorfor den ville være anderledes, hvis den var udført af en anden person (Kvale & Brinkmann 2009:208- 209). For at strømline og sikre at vores transskriberinger bliver pålidelige og ensartede, har vi valgt at udarbejde en transskriberingsnøgle, jf. bilag 18. Denne udgør en vejledning for transskri- beringen af vores interviews fra mundtligt sprog til skriftligt sprog. Hertil skal det påpeges, at vi har anonymiseret samtlige navne på personer og virksomheder i vores transskriberinger. Dette har vi gjort for ikke at udstille de udsatte unge, der er i joblæring i de forskellige virksomheder, samt de forskellige informanternes holdninger til samarbejdet. Dog kan det være svært at undgå, at informanterne kan genkendes når man arbejder med en case som denne, hvor der kun er få med- arbejdere fra den frivillige organisation, der indgår eller har viden om samarbejdet. Samtidig kommer vores informanter fra store virksomheder indenfor specifikke brancher i Esbjerg. Derfor kan det diskuteres, hvor anonymiserede informanterne egentlig er, men vi har forsøgt at skabe anonymitet. Hvorvidt virksomhedernes branche samt størrelse har betydning for samarbejdet, vil vi samle op på i vores konklusion. I det følgende vil vi forklare, hvordan vi har kodet vores transskriberinger.

Kodning

Kodning er ifølge Kvale og Brinkmann en måde, hvorpå man kan opnå struktur og overblik over ens interviewdata (Kvale & Brinkmann 2009:223). Som tidligere nævnt undersøger vi vores første antagelse, om sektorkendetegn som motivationsfaktorer, ved brug af Klausens sektorteori. Vores anden antagelse undersøger vi ved brug af Austins stadieteori. Teorierne har vi anvendt til at strukturere vores kodning, hvilket betyder, at vi i vores kodning er præget af den deduktive tilgang. Med en deduktiv tilgang tager man udgangspunkt i allerede etableret teori. Olsen påpeger, at når man har en deduktiv tilgang til sin kodning, er det muligt at udarbejde en startkodeliste ud fra teoretiske begreber (Olsen 2002:121). Vores to antagelser har ledt os frem til vores teoretiske kodningstemaer samt nøgleord, hvorudfra vi har dannet vores startkodeliste. Startkodelisten har hjulpet os til at få overblik over vores empiriindsamling. For at sikre gennemsigtighed i vores kodning, har vi vedlagt vores startkodeliste i bilag 19. For yderligere at øge pålideligheden af vores kodning har vi alle tre kodet samme interviews. Det pointeres, at dette kan være med til at fremme ens kodepålidelighed (Olsen 2002:123).

Kvale og Brinkmann påpeger, at det er vigtigt at være opmærksom på, at empiri kan fortolkes forskelligt alt afhængig af hvem, der fortolker den. Desuden fremgår det, at der i den hermeneutiske fortolkning lægges op til mangfoldige fortolkninger, og derfor er der ikke et krav om en endegyldig mening (Kvale & Brinkmann 2009:234-235). Da vi, som nævnt, lægger os op ad tankegangen indenfor den filosofiske hermeneutik, mener vi, at viden skabes gennem fortolkning, hvorfor der ikke findes en endegyldig sandhed. Ved at fortolke forskellige udsagn og meninger om samarbejdet mellem headspace+ og virksomhedsnetværket skaber vi i en vekselvirkning mellem vores teori og empiri ny viden. Denne viden anvender vi til at besvare vores problemformulering. Igennem dette kapitel har vi forsøgt at tydeliggøre, hvordan vi når frem til denne viden, hvilket skal sikre specialets gennemsigtighed. Derved forsøger vi på samme tid, at sikre validiteten i specialet.

Kapitel 3: Teori

I dette teorikapitel præsenterer og operationaliserer vi først Klausens teori om logikker og rationaler, som vi anvender i analysedel I. Dernæst præsenterer og operationaliserer vi Austins stadie-teori, som vi anvender i analysedel II. Antoft og Salomonsen påpeger, at det er essentielt, at man er opmærksom på, at den teori man anvender er relevant for casen. En måde at kvalificere sit valg af teori er, at man er opmærksom på, hvilket niveau ens problemstilling bevæger sig på. Som udgangspunkt bør man anvende teori til at tolke sit empiriske materiale, der bevæger sig på samme niveau som ens problemstilling (Antoft & Salomonsen 2007:41). Da vi undersøger samarbejdet mellem headspace+ og virksomhedsnetværket er vores problemstilling på mesoniveau, hvorfor vi er opmærksomme på, at teorierne også skal anvendes på dette niveau. Vi vil løbende igennem dette kapitel påpege, hvordan teorierne kan anvendes til at besvare vores problemstilling på et mesoniveau.

Teoridel I

I denne teoridel vil vi præsentere vores valg af Klausens teori om hvilke logikker og rationaler, der kendetegner henholdsvis den private og den frivillige sektor. Teorien skal anvendes til at fremanalysere, hvad headspace+ og virksomhedsnetværket giver udtryk for, at de kan supplere hinanden med i et samarbejde i kraft af, at de befinder sig indenfor hver sin sektor. Dette gør os i stand til at undersøge vores første antagelse om, *at sektorkendetegnene kan fungere som motivationsfaktorer for headspace+ og virksomhedsnetværket for at indgå et tværsektorielt samarbejde*. Hermed bliver vi i stand til at besvare den første del af problemformuleringen.

Organisering af den danske velfærdsstat

For at kunne analysere os frem til, hvilken motivation headspace+ og virksomhedsnetværket har for at indgå i et samarbejde, vil vi anvende Klausens sektorteori. Klausens teori tager afsæt i den socialdemokratiske velfærdsstat med reference til Esping-Andersens socialdemokratiske idealtipe. Den socialdemokratiske idealtipe kendetegnes ved et demokratisk styre, hvor der er en stor

offentlig sektor og hvor ydelser er finansieret gennem det offentlige (Klausen 2001:152). Derudover påpeges det, at der i en socialdemokratisk velfærdsstat hersker en stor solidaritetsfølelse samt en villighed til at bidrage til at deltage i samfundet (Esping-Andersen 1990:28). Med afsæt i den socialdemokratiske velfærdsstat definerer Klausen en sektoropdeling af arketyper over den offentlige, frivillige og private sektor. Klausen opdeler sektorerne efter samfundstræk, der ligner hinanden, og ud fra disse har han kategoriseret kendetegn af blandt andet logikker og rationaler, der gør sig gældende indenfor hver af de respektive sektorer (Klausen 2001:93). Klausen pointerer i forbindelse hermed, at de sektorer han opererer med ikke er homogene, da sektorerne rummer mange forskellige typer organisationer, hvorfor det er vigtigt, at sektoropdelingen betragtes som idealtypisk (Klausen 2001:95). Både politisk og teoretisk er der opstået flere argumenter for, at der over den seneste periode er sket en sektorsammensmeltning (Pestoff & Brandsen 2010:224; Sørensen & Torfing 2008:4). Til trods for dette finder vi det fortsat relevant, at anvende karakteristika af Klausens arketyper, for at vi kan afdække de to aktørers motivation for at indgå et tværsektorielt samarbejde.

Logikker og rationaler

Vi inddrager Klausens begreber om logikker og rationaler med henblik på senere i vores analyse at kunne udlede, hvad headspace+ og virksomhedsnetværket kan som ene aktør, samt hvad deres eventuelle begrænsninger kunne være som ene aktør ud fra deres idealtypiske kendetegn. Vi forventer på baggrund af eventuelle muligheder og begrænsninger, at kunne komme nærmere en fortolkning af, hvad parternes motivation er for at indgå et samarbejde med hinanden. Klausen har udarbejdet en figur, hvori han illustrerer karakteristika, der skal være med til at tydeliggøre forskellene mellem de tre sektorer. Dette er illustreret i figur 5 nedenfor.

Figur 5: Logik, rationale og ordningsform i stat, marked og civilsamfund

Logik aspekt	Statslogik, rationale og ordningsform	Markedslogik, rationale og ordningsform	Civilsamfundslogik, rationale og ordningsform
mennesket er	zoon politicon	economic man	social man
motivation	pligt	nød (og nytte)	lyst
orientering	samfundet	sig selv	sine nærmest
man kæmper om	magt indflydelse ære	penge prestige	anerkendelse (at høre til) legitimitet
relation mellem parter	hierarki regler	bytte kontrakter	gensidig tillid eller frygt
evalueringskriterium	politisk legitimitet produktivitet og effektivitet	bundlinjen	processen
omverdensdimension	politisk omverden	teknisk omverden	institutionel omverden
langsigtede perspektiv	politikker planer	traditionelle konkurrencestrategier	visioner
ledelse og strategi	fagprofessionel administration og strategi på politiske markeder	strategisk ledelse, mål og handlings-orientering	værdiorienteret strategi og ledelse vægt på symbolske processer

Kilde: Kurt Klaudi Klausen 2001

For at kunne anvende Klausens begreber til vores undersøgelse vælger vi at anvende Klausens begreber på et mesoniveau. Derved kan vi gøre brug af begreberne til at analysere, hvad der er karakteristisk for henholdsvis en frivillig organisation og private virksomheder og ikke for de individer, der arbejder i organisationerne. Dette vil vi uddybe nærmere, som begreberne præsenteres. Vi vil i det følgende præsentere, hvad der er kendetegn ved henholdsvis den frivillige og den private sektor ved brug af karakteristikaene i figur 5. Vi har i det nedenstående ikke valgt at uddybe karakteristika for den offentlige sektor, da den offentlige sektor, som tidligere nævnt, ikke er en del af selve samarbejdet mellem headspace+ og virksomhedsnetværket. Derfor kan karakteristikaene for den offentlige sektor ikke hjælpe os til at besvare vores problemformulering. Samtidig præsenterer og operationaliserer vi kun de logiske aspekter fra figuren, som vi finder er relevante for at besvare vores problemformulering.

Den frivillige sektor

Ud fra Klausens begreber om logikker og rationaler fremgår det, at den frivillige sektor karakteriseres ud fra en civilsamfundslogik og et rationale, hvor *motivationen* for at arbejde præges af

lyst, *orienteringen* er mod sine nærmeste og *man kæmper om* anerkendelse. Ydermere er *relationen mellem parter* baseret på gensidig tillid eller frygt, og fokus i *evalueringskriteriet* er på processen. Hertil fremgår det, at *omverdensdimensionen* er institutionel, og at der i det *langsigtede perspektiv* er fokus på visioner (Klausen 2001:120). Vi vil i det følgende uddybe vores operationalisering, forståelse og anvendelse af karakteristikaene i figur 5. Begrebet om motivation refererer til, hvad individer motiveres af. Vi har, som tidligere nævnt, valgt at operationalisere begrebet på et mesoniveau til, hvad organisationer motiveres af. Dette gør vi, da vores fokus ikke er på, hvad der motiverer individerne i organisationen, men på hvad organisationen motiveres af. Vi forstår, at frivillige organisationer er motiveret af lyst til at gøre noget for andre. I en frivillig organisation forstår vi ud fra Klausens karakteristika, at man kæmper for at opnå anerkendelse. Dette er i overensstemmelse med, at orienteringen i det arbejde, som en frivillig organisation udfører, er rettet mod sine nærmeste. Der arbejdes altså ikke for ens egen vinding, men for de individer den frivillige organisation målretter deres arbejde imod. Relationen mellem de involverede parter bygger på tillid og dertilhørende frygt. For at supplere hvad der ligger i Klausens begreb om omverdensdimension, har vi valgt at inddrage Jacobsen og Thorsviks begreb om omgivelser. De påpeger, at organisationer kan påvirkes af eksterne forhold, altså af organisationens omgivelser (Jacobsen & Thorsvik 2008:176-177). Dermed vælger vi at sidestille Klausens teoretiske begreb om omverdensdimension med en organisations eksterne omgivelser. Endvidere beskriver Jacobsen og Thorsvik, at de institutionelle omgivelser inddrager kognitive og kulturelle elementer, hvorved der forstås, at en organisation kan påvirkes af de værdier, normer og forventninger, der er i omgivelserne (Jacobsen & Thorsvik 2008:179). Som illustreret i figur 5 er den frivillige sektor, ifølge Klausen, karakteriseret ved den institutionelle omverden. Med inddragelse af Jacobsen og Thorsvik forstår vi dermed, at frivillige organisationer påvirkes af de værdier, normer og forventninger, der er i organisationens omgivelser. Endelig viser figuren, at evalueringskriteriet er på processen, hvilket vi ser som et udtryk for, at den frivillige organisation ikke arbejder efter et specifikt mål, men at processen i arbejdet er en del af målet.

Den private sektor

Den private sektor karakteriserer Klausen som en sektor, hvor der eksisterer en særlig lovgivning, da det er den private ret, der er gældende i denne sektor. Styringen er præget af en markeds- og konkurrenceorientering (Klausen 2001:94). I den private sektor placeres de private virksomheder, der er karakteriseret ved at være præget af konkurrence, effektivitet, formalisering og

profitorientering (Klausen 2001:94). Klausen karakteriserer denne sektor ud fra en markedslogik og et rationale, hvor *motivationen* for arbejdet præges af nød og nytte, *orienteringen* er mod sig selv og hvor *man kæmper om* penge og prestige. *Relationen mellem parter* baseres på 'bytte' og kontrakter og *evalueringskriteriet* er på bundlinjen, mens *omverdensdimensionen* er teknisk. Det *langsigtede perspektiv* omhandler traditionelle konkurrencestrategier (Klausen 2001:120). Klausens begreb om motivation er, som før nævnt, på mikroniveau, hvor motivationen om nød refererer til, at individer er nødsaget til at tjene til sin føde (Klausen 2001:121). Vi operationaliserer begrebet som et udtryk for, at der i organisationen arbejdes ud fra en motivation om nød og nytte, da det er en nødvendighed at have en omsætning og en indkomst. Dette mener vi, at kunne koble sammen med begrebet om, at man kæmper om penge og prestige indenfor den private sektor. I den private sektor, hvor orienteringen er mod sig selv, kan der forekomme en legitim forskelsbehandling. Organisationens position kan dermed udnyttes enten til dens egen gavn eller også kan den forfordele andre (Klausen 2001:122-123). I den private sektor påpeger Klausen, at relationen mellem parter omhandler bytte og kontrakter. Vi forstår hermed, at virksomheder indenfor den private sektor kan bytte/udveksle ressourcer og lave kontrakter i partnerskab med andre organisationer for dermed at opnå prestige og/eller penge. Penge er netop en måde, hvorpå virksomheden kan opfylde deres evalueringskriterium, der, som nævnt, har fokus på (penge på) bundlinjen. At omverdensdimensionen er teknisk betyder, ifølge Klausen, at omverdenen indenfor markedslogikken er præget af usikkerhed og krav om markedsorientering (Klausen 2001:136). Ligeledes peger Mejlby et al. på, at de tekniske omgivelser inddrager den del af omgivelserne, hvor marked, konkurrenter og lignende gør sig gældende. Her er tale om en mere materielpræget tilgang (Mejlby et al. 1999:92). Ydermere fremgår det, at der indenfor markedslogikken arbejdes ud fra et langsigtet perspektiv, som rummer konkurrencestrategi. Dette tolker vi som et udtryk for, at der arbejdes strategisk og hvor fokus er på målet (evalueringskriteriet), som er penge på bundlinjen og ikke på processen, som gjorde sig gældende i civilsamfundslogikken.

Anvendelse af teori til analysedel I

Ovenstående teori om hvilke logikker og rationaler, der kendetegner henholdsvis den private og den frivillige sektor, har vi operationaliseret for at kunne analysere os frem til, hvad motivationen er for, at frivillige og private organisationer indgår i tværsektorielt samarbejde.

I analysedel I har vi været åbne overfor yderligere fund i vores empiri, som vi mener, kan tolkes som motivationsfaktorer. Disse synes ikke at kunne tolkes igennem Klausens teoretiske begreber. Vi har derfor valgt at inddrage andet teori med henblik på, at supplere disse fund med nogle øvrige teoretiske betragtninger vedrørende motivation for både frivillige organisationer og private virksomheder til at indgå i et tværsektorielt samarbejde. De supplerende teorier, der inddrages i analysen, har vi induceret os frem til gennem tolkning af vores empiri. Med denne fremgang anvender vi elementerne i den hermeneutiske cirkel, hvor der sker en kontinuerlig vekselvirkning mellem del og helhed. Dermed inddrages de øvrige teoretiske betragtninger for at nuancere samt supplere, hvordan teoretiske kendetegn indenfor hver idealtypiske sektor kan forekomme som noget attraktivt og supplere organisationer i andre sektorer. Ved brug af ovenstående kan vi undersøge vores første antagelse og dermed bliver vi i stand til at besvare første del af problemformuleringen. I det følgende vil vi præsentere samt operationalisere Austins stadieteori.

Teoridel II

I denne teoridel vil vi forklare vores valg af teori, der skal anvendes i analysedel II. Teorien til denne analysedel skal gøre os i stand til at undersøge vores antagelse om, *at samarbejdet mellem headspace+ og virksomhedsnetværket kan karakteriseres som værende i det integrerende og transformative stadier*. På baggrund af dette vil vi kunne besvare anden del af problemformuleringen.

Vi har valgt at anvende Austins teori som ramme for vores teoriapparat, da hans teori har fokus på tværsektorielt samarbejde mellem frivillige organisationer og private virksomheder. Austin påpeger, at hans begrebsapparat kan anvendes til at analysere disse samarbejdsformer systematisk (Austin & Seitanidi 2012:20; Austin 2000b:34). Da Austins teori kan anvendes til at undersøge samarbejdsformer systematisk, mener vi, at vi kan anvende hans teori med henblik på at besvare vores problemformulering, der er på et mesoniveau. Som nævnt i problemfeltet udvikler Austin fire samarbejdsstadier, hvori tværsektorielt samarbejde mellem frivillige organisationer og private virksomheder kan kategoriseres. Hvordan man kategoriserer et bestemt samarbejde i forhold til de fire stadier afhænger af, hvilke karakteristika, der er at finde i det aktuelle samarbejde. For at kunne arbejde med Austins stadieteori præsenterer og operationaliserer vi først de karakteristika som Austin opstiller, for dernæst at udfolde hans fire stadier.

Karakteristika af samarbejdsformer

Figur 6 nedenfor giver et overblik over de karakteristika, som, ifølge Austin, karakteriserer de forskellige samarbejdsstadier (Austin & Seitanidi 2012:11). Hertil er det væsentligt at fremhæve, at det er graden af de forskellige karakteristika, der er det essentielle for at kunne placere et samarbejde i et eller flere af de fire stadier.

Figur 6: Karakteristika ved de fire stadier

	<u>Stage I</u>	<u>Stage II</u>	<u>Stage III</u>	<u>Stage IV</u>
NATURE OF RELATIONSHIP	<i>Philanthropic>Transactional>Integrative>Transformational</i>			
• Level of Engagement	<i>Low←-----→High</i>			
• Importance to Mission	<i>Peripheral ←-----→Central</i>			
• Magnitude of Resources	<i>Small←-----→Big</i>			
• Type of resources	<i>Money←-----→Core Competencies</i>			
• Scope of Activities	<i>Narrow←-----→Broad</i>			
• Interaction Level	<i>Infrequent←-----→Intensive</i>			
• Trust	<i>Modest←-----→Deep</i>			
• Internal change	<i>Minimal←-----→Great</i>			
• Managerial Complexity	<i>Simple←-----→Complex</i>			
• Strategic Value	<i>Minor←-----→Major</i>			
• Co-creation of value	<i>Sole-----→Conjoined</i>			
• Synergistic value	<i>Occasional←-----→Predominant</i>			
• Innovation	<i>Seldom←-----→Frequent</i>			
• External system change	<i>Rare←-----→Common</i>			

Kilde: Austin & Seitanidi 2012

Vi finder ikke, at Austin har en tydelig definition af ovenstående karakteristika. I stedet fremhæver han graden af de forskellige karakteristika løbende med, at han præsenterer de fire stadier i hans teori. For at vi kan anvende Austins karakteristika som analytiske redskaber til at besvare anden del af problemformuleringen, finder vi det nødvendigt, at lave en operationalisering af samtlige karakteristika. Vi inddrager ikke karakteristikaet om ledelsesmæssigt kompleksitet i det følgende, da vi i vores interviews ikke har spurgt ind til den ledelsesmæssige kompleksitet i samarbejdet.

For at gøre Austins karakteristika mere overskuelige og anvendelige har vi valgt at inddele hans karakteristika i syv grupperinger. Dette gør vi, da vi finder, at nogle af de forskellige karakteristika har elementer, der ligner hinanden, hvorfor vi finder det teoretisk vanskeligt at adskille de

forskellige karakteristika. Samtidig er vi blevet opmærksomme på, at det ikke er muligt at skelne så skarpt mellem de forskellige karakteristika i vores indsamlede empiri. At vi har ladet empirien have en indvirkning på vores operationalisering af teorien viser et induktivt element i udformningen af vores teoriapparat. Nedenstående figur 7 viser, hvordan vi har valgt at inddele Austins karakteristika i syv grupperinger. Ydermere illustrerer figuren, hvad vi finder karakteriserer de syv grupperinger, samt hvordan graden af hver gruppering undersøges.

Figur 7: Austins karakteristika i syv grupperinger af karakteristika

Graden af engagement (lav $\leftarrow$ $\rightarrow$ høj)	TILLID (lav $\leftarrow$ $\rightarrow$ høj)
Interaktionsniveauet (sjældent $\leftarrow$ $\rightarrow$ ofte)	Hvorvidt kommunikation, personlige relationer, interaktion, tillid og mistillid/frygt er lav eller høj i samarbejdet
Tillid (beskeden $\leftarrow$ $\rightarrow$ dyb)	
Vigtighed af missionen for partnerne (perifer $\leftarrow$ $\rightarrow$ central)	SAMARBEJDETS FORMÅL (perifer $\leftarrow$ $\rightarrow$ central)
	Hvorvidt parterne tilpasser deres mission og strategi til samarbejdets formål og derfor betragter samarbejdets formål som perifert eller centralt
Mængden af ressourcer (få $\leftarrow$ $\rightarrow$ mange)	RESSOURCER (få $\leftarrow$ $\rightarrow$ mange)
Type af ressourcer (penge $\leftarrow$ $\rightarrow$ kernekompetencer)	Typen af ressourcer: <i>artsmæssige</i> eller <i>organisationsspecifikke</i> . Ensidedig eller gensidig ressourceudveksling. Hvorvidt mængden og omfanget af ressourcer er få eller mange
Omfanget af aktiviteter (få $\leftarrow$ $\rightarrow$ mange)	
Intern forandring (lille $\leftarrow$ $\rightarrow$ stor)	INTERN FORANDRING (lille $\leftarrow$ $\rightarrow$ stor)
	Hvorvidt parternes interne tilpasning i forhold til samarbejdet er lille eller stor
Strategisk værdi (mindre $\leftarrow$ $\rightarrow$ større)	VÆRDI FOR PARTERNE (mindre $\leftarrow$ $\rightarrow$ større)
	Parternes risikovurdering ved at indgå et tværsektorielt samarbejde. Hvorvidt samarbejdet skaber en mindre eller større værdi for parterne, end parterne kan skabe hver for sig
Synergetisk værdi (tilfældig $\leftarrow$ $\rightarrow$ væsentlig)	SAMSKABELSE AF VÆRDI (lav $\leftarrow$ $\rightarrow$ høj)
Samskabelse af værdi (ene $\leftarrow$ $\rightarrow$ fælles)	Samskabelse. Hvorvidt parterne i samarbejdet skaber lav eller høj værdi for samfundet
Innovation/udvikling (sjældent $\leftarrow$ $\rightarrow$ ofte)	UDVIKLING (sjældent $\leftarrow$ $\rightarrow$ ofte)
Systemiske ændringer (sjældent $\leftarrow$ $\rightarrow$ ofte)	Vi kan undersøge, hvorvidt elementer om udvikling forekommer sjældent eller ofte på baggrund af ønsker om at udvide samarbejdskonstellationen

Vi vil i det følgende præsentere samt operationalisere hver af de syv grupperinger af karakteristika. Dette gør vi for at give et overblik, men samtidig er vi også opmærksomme på, at det er

graden af karakteristikaene, der er afgørende for at knytte karakteristikaene til de fire stadier af samarbejdsformer.

Vi anvender indholdet fra nogle af Austins begreber samt andre af hans teoretiske betragtninger til at operationalisere grupperingerne af de syv karakteristika. Hertil har vi inddraget andre teoretiske betragtninger og definitioner på begreber. Dette finder vi nødvendigt for at kunne uddybe vores operationalisering af Austins begrebsapparat, og dermed sikre vores teoretiske begrebs anvendelighed senere i vores analyse.

Beskrivelse af karakteristikaene under de syv grupperinger

TILLID (lav $\leftarrow \rightarrow$ høj)

Austin understreger, at tillid er det begreb, der betones som fundamentalt i alle former for samarbejde (Austin 2000a:83). I vores præsentation af Klausens teori om sektorkendetegn indgik begrebet tillid også som et væsentligt begreb i relationen mellem parter. Da både Klausen og Austin anvender tillidsbegrebet, finder vi det relevant at udfolde begrebet med brug af begge teoretikere. Klausen påpeger, at der i relationen mellem parter både findes gensidig tillid og/eller frygt (Klausen 2001:120). Til at forklare, hvad der ligger i Klausens begreb om frygt inddrager vi Luhmanns begreb om tillid, da han på samme måde opstiller antonymet mistillid til begrebet tillid. Han forklarer, at hvis man ikke udviser tillid, udviser man mistillid (Luhmann 1999:25). Yderligere påpeger Luhmann, at tillid tjener til at bygge bro over usikkerhedsmomenter i tilknytning til andre menneskers adfærd. Tillid findes dog ikke kun imellem individer, men eksisterer også inden for sociale systemer (Luhmann 1999:57). Vi ser, at både Luhmann og Klausen påpeger, at der med begrebet tillid også er mistillid eller frygt, hvilket man må være opmærksom på i relationen mellem parter og sociale organisationer. Derfor finder vi det essentielt, at nuancere Austins karakteristika om tillid med begrebet mistillid eller frygt. Samtidig skal det understreges, at Austins teori ikke er en normativteori (Austin 2000a:72). Graden af tillid skal derfor ikke forstås som værende enten positiv eller negativ. Graden af tillid er med til at kategorisere samarbejdet i et af de fire stadier. Graden af tillid kan derfor ikke sige noget om, hvorvidt det ene stadie er bedre end et andet.

Austin påpeger, at den personlige relation er central for at skabe tillid i det tværsektorielle samarbejde (Austin 2000a:83). Ydermere fremhæver han, at effektiv, udbytterig og vedvarende kom-

munikation er væsentligt for, hvordan samarbejdet fungerer (Austin 2000a:86). Vi finder på baggrund heraf, at tillid skabes i relationen mellem parter, og at kommunikation og interaktion er væsentlig for, at denne relation kan opbygges og bevares. Når der i vores empiri fremgår noget om brugen af mails, telefonsamtaler eller fysiske møder imellem headspace+ og virksomhedsnetværket analyserer vi dette som kommunikation og interaktion.

Vi finder derfor, at udtryk i vores empiri vedrørende parternes personlige relationer, kommunikation, interaktion og tillid eller mistillid/frygt er essentielle begreber for at analysere graden af grupperingens karakteristika. Samtidig mener vi, at vi igennem individernes personlige forhold kan udlede noget om parternes engagement i samarbejdet. Ud fra ovenstående operationalisering kan vi i vores analyse undersøge, hvorvidt graden af denne gruppering om tillid forekommer i en lav eller høj grad i samarbejdet mellem headspace+ og virksomhedsnetværket.

SAMARBEJDETS FORMÅL (perifer $\leftrightarrow$ central)

Denne gruppering indeholder blot et af Austins karakteristika, men for at skabe en kontinuerlighed vil vi også her anvende begrebet gruppering. Austin påpeger, at desto mere centralt samarbejdets formål er tilpasset til hver af parternes strategi og mission desto vigtigere fremstår samarbejdet (Austin 2000a:81). Vi er ikke bekendte med, hvilke tanker, der har været bag, da headspace+ og virksomhedsnetværket nedskrev samarbejdets formål. Derfor vil vi i stedet undersøge, hvorvidt parterne hver især tilpasser deres organisations mission og strategi til samarbejdets nedskrevne formål.

For at kunne undersøge graden af denne gruppering vil vi analysere på udtryk i vores empiri omkring, hvorvidt parterne tilpasser deres strategi og mission i forhold til samarbejdets formål. Hermed kan vi undersøge, hvorvidt samarbejdets formål forekommer perifert eller centralt for parterne i samarbejdet.

RESSOURSER (få $\leftrightarrow$ mange)

Til at forklare hvad vi finder i denne gruppering, anvender vi Austins begreber om forskellige typer af ressourcer, som parterne kan bidrage med i et samarbejde. Austin beskriver, at en samarbejdspart enten kan bidrage med artsmæssige ressourcer eller organisationsspecifikke ressourcer. Austin påpeger, at en virksomheds artsmæssige ressource for eksempel kan være penge, mens en

frivillig organisations artsræssige ressource kan være et positivt omdømme (Austin & Seitanidi 2012:4-5). Austins artsræssige ressourcer mener vi relaterer sig til, hvad Klausen betegner som en sektors kendetegn. De organisationsræssige ressourcer er, ifølge Austin, hvis en af parterne ligger inde med en specifik viden, som de kan bidrage med i samarbejdet (Austin & Seitanidi 2012:4-5). Med disse begreber kan vi analysere os frem til, hvilke typer af ressourcer parterne bidrager med i samarbejdet. For ikke kun at kunne bestemme typen, men også mængden af de anvendte ressourcer i samarbejdet er det essentielt at se på, hvorvidt det kun er den ene part eller begge parter, der bidrager med ressourcer i samarbejdet. Hertil beskriver Austin, at man må undersøge ressourcernes retning og brug samt undersøge, hvorvidt ressourceudvekslingen er ensidig eller gensidig (Austin & Seitanidi 2012:5).

Til at analysere denne gruppering inddrager vi dokumenter og andet materiale, der beskriver hvilken mængde og omfang af ressourcer henholdsvis headspace+ eller virksomhedsnetværket skal og bør bidrage med i samarbejdet. Med viden fra dokumentanalysen kan vi anvende informationen fra vores interviews til at undersøge, hvorvidt parterne rent faktisk anvender få eller mange ressourcer i samarbejdet, samt hvorvidt udvekslingen af ressourcer er ensidig eller gensidig. Ved at anvende dokumentanalysen og viden fra interviewene på denne måde, bestræber vi os på at tage højde for eventuel bias i vores empiri. På baggrund af ovenstående vil vi med denne gruppering af karakteristika kunne analysere os frem til, hvorvidt der bliver anvendt få eller mange ressourcer i samarbejdet.

INTERN FORDRING (lille $\leftrightarrow$ stor)

Ligeledes indeholder denne gruppering også kun et af Austins karakteristika, men for at skabe en kontinuerlighed vil vi anvende begrebet gruppering. Vi finder ikke, at Austin eller andet af vores supplerende teori definerer begrebet intern forndring, hvorfor vi ikke finder det muligt at definere denne gruppering teoretisk. Dog forklarer Austin i definitionen af hans integrerende stadie, at samarbejdspartnerne i dette stadie har en forventning om, at der foretages en større organisationsforndring (Austin 2000b:26; Austin & Seitanidi 2012:17-18). Vi mener ikke, at dette bidrager til en egentlig definition af denne gruppering. Derfor er vi i vores tolkning af vores empiri åbne overfor udtryk, som, vi finder, kan analyseres indenfor denne gruppering. I tilgangen til vores empiri er vi bevidste om, at interne forndringer i en organisation kan skyldes andet end sam-

arbejdet, hvorfor det er vigtigt, at vi tager højde for årsagen til forandringer, før vi anvender empirien i analysen. Det er samtidig vigtigt at understrege, at vi finder, at den interne forandring henvender sig til organisationernes tilpasning og ikke den tilpasning, som individerne i organisationen foretager.

Hvis vi i vores empiri finder, at headspace+ og de private virksomheder har foretaget interne forandringer i deres organisation på grund af samarbejdet, vil vi analysere, hvorvidt disse ændringer forekommer i en lille eller stor grad.

VÆRDI FOR PARTERNE (mindre $\leftarrow \rightarrow$ større)

Værdi beskrives af Austin som værende centralt i et samarbejde, da alle samarbejder indebærer en værdiudveksling blandt parterne (Austin 2000b:87). Karakteristikaet den strategiske værdi, jf. figur 7, henviser til partnernes risikovurdering ved at indgå samarbejdet. Ønsket om et partnerskab afhænger af en cost-benefit balance hos hver af parterne. Austin påpeger, at denne risikovurdering ikke er en simpel ligning, da fordele og ulemper ved at indgå et tværsektorielt samarbejde ikke altid er synlige eller målbare, og den strategiske værdi er derfor præget af usikkerhed (Austin 2000a:78). For at undersøge graden af denne gruppering vil vi analysere på parternes risikovurderinger ved at indgå samarbejde. Dette gør vi ved brug af vores empiri, hvor parterne udtrykker fordele eller ulemper ved at indgå i samarbejdet. Austin understreger, at motivation er forbundet med den værdi, som parterne forestiller sig at samarbejdet kan skabe for parterne selv, eller værdien man kan skabe sammen for andre (Austin 2000a:76). Vi analyserer i denne gruppering på de motivationsfaktorer, som vi fremanalyserer i analysedel I, da vi finder, at motivationsfaktorer for at indgå i samarbejdet, kan afspejle parternes fordele ved at indgå i samarbejdet.

Vi operationaliserer ud fra ovenstående, at den værdi vi analyserer os frem til med denne gruppering viser, hvorvidt der skabes en mindre eller større grad af værdi for samarbejdsparterne ved at indgå i samarbejdet end den værdi, som parterne kunne have skabt hver for sig.

SAMSKABELSE AF VÆRDI (lav $\leftarrow \rightarrow$ høj)

Austin forklarer, at hvis man i samarbejdet kombinerer parternes ressourcer, stiger muligheden for at opnå synergetisk værdi. Ved den synergetiske værdi får parterne mulighed for at skabe en

større værdi sammen end hver for sig (Austin & Seitanidi 2012:6). Dog handler det ikke blot om udveksling af ressourcer, men også om at mobilisere og kombinere ressourcer, der skaber fordele for begge parter samt en værdi for samfundet (Austin 2000a:84). Hvordan og hvorvidt der anvendes ressourcer i samarbejdet analyserer vi, som nævnt, i grupperingen om ressourcer. Med denne gruppering om samskabelse af værdi vil vi undersøge, om der i samarbejdet skabes værdi for samfundet når parternes ressourcer mobiliseres og kombineres. For at undersøge dette vil vi anvende Frivilligrådets definition af samskabelse:

”I en samskabelsesproces arbejder alle relevante aktører på at finde frem til kernen i et problem for dernæst i fællesskab – med brug af forskellige relevante ressourcer og ekspertiser – at forsøge at finde en løsning på problemet. Et vigtigt element er, at samskabelse udbreder initiativretten og deltagelsesretten” (Frivilligrådet1).

Frivilligrådets definition af samskabelse tager udgangspunkt i en samfundsvilje til at finde en fælles løsning på sociale udfordringer. Ydermere lægger definitionen vægt på dialog og fælles forståelse (Frivilligrådet2).

Vi finder, at denne gruppering er karakteriseret ved, at der i samarbejdet genereres værdi for samfundet og ikke kun værdi for parterne i samarbejdet. Hvis der i empirien gives udtryk for dette, finder vi, at graden af grupperingen om samskabelse af værdi er høj.

UDVIKLING (sjælden $\leftarrow \rightarrow$ ofte)

I denne gruppering om udvikling operationaliserer vi karakteristikaene innovation og systemisk ændring jf. figur 7. Austin fremhæver, at innovation fremdrives af den synergetiske værdiskabelse, hvor parterne sammen skaber mere end de ville hver for sig. På baggrund af parternes særlige egenskaber danner innovation nye muligheder for forandring, hvilket giver anledning til potentielle organisatoriske og systemiske ændringer (Austin & Seitanidi 2012:6). Indenfor denne gruppering vil vi analysere på udtryk i vores empiri, hvor der fremgår ønsker om, at udvide samarbejdet. Vi vil analysere, hvorvidt disse udsagn, kan tolkes som udtryk for, at udvidelsen på sigt kan lede til en udvikling af samarbejdet og potentielt medføre organisatoriske og systemiske forandringer. Dermed kan vi med denne gruppering om udvikling undersøge, hvorvidt graden af ønsket om udvidelse af samarbejdskonceptet forekommer sjældent eller ofte blandt samarbejdspartnerne.

De fire samarbejdsstadier

Ovenstående karakteristika skal anvendes til senere at analysere, hvilket samarbejdsstadium samarbejdet mellem headspace+ og virksomhedsnetværket befinder sig i. Derfor vil vi i det følgende præsentere og operationalisere de fire samarbejdsstadier, som Austin opstiller. En præsentation af disse er nødvendig for at vi kan undersøge vores antagelse om, *at samarbejdet mellem headspace+ og virksomhedsnetværket kan karakteriseres som værende i det integrerende og/eller transformative stadier*. Før vi præsenterer Austins samarbejdsstadier, er det væsentligt at pointere, at de fire stadier ikke er faste kategorier, men derimod dynamiske. Med dette menes der, at samarbejdsformer mellem frivillige organisationer og private virksomheder er i konstant udvikling. Samarbejdsformer kan derfor ændre sig fra et stadium til et andet og trække på karakteristika fra flere stadier på én gang. Hvordan et konkret samarbejde udvikler sig fra et stadium til et andet afhænger af de beslutninger og handlinger, der foretages i samarbejdet. Samtidig er det ikke fast, hvilket stadium et samarbejde starter og slutter i (Austin & Seitanidi 2012:12). Austin påpeger endvidere, at det er vigtigt, at der konstant arbejdes på at udvikle samarbejdet, da samarbejdet ellers kan ophøre (Austin 2000b:179).

Austin opstiller i år 2000 tre stadier, hvor ud fra det er muligt at karakterisere og dermed kategorisere et givent samarbejde mellem frivillige organisationer og private virksomheder i et af hans stadier. Disse tre stadier er empirisk funderet (Austin 2000a:69). I år 2012 udvider Austin sin teori med et fjerde stadium. Austin påpeger, at det fjerde stadium er mere teoretisk end empirisk funderet. Dog fremhæver han, at der i praksis findes indikatorer for dette stadium (Austin & Seitanidi 2012:11). Vi vil løbende i præsentationen af de fire stadier fremhæve og supplere graden af de syv grupperingers karakteristika.

1. Det *filantropiske stadium* er et stadium, hvor der sker en ensidig overførsel af ressourcer fra virksomheden til den frivillige organisation typisk i form af økonomiske midler. Denne overførsel af økonomiske ressourcer gør, at den frivillige organisation får hjælp til at opnå sin mission, samtidig med at virksomheden på denne måde kan købe sig til en CSR strategi (Austin 2000a:73-74; Austin & Seitanidi 2012:13-14). I dette stadium er forventningerne og investeringerne mellem parterne lave og ikke klart defineret (Austin 2000b:22). Hermed fremgår graden af grupperingen om ressourcer ikke at forekomme

særlig høj og præges af en envejs donation fra de private til de frivillige. Derudover finder vi i dette stadie, at parternes missioner ikke nødvendigvis bliver tilpasset til samarbejdets formål, hvilket går under grupperingen om samarbejdets formål.

2. Det andet stadie er det *transaktionelle stadie*. I dette stadie er fokus på en gensidig udveksling af ressourcer, da det både er den frivillige og private organisation, der kan bidrage med ressourcer i samarbejdet. Et eksempel på dette er, at de private virksomheders medarbejdere arbejder frivilligt i den frivillige organisation, mens virksomheden får lov til at anvende den frivillige organisations logo. Dette kan give virksomhederne legitimitet, samtidig med at det er med til at gøre den frivillige organisation mere synlig (Austin 2000a:74-75; Austin & Seitanidi 2012:14-17). Her ses blandt andet, at typen af ressourcer ændrer sig fra økonomiske bidrag til bidrag af parternes kernekompetencer i form af arbejdskraft eller omdømme. Hermed forekommer der en stigning i graden af grupperingen om ressourcer. I dette stadie har parterne en fælles interesse, da der kun skabes værdi for en af parterne, hvis der også skabes værdi for den anden part. I denne samarbejdsform genereres der social kapital på et mikro- og makroniveau (Austin 2000a:74-75; Austin & Seitanidi 2012:14-17). I dette stadie udvikler interaktionen mellem parterne sig til at blive mere intensiveret end den var i det filantropiske stadie. I forlængelse heraf vokser kompleksiteten i samarbejdet (Austin 2000b:23). Grupperingen om tillid samt grupperingen om værdi for parterne synes begge at stige i graderne indenfor det transaktionelle stadie.
3. Det tredje stadie er det *integrerende stadie*. Her er fokus på, at organisationernes missioner, aktiviteter og medarbejdere begynder at blive integreret i en fælles indsats. Der sker dermed en form for integration af de samarbejdende organisationer. Ligeledes udvider forholdet mellem organisationerne sig i dette stadie, og forholdet er ikke længere kun et forhold mellem lederne og initiativtagerne i de to organisationer (Austin 2000a:75-76; Austin 2000b:26-27; Austin & Seitanidi 2012:17-18). Vi ser i dette stadie, at der forekommer en stigende grad af både grupperingen om tillid samt grupperingen om samarbejdets formål. Austin fremhæver endvidere, at det er essentielt i dette stadie, at hver samarbejdspart begynder at optage eller arbejde ud fra den andens organisationskultur. I dette stadie kombineres organisationernes forskellige ressourcer til noget samlet stærkere. Dette stadie lægger op til, at parterne arbejder på at danne fælles værdi fremfor individuel

værdi. Ligeledes er der fokus på, at skabe en samfundsmæssig værdi og man arbejder derfor sammen om at bidrage til forbedringer i samfundet. Dette samarbejdsstadie er mere krævende end de to foregående stadier (Austin & Seitanidi 2012:17-18; Austin 2000b:28). Grupperingen om samskabelse af værdi forekommer i en højere grad i dette stadie, da det at skabe en fælles værdi bliver centralt. Derudover påpeges det, at der forekommer en forventning om en større organisatorisk forandring, ved at optage eller arbejde ud fra samarbejdspartnerens organisationskultur. Dette finder vi har betydning for graden af grupperingen om intern forandring.

4. Austins fjerde stadie betegner han det *transformative stadie*. Dette stadie bygger videre på elementer fra det integrerende stadie, men har et større fokus på konvergens og han påpeger, at "[t]he primary focus in this stage is to cocreate transformative change at the societal level" (Austin & Seitanidi 2012:11). I dette stadie er tanken, at når sociale problemer bliver for komplekse, må forskellige aktører forsøge at løse dem i fællesskab, og der samarbejdes derfor for en gruppe i samfundet eller for samfundets skyld. Parterne i dette stadie samarbejder for at skabe en værdi i et større perspektiv for enten et særligt segment af samfundet eller for en større del af samfundet, hvilket gør dette stadie til det mest avancerede (Austin & Seitanidi 2012:11, 18-19). Dette stadie ser vi som opbygget omkring grupperingen om samskabelse af værdi, da der er stort fokus på at skabe værdi, ikke kun for samarbejdspartnerne, men også for samfundet. Austin pointerer, at samarbejdets resultat påvirker både samfundet og hver af parterne, der indgår i samarbejdet. Dertil påpeger han, at der i dette stadie kan opstå en ny form for organisation – en hybridorganisation (Austin & Seitanidi 2012:19). Grupperingen om udvikling må derfor også her kunne undersøges som en grad, der forekommer som sjælden eller ofte i samarbejdsformer indenfor dette stadie.

Supplerende stadieteori

Vi inddrager i det følgende supplerende teori, som vi anvender til at nuancere og operationalisere de fire stadier. En nuancering af de fire stadier, og hvad der er karakteristisk for hver af disse, finder vi nødvendigt for bedst muligt at kunne afdække og identificere graden af de syv grupperinger, som vi har operationaliseret ovenfor. Graden af grupperingernes karakteristika er, som

tidligere nævnt, det essentielle for at vi kan identificere, hvilket samarbejdsstadium headspace+ og virksomhedsnetværkets samarbejde kan placeres indenfor.

For at give et overblik over de forskellige teoretiske bidrag har vi i figur 8 illustreret, hvordan vi anvender forskelligt teori til at supplere og nuancere de fire stadier.

Figur 8: De fire samarbejdsstadier suppleret med anden teori

Graden af karakteristika lav ← → høj				
Austins samarbejdsstadier	Filantropisk (envejs ressourceudveksling)	Transaktionelle (gensidig udveksling af ressourcer og kompetencer)	Integrerende (integration, samskabelse)	Transformative (samskabelse, organisatoriske og systemiske ændringer)
Kramer og Mahnckes filantropibegreber	- Klassisk filantropi (envejs velgørenhedsbidrag, kortsigtet perspektiv) - Strategisk filantropi (styrke bevillingsmodtagernes kompetencer, langsigtet perspektiv)		- Katalytisk filantropi (social forandring)	
Galaskiewicz og Colmans samarbejdsstadier	- Filantropisk (donation af penge, få forventninger til en direkte målbar effekt)	- Strategisk (donation af penge eller understøt, hjælpe frivillige organisationer til at opnå deres mission, sikre penge på bundlinjen) - Kommerciel (salgsrelateret marketing og licitering af navn og logo) - Politisk (politisk indflydelse)		
Neergaard et al.'s typologier	- Filantropisk (virksomheden bidrager med midler til den frivillige organisation)	- Gensidig udveksling / tværgående marketing (fælles markedsføring)	- Uafhængig værdiskabelse (tilgodese hinandens målsætning) - Symbiotisk værdiskabelse / integreret partnerskab (fælles problemstilling, integrerende, høj grad af interaktion, skabe ny serviceydelse)	

De teoretiske bidrag i ovenstående figur udfolder vi i det følgende. Hertil er det vigtigt at understrege, at Kramers litteratur om filantropi udspringer af en amerikansk kontekst, hvor fokus er på, at det er fonde, der skal arbejde filantropisk. Dog præsenteres begrebet filantropi i meget litteratur om tværsektorielt samarbejde mellem de private og frivillige organisationer også i danske kontekster (Neergaard et al. 2009). Derfor, mener vi, også at kunne anvende begrebet om at arbejde filantropisk, da det er indholdet i begrebet, der er relevant i vores speciale og ikke fokuset på, at det er fonde, der arbejder filantropisk. Samtidig inddrager vi Neergaard et al.'s rapport,

hvor de blandt andet afdækker forskellige typer partnerskaber mellem frivillige organisationer og private virksomheder, der eksisterer i Danmark. De inddeler disse partnerskaber i fire typologier (Neergaard et al. 2009:7). Da de har undersøgt dette i en dansk kontekst, finder vi det relevant at inddrage deres bidrag for på den måde at sikre, at vores brug af Austin, Kramer og Galaskiewicz og Colmans internationale begreber og opdelinger af forskellige samarbejdsstadier også synes anvendelige i en dansk kontekst.

Det filantropiske stadie

Vi finder, at de inddragede teoretikere med forskellige begreber beskriver elementer, der kan karakterisere det filantropiske stadie. Mahncke forklarer med begrebet klassisk filantropi, at der i et samarbejde doneres midler som en her-og-nu investering, der kan være med til at løse en konkret udfordring for en gruppe frivillige, hvorfor samarbejdet ikke rummer et mere langsigtet element (Mahncke 2012:1). I Galaskiewicz og Colmans filantropiske samarbejdsform er fokus på, at virksomheder donerer penge til frivillige organisationer, hvor virksomhederne har ingen eller ganske få forventninger til en direkte målbar effekt af deres donation (Galaskiewicz & Colman 2006:181). I Neergaard et al.'s filantropiske typologi er fokus på, at virksomheden bidrager med midler til den frivillige organisation (Neergaard et al. 2009:10). Disse teoretiske bidrag finder vi, kan være med til at nuancere og supplere karakteristika i det filantropiske stadie og dermed nuancere, hvilken grad af vores syv grupperinger, der gør sig gældende indenfor dette stadie.

Det transaktionelle stadie

Mahncke anvender begrebet strategisk filantropi til at beskrive, at bidragsydere er drevet af et ønske om, at styrke bevillingsmodtagernes kompetencer, således at de kan styrke deres aktiviteter. Fokus er her på at skabe langsigtet og selvhjulpent filantropi. Selvhjulpent filantropi er centralt, da det handler om at modtagerne skal være i stand til at opbygge et bæredygtigt fundament, så de på længere sigt har mindre behov for filantropisk støtte (Mahncke 2012:1).

Galaskiewicz og Colman beskriver tre samarbejdsstadier; det strategiske, kommercielle og politiske, som vi mener, kan nuancere karakteristikaene i det transaktionelle stadie. I det strategiske samarbejdsstadie donerer virksomhederne penge eller udstyr til frivillige organisationer med et

motiv om, at samarbejdet kan være med til at sikre penge på bundlinjen, samtidig med at virksomhederne kan hjælpe de frivillige organisationer til at opnå deres mission (Galaskiewicz & Colman 2006:189-191). I deres kommercielle samarbejdsstadie er fokus på salgsrelateret marketing og licitering af navn og logo. Dette stadie har ikke megen fokus på at løse sociale- eller velfærdsproblematikker. Det politiske samarbejdsstadie er den sidste samarbejdsform og har, som navnet påpeger, fokus på politik og politisk indflydelse gennem samarbejdet (Galaskiewicz & Colman 2006:191-195). Austin påpeger, at der i det politiske samarbejdsstadie ses størst ligheder med hans transaktionelle stadie (Austin & Seitanidi 2012:12-13), hvorfor vi finder, at det kan nuancere dette stadie. Ydermere finder vi, at Neergaard et al.'s typologi om gensidig udveksling eller tværgående marketing kan nuancere graden af karakteristika indenfor det transaktionelle stadie. I denne typologi deler virksomheden og den frivillige organisation en fælles markedsføring (Neergaard et al. 2009:10).

Vi anvender senere i vores analyse begrebet om strategisk filantropi, Galaskiewicz og Colmans ovenstående tre samarbejdsstadier samt Neergaard et al.'s typologi om gensidig udveksling/tværgående marketing til at supplere og nuancere karakteristika indenfor det transaktionelle stadie jf. figur 8.

Det integrerende og transformative stadie

For at undersøge vores anden antagelse, *om at samarbejdet mellem headspace+ og virksomhedsnetværket kan karakteriseres som værende i det integrerende og/eller transformative stadie*, er det interessant, at se nærmere på begreber, der kan nuancere karakteristikaene i disse to stadier. Hertil anvender vi Neergaard et al.'s typologier om uafhængig værdiskabelse og symbiotisk værdiskabelse/integreret partnerskab. I førstnævnte typologi forsøger de private virksomheder og de frivillige organisationer at tilgodese hinandens målsætninger, der ikke nødvendigvis er ens. I den anden typologi samarbejder parter om at løse en fælles problemstilling. Denne form for partnerskab er den mest integrerende, hvorfor der kræves en høj grad af interaktion imellem parterne i denne type samarbejde. Den frivillige og private organisation udvikler sammen en ny serviceydelse til en bestemt gruppe af mennesker (Neergaard et al. 2009:10).

Med begrebet katalytisk filantropi peges der på, at filantropien kan anskues som en mulighed for at skabe større samfundsmæssige forandringer ved at være mere end blot økonomisk katalysator.

Dette muliggør en udvikling i forholdet mellem den offentlige, frivillige og private sektor (Kramer i Mahncke 2012:1). Vi finder, at begrebet katalytisk filantropi kan nuancere graden af de grupperinger af karakteristika, der findes i det integrerende og transformative stadie. I disse stadier er fokus netop på at bidrage til forandringer for en gruppe i samfundet eller til at transformere samfundet. Dette beskriver Kramer som karakteristisk for katalytisk filantropi, hvor ambitionen er at ændre verden, samt have modet til at tage ansvar for at opnå de resultater, der søges (Kramer 2009:32).

Graden af karakteristika i Neergaard et al.'s to typologier, der er præsenteret i dette afsnit, mener vi også, er at finde i det integrerende og transformative stadie. Dermed anvender vi senere i vores analyse karakteristikaene under disse typologier samt begrebet om katalytisk filantropi til at nuancere graden af karakteristika under de integrerende og transformative stadier, se figur 8.

Anvendelse af teori til analysedel II

De præsenterede syv grupperinger af karakteristika skal anvendes til at placere samarbejdet mellem headspace+ og virksomhedsnetværket i et eller flere af de fire stadier. Til at undersøge vores anden antagelse identificerer vi gennem vores empiri og ved brug af ovenstående teoriapparat de karakteristika, der gør sig gældende for samarbejdet mellem headspace+ og virksomhedsnetværker. Graden af karakteristikaene gør os i stand til at placere, hvilke eller hvilket stadie samarbejdet befinder sig i. Det er, som beskrevet, graden af grupperingerne af karakteristika, der optræder i samarbejdet mellem headspace+ og virksomhedsnetværket, som har betydning for samarbejdets stadie og dermed samarbejdets relation. I figur 9 nedenfor har vi sammenfattet, hvilken grad af de syv grupperingers karakteristika, vi finder, der er karakteristisk for de fire stadier. I figuren er den supplerende teori, der nuancerer karakteristikaene i de fire stadier, også inkorporeret. Vi har valgt at sammenfatte graderne af de fem første grupperinger i det integrerende og transformative stadie i figuren. Dette gør vi, da vi finder, at graden i disse fem grupperinger tilnærmelsesvis kan sidestilles. I figuren skelner vi dog mellem det integrerende og transformative stadie ved at adskille grupperingerne om samskabelse af værdi og grupperingen om udvikling. Vi mener, at det er graderne af karakteristikaene i disse to grupperinger, der teoretisk adskiller det integrerende og transformative stadie. Dermed kan vi anvende figuren som et analytisk værktøj i vores analyse til at undersøge vores anden antagelse om, at *samarbejdet mellem headspace+ og virksomhedsnetværket kan karakteriseres som værende i det integrerende og/eller transformative stadie*.

Samtidig kan vi undersøge, hvorvidt samarbejdet kun er i det integrerende stadie, eller hvorvidt det også indeholder karakteristika fra det transformative stadie.

Figur 9: Graden af de syv grupperingers karakteristika i de fire stadie

	Filantropisk	Transaktionelle	Integrerende	Transformative
Tillid	Lav grad af personlige relationer, interaktion samt tillid og mistillid/frygt. Årsagen til kommunikation kan udløde noget om graden af tillid og mistillid/frygt.	Mindre grad af personlige relationer, interaktion samt tillid og mistillid/frygt. Årsagen til kommunikation kan udløde noget om graden af tillid og mistillid/frygt.	Større eller høj grad af personlige relationer, interaktion samt tillid og mistillid/frygt. Årsagen til kommunikation kan udløde noget om graden af tillid og mistillid/frygt.	Større eller høj grad af personlige relationer, interaktion samt tillid og mistillid/frygt. Årsagen til kommunikation kan udløde noget om graden af tillid og mistillid/frygt.
Samarbejdets formål	Forventningerne og investeringerne mellem parter er lave og ikke særlig klart defineret, hvorfor samarbejdets formål er periferet for parterne.	I overgangen til det transaktionelle stadie er samarbejdets formål mindre perifer, da samarbejdet i højere grad hjælper den frivillige organisation til at opnå deres individuelle mission, mens missionen for virksomhederne er at sikre penge på bundlinjen.	Her er fokus er på, at organisationernes missioner, aktiviteter og medarbejdere begynder at blive integreret i en fælles indsats. Der sker dermed en form for integration af de samarbejdende organisationer.	Her er fokus er på, at organisationernes missioner, aktiviteter og medarbejdere begynder at blive integreret i en fælles indsats. Der sker dermed en form for integration af de samarbejdende organisationer.
Ressourcer	Der er en ensidig overførsel af ressourcer fra virksomheden til den frivillige organisation typisk i form af økonomiske midler.	Der er en gensidig udveksling af ressourcer, da det både er den frivillige organisation og virksomheden, der kan bidrage med ressourcer i samarbejdet. Ressourcer er organisationens kernekompetencer og arbejdskraft, hvorfor mængden af ressourcer er større end i det filantropiske stadie.	I disse stadier kombineres organisationernes forskellige ressourcer til noget samlet stærkere. I disse stadier er mængden af ressourcer gensidig og mange.	I disse stadier kombineres organisationernes forskellige ressourcer til noget samlet stærkere. I disse stadier er mængden af ressourcer gensidig og mange.
Intern forandring	Her er det ikke nødvendigt, at man tilpasser sig den anden organisation for at samarbejde. Derfor er den interne forandring lille.	Her er det ikke nødvendigt at man tilpasser sig den anden organisation for at samarbejde. Derfor er den interne forandring lille.	I disse stadier udvides forholdet mellem organisationerne sig og forholdet er ikke længere kun mellem lederne og initiativtagerne i de to organisationer.	I disse stadier udvides forholdet mellem organisationerne sig og forholdet er ikke længere kun mellem lederne og initiativtagerne i de to organisationer.
Værdi for parterne	I dette stadie skabes der kun værdi for parterne hver især, hvorfor værdien for parterne i samarbejdet er lig eller mindre end den værdi, de kan skabe hver for sig.	Her skabes der kun værdi for en af parterne, hvis det også skabes værdi for den anden part. Graden af værdien, der skabes for parterne hver især, er derfor større i dette stadie end i det filantropiske stadie.	Hver samarbejdspart begynder at optage eller arbejde ud fra den andens organisationskultur. Den interne forandring er stor i disse stadier.	Hver samarbejdspart begynder at optage eller arbejde ud fra den andens organisationskultur. Den interne forandring er stor i disse stadier.
Samskabelse af værdi	Her skabes der ikke værdi for samfundet, men kun værdi for de parter, der indgår i samarbejdet. Samskabelsen af værdi er derfor lav.	Her skabes der ikke kun værdi for parterne hver især, men der genereres i samarbejdet også en lav værdi for samfundet. Samskabelsen af værdi er derfor lav i dette stadie.	Parterne arbejder på at danne fælles værdi frem for individuel værdi. Værdien, der skabes for begge parter i disse stadier, er derfor større end den værdi, som parterne kan skabe hver for sig.	Parterne arbejder på at danne fælles værdi frem for individuel værdi. Værdien, der skabes for begge parter i disse stadier, er derfor større end den værdi, som parterne kan skabe hver for sig.
Udvikling	I samarbejdet er der ikke fokus på at skabe udvikling i samfundet. Fokus på udviklingen er derfor sjælden i dette stadie.	I samarbejdet er der ikke fokus på at skabe udvikling i samfundet. Fokus på udviklingen er derfor sjælden i dette stadie.	Her skabes der ikke kun værdi for parterne i samarbejdet. Der skabes samtidig en høj værdi for samfundet eller grupper i samfundet. Samskabelsen af værdi er derfor høj i dette stadie.	I det transformativt stadie er det essentielt, at der skabes værdi for samfundet eller en gruppe i samfundet. Samskabelsen af værdi er derfor høj i dette stadie.
			I samarbejdet er der ikke fokus på at skabe udvikling i samfundet. Fokus på udviklingen er derfor sjælden i dette stadie.	I det transformativt stadie er det essentielt, at man samarbejder for at skabe systemisk forandring og udvikling i samfundet. Der er fokus på at skabe social ændring og derfor er der ofte fokus på udvikling.

Analyselstrategi

Vi vil her præsentrere vores analysestrategi, der skal give læseren en forståelse for, hvordan vi anvender vores teori og empiri i et samspil igennem analysen. Analysestrategien skal give et overblik over og en gennemsigtighed af, hvordan vi sætter vores antagelser i spil og undersøger disse i specialet. Dette er med til at understrege det hermeneutiske element i specialet (Launsø & Rieper 2005:27).

Analyselstrategien skal give læseren et overblik over, hvordan vi undersøger vores to antagelser. For bedst muligt at skabe en gennemsigtighed for læseren har vi illustreret vores analysestrategi nedenfor i figur 10. Figuren viser, at hver antagelse undersøges ved brug af et teoretisk fundament, som vi operationaliserer til vores eget teoriapparat. Dernæst anvender vi teorien i samspil med vores empiri. Vekselvirkningen mellem disse giver os mulighed for at opnå ny viden og meningsforståelse, hvorfor vi i denne proces har været præget af en abduktiv tilgang. Den abduktive tilgang leder til en ny viden, ”[...]hvor der sluttes mellem almene regler og enkelte tilfælde” (Fuglsang & Olsen 2004:30). Denne proces resulterer i to analysedele.

I de analytiske faser af et teorifortolkende casestudie bidrager teorien til at strukturere det empiriske materiale. Samtidig er forskeren i dette casestudie en aktiv fortolker af den empiriske virkelighed, men samtidig har den valgte teori også en betydning for måden, der tolkes på (Antoft & Salomonsen 2007:38-40). Det er derfor vigtigt at synliggøre, at vi har anvendt vores teoriapparat til at strukturere vores indhentede empiri. Som nævnt, er denne kodningsproces præget af en deduktiv tilgang. Igennem vores analyse er vi bevidste om, at vi tolker vores empiri på en bestemt måde på baggrund af vores teori. Den sidste kolonne i figur 10 illustrerer, hvilke dele af vores problemformulering, der besvares ved at undersøge henholdsvis vores første og anden antagelse i analysedel I og II. Andet spørgsmål i anden del af problemformuleringen er vi først i stand til at besvare ud fra undersøgelsen af de to antagelser jf. figur 10.

Inden analysen skal det påpeges, at når vi i vores analyse refererer til udtalelser fra vores interviews med medarbejderne fra de otte virksomheder, skelner vi ikke mellem deres stillingsbetegnelser, jf. figur 3. Det er kun i de tilfælde, hvor vi finder, at medarbejderens stillingsbetegnelse har betydning for udtalelsen, at vi nævner selve betegnelsen. Dette gør vi, for at gøre analysen mere læsevenlig.

Figur 10: Analysestrategi

Antagelser	Teoretisk fundament	Operationalisering af teori	Empiri	Analyse	Hvilken del af vores problemformulering besvares
Sektorkendtegn kan fungere som motivationsfaktorer for headspace+ og virksomhedsnetværket for at indgå et tværsektorielt samarbejde	Klausens sektor-teori om logikker og rationaler i den offentlige, private og frivillige sektor	Kendtegn ved den private sektor og karakteristika herunder. Kendtegn ved den frivillige sektor og karakteristika herunder	Dokumenter og andet materiale fra headspace og headspace+. Interviews med medarbejdere i headspace og headspace+ samt medarbejdere i virksomhederne, hvor de italesætter kendtegn ved den frivillige og private sektor samt motivationsfaktorer for at indgå i samarbejdet	Analysedel I: Den frivillige og private sektors kendtegn som motivationsfaktorer for at indgå i samarbejde. Supplerende teoretiske betragtninger af motivationsfaktorer for at arbejde på tværs af den frivillige og private sektor (AL-Tabbaa, Galaskiewicz & Colman). Supplerende teoretiske betragtninger om tværsektorielle samarbejdstendenser i samfundet (Pestoff & Brandsen, Sørensen & Torfing)	Vi vil undersøge, hvad motivationen er for, at frivillige organisationer og private virksomheder indgår i et tværsektorielt samarbejde
Samarbejdet mellem headspace+ og virksomhedsnetværket kan karakteriseres som værende i det integrerende og/eller transformative stadie	Austins 14 karakteristika, der er tilstede i forskellige grader i hans fire stadier	Vores operationalisering af Austins 14 karakteristika til syv grupperinger af karakteristika Supplement til operationaliseringen af de syv grupperinger: -Luhmann -Frivilligrådet Supplement til stadieteorien: -Galaskiewicz & Colman -Neergaard et al. -Mahncke & Kramer	Materiale fra headspace og headspace+. Interviews med medarbejdere i headspace og headspace+ samt medarbejdere i virksomhederne, hvor der omtales elementer i samarbejdet, som kan bruges til at karakterisere samarbejdet	Analysedel II: Karakteristika samt graden af de syv grupperinger af karakteristika i samarbejdet mellem headspace+ og virksomhedsnetværket Betydningen af graden af de forskellige karakteristika i samarbejdstadiet	Ydermere vil vi undersøge, hvordan et tværsektorielt samarbejde mellem frivillige organisationer og private virksomheder kan karakteriseres hvilken betydning samarbejdsstadiets karakteristika har for disse samarbejdsrelationer

Kapitel 4: Analyse

Specialets analyse er struktureret efter vores to antagelser. Ved at sætte antagelserne i spil bliver vi i stand til at undersøge disse og dermed besvare vores problemformulering. I analysedel I undersøger vi vores første antagelse om, at sektorkendetegn kan fungere som motivationsfaktorer for headspace+ og virksomhedsnetværket for at indgå et tværsektorielt samarbejde. På baggrund af denne analysedel vil vi kunne besvare vores første del af problemformuleringen, *om hvad motivationen er for, at frivillige organisationer og private virksomheder indgår i et tværsektorielt samarbejde*. I analysedel II undersøger vi vores anden antagelse om, at samarbejdet mellem headspace+ og virksomhedsnetværket kan karakteriseres som værende i det integrerende og/eller transformative stadie. På baggrund af analysedel II vil vi kunne besvare anden del af problemformuleringen om, *hvordan et tværsektorielt samarbejde mellem frivillige organisationer og private virksomheder kan karakteriseres, samt hvilken betydning samarbejdsstadiets karakteristika har for disse samarbejdsrelationer*.

Analysedel I

Vi vil i denne analysedel analysere, hvorvidt sektorkendetegn kan fungere som motivationsfaktorer for headspace+ og virksomhedsnetværket til at indgå samarbejde. Dette gør vi ved at anvende Klausens teori om hvilke logikker og rationaler, der kendetegner henholdsvis den private og den frivillige sektor samt ved inddragelse af supplerende teorier om motivationsfaktorer. De supplerende teorier kan bidrage til øvrige teoretiske betragtninger af vores empiriske fund.

Da vi vil undersøge, hvordan sektorkendetegn kan fungere som motivationsfaktorer for at indgå i et samarbejde på tværs af sektorerne, analyserer vi i denne del sektorernes kendetegn som noget, der kan være motiverende forud for samarbejdet mellem headspace+ og virksomhedsnetværket. Da vi har foretaget vores interviews efter opstarten af samarbejdet mellem headspace+ og virksomhedsnetværket, finder vi ikke, at vi isoleret set kan analysere på, hvad der rent faktisk var motivationsfaktorer til at indgå samarbejdet. Derfor er vi opmærksomme på, at informanternes holdninger, og dermed udtalelser, kunne have set anderledes ud, hvis interviewene havde fundet

sted inden samarbejdets opstart. Hvordan der trækkes på sektorernes forskellige kendetegn i selve samarbejdet, vil vi i højere grad analysere på i analysedel II.

Parternes egenskaber og kompetencer

Nogle af medarbejderne i virksomhederne påpeger, at selvom de indgår i samarbejdet om sårbare unge, så er de i høj grad interesseret i at få en arbejdskraft ud af forløbet med den unge, da virksomhederne bidrager med en lønudgift (Bilag 4:83-84, 349-351; Bilag 6:377-378). Dertil forklarer en informant: *"[...]vi ved jo også, at vi har en lønudgift, så vi vil også gerne have så meget ud af personen som overhovedet muligt. Selvfølgelig med en hårdfin balance"* (Bilag 1:103-104). En informant understreger ligeledes: *"[...]Nu får de en løn og så skal de fandme også levere [...]"* (Bilag 4:348-349). Disse udtalelser, finder vi, indikerer, at de private virksomheder er præget af ønsket om at få noget ud af den lønudgift, som de investerer i samarbejdet. Dette ser vi som sektorkendetegn, der gør sig gældende i den private sektor, hvor der netop arbejdes for at opnå en økonomisk profit. Hertil udtaler en informant fra virksomhedsnetværket yderligere, at *"[...]det kan være rigtig rart, at kunne markedsføre det på en eller anden måde [...]"* (Bilag 1:86-87). Her finder vi, at medarbejderen udtrykker, at arbejdet, der udføres, gerne må kunne brandes. Vi mener, at ovenstående udtalelser kan betragtes som udtryk for, at virksomhederne er motiveret af at sikre virksomhedernes produktion og dertilhørende omsætning samt indkomst. Ligeledes udtales det, at arbejdet kan markedsføres, hvilket vi finder stemmer overens med den branding, der er essentiel i den private sektor.

En medarbejder fra virksomhederne udtrykker, at det ville være en ekstra gevinst, hvis den unge på sigt kunne blive en permanent arbejdskraft i virksomheden:

"[...]Hvis vi kan overbevise én om, at det er en rigtig god idé at blive smed, så kan det være, at det er ham, der kommer om et år eller to og søger læreplads. Eller ham vi møder om fem år, og nu er han blevet smed og vil have et arbejde. Det ville jo være kanon [...]" (Bilag 7:101-104).

Yderligere viser udtalelser fra interviewene, at flere af medarbejderne deler samme ønske (Bilag 1:117-124; Bilag 2:19-34; Bilag 4:108-110). Vi ser dette som udtryk for, at virksomhederne ønsker profit og fremtidig arbejdskraft i arbejdet med de unge. På baggrund af ovenstående, finder vi, at der fra virksomhedernes side er et ønske om at deltage i samarbejdet samt at lægge en økonomisk værdi i samarbejdet i form af lønudgifter. På samme tid betragtes profit, branding og en

potentiel fremtidig arbejdskraft som positive udfald af samarbejdet, hvilket vi anser som elementer, der karakteriserer den private sektor.

Ud fra vores interviews er vi samtidigt blevet opmærksomme på, hvad medarbejdere i virksomhederne ser som styrker og kendetegn ved headspace+. Dette illustrerer, hvad der kan motivere de private virksomheder til at indgå et samarbejde med en frivillig organisation som headspace+. En informant fra én af virksomhederne påpeger, at medarbejderne i frivillige organisationer går til arbejdet med liv og sjæl og udtaler: ”*Jamen jeg mener sgu at dem, der går ind i det [frivillige arbejde], de går ind i det med liv og sjæl*” (Bilag 6:414). Informanten tilføjer, at headspace+ engagerer sig 100% i samarbejdet med virksomhedsnetværket (Bilag 6:163-164). Samtidig beskriver medarbejdere fra en anden virksomhed, hvordan de mener, at ungerådsgiveren for headspace+ kan betragtes som den strenge stedmor, der tager hånd om de unge og giver dem omsorg, samtidig med at hun stiller krav til dem (Bilag 5:419-423). Dette ser vi som et udtryk for, at headspace+ er præget af kendetegn, der er en del af den frivillige sektor. Headspace+ arbejder mod deres nærmeste, de udsatte unge, som der tages hånd om og gives omsorg til. Udtalelserne kan ses som udtryk for, at medarbejderne i virksomhederne ser, at ungerådsgiveren i headspace+ er meget engageret i sit arbejde. Dette betragter vi som et udtryk for, at headspace+ er motiveret af en lyst til at hjælpe udsatte unge. Ovenstående illustrerer, at headspace+ og virksomhedsnetværket trækker på elementer indenfor deres arketypiske sektorkendetegn. Vi vil i det følgende afsnit analysere, hvordan disse kendetegn fungerer som motivationsfaktorer for at indgå i et tværsektorielt samarbejde.

Parternes respektive sektorkendetegn som motivationsfaktorer for samarbejdet

I det følgende vil vi med udgangspunkt i parternes forskellige sektorkendetegn se nærmere på, hvad der motiverer headspace+ og virksomhedsnetværket til at indgå et samarbejde. Vi vil starte med at fremanalysere virksomhedsnetværkets motivationsfaktorer for at indgå et samarbejde med en frivillig organisation. Dernæst vil vi analysere, hvad der motiverer headspace+ til at indgå et tværsektorielt samarbejde med de private virksomheder.

Vi har ovenfor påpeget, at virksomhederne trækker på kendetegn fra den private sektor, hvor fokus blandt andet er på at opnå profit og branding i samarbejdet. Vi finder dog samtidig udtryk i vores interviews, der kan nuancere disse fund. Det påpeges af en informant fra en af virksomhederne, at pengene ikke er det afgørende for samarbejdet. Han udtaler:

”Vi vil gerne bakke op om dette der [headspace+ projekt], og så er pengene ikke afgørende. Sådan vil jeg sige det [...]. Det skal ikke være økonomien, der får os til at sige, at det vil vi ikke. Ej, det er simpelthen projektet. Det er derfor, at vi tager ham [den unge] ind. Vi synes, at det er et godt projekt” (Bilag 5:360-364).

Samtidig finder vi, at flere af medarbejderne i virksomhederne giver udtryk for en holdning til, at virksomhederne har et socialt ansvar og udtrykker i den forbindelse, at de ønsker at gøre noget for lokalsamfundets sårbare unge (Bilag 1:115-117; Bilag 2:17-29, 218-222; Bilag 3:22-24). På trods af, at vi har analyseret, at virksomheder vægter profit og branding i samarbejdet, betragter vi ovenstående udtalelser som udtryk for, at virksomhederne samtidig er motiveret til at indgå i samarbejdet, da de derved kan tage et socialt ansvar. Denne motivation trækker på elementer fra den frivillige sektor, hvor der er et ønske om at hjælpe udsatte grupper, hvilket i headspace+'s arbejde er de udsatte unge. Hvorvidt virksomhederne indgår i samarbejdet på grund af strategiske elementer, vil vi diskutere i afsnittet om 'virksomhedernes CSR strategi'.

Flere informanter fra forskellige virksomheder udtaler sig ligeledes om, hvorfor de ønsker at samarbejde om de sårbare unge i Esbjerg. Til dette udtaler en informant, at de ønsker at arbejde socialt ansvarligt, *”Men det er ikke noget vi gør af blødsødenhed. Vi gør det, fordi vi giver et menneske en mulighed og ikke et hensyn [...].”* (Bilag 4:136-139). Andre informanter udtaler, at det sociale ansvar er noget, der tages alvorligt, samt at det sociale ansvar er en stor del af grunden til at virksomhederne deltager (Bilag 4:136-139; Bilag 5:25-30; Bilag 7:11-13). Disse udtalelser finder vi er udtryk for, at virksomhederne ønsker at tage et socialt ansvar og hjælpe udsatte unge, men stadig bibeholder elementer fra den private sektor, som ikke arketypisk er kendt for at prioritere de mere bløde værdier.

I forlængelse heraf ser vi, at mange medarbejdere fra virksomhederne giver udtryk for, at de ikke ønsker at modtage alt for udsatte unge. En informant fra en af virksomhederne udtaler sig således:

”Misbrugere vil vi slet ikke [have] ind i. Og den type og psykisk syge, du kan godt være psykisk sårbar uden at være psykisk syg, du kan også være ensom uden at være psykisk syg. Så diagnosticeret problemområder for sygdomme og misbrugere, det vil vi ikke, det er ikke det, som er vores boldgade” (Bilag 4:303-314).

Ligesom det fremgår af denne udtalelse udtrykker andre af virksomhederne, at de ikke har de rette værktøjer og kompetencer til at indgå et samarbejde omkring så udsatte unge. Eksempelvis

aktive misbrugere, meget psykisk ustabile eller kriminelle (Bilag 1:184-188; Bilag 3:120-121; Bilag 4:324-331; Bilag 8:35-36). Vi ser dette som et udtryk for, at de private virksomheder er afhængige af headspace+'s viden og kompetencer omkring de udsatte unge, hvormed headspace+ kan sørge for at lave det rette match mellem de udsatte unge og virksomhederne. Hertil påpeger en informant fra en af virksomhederne, at det tværsektorielle samarbejde aldrig var kommet i stand, hvis ikke headspace+ havde leveret en udsat ung til dem. Yderligere fremhæver informanten, at det match, der blev lavet mellem den sårbare unge og virksomheden, har været rigtig godt (Bilag 4:174-177). Ud fra dette finder vi, at det kan ses som en motivation for virksomhederne, at headspace har kompetencer og en viden omkring udsatte unge. Motivationen skyldes, at headspace kan sikre, at de unge kun er udsatte i sådan en grad, at de stadig kan bidrage med en værdi til virksomheden. Hertil udtaler ungerådgiveren fra headspace+: *"de [unge] skal jo i en eller anden grad være udsatte når de kommer her og skal have denne her ekstra støtte, men de må heller ikke være mere udsatte, end at jeg kan have en forventning om, at de kan levere 37 timers arbejde"* (Bilag 10:513-515). Ovenstående tolker vi som et udtryk for, at virksomhederne er afhængige af at samarbejde med headspace+ i forhold til at få nogle udsatte unge i joblæringsforløb, så de kan tage et socialt ansvar overfor denne målgruppe. Vi vil i det følgende se nærmere på headspace+'s motivationsfaktorer for at indgå samarbejdet med virksomhedsnetværket.

Som nævnt ovenfor er virksomhedsnetværket afhængige af headspace+, da ungerådgiveren i headspace+ kan screene og matche de unge, der sendes i joblæring hos virksomhederne. Dog skal det påpeges, at headspace+ også er afhængige af virksomhedsnetværket. Uden virksomhederne ville headspace+ ikke kunne tilbyde joblæringsforløb og dermed gøre en forskel for de unge, som de orienterer deres arbejde imod. Hermed sagt, at headspace+ projektet ikke ville kunne eksistere uden parter fra to forskellige sektorer. Derfor finder vi, at det er en motivationsfaktor for headspace+ at indgå samarbejde med private virksomheder, som kan tilbyde disse joblæringsforløb på baggrund af deres kapital til at bidrage med økonomisk værdi i samarbejdet. Den økonomiske værdi kan derudover være en motivationsfaktor for private virksomheder. AL-Tabbaa et al. påpeger, at motivation for den private virksomhed til at indgå i et tværsektorielt samarbejde kan være, at de er i stand til at skabe denne økonomiske værdi i samarbejdet (AL-Tabbaa et al. 2013:659). Virksomhedsnetværket bliver i kraft af deres sektorkendetegn i stand til at tilbyde job samt løn til de unge i joblæringsforløbene og dermed skabe økonomisk værdi i samarbejdet med headspace+.

Vi tolker ovenstående som et udtryk for, at de private virksomheder har været motiveret til at indgå i samarbejdet med headspace+, da de gerne vil tage et socialt ansvar og dermed orientere deres arbejde mod udsatte unge (sine nærmeste). Dette er et kendetegn ved den frivillige sektor, jf. figur 5. Derudover finder vi, at virksomhederne yderligere er motiveret til at arbejde med headspace+ grundet deres viden og kompetencer omkring de udsatte unge. Ligeledes ser vi, at headspace+ kan være motiveret til at indgå samarbejde med virksomhederne, da de har kapital og mulighed for at tilbyde joblæringspladser. Hertil påpeger Galaskiewicz og Colman, at en motivationsfaktor for at indgå i tværsektorielt samarbejde med frivillige organisationer kan være for at styrke virksomhedernes sociale accept (Galaskiewicz & Colman 2006:185-187). At virksomhederne er motiveret til at tage et socialt ansvar, tolker vi, også som et udtryk for, at virksomhedsnetværket kan tilegne sig anerkendelse for det sociale arbejde, de udfører. Hermed finder vi, at virksomhederne trækker på et kendetegn fra den frivillige sektor, nemlig aspektet om, at man kæmper for anerkendelse og legitimitet jf. figur 5. Dette vil vi blandt andet uddybe i det følgende.

Virksomhedernes CSR strategi

CSR⁶ kan ifølge en SFI rapport defineres som, at virksomheder handler globalt og samfundsmæssigt ansvarligt. Dette kan blandt andet være ved at tage hensyn til menneskerettigheder, sociale forhold, arbejdsforhold og miljø (Holst et al. 2013:111). Vi analyserede i afsnittet 'Parternes egenskaber og kompetencer', at virksomhederne ønsker at orientere deres arbejde mod udsatte unge og dermed tage et socialt ansvar. Vi finder, at dette kan supplere virksomhedernes CSR strategi. I materialet om samarbejdet mellem headspace+ og virksomhedsnetværket fremgår det ligeledes, at samarbejdet kan bidrage til virksomhedernes CSR praksis gennem den nye viden og erfaring, som de kan tilegne sig i samarbejdet omkring de udsatte unge (Bilag 16). Hertil ser vi, at en medarbejder fra en af virksomhederne udtrykker et strategisk element i forhold til deres CSR strategi, da han påpeger: *"Men vi har jo nogle kunder, som går rigtig meget op i, at vi også tager en del af vores sociale ansvar"* (Bilag 5:143-144). Vi ser, at ovenstående er udtryk for, at virksomhederne får mulighed for at fremstå som social ansvarlig overfor deres kunder ved at brande deres CSR strategi. Ligeledes fandt vi, at en anden af virksomhederne gav udtryk for, at

⁶ CSR står for Cooperate Social Responsibility

de ønsker at kunne markedsføre samarbejdet med headspace+ med henblik på branding. Ud fra dette kan det diskuteres, hvorvidt virksomhederne udelukkende indgår i samarbejdet for at hjælpe udsatte unge, eller om der samtidig også lægger et strategisk element i forhold til at brande deres virksomhed som social ansvarlig.

Fra supplerende teori fremgår det, at private virksomheder indgår tværsektorielt samarbejde på baggrund af, at virksomhedens image og good will kan styrkes (Galaskiewicz & Colman 2006:185-187). Vi finder, at image og good will blandt andet kan opnås ved at samarbejde med frivillige organisationer. Hertil påpeger AL-Tabbaa et al., at frivillige organisationer besidder et sæt karakteristiske fordele, der er attraktive, hvis man vil indgå i et tværsektorielt samarbejde. Typisk er frivillige organisationer forbundet med stærk legitimitet og har folkets tillid. Frivillige organisationer har ofte en unik evne og ekspertise til at adressere sociale problematikker (AL-Tabbaa et al. 2013:659). En motivationsfaktor for at indgå samarbejdet med headspace+ kan altså være, at virksomhedsnetværket kan styrke deres CSR strategi og dermed deres image, hvilket de kan bruge til at brande sig med. Vi har tidligere påpeget, at branding kan ses som et kendetegn ved den private sektor. Dette ser vi som et udtryk for, at virksomheder i virksomhedsnetværket efterstræber at inddrage mere, end der ligger i deres tekniske omverden. Dette kan ske ved, at de private virksomheder inddrager den institutionelle omverden, der arketypisk hører under den frivilliges sektorkendetegn. Ved at inddrage den institutionelle omverden vil de private virksomheder optage de mere kognitive og kulturelle elementer herunder. Samtidig kan de i højere grad forsøge at leve op til normer, værdier og forventninger i deres omgivelser. Organisationer genopbygger og modificerer ofte deres tekniske grænse for at overleve (Mejlby et al. 1999:109). Virksomhedernes udtryk for deres fokus på CSR, finder vi, kan være et udtryk for, at deres grænse er blevet modificeret, da virksomhederne foretager strategiske ændringer. Dette kan ses som et udtryk for, at de har behov for at overleve. Overlevelse skal her forstås på den måde, at virksomhederne, ved tage et socialt ansvar, brander deres virksomheder. Dette giver dem prestige og anerkendelse, hvorfor headspace+ betragtes som en attraktiv samarbejdspart for virksomhedsnetværket. Vi finder dermed, at virksomhederne er motiveret til at indgå samarbejde med headspace+, da de arbejder for udsatte unge og kan matche de unge med virksomhederne. Vi har fundet, at der er forskel på, hvorvidt virksomhederne indgår i samarbejdet for at supplere deres CSR strategi, eller om det er for at gøre en god gerning for udsatte unge. Begge fund pointerer, at de private virksomheder efterstræber at fremhæve deres arbejde som socialt ansvarligt.

Derfor kan det diskuteres, hvorvidt det udelukkende er lysten til at hjælpe udsatte unge, der har drevet virksomhederne til at samarbejde med headspace+.

Udsatte unge skal sikre folkepensionen

Vi er gennem vores interviews blevet opmærksomme på, at nogle af medarbejderne i virksomhederne udtaler, at de er motiveret af et mere langsigtet perspektiv, da de ønsker at gøre en forskel for sårbare unge i Esbjerg og sikre, at de unge ikke bliver en offentlig udgift i fremtiden. En medarbejder udtaler, at der angiveligt kommer til at mangle arbejdskraft senere hen:

"I forhold til lokalsamfundet så mangler vi jo arbejdskraft – særligt kvalificeret arbejdskraft. Og at få nogen opgraderet fra at være sofaliggere til at tage en uddannelse, så er det jo det, det skal bidrage med. Det kan også være, at der er nogen, der har så meget fritid, at de kommer ud i noget skidt. Dem skal man jo også have rettet op på. Så i stedet for at de får en kriminel løbebane, så får de en løbebane med bedre fremtid i" (Bilag 7:65-68).

En anden påpeger, at den unge og dennes generation skal sikre informanternes pension i fremtiden, hvorfor de gerne vil forhindre, at den unge bliver en offentlige udgift i fremtiden (Bilag 5:102-109; 429-433). Dette, tolker vi, som en motivationsfaktor for denne virksomhed til at indgå samarbejde med headspace+, da de i samarbejdet har mulighed for at undgå, at den unge i fremtiden ender som en udgift for det offentlige system. En informant fra en anden virksomhed udtaler, at de ønsker at hjælpe udsatte unge, da dette er en problematik, der potentielt kan ramme medarbejderne i virksomheden privat samt virksomheden økonomisk i et langsigtet perspektiv:

"Det kunne være nogle af vores forældre, hvis børn havnede i en eller anden situation, hvor de måske ville synes, det var rart, der var nogle andre, der forsøgte at hjælpe[...]men vi må forsøge ligesom at trække på samme måde, ellers tror jeg bare, at vi får et højere skattetryk" (Bilag 2:80-84).

Ved at få de udsatte unge i uddannelse og beskæftigelse, kan medarbejderne i virksomhederne håbe på, at der er unge til at overtage deres arbejdsplads og sikre deres pension ved at bidrage til samfundet. Derudover håber de at undgå, at de udsatte unge bliver en offentlige udgift, da dette potentielt kan skabe et højere skattetryk for både privatpersoner, men også for virksomhederne. Med udgangspunkt i vores teori tolker vi, at virksomhederne motiveres af traditionelle konkur-

rencestrategier indenfor deres egen sektor ved at undgå et forhøjet skattetryk og sikre en kontinuerlig arbejdskraft. Samtidigt ser vi, at virksomhedsnetværket også giver udtryk for elementer under det langsigtede perspektiv i den frivillige sektor, hvor visioner for målgruppen er det bærende element.

Headspace+'s overlevelsesstrategi

I det følgende vil vi se nærmere på headspace+'s motivation for at indgå samarbejde med virksomhedsnetværket. AL-Tabbaa et al. pointerer, at frivillige organisationer står overfor en række udfordringer i forhold til deres overlevelse, hvilket kan være en motivationsfaktor til at indgå tværsektorielt samarbejde med den private sektor. De påpeger hertil, at frivillige organisationer kan være motiveret til at indgå i tværsektorielt samarbejde på baggrund af mere strategiske grunde for at opretholde deres bæredygtighed. Teoretisk kan tværsektorielt samarbejde derfor ses som et strategisk valg for frivillige organisationer, da de, eksempelvis ved at indgå i et tværsektorielt samarbejde, kan skaffe sig nye indtægtsmuligheder, viden og udveksling af kompetencer (AL-Tabbaa et al. 2013:659-662). Vi finder ikke, at headspace+ er motiveret til at indgå samarbejdet for at opnå en ny indtægtsmulighed. Ungerådgiveren i headspace+ påpeger, at der ikke er noget økonomisk i forholdet mellem headspace+ og virksomhedsnetværket. Der indgår kun økonomi i form af den løn, som virksomhederne betaler de unge i joblæringsforløb (Bilag 10:743-745). Lønnen er dog afgørende for, at joblæringsforløbene kan eksistere. Denne joblæringsforløbene og den løn virksomhederne giver, mener vi, er en motivation for headspace+ i samarbejdsforholdet med private virksomheder. Dette betragter vi som den største motivation for headspace+, da joblæringsforløbene ikke kunne eksistere uden et samarbejde med virksomhederne.

Derudover finder vi, at headspace+ indgår i samarbejdet for at kunne opretholde deres bæredygtighed, da de på sigt kan udvide med flere plusafdelinger og dermed sikre deres overlevelse. Vi ser, at headspace+ er nødsaget til at modificere deres grænser for at overleve, jf. vores teorikapitel. Headspace+ kan få opfyldt en mere strategisk tankegang samt opnå viden fra virksomhedsnetværket, hvilket vi finder kan muliggøre, at headspace+ kan brande det sociale arbejde, de udfører til andre dele i landet. Headspacesekretariatet har udformet et hæfte om virksomhedsnetværket og erfaringer med samarbejdet indtil videre. Hæftet er tilgængeligt på headspaces hjemmeside (headspace3). Dette er tiltænkt som et hæfte, der kan inspirere andre byer til at åbne

headspace+ afdelinger. Vi har påpeget, at headspace+ er en organisation, der i deres arbejde er motiveret af lysten til at hjælpe de udsatte unge. På trods heraf mener vi, at dette hæfte kan betragtes som et udtryk for, at headspace+ samtidig er motiveret af muligheder for branding og overlevelse ved at indgå i samarbejdet med de private virksomheder. At headspace+ optager ny viden og inddrager branding, kan være for at modificere deres tekniske grænse.

Mindre bureaukrati

I vores interviews er der stor fokus på, at headspace+ fremstår som værende mindre bureaukratisk og med færre regler, love og generelle rammer end den offentlige sektor. Dertil påpeges det af flere informanter i virksomhedsnetværket, at en motivationsfaktor for at samarbejde med headspace+ er, at der ikke er rammer og love, der skal varetages, som der er i det offentlige regi. Derfor mener de, at der er nogle muligheder i den frivillige sektor, som der ikke er i det offentlige regi (Bilag 1:39-40; Bilag 3:196-201). Hertil udtaler en informant, at medarbejdere i frivillige organisationer er mere tilgængelige:

”de [unge] har altid en, de kan komme til uanset hvad og ikke en, der kigger på klokken eller ja, nu er det fyraften. Det tror jeg, det frivillige det kan give. Og så kan man sige, at de frivillige, de er heller ikke bundet af - op af nogle bestemte krav eller normer [...]” (Bilag 6:173-175).

Centerchefen i headspace understreger samme pointe, og påpeger ligeledes, at headspace+ ikke er underlagt den form for bureaukrati, der ellers eksisterer i det offentlige regi. Dette, mener hun, betyder, at headspace+ adskiller sig fra andre tilbud. Særligt adskiller det sig fra forvaltningen (Bilag 9:30, 87-90). Ydermere påpeger hun, at der fra starten har været et ønske om, at samarbejdet skulle foregå uden forvaltningens direkte indblanding, *”[...]og det kom sig jo så også af, at direktøren fra virksomhed X gerne ville have nogle til at levere de her unge ind i virksomhederne og det ikke lige skulle være forvaltningen”* (Bilag 9:26-28). Ovenstående udtalelser betragter vi som motivationsfaktorer for begge parter for at indgå samarbejde med hinanden, da der hverken indenfor den private sektor eller den frivillige sektor er fokus på hierarki og regler, hvilket er et sektorkendetegn indenfor den offentlige sektor jf. figur 5.

Vi har i vores interviews spurgt ind til, hvilke skriftlige aftaler, dokumenter og lignende, der findes i samarbejdet. Ungerådgiveren i headspace+ udtaler hertil, at der er indgået én kontrakt mellem headspace+ og hver virksomhed i virksomhedsnetværket. Denne kontrakt er det eneste

skriftlige materiale, der findes mellem parterne jf. bilag 17. Hun påpeger ydermere, at de har forsøgt at holde det administrative på et minimum på opfordring fra virksomhederne, da virksomhederne ikke ønsker, at der skal være så meget skriftlig arbejde mellem dem og udtaler dertil:

”[...]vi har forsøgt alt hvad vi kunne - at holde administrationen på et minimum og det er også efter opfordring fra virksomhederne, at det er deres ønske, at vi skal have så lidt skrivarbejde ud af det [...] for at sparre bureaukrati og fordi det er en af de ting som nogen gange har provokeret dem i forhold til samarbejde med det offentlige” (Bilag 10:302-307).

Yderligere fortæller hun, at virksomhederne har ytret, at det i højere grad kommer til at handle om dokumentation frem for forløbet med de unge i samarbejdet med det offentlige, hvilket de ønskede at få lavet om på (Bilag 10:302-310).

Vi finder, at der i relationen mellem headspace+ og virksomhedsnetværket i stor grad trækkes på kendetegn inden for den frivillige sektor, hvor tillid vægtes højt. Den begrænsede mængde skriftligt materiale tolker vi som et udtryk for, at tillid er essentielt for at samarbejdet fungerer. Hvorvidt tillid har betydning i selve samarbejdet udfoldes yderligere i analysedel II omkring grupperingen af tillid. At ungerådgiveren i headspace+ påpeger, at virksomhederne hellere vil have fokus på forløbet med den unge frem for på dokumentationen, mener vi, kan ses som en motivation for virksomhederne til at samarbejde med den frivillige sektor. Jf. vores teorikapitel har den frivillige sektor i deres evalueringskriterium fokus på processen, hvilket vi betragter som processen med de udsatte unge. I modsætning hertil er evalueringskriteriet i den offentlige sektor, jf. figur 5, på produktivitet og effektivitet, hvilket netop ikke er det, som virksomhederne påpeger som essentielt i samarbejdet. Det skal dog påpeges, at det ikke fremgår af vores interviews, hvorvidt virksomhedsnetværket faktisk efterspørger evaluering af forløbet. Ungerådgiveren i headspace+ udtrykker ydermere, at hun havde en forventning om hurtigt at kunne starte joblæringsforløb i virksomhedsnetværket, da hun var af den overbevisning, at der var lavet nedskrevet aftaler omkring at få de unge i joblæring. Dog viste det sig, at disse aftaler kun var på håndtryksbasis, hvilket, efter ungerådgiverens optik, gjorde opstarten vanskeligere. Hertil udtaler hun:

”[...]så opgaven for mig til en start var faktisk at bruge temmelig lang tid på at få fat på de virksomheder og få lukket de aftaler, og blive helt klar på, hvad er det vi har aftalt [...]hvor mange penge skal I sætte af til det [...]. Nogle gange, når de giver et håndslag, så er det ikke ligesom samarbejdet materialet” (Bilag 10:53-61).

Denne udtalelse, finder vi, er et udtryk for, at ungerådgiveren i headspace+ efterspørger en mere bindende og nedskrevet kontrakt. Hendes arbejde i forhold til at få lukket kontrakterne kan ses som et udtryk for, hvor afhængige headspace+ er af virksomhederne, for at projektet kan fungere. Headspace+ har brug for kontrakter for at kunne sikre sig, at virksomhederne stiller sig til rådighed og tilbyder joblæringsforløb. Derfor ser vi, at headspace+ trækker på kendetegn indenfor den private sektor, da der er et ønske om nedskrevne kontrakter. Omvendt ses den få mængde af kontrakter i samarbejdet som en motivationsfaktor for de private virksomheder til at indgå i samarbejde med en frivillig organisation frem for den offentlige sektor, som er kendetegnet ved at rumme elementer om regler og dokumentation. En medarbejder fra en af virksomhederne udtaler, at pågældendes virksomhed også støtter op om offentlige tiltag, men finder, at der er en stor fordel i samarbejdet med headspace+, da de selv kan have medbestemmelse. Dog påpeges det, at det ikke er motivationsfaktoren for at indgå i samarbejdet, men blot et positivt element i samarbejdet (Bilag 8:58-60). En anden informant udtaler:

"[...]hvis der kom nogen med en skabelon og trykkede den ned over hovedet på os og sagde, det er sådan, det skal se ud, og hvis I ikke kan det, så er vi ikke interesserede, så var det ikke blevet til noget [...]" (Bilag 2:113-115).

Her fremgår det, at informantens virksomhed ikke ville havde deltaget, hvis virksomheden ikke havde nogen indflydelse på samarbejdet. Vi finder, at indflydelsen og headspace+'s fleksibilitet gør det fordelagtigt for virksomheden at indgå i samarbejdet. Hertil påpeger ungerådgiveren i headspace+, at hun oplever, at samarbejdet fungerer på virksomhederne præmisser:

"det er ikke dem, der presser mig ind, der hvor jeg har tid. Vi skal være der, når de har tid, og vi skal kunne trække os, når de ikke har tid. [...]Og så kan jeg jo ikke gøre andet end at sige, at det er i orden, det her det skal foregå på jeres præmisser. Så det foregår jo i høj grad på virksomhedens præmisser" (Bilag 10:240-244).

At samarbejdet foregår på virksomhedernes præmisser, og at de selv har indflydelse, mener vi, kan ses som motivationsfaktorer for virksomhedsnetværket til at indgå samarbejde med headspace+.

På baggrund af ovenstående finder vi, at motivationsfaktorer for at indgå tværsektorielt samarbejde blandt andet er, at der for begge parter er mindre bureaukrati, og at der er fokus på processen frem for kontrakter, dokumentation og effektivitet. Dog ser vi ligeledes, at der fra headspace+'s side eksisterer et ønske om, at have nogle skriftlige aftaler med henblik på at

kunne sikre deres samarbejde med virksomhederne. Vi finder ikke, at dette er en motivationsfaktor, men i højere grad et ønske, da det vil sikre headspace+, at de har virksomheder, som de kan sende unge i joblæring hos.

Dominoeffekt

Igennem vores fortolkningsproces af vores interviews har vi fundet yderligere udtryk, der kan tolkes som motivationsfaktorer. Vi mener ikke, at disse kan analyseres med brug af Klausens sektorteori, der knytter sig til arketyperiske sektorkendetegn. Derfor anvendes der i det nedenstående supplerende teori til at analysere på disse empiriske fund.

I vores interviews fremgår det, at virksomhederne i Esbjerg påvirker hinanden til at indgå i samarbejdet med headspace+. En medarbejder i en af virksomhederne forklarer, at når en virksomhed tager en udsat ung ind, så påvirker det andre virksomheder i lokalsamfundet til at gøre det samme. Informanten udtaler: ”[...]Jeg tror ikke, det er nede på gaden man hører det, men virksomheder imellem, der hører man det da” (Bilag 6:383-386). Ydermere understreger en anden medarbejder: ”Det er jo at løfte i flok, og der er flere store virksomheder, der byder ind her. Og det ville vi gerne være en del af” (Bilag 8:19-20). I vores supplerende teori understreger Galaskiewicz og Colman, at virksomheders bidrag i tværsektorielle samarbejder påvirkes af andre virksomheders bidrag til samarbejder i lokalsamfundet eller virksomhedsnetværker. Der findes altså en vis dominoeffekt, der kan påvirke bidragets størrelse eller omfang. På samme måde synes samfundet eller lokalsamfundets forventning, at kunne påvirke virksomheder til at bidrage (Galaskiewicz & Colman 2006:187). Ovenstående udtalelser, tolker vi, som et udtryk for, at virksomhederne ønsker at deltage og dermed bidrage i det tværsektorielle samarbejde med headspace+, fordi andre virksomheder i deres lokalområde deltager. Dette anser vi som værende en dominoeffekt blandt nogle af virksomhederne. Denne dominoeffekt kan analyseres som en motivationsfaktor for private virksomheder til at indgå tværsektorielt samarbejde med headspace+. At private virksomheder ønsker at arbejde med frivillige organisationer i deres omgivelser, kan, som tidligere fremanalyseret, skyldes, at virksomhederne modificerer deres grænser. Dette kan resultere i en sektorsammensmeltning, hvilket vi vil uddybe i det følgende afsnit.

Sektorsammensmeltning

Fra Klausens teori samt supplerende teori fremgår det, at organisationer i de forskellige sektorer i højere grad begynder at ligne hinanden, da de inddrager elementer fra hinandens sektorkendetegn. Dette kan medføre, at der forekommer en sektorsammensmeltning. Klausen opererer med vektorbegrebet, der illustrerer, hvordan parter trækker på hinandens sektorkendetegn i en given organisation eller samarbejdskonstellation (Klausen 2001:123). I vores supplerende teori påpeger Pestoff og Brandsen, at overgangen fra New Public Management (NPM) til New Public Governance (NPG) har medført en fornyet og stigende interesse for den frivillige sektor som samarbejdspartner. Ligeledes påpeges der, at denne nye retning har ledt til en organisatorisk sammensmeltning, hvor den frivillige sektor tager form af statslige eller markedslige organisationer (Pestoff & Brandsen 2010:224; Sørensen & Torfing 2008:4). Vi mener, at det tværsektorielle samarbejde mellem headspace+ og virksomhedsnetværket kan betragtes som et bud på en ny samarbejdsform, hvor sektoropdelingerne i højere grad smelter sammen, og hvor der forekommer en modificering i forhold til de omverdensdimensioner parterne indgår i. Vi antager, at formålet med samarbejdet har været en motivationsfaktor for begge parter, da de sammen kan være med til at løse nogle velfærdsproblematikker samt udveksle ressourcer, viden og lignende, hvilket vi vil komme nærmere ind på i analysedel II.

Delkonklusion af analysedel I

Vi fandt i analysedel I, at medarbejderne i virksomhederne udtrykker et ønske om, at arbejde for at hjælpe udsatte unge, da dette giver dem mulighed for at arbejde med en anden orientering end den, der arketyrisk kendetegner deres sektor. Derudover giver dette også virksomhederne en mulighed for at arbejde socialt ansvarligt og dermed supplere deres CSR strategi. Samtidig så vi, at headspace+ er motiveret for at indgå samarbejde med virksomhedsnetværket, da virksomhederne kan tilbyde joblæringsforløb samt løn til de udsatte unge. Vi fandt, at mindre bureaukrati, færre rammer og regler fungerer som motivation for både virksomhedsnetværket og headspace+. Derudover så vi, at både headspace+ og virksomhedsnetværket modificerer deres grænser – dog af forskellige årsager. Headspace+ modificerer deres grænser for at udvide med plusdelen og for at sikre deres overlevelse. Virksomhedsnetværket modificerer deres grænser for at kunne brande, at de tager et socialt ansvar og derved opnår legitimitet og anerkendelse, der arketyrisk er kendetegn ved den frivillige sektor. Dermed fandt vi, at hver sektor har deres respektive arketyriske

kendetegn, men at der kan forekomme en blanding af kendetegnene, altså en sektorsammensmeltning, hvormed der kan opstå en hybrid form. Hvilken betydning dette kan have for deres samarbejdsrelation, vil vi diskutere efter at have placeret samarbejdet mellem headspace+ og virksomhedsnetværket i analysedel II.

Med udgangspunkt i vores case kan vi konkludere, at headspace+ og virksomhedsnetværket hver især kan noget særligt på baggrund af de logikker og rationaler, som gør sig gældende indenfor deres sektor. Samtidig har parterne deres begrænsninger i forhold til deres arketypiske kendetegn. Disse begrænsninger, finder vi, kan fungere som en motivation for at indgå i et tværsektorielt samarbejde, da dette skaber mulighed for, at hver part kan udveksle viden, kernekompetencer, ressourcer og lignende mellem hinanden. På baggrund af disse fund kan vi, jf. vores første antagelse, konkludere, at sektorkendetegn kan fungere som motivationsfaktorer for headspace+ og virksomhedsnetværket for at indgå et tværsektorielt samarbejde. I den følgende analysedel uddybes det, hvad der karakteriserer det tværsektorielle samarbejde mellem headspace+ og virksomhedsnetværket.

Analysedel II

I analysedel II vil vi starte med at identificere elementer i vores empiri, der kan analyseres som karakteristika af de syv grupperinger, som vi har præsenteret i vores teorikapitel. Ved at identificere disse karakteristika bliver vi i stand til at analysere, hvilken grad hver af de syv grupperinger, der er tilstede i samarbejdet mellem headspace+ og virksomhedsnetværket, forekommer i. Graden af hver af de syv grupperinger gør det muligt for os at placere samarbejdet i et eller flere af de fire samarbejdsstadier. Med udgangspunkt i vores anden antagelse vil vi undersøge, hvorvidt graden af de syv grupperinger kan placeres indenfor det integrerende og/eller det transformative stadie. Hertil anvender vi figur 9 som analytisk værktøj.

På baggrund af vores undersøgelse af de to antagelser kan vi analysere, hvilken betydning samarbejdsstadiets karakteristika har for samarbejdsrelationen mellem headspace+ og virksomhedsnetværket. Hermed skal forstås, at det er graden af hver gruppering af karakteristika, der har en betydning for samarbejdsstadiet og dermed samarbejdsrelationen. Hermed bliver vi i stand til at besvare alle led i vores problemformulering.

Tillid (lav $\leftrightarrow$ høj)

I denne gruppering om tillid har vi analyseret udsagn i vores empiri, der udtrykker noget om den personlige relation, interaktion, kommunikation og tillid eller mistillid/frygt i samarbejdet. Som beskrevet i vores teorikapitel, er tillid, ifølge Austin, fundamentalt i alle former for samarbejde. At tillid er fundamentalt i et samarbejde udtrykkes også af en informant fra en af virksomhederne:

"Altså et godt samarbejde baserer sig jo på tillid, det vil sige, at når det er sådan at [ungerådgi-veren i headspace+] kommer og siger, ved du hvad, jeg har en [ung], så har jeg jo en tillid til, at hun har lige været inde og lave en grundig screening af, hvad er det egentlig, der sker her. Og på samme måde har hun jo også tillid til os, ved at når hun sender et ungt menneske, som måske er lidt sårbar, herud, at vi så egentlig også gør det, som der skal til for at vedkommende får det godt. Så et godt samarbejde er helt klart det grundlæggende begreb det er tillid til [...]" (Bilag 3:241-249).

Ovenstående citat er med til at understøtte, at tillid er essentielt i et samarbejde, hvorfor det er væsentligt at identificere graden af grupperingen om tillid i samarbejdet for at kunne analysere, hvilket stadie samarbejdet mellem headspace+ og virksomhedsnetværket befinder sig i.

Den personlige relation

Da det, som tidligere nævnt, er ungerådgi-veren fra headspace+, der har den direkte kontakt med virksomhederne i virksomhedsnetværket, er det ofte hende, som medarbejderne i virksomhederne henviser til, når de omtaler samarbejdet med headspace+. Som beskrevet i teorikapitlet er den personlige relation afgørende for, at der skabes tillid i samarbejdet. Det er derfor den personlige relation mellem ungerådgi-veren i headspace+ og en eller flere af medarbejderne i de enkelte virksomheder, der er vigtigt for, at der opbygges en god relation. I teorien påpeges det, at man igennem individers personlige forhold kan udlede noget om engagementet hos parterne i samarbejdet. Flere af medarbejderne i virksomhedsnetværket udtrykker, at de oplever, at ungerådgi-veren i headspace+ virker meget engageret i samarbejdet og forklarer hertil:

”Jamen den har været positiv, og hun brænder fandme for det. Nu er det jo hende, jeg har snakket med. Og når en person brænder for det, så smitter det også os andre. Og de småting, jeg har spurgt om, jamen jeg har fået svar på dem her og nu [...]” (Bilag 6:357-359).

Samtidig forklares det af flere medarbejdere i virksomhederne, at ungerådgiveren i headspace+ bidrager med anvendelig information og har været forberedt til møder i deres samarbejde. Derudover udtrykkes det, at ungerådgiveren i headspace+ har optrådt meget åben og ærlig i samarbejdet, hvilket har virket meget tillidsskabende (Bilag 1:71-73; Bilag 3:248-249; Bilag 6:91-98). Ligeledes udtrykker centerchefen i headspace, at virksomhederne virker engageret i samarbejdet. Hun påpeger, at det gør en forskel for virksomhedernes engagement og deres arbejdsindsats, at det er virksomhederne selv, der har taget initiativet til samarbejdet (Bilag 9:162-163). Det understreges også af ungerådgiveren i headspace+, at virksomhederne er positivt engageret, og at *”[...]det har været en kæmpe oplevelse at komme ud til de virksomheder og mærke, hvor de brænder for det her. Og hvis engagementet er på plads, så kan vi nå rigtig langt”* (Bilag 10:789-791). Vi finder, at der er et positivt engagement og en god relation, hvilket kan betyde, at samarbejdet mellem headspace+ og virksomhedsnetværket er præget af tillid. Tillid kan ligeledes ses i forbindelse med det match der foretages, når en sårbar ung skal i joblæring. Dette uddybes i det følgende afsnit.

Matchet mellem virksomheden og den unge

Matchet, der foretages mellem den unge og virksomhederne, udtrykkes som overvejende positivt og en af informanterne påpeger, at *”[...]det ligesom er dem [headspace+], der har den professionelle tilgang til det, og at matchet er rigtigt. Det har jeg faktisk et indtryk af, at de gør godt”* (Bilag 3:122-124). En medarbejder i en anden virksomhed udtaler ligeledes, at *”[...]det peger jo primært tilbage på headspace, at de har fået koordineret nogle virksomheder med nogle unge mennesker, hvor der er en god kemi”* (Bilag 2:307-310). Ud fra disse udtalelser tolker vi, at virksomhederne har tillid til, at headspace+ har ansvar for matchet.

Dog er der en medarbejder i en af virksomhederne, der udtrykker en bekymring over, hvad headspace stiller op, hvis der er et joblæringsforløb, der ikke forløber som forventet (Bilag 4:182-186). At der udtrykkes denne slags bekymringer omkring headspace+, kan antageligt være et udtryk for, at der er en mistillid til headspace+'s kompetencer, hvis der opstår problemer. Dette er pointeret i vores teorikapitel med en forklaring om, at der med tillid også følger mistillid

eller frygt, da man ved at udvise tillid har mere at miste, hvis noget går galt. I dette tilfælde finder vi, at det kan påvirke den enkelte unge og/eller virksomhedens omdømme, hvis joblæringsforløbet ikke fungerer som forventet. Derfor tolker vi, at informantens udtalelse kan være et udtryk for frygt. Frygten kan forklares ud fra, at et mislykket joblæringsforløb kan påvirke virksomhedens omdømme og dermed skade virksomhedens prestige, hvilket ikke er fordelagtigt for virksomheden. Vi finder, at alle de interviewede medarbejdere giver udtryk for, at tilliden til ungerådgiveren og det arbejde, headspace+ udfører, er stærk. Vi ser, at dette kan bidrage til at bygge bro over de usikkerhedsmomenter, der end måtte være jf. teorikapitlet.

Mængden af kommunikation

I vores teorikapitel fremgår det, hvordan kommunikation er essentielt for at man kan opbygge tillid mellem parterne i samarbejdsrelationen. Af vores empiri fremgår det forskelligt, hvor meget kontakt de forskellige medarbejdere i virksomhederne har til ungerådgiveren i headspace+. I en af virksomhederne udtrykker en informant, at deres kommunikation primært var i forbindelse med opstartsfasen:

”[ungerådgiveren i headspace+] var med i opstarten og [vi har] haft et opfølgningsmøde og snakket om at skulle have et mere. Det er fint for mig. Vi overtager jo ansvaret i den periode, så vi behøver ikke snakke med hende hele tiden” (Bilag 7:17-20).

En medarbejder i en anden virksomhed forklarer også, at der ikke er megen kommunikation parterne imellem:

”Vi har ikke specielt meget kontakt til headspace. [Den unge] startede 6. januar og vi har haft et enkelt opfølgningsmøde. Altså når der ingen problemer er, så er der ikke grund til at tæske rundt i det” (Bilag 8:39-40).

Medarbejderne i ovenstående citater udtrykker, at de selv styrer joblæringsforløbet. Så længe, der ikke er nogle problemer med den unge, har de ikke behov for mere kontakt til ungerådgiveren i headspace+. Modsat påpeger en informant i en anden virksomhed, at:

”[...]der har været tæt opfølgning, vi har haft møder af en times varighed, og jeg har haft møder med [ungerådgiveren i headspace+] i et kvarters tid først, og så har vi haft [den unge] med i dialogen også, og det har været super godt, synes jeg” (Bilag 4:104-108).

Ungerådgiveren i headspace+ pointerer i forlængelse heraf, at der aftales et møde mellem headspace+, virksomhedsmentoren og den unge, hvis det er nødvendigt (Bilag 10:687-689). Hun understreger, at kommunikationen fungerer rigtig godt i de virksomheder, hvor der er et joblæringsforløb i gang, og at kommunikationen glider bedre, når man lærer hinanden at kende (Bilag 10:212-220). I to af de virksomheder, hvor den unge næsten har gennemført joblæringsforløbet, udtrykkes det af medarbejderne, at kontakten med headspace+ var mere hyppig i starten af joblæringsforløbet, end den er nu (Bilag 1:243-244; Bilag 6:322-324). Vi tolker dette som udtryk for, at der igennem opstartens mere hyppige kommunikation er blevet opbygget en personlig tillid, hvorfor behovet for kommunikation mellem nogle af samarbejdspartnerne er blevet mindre. Dette kan betragtes som et udtryk for, at parterne har tillid til, at den anden samarbejdspart tager kontakt, hvis der opstår problemer.

At mængden af møder og kommunikation mellem medarbejderne i virksomhederne og ungerådgiveren i headspace+ er forskellig fra forløb til forløb, ser vi som et udtryk for, at medarbejderne har forskellige behov for at have kontakt og dermed støtte fra headspace+. Medarbejdernes varierende behov for kommunikation, mener vi, kan forklares ud fra, at det er forskelligt, hvor lang tid virksomhederne har haft en ung i joblæringsforløb. Nogle virksomheder har kun haft en ung i joblæring i få uger, mens andre virksomheder har afsluttet et fire måneders forløb jf. figur 3. At der arrangeres opfølgingsmøder, hvis det er nødvendigt, kan tolkes som et udtryk for, at ungerådgiveren i headspace+ er fleksibel og tilpasser sig de enkelte virksomheders behov for kommunikation. På trods af, at der i vores teorikapitel er beskrevet, at effektiv og vedvarende kommunikation er essentielt for hvordan samarbejdet fungerer, ser vi, at et samarbejde kan fungere godt, til trods for at kommunikationen ikke altid er hyppig. Dette fordrer dog, at der er opbygget en tillid i samarbejdet, som gør, at man har opbygget en gensidig forståelse for og tillid til, at man tager kontakt, hvis der opstår problemer.

I flere af interviewene omtales en nytårskur, der blev afholdt i januar 2015. Denne nytårskur skulle fungere som et seminar, hvor samarbejdspartnerne kunne udveksle viden og dele deres erfaringer. Dog endte nytårskuren i stedet for med at have et stort fokus på presseomtale, og de fleste virksomheder følte sig ikke informeret om pressedækningen, hvorfor nytårskuren italesættes som en situation, hvor der er forekommet en miskommunikation mellem parterne. Nogle af medarbejderne fra virksomhederne påpeger i forhold til nytårskuren, at de finder det væsentligt, at alle er ærlige omkring muligheden for, at der kan ske fejl, men samtidig have tillid til, at fejlene korrigeres (Bilag 1:74-84; Bilag 3:31-39, 264-269). Hertil tilføjer headspaces centerchef:

”Altså vi er i en opstartsfase, tingene skal jo også sådan lige lande, og vi gør os konstant erfaringer, og det er noget med, at få det hele kogt sammen og finde ud af, hvordan er det så, vi gør det her anderledes og bedre fremadrettet. Så jeg tænker, at det, det bærer rigtig meget præg af, og det kan jeg sagtens leve med. Jeg har heller ikke noget imod, at vi begår nogle fodfejl og kryber tilbage og siger undskyld, vi vidste ikke bedre. Det er fint, det kan [vi] sagtens. Vi er et forsøg” (Bilag 9:164-169).

Ovenstående udtalelser kan betragtes som et eksempel på, at der er risiko for, at der i samarbejdet kan forekomme miskommunikation, og parterne kan dermed gå skævt af hinanden og komme til at begå fejl. Denne situation tolker vi som resultat af, at parterne ikke har været i tilstrækkelig dialog omkring pressehåndteringen af samarbejdet og de udsatte unge. Til trods for uenigheder og miskommunikation omkring pressehåndtering, finder vi, at parterne er bevidste om, at de befinder sig i en opstartsfase og er åbne overfor eventuelle misforståelser og små fodfejl. Deraf kan det tolkes, at samarbejdets åbenhed og kommunikation i høj grad præges af tillid.

Graden og placeringen af grupperingen om tillid

I ovenstående har vi fundet, at den personlige relation mellem medarbejderne i virksomhedsnetværket og ungerådgiveren i headspace+ er præget af et positivt engagement og gensidig tillid. Det er forskelligt, hvor ofte der kommunikeres mellem samarbejdsparterne, men ungerådgiveren i headspace+ tilpasser sig den enkelte samarbejdsparts behov for kommunikation og opfølgning. Disse fund tolker vi samlet som et udtryk for en høj grad af grupperingen om tillid i samarbejdet.

I teorikapitlet har vi operationaliseret, at samarbejder, der kan placeres i det integrerende eller transformative stadie, er de mest integrerende samarbejdstyper, hvorfor der her kræves en høj grad af interaktion mellem parterne i samarbejdet.. Hertil fandt vi, at grupperingen af tillid netop kan betragtes som høj, da samarbejdet mellem headspace og virksomhederne er præget af en positiv kommunikation og interaktion mellem parterne, når dette forekommer som nødvendigt. Jf. vores teorikapitel, fremgår det, at forholdet mellem parterne i det integrerende stadie strækker sig længere end til et forhold mellem leder eller initiativtagere. I ovenstående analyse af grupperingen om tillid har vi fundet, at den personlige relation mellem samarbejdsparterne vægtes højt og har en stor betydning for tilliden i samarbejdet. Ydermere har vi analyseret, at samarbejdet strækker sig længere end til lederniveau, da ungerådgiveren i headspace+ samarbejder og har

kontakt til både HR-medarbejdere og medarbejdere på gulvet. Ud fra ovenstående kan vi placere samarbejdet i det integrerende og/eller transformative.

Samarbejdets formål (perifer ↔ central)

Formålet med joblæringsforløbene er ifølge materialet om headspace+ projektet, at give den unge succesoplevelser, et styrket selvværd samt en afklaring og håb for fremtidig uddannelse eller beskæftigelse (Bilag 16). For at kunne analysere på graden af grupperingen om samarbejdets formål må vi, jf. teorikapitlet, se på, hvorvidt medarbejderne giver udtryk for, at de finder, at virksomhedens eller organisationens mission og strategi tilpasses i forhold til samarbejdets nedskrevet formål.

Succeskriterier for samarbejdet

For at undersøge hvorvidt parterne arbejder ud fra samarbejdets formål, analyserer vi på, hvad de respektive parter udtaler om formålet og succeskriterier for joblæringsforløbet.

Ungerådgiveren i headspace+ fremhæver, at hun mener, at formålet med joblæringsforløbene er, at klæde de unge bedre på og opkvalificere dem personligt, socialt og fagligt (Bilag 10:112-114). Hertil påpeger hun:

”[...]der var jo defineret et mål, at de unge mennesker skulle nå frem til en afklaring på de fire måneder, de skulle få mod til at træffe nogle varige beslutninger for deres liv fremover, om det handlede om arbejde eller uddannelse eller rejser eller hvad det gjorde, det er egentlig lige meget, men at de bliver klædt på, styrket i at tage en beslutning på, hvad det er de vil og mod på at gå efter det” (Bilag 10:75-79).

Ydermere har vi spurgt medarbejderne i virksomhederne om, hvad de ser som et succesfuldt joblæringsforløb. Én af dem påpeger som succeskriterium,

”[...]at hvis jeg efter det her joblæringsforløb kan lukke et ungt menneske ud af døren, der er stærkere end da vedkommende kom ind af døren, så kan det være på forskellige niveauer, det vil være succesen, synes jeg, og så måske kunne holde en kontakt til vedkommende. Vi har også mange kontakter til virksomheder, som måske kunne bidrage til, at de kom videre. Jeg synes jo, at det er vigtigt, at de kommer i uddannelse, at de kommer videre den vej” (Bilag 1:237-241).

En informant i en anden virksomhed udtrykker, at det ikke kun handler om uddannelse:

”Et succesfuldt joblæringsforløb vil jeg definere ud fra den pågældende unge. Hvad han eller hun er god til eller mindre god til. Hvis man kan få ham rettet ind og få ham op om morgenen. Hvis jeg kan få ham overbevist om, at her starter vi klokken syv, så er det en lille succes. Den helt store succes ville være, hvis han så overholdt det og kom og sagde, at nu ville han starte i skole eller videre på en anden måde. Det ville være den helt store gevinst [...]” (Bilag 7:41-46).

Som de ovenstående udtalelser viser, er det forskelligt, hvad medarbejderne i virksomhederne betragter som et succesfuldt forløb, da dette er afhængigt af den unges situation. For nogle er det en succes at få den unge til at møde til tiden, mens succes for andre vil være, at den unge bliver klar til at tage en uddannelse. Dog er der blandt alle virksomheder overvejende enighed om, at succeskriterierne for joblæringsforløbet også indebærer, at den unge får styrket sit selvværd og får en god oplevelse (Bilag 2:142-154; Bilag 3:181-182; Bilag 4:248-253; 280-283 Bilag 5:67-71; Bilag 6:299-306; Bilag 7:112-115; Bilag 8:41-44). Der er overensstemmelse mellem samarbejdsparternes udtryk om samarbejdets formål samt deres syn på et succesfuldt joblæringsforløb. Dette tolker vi som et udtryk for, at både virksomhedsnetværket og headspace+ samarbejder for samarbejdets nedskrevne formål.

Ingen anderledes behandling

I det følgende vil vi analysere, hvorvidt der i empirien gives udtryk for, at der i virksomhederne eller headspace+ tages hensyn til de udsatte unge for at tilpasse sig samarbejdets formål.

Flere medarbejdere fra virksomhederne påpeger, at det er vigtig ikke at give den unge særbehandling. En af medarbejderne udtaler:

”Jamen jeg tror egentlig, at det også det der med, at man ikke bliver anderledes, at det faktisk er rigtig, rigtig væsentligt, at man ikke bliver stemplet for, at man kommer ind udefra og det ene og det andet. [...]vi gør meget ud af det der med, at det skal egentlig være ligesom med andre, der skal være en god respekt og en ordentlighed, men ikke pakkes ind i vat eller føle sig anderledes eller stemplet, det skal være så normalt som muligt” (Bilag 3:105-117).

Informanter i de forskellige virksomheder er enige i ovenstående om, at den unge ikke skal føle sig stemplet som anderledes, men i stedet indgå på samme vilkår som kollegaerne. Samtidig udtrykker de, at de lægger vægt på, hvilke kollegaer de placerer den unge sammen med for at sikre et godt forløb for den unge (Bilag 4:90-91; Bilag 5:194-201; Bilag 6:182-183; Bilag 7:21-25). En

af medarbejderne i virksomhederne påpeger, at den unge får lidt ekstra snor i forhold til de andre ansatte, men den unge skal også lære at rette sig ind og vise, at pågældende kan noget for at få lov til at blive (Bilag 5:75-78, 173-179). Også ungerådgiveren i headspace+ forsøger at normalisere processen omkring joblæringsforløbene mest muligt for de unge. Hun udtaler:

"[...] inden jeg går ud med dem [de unge], så beder jeg dem faktisk også om, at skrive en ansøgning, ikke nødvendigvis sådan en fin og flot en, der skal kunne noget – udkonkurrere de 120 andre ansøgninger, men noget der fortæller lidt om dem selv og en motivation for, hvorfor de synes, at det her kunne være godt for dem. Hvad er det du [den unge] tror, de her fire måneder kan give dig" (Bilag 10:612-615).

Ovenstående udtalelser fra medarbejdere i både headspace+ og virksomhederne kan tolkes som udtryk for, at begge parter bevidst ikke ønsker at behandle den unge anderledes. Dette gør de ikke, da de mener, at den unge får den bedste oplevelse ved at blive behandlet så 'normalt' som muligt. At hverken virksomhederne eller headspace+ behandler de udsatte unge anderledes, betragter vi som et udtryk for, at de tilpasser deres strategi og mission i arbejdet med de unge i forhold til samarbejdets nedskrevneformål, hvor det netop handler om, at normalisere og give den unge en god oplevelse. Hermed mener vi, at begge parter finder samarbejdets formål central.

Ingen presse-hype

At samarbejdets formål står centralt for virksomhedsnetværket kommer yderligere til udtryk, når medarbejdere i virksomhederne omtaler den tidligere nævnte nytårskur og pressehåndteringen heraf. En medarbejder udtaler hertil, at det er vigtigt at holde sig til samarbejdets formål og påpeger, at *"[...]vi skal passe på med, at det her ikke bliver et medieflip, mere end det bliver noget vi gør for den enkelte. Vi skal holde os til essensen i det"* (Bilag 1:83-86). Hertil pointerer flere medarbejdere fra virksomhederne, at de ikke indgår i et samarbejde med headspace+ for at komme i pressen, men for at hjælpe nogle sårbare unge mennesker (Bilag 1:83-84; Bilag 3:40-45). At virksomhederne er interesseret i at hjælpe de unge frem for at få mediedækning understreges også af centerchefen i headspace, der udtaler:

"[...]Det er, at vi rent faktisk har med nogle virksomheder at gøre, som har et meget inderligt ønske om at tage socialt ansvar qua, at det er nogle ret store virksomheder, der har rigtig mange 100 medarbejdere hver især. Så de vælger, at prioritere det og omvendt ikke ønsker, at der skal

være ret meget presse-hype omkring det, det synes jeg da siger rigtig meget omkring deres sociale politik” (Bilag 9:155-159).

På baggrund af ovenstående udtalelser ser vi, at virksomhederne har indgået samarbejdet for at hjælpe de unge. Vi finder, at virksomhedernes ønske om at hjælpe de udsatte unge står stærkere end presseomtalen af deres gode gerning. Derfor fremstår samarbejdets formål centralt for virksomhedsnetværket.

Graden og placeringen af grupperingen om samarbejdets formål

I ovenstående har vi analyseret os frem til, at både virksomhederne og headspace+ arbejder efter samarbejdets formål. Til trods for at parterne ønsker at give udsatte unge en succesfuld oplevelse på ordinære vilkår, fandt vi, at begge parter ikke tager mere hensyn til den unge end højst nødvendigt. Ydermere analyserede vi, at medarbejdere fra flere af virksomhederne i høj grad vægter samarbejdets nedskrevet formål, hvorfor presseomtalen af deres sociale ansvar bliver mere perifert end samarbejdets formål. Vi mener dermed, at samarbejdets formål står centralt for begge parter, hvorfor graden af denne gruppering er central.

I teorikapitlet fremgår det, at man i det transaktionelle stadie samarbejder for, at den frivillige organisation kan opnå deres mission, mens missionen for virksomheder er at sikre penge på bundlinjen. I kontrast hertil har vi i teorien operationaliseret, at organisationernes missioner bliver integreret til en fælles indsats i det integrerende og transformative stadier. Da vi har analyseret, at samarbejdets formål står centralt for både headspace+ og virksomhederne, finder vi, at parternes missioner er blevet integreret til en fælles indsats i form af samarbejdets formål. Ud fra graden af grupperingen om mission kan vi placere samarbejdet i det integrerende og transformative stadie.

Ressourcer (få ↔ mange)

I denne gruppering analyseres udtryk i vores empiri vedrørende ressourcer i samarbejdet. Vi vil analysere på, hvorvidt headspace+ og virksomhedsnetværkets udveksling af ressourcer er ensidig eller går begge veje. Som beskrevet i vores teorikapitel kan en samarbejdspart bidrage med to typer af værdi til samarbejdet; artsmæssige ressourcer eller organisationsspecifikke ressourcer. Disse begreber anvendes til at identificere typen af ressourcer samt for at undersøge, hvorvidt der anvendes få eller mange ressourcer i samarbejdet mellem headspace+ og virksomhedsnetværket.

Typen og mængden af ressourcer

Igennem vores dokumentanalyse har vi fundet materiale, der blandt andet viser en oversigt over ansvarsfordeling mellem headspace+ og virksomhedsnetværket. Denne ansvarsfordeling kan ses i den nedenstående figur.

Figur 11: Ansvarsfordelingen mellem virksomhedsnetværk og headspace+

Virksomhedsnetværket	headspace Esbjerg+
- Løn, aftalebestemt mindsteløn - Ansættelsesvilkår (herunder timer mv.) - Tilbyde mentorer - Tilbyde x antal joblæringsforløb pr. år. <i>Afklares i konkrete virksomhedstilsagn.</i>	- Etablerer personlig kontakt til den enkelte virksomhed i netværket. - Opstartssamtale inden joblæring starter. Formål: At klæde både den unge og mentoren på til opgaven. - Personlig opfølgning efter 3-4 uger og ellers efter behov. Formål: At bistå den enkelte mentor og den unge. - Information/Uddannelse af mentorer - To årlige fyraftensmøder/faglig sparring for alle mentorer. - Opbygge viden og erfaring i headspace og Virksomhedsnetværket for de unge i joblæring, mentorenes kompetencer etc.

Kilde: Bilag 16

Vi finder, at den ansvarsfordeling, der er illustreret i figur 11, viser, hvilke ressourcer henholdsvis headspace+ eller virksomhedsnetværket skal og bør bidrage med i samarbejdet. Denne ansvarsfordeling er også nedskrevet i den kontrakt, der udarbejdes mellem headspace+ og den enkelte virksomhed, jf. bilag 17. Med brug af vores interviews vil vi undersøge, hvorvidt denne ansvarsfordeling gør sig gældende mellem headspace+ og virksomhedsnetværket.

Virksomhedsnetværkets ansvarsområde

I figur 11 fremgår det, at virksomhedsnetværkets første to ansvarsområder er løn og ansættelsesvilkår. Der udarbejdes en ansættelseskontrakt mellem den unge og den enkelte virksomhed, hvor både løn og ansættelsesvilkår fremgår. Headspace+ er ikke en del af denne proces (Bilag 10:337-339). Vi finder derfor, at udformningen af denne kontrakt kun kræver ressourcer for virksomhe-

derne. Samtidig er den løn, som virksomhederne betaler den unge, en ressource som kun virksomhederne bidrager med i samarbejdet. Vi betragter lønnen som en artsspecifik ressource, hvorigennem virksomhederne kan bidrage med økonomisk værdi til samarbejdet.

Virksomhedsnetværkets to andre ansvarsområder er, ifølge figur 11, at tilbyde mentorer samt at tilbyde X antal joblæringsforløb pr. år. Ungerådgiveren i headspace+ fortæller, at virksomhederne selv udvælger, hvem der skal være mentor for den unge (Bilag 10:423-428). Blandt medarbejderne i virksomhederne påpeges det, at man som mentor skal vise interesse for den udsatte unge samt have nogle personlige kompetencer i forhold til at kunne snakke med mennesker. En af dem udtaler:

”Men ham som har ansvaret for Jacob [den unge], han er mentor og har været inde og vurdere Jacob og taget nogle snakke med ham. Han har været mentor i andre sammenhænge i mange år, så det er helt bevidst, at vi har placeret Jacob i det område, hvor vi vidste, at der var én, der kunne tage hånd om ham” (Bilag 8:36-38).

I flere af virksomhederne gør de sig lignende overvejelser om, hvilken afdeling og mentor, som de placerer den unge under, men herudover er selve processen med at udvælge mentor meget løst struktureret (Bilag 1:56-60; Bilag 2:190-192; Bilag 3:158-175; Bilag 4:209-214; Bilag 6:46-57; Bilag 7:73-74). Hermed betragter vi udvælgelsen af mentoren som en organisationsspecifik ressource, da det kun er i den enkelte virksomhed, man har viden om, hvilke kvalifikationer de forskellige medarbejdere og afdelinger har i forhold til bedst muligt at håndtere den unge. Det kræver kun interne ressourcer i virksomheden at udvælge en mentor, mens selve det arbejde, som mentoren skal lægge i joblæringsforløbet i form af tid til møder med den unge og ungerådgiveren fra headspace+, er ressourcer, der anvendes i selve samarbejdet med headspace+.

I forhold til ansvarsområdet omhandlende, hvor mange unge virksomhederne kan tage i joblæring om året, forklarer ungerådgiveren i headspace+, at der er lavet en kontrakt mellem headspace+ og den enkelte virksomhed, hvori dette indgår. Hun udtaler:

”Altså jeg har jo egentlig taget udgangspunkt i, hvad det er virksomhederne kan levere [...]. Jeg kan ikke presse dem, men jeg kan høre, hvad de kan levere, og så kan jeg forsøge at opfylde det behov [...]. Det er vi egentlig blevet nødt til at acceptere, også arbejder vi løbende på at få flere virksomheder ind i netværket [...].” (Bilag 10:90-99).

Ungerådgiveren i headspace+ understreger endvidere, at det er med fuldt overlæg, at samarbejdet, og dermed antal joblæringsforløb som virksomheden kan tage, er på virksomhedernes præmis (Bilag 10:321-329). Til trods for at det er virksomhedernes ansvar at tage X antal unge i joblæring om året, ser vi, at det i højere grad er headspace+, der bruger ressourcer på at rekruttere nye virksomheder fremfor at få de nuværende virksomheder til at tage flere unge i joblæringsforløb. Dette ser vi som et udtryk for, at headspace+ er klar over, at uden virksomhederne og den løn, som de betaler den unge, så ville headspace+ ikke eksistere. Samarbejdet må derfor foregå på virksomhedernes præmisser, hvilket vi fremanalyserede i analysedel I.

I flere af virksomhederne påpeger medarbejderne, at de lægger ressourcer i samarbejdet, der går ud over de fire måneder, som joblæringsforløbet varer. Som påpeget i grupperingen om samarbejdets formål nævner flere virksomheder, at de gerne vil hjælpe den unge videre i uddannelse eller tage kontakt til andre virksomheder. En af virksomhederne forklarer, at de selv har arrangeret et uddannelsesforløb og efterfølgende tilbudt den unge en læreplads:

”Og vi har fået lavet nogle aftaler med Mo [den unge] om, hvordan han kommer videre og fået aftalt med ham, at han starter på skolen efter sommerferien, og han starter på IT-support uddannelsen, og vi har lovet ham en læreplads her den 1. februar, næste år” (Bilag 4:108-110).

Udover denne virksomhed nævner to andre medarbejdere, at deres virksomhed har tilbudt den unge et arbejde eller en lære/elevplads i virksomheden efter de fire måneder (Bilag 2:30-34; Bilag 6:32-41). Hvorfor virksomhederne er villige til at hjælpe de unge, også efter de fire måneders joblæringsforløb, forklarer en medarbejder som følgende: *”[...]Altså ellers giver det ikke rigtig nogen mening, hvis vi siger A, så må vi også sige B [...]”* (Bilag 2:43). Hermed finder vi, at virksomhederne påtager sig mere ansvar i samarbejdet, end det, som er illustreret i figur 11. Ved at påtage sig dette ansvar anvender virksomhederne både artsspecifikke og organisationsspecifikke ressourcer i samarbejdet, og der anvendes ressourcer både internt i virksomheden samt i selve samarbejdet.

Headspace+'s ansvarsområde

I det følgende vil vi med udgangspunkt i figur 11 identificere headspace+'s ansvarsområder, samt hvilke ressourcer de anvender i samarbejdet.

Headspace+'s første ansvarsområde, der er illustreret i figuren, er, at etablere personlig kontakt til den enkelte virksomhed i netværket. Som nævnt i analysedel I brugte ungerådgiveren i headspace+ meget tid og ressourcer på at få lukket kontrakterne mellem headspace+ og virksomhederne. Udover kontrakten mellem headspace+ og virksomhederne har ungerådgiveren udformet sit eget virksomhedskartotek, hvor hun har noteret fakta om den enkelte virksomhed, og hvad virksomheden kan tilbyde, hvilken ungeprofil virksomheden er interesseret i, samt hvilke forventninger der må være til den unge eksempelvis i form af kørekort (Bilag 10:311-320). Derfor bruges der ikke mange ressourcer på kontrakter eller andet skriftligt materiale i samarbejdet mellem headspace+ og virksomhederne, men ungerådgiveren i headspace+ bruger ressourcer på at skabe sit eget virksomhedskartotek, så hun er forberedt på at møde de forskellige virksomheder. I forhold til at samarbejde med private virksomheder påpeger ungerådgiveren i headspace+, at arbejdsformen er anderledes end hun er vant til, hvorfor hun forsøger at tilpasse sig den enkelte virksomhed. Hun forklarer: *"[...] jeg vil sige, at man i hvert fald bliver øvet i det der med og få en fornemmelse af, hvem er det jeg arbejder sammen med her og ændre sin fremtoning og sin måde at tale på og sin måde at agere på [...]"* (Bilag 10:738-739). Hermed finder vi, at ungerådgiveren i headspace+ anvender meget tid og ressourcer på at opbygge sit virksomhedskartotek samt at forberede sig på møder med den enkelte virksomhedsmentor. Herudover anvender hun ydermere ressourcer på at have samtaler med den unge samt at forsøge at lave et godt match mellem den unge og virksomheden (Bilag 10:523-524). Et godt match er væsentligt for at opretholde tilliden i samarbejdet, samt for at give den unge en god oplevelse, hvilket vi har fremanalyseret i grupperingen om tillid. De ressourcer, som lægges i samtalerne med den unge og i matchet med virksomheden, betragter vi, som en organisationsspecifik viden. Dette finder vi, da ungerådgiveren i headspace+ qua sit arbejde i organisationen har erfaring og viden om udsatte unge. Samtidig kan det ses som en artsspecifik ressource, da headspace+, som analyseret i analysedel I, er orienteret mod sine nærmest, da de arbejder indenfor den frivillige sektor. Ydermere kan ungerådgiveren anvende denne viden, når hun skal klæde virksomhedsmentoren på til opgaven. Denne viden gør, at headspace+ kan bidrage med ressourcer i samarbejdet, som virksomhederne ikke selv har. I grupperingen om samskabelse af værdi vil vi analysere, hvad der skabes ved at kombinere disse ressourcer.

De følgende ansvarsområder i figur 11 omhandler samtaler samt opfølgning af møder mellem ungerådgiveren i headspace+, den unge og virksomhedsmentoren. Under grupperingen om tillid analyserede vi, hvordan processen omkring disse møder fungerer, samt hvordan mængden af

møder afhænger af den enkelte mentors og unges behov for møder, hvorfor relationen og kommunikation er vigtig i denne proces. Derfor afhænger mængden af ressourcer og tid, der afsættes til disse møder, af det enkelte joblæringsforløb, men det er tid og ressourcer som både virksomhedsmentoren og ungerådgiveren i headspace+ skal anvende i samarbejdet. Endvidere fremgår det af figur 11, at headspace+ har ansvaret for at give information, uddannelse og faglig sparring til mentorerne i virksomhederne. I forhold til dette påpeger ungerådgiveren i headspace+, at de har lovet at afholde sparringsmøder og uddannelsesforløb for mentorerne. Dog er disse ikke afholdt endnu, men hun understreger, at de skal i gang på et tidspunkt (Bilag 10:400-403). I headspace+ er de klar over deres ansvar i forhold til disse opgaver, men samarbejdet er stadig i en opstartsfase, hvorfor disse forløb endnu ikke er sat i gang.

Graden og placeringen af grupperingen om ressourcer

Vi har i ovenstående fremanalyseret, at virksomhedsnetværket bidrager med materielle ressourcer i form af løn og en virksomhedsmentor, mens headspace+ anvender ressourcer i forhold til selve joblæringsforløbene med henblik på at matche den unge og virksomheden. Vi har ydermere fundet, at de skriftlige ressourcer i samarbejdet er få, men da både virksomhederne og headspace+ bruger ressourcer i samarbejdet finder vi, at den samlede mængde af ressourcer er mange. Vi mener derfor, at der forekommer en gensidig resourceudveksling i samarbejdet mellem headspace+ og virksomhedsnetværket, der bærer præg af en udveksling af organisationernes kompetencer og ekspertise. På baggrund heraf finder vi, at samarbejdet i højere grad kan placeres i det transaktionelle stadie, hvor resourceudvekslingen er gensidig, frem for i det filantropiske stadie, hvor resourceudvekslingen er ensidig jf. vores teorikapitel. Samtidigt har vi fundet, at headspace+ og virksomhedsnetværket i samarbejdet kombinerer deres ressourcer til noget samlet stærkere, hvilket er karakteristisk for det integrerende og transformative stadie. Hertil så vi, at headspace+ og virksomhederne trækker på hinandens sektorkendetegn i samarbejdet for at styrke deres viden og arbejde med de udsatte unge. I analysedel I blev det fremanalyseret, hvordan parternes sektorkendetegn fungerede som motivationsfaktorer for begge parter til at indgå i samarbejdet. Parterne ville ikke være i stand til at hjælpe de udsatte unge i joblæringsforløb uden brug af hinandens ressourcer og kompetencer. Samarbejdet trækker på elementer fra flere stadier på baggrund af graden af grupperingen om ressourcer. Dog finder vi, at graden af grupperingen

trækker mest på elementer i det integrerende og transformative stadier, hvorfor vi placerer graden af denne gruppering i disse stadier.

Intern forandring (lille $\leftrightarrow$ stor)

Hvis der i vores empiri gives udtryk for, at der er foretaget interne forandringer i headspace+ eller i virksomhederne i virksomhedsnetværket, vil disse blive anvendt til at analysere denne gruppering. Samtidig vil vi analysere, om de eventuelle forandringer forekommer i en lille eller stor grad.

Det ekstra +

Det fremgår, at headspacecentret i Esbjerg har oprettet en ny headspace+ afdeling (Bilag 16). At headspace har oprettet en ny plusafdeling samt ansat en ungerådgiver til at varetage opgaverne i forbindelse med joblæringsforløbene, tolker vi, som et udtryk for, at headspacecentret i Esbjerg har foretaget organisatoriske forandringer. I de almindelige headspacecentre er der ikke indtænkt en plusafdeling. Som udgangspunkt skulle der ikke oprettes et headspacecenter i Esbjerg, men på initiativ fra de private virksomheder og lokale fonde blev der oprettet både et almindeligt headspacecenter og en headspace+ afdeling (Bilag 9:20-23; Bilag 10:29-33). Oprettelsen af plusafdelingen kan betragtes som en formel intern forandring og et resultat af headspacecentrets tilpasning til samarbejdet med virksomhedsnetværket.

Organisatoriske småjusteringer blandt virksomhederne

En lige så direkte forandring synes ikke at forekomme hos de private virksomheder i virksomhedsnetværket. I vores analyse af grupperingen om samarbejdets formål fandt vi, at det er forskelligt, hvordan medarbejderne udtrykker, at virksomhederne tilpasser sig joblæringsforløbene. I mange af virksomhederne italesætter medarbejderne forandringer som en opfordring til lidt ekstra rummelighed blandt kollegaerne. En af informanterne udtaler dertil:

”vi [...]forsøger at sætte dem [de unge] ind i nogle afdelinger som vi ved er velfungerende rent socialt. Så vi tænker selvfølgelig over, at vi ikke sætter et ungt menneske hen i en afdeling, hvor de har rigtigt travlt i øjeblikket, hvor de ikke rigtig har tid [...]” (Bilag 3:158-160).

Vi finder, at ovenstående er udtryk for, at den unge bevidst er blevet placeret blandt kollegaer, der har lidt ekstra overskud i hverdagen, hvilket skal sikre, at den unge får en god oplevelse. Dette udtrykkes ligeledes af andre medarbejdere i virksomhedsnetværket (Bilag 4:219-225; Bilag 6:189-195; Bilag 8:36-38). Herudover understreger medarbejdere i virksomhederne, at de ikke ønsker at tage særlige hensyn til den unge, da de har indvilget til et joblæringsforløb, hvor den unge indgår på lige vilkår med andre ansatte (Bilag 2:275-280; Bilag 3:105-109; Bilag 5:194-201). I vores interviews fremgår det dog, at andre virksomheder gradvist har tilpasset den unges arbejdsmængde igennem jobforløbet (Bilag 1:176-181; Bilag 5: 223-227).

Vi har fundet, at én virksomhed har foretaget en større form for tilpasning til den unge, som de har i joblæringsforløb. Medarbejderen forklarer, at *"[...]i det her tilfælde har vi så lavet nogle foranstaltninger, så når inden han [den unge] møder på arbejde, så bliver han drug-testet hver gang, det giver så bare en ekstra omkostning, men det vil vi gerne betale"* (Bilag 2:132-134). Dette understreges som en nødvendig sikkerhedsforanstaltning for virksomheden og kollegaerne, den unge færdes iblandt (Bilag 2:128-136). Drug-testing tolker vi som en beslutning af betydelig størrelse, hvorfor denne også på sigt kan være med til at forandre virksomheden eller holdninger i virksomheden. Da drug-testing ikke synes at have skabt ændringer for hele virksomheden, mener vi blot at kunne pege på småjusteringer i virksomhederne, som et resultat af samarbejdet med headspace+. Dog viser empirien, at virksomhederne også har en strategisk bevidsthed i forhold til samarbejdet om joblæringsforløbene. En informant fra en af virksomhederne udtrykker, at de fra begyndelsen var kritiske overfor, hvilke unge de kunne tage ind og sørgede derfor for, at den første unge de fik i joblæring var en overvejende stærk og solid ung. Dette fandt virksomheden væsentligt for at kunne skabe den gode historie og sikre en positiv holdning til samarbejdet blandt virksomhedens øvrige ansatte (Bilag 1:62-65; 71-74). Som fremanalyseret i grupperingen om tillid, har virksomhederne stor tillid til det match, der foretages mellem den unge og virksomheden. I forlængelse heraf ser vi, at mange af virksomhederne giver udtryk for, at de ikke ønsker at modtage alt for udsatte unge, hvilket vi også fandt frem til i analysedel I. I forhold til at modtage alt for udsatte unge, udtrykker flere af virksomhederne, at de hverken har de rette værktøjer, eller at det ville være for krævende for virksomhederne at håndtere og tilpasse sig et samarbejde omkring meget udsatte unge (Bilag 3:120-121; Bilag 4:303-314, 324-331; Bilag 8:35-36). Hertil fremhæver en medarbejder i en anden virksomhed:

"Vi var også lidt skeptiske overfor det der med straffeattester[...] vi [har] jo adgang til mange fortrolige oplysninger. En ting er med vores egne medarbejdere, men også vores kunder, og der

ville jeg nødig tage en chance, ved at ansætte en, som kunne være flosset i kanten på sådan noget. Det ville være kritisk. Så skal det i hvert fald ikke være IT-afdelingen” (Bilag 4:326-329).

Dette tolker vi som et udtryk for, at virksomheden i forhold til dens egen sikkerhedsforanstaltning har taget højde for, hvilke unge virksomheden kan rumme. Ligeledes, mener vi, at drug-testing i høj grad også er en sikkerhedsforanstaltning i forhold til, hvilke unge den pågældende virksomhed kan rumme. Hvorvidt virksomhederne ville foretage ændringer overfor eksempelvis handicappede, har vi ikke spurgt ind til. Dog mener vi ikke, at joblæringsforløbene indtil nu har fordret store ændringer i virksomhederne.

I analysedel I fremgik det, at joblæringsforløbene har en betydelig omkostning for virksomhederne. Derfor er virksomhederne opmærksomme på, at de skal have en arbejdskraft ud af joblæringsforløbet, uden at de selv foretager for omkostningsrige forandringer. En medarbejder i en af virksomhederne påpeger:

”Man skal være opmærksom på den økonomiske konsekvens – og du kan ikke forvente et 100 % output. Ofte tager det jo en måned eller to at lære en op, så det svarer måske ikke til en normal ansat, så det kan måske være mere sårbart for en mindre virksomhed” (Bilag 8:61-63).

Ovenstående viser, at virksomhedsstørrelser kan have betydning for om en virksomhed har økonomisk overskud til at tage en ung i joblæring.

Vi finder, at ovenstående strategiske samt økonomiske overvejelser er væsentlige pointer, da det empirisk kan sige noget om virksomhedernes vilje og/eller modvilje til at foretage eventuelle organisatoriske forandringer med henblik på at lette processen omkring joblæringsforløbene.

Graden og placeringen af grupperingen om intern forandring i samarbejdet

Da headspace har oprettet en hel ny afdeling, samt ansat en ungerådgiver for at kunne varetage samarbejdet om joblæringsforløbene, har vi analyseret, at der forekommer en stor grad af intern forandring for den ene part i samarbejdet. Samtidig har vi fundet, at virksomhederne ikke har foretaget mange interne forandringer i samarbejdet, da de lægger stor vægt på samarbejdets formål. I formålet er der fokus på, at give de unge en god oplevelse samt en oplevelse af at indgå på en normal arbejdsplads, hvor der ikke tages individuelle hensyn. Derfor ser vi, at graden af denne gruppering er lav for virksomhederne, mens den er høj for headspace+. Jf. vores teorikapitel fo-

rekommer der i det integrerende og transformative stadie en forventning om en større organisatorisk forandring, samtidig med at samarbejdspartnerne begynder at optage eller arbejde ud fra den andens organisationskultur. Vi har på baggrund af ovenstående analyse fundet, at så længe virksomhederne arbejder for at give den unge en god oplevelse, så er der ingen krav til, hvordan de organisatorisk strukturerer sig. Modsat forekommer der interne forandringer hos headspace+, som et resultat af de private virksomheders præmisser for samarbejdet. Vi tolker på baggrund heraf, at der er forskel mellem de to samarbejdspartner i forhold til, hvordan de internt tilpasser sig hinanden i samarbejdet. Ud fra overstående grad af gruppering af intern forandring kan samarbejdet placeres i det filantropiske eller transaktionelle stadie, da der i disse stadier ikke er en forudsætning om, at man tilpasser sig den anden organisationskultur.

Grupperingen om værdi for parterne (mindre $\leftrightarrow$ større)

For at undersøge denne gruppering om værdi for parterne, analyserer vi på udtryk i vores empiri vedrørende risikovurderinger, som parterne har haft ved at indgå i samarbejdet. Vores interviews er udført efter samarbejdets opstart. Derfor tolker vi også disse udtryk som overvejelser og risikovurderinger i forhold til at fortsætte samarbejdet. Risikovurderinger skal her, jf. vores teorikapitel, forstås som de afvejninger af fordele og ulemper, som en samarbejdspart har haft i forhold til at indgå i samarbejdet. For at kunne undersøge graden af værdien for parterne, vil vi først opsummere nogle af de motivationsfaktorer, der blev fremanalyseret i analysedel I. Vi tolker, at motivationsfaktorer fra analysedel I kan betragtes som mere positive elementer i parternes risikovurdering for at indgå i samarbejde. Herefter vil vi analysere på de mere negative overvejelser om at indgå i samarbejde for at afdække parternes risikovurderinger. Dette gør, at vi kan foretage en afvejning af fordele og ulemper af både vores fremanalyserede motivationsfaktorer samt andre overvejelser omkring samarbejdet.

Risikovurdering

Ud fra de fremanalyserede motivationsfaktorer i analysedel I har vi afdækket headspace+ og virksomhedsnetværkets positive overvejelser for at indgå i et samarbejde. Vi fremanalyserede, hvordan sektorkendetegn ved det private fungerer som motivationsfaktorer for headspace+. Især synes muligheden om ressourcebidrag i form af både økonomisk værdi og joblæringsforløb at være en positiv drivkraft, der motiverer headspace+ til at samarbejde. I headspace+ og især hos

virksomhederne fandt vi, at det i høj grad er de mindre bureaukratiske rammer for samarbejdet, der var det motiverende element. En motivationsfaktor for virksomhederne er, jf. analysedel I, deres ønske om at tage et socialt ansvar. Ovenstående motivationsfaktorer tolker vi som mere positive vurderinger til at indgå i samarbejdet. Hvilke risikovurderinger parterne har haft analyseres i det følgende.

Som fremanalyseret i grupperingen om ressourcer lægger begge parter betydelige ressourcer i samarbejdet. En betydelig ressource som virksomhederne bidrager med, er den økonomiske omkostning i form af løn til den unge i joblæringsforløbet. Som tidligere nævnt forventer medarbejdere i virksomhederne, at få en arbejdskraft ud af deres investering. Dette kan betragtes som en mere negativ risikovurdering for virksomhedernes involvering i samarbejdet. Afhængigt af den arbejdskraft som den enkelte unge bidrager med i virksomheden, kan den økonomiske investering have en betydning for den værdi, der skabes for virksomhederne i samarbejdet. Flere informanter fra virksomhedsnetværket understreger i forlængelse heraf, at det er vigtigt, at investeringer i samarbejdet ikke går ud over virksomhedens allerede ansatte:

”[...] man skal ikke gøre det på bekostning af noget andet, hvis det betyder, at du også regner med [at der] på virksomhedssiden eller medarbejdersiden gør et lille knæk, så skal man tænke sig rigtig godt om. Det er ikke ret godt at ansætte en for at fyre femten” (Bilag 2:222-224).

En medarbejder i en anden virksomhed udtrykker også, at de har været opmærksomme på, at samarbejdet ikke økonomisk må belaste budgettet for afdelingen, der tager unge i joblæringsforløb:

”Ja, men der har vi besluttet, ja det er en chance at tage. Det er også en udgift, som der bliver budgetteret med og bliver lagt et bestemt sted, så det ikke belaster de dele af organisationen. Det er det eneste hensyn, vi havde taget til dette her projekt, det er, at ikke belaster, der hvor de [unge] er inde økonomisk, men virksomheden som helhed sådan er belastet af det. Vi lægger bare et nyt budget og ikke i [afdelingen, hvor den unge er i joblæringsforløb] eller en andens, men virksomheden betaler jo for det” (Bilag 4:71-75).

Lignende synspunkter fremgår blandt flere medarbejdere, der pointerer, at så længe der er overskud i både kapital og ressourcer i virksomheden samt velvilje blandt de ansatte, kan samarbejdet godt betale sig. Men de understreger samtidig, at det ikke må gå ud over de fastansatte (Bilag 3:130-135; Bilag 5:241-248). I analysedel I fandt vi, at virksomhederne i virksomhedsnetværket

arbejder ud fra den private sektors kendetegn om profit og prestige. Dette påvirker virksomhedernes interesse for, at de udsatte unge i joblæringsforløb skal kunne levere en arbejdskraft.

Denne interesse fremhæver ungerådsgiveren i headspace+ og forklarer, hvordan denne interesse på sigt kan blive en udfordring for samarbejdet:

"[...] der er også nogle virksomheder, som har givet udtryk for, at de gerne ser, at når den ene stopper i joblæring, så kommer jeg dagen efter med en anden, at de gerne vil have den der kontinuitet i det. Det kan jeg jo ikke love dem, jeg kan ikke love, at der sidder en her dagen efter, der matcher der ned til [virksomheden]. Det bliver en udfordring for dem" (Bilag 10:374-383).

Virksomhederne udtrykker ikke selv dette som en udfordring, men deres fokus på at sikre sig en profitgivende arbejdskraft, mener vi på sigt, kan skabe udfordringer for den værdi, parterne kan skabe hver især – uden for samarbejdet. I forlængelse heraf udtrykker en ansat i en af virksomhederne, at headspace+ hverken har en bred vifte af udsatte unge eller virksomheder (Bilag 2:205-209). Headspace+ har kun det udvalg af virksomheder, der indgår i samarbejdet om joblæringsforløb og de unge, som henvender sig til headspace+ på frivillig basis. Ungerådsgiveren påpeger, at disse udfordringer er et af de forbehold, som virksomhederne må acceptere i samarbejdet med en frivillig organisation:

"[...] det er jo ikke et problem i forhold til at arbejde sammen med kommunen, der kan du [virksomheden] jo bare få en ny praktikant hver tredje måned, fordi de har 500 sager, de kan fiske i. Det har jeg jo ikke, jeg har jo kun dem, der selv henvender sig. Og jeg gør meget ud af, at de skal matches rigtigt med virksomhederne" (Bilag 10:385-387).

Hun understreger, at det indtil nu ikke har været en problematik i samarbejdet, men at hun er bevidst om, at det er noget som parterne løbende må være i dialog om og udtrykker også en forståelse for, at virksomhederne har opgaver, der skal løses (Bilag 10:390-395). Ovenstående er udtryk for, at begge parter har gjort sig overvejelser over eventuelle fordele og ulemper ved at indgå i samarbejde med hinanden. Headspace+ og virksomhederne i virksomhedsnetværket kan hver især opnå værdi i samarbejdet, da de kombinerer og trækker på hinandens sektorkendetegn, der er forskellige fra hinanden. Vi mener på baggrund af ovenstående analyse af grupperingen om værdi for parterne, at parternes positive elementer vejer tungere end deres mere negative risikovurderinger i forhold til, at de hver især kan opnå en højere værdi ved at samarbejde. Dog finder vi, at det er vigtigt, at parterne italesætter disse risikovurderinger og potentielle udfordringer, da disse kan have en konsekvens for parternes grad af individuel værdiskabelse.

Graden og placeringen af grupperingen om parternes værdi i samarbejdet

I ovenstående har vi fundet, at begge parter giver udtryk for både positive og negative elementer i deres risikovurderinger. Til trods for dette fremgår det, at begge parter tilegner sig en højere værdi ved at indgå i samarbejdet end den værdi, de hver især skaber. Jf. vores teori ved vi, at der i det integrerende stadie er fokus på, at der dannes en fælles værdi, frem for en individuel værdi. Fra grupperingen om samarbejdets formål, ved vi, at begge parter finder samarbejdets formål centralt og tilpasser deres arbejde med den unge hertil. Dette, mener vi ligeledes, er en indikator for, at der i høj grad er fokus på den fælles værdi, der skabes i samarbejdet. Parternes individuelle værdi synes på baggrund af dette at tildeles en mindre betydning. Vi finder derfor, at vi i høj grad må trække på fundene i grupperingen om samarbejdets formål, for at kunne placere denne gruppering i et af de fire stadier. At vi må trække på elementer fra andre grupperinger understøtter, at de syv grupperinger i høj grad skal betragtes som arketyper. På baggrund af ovenstående og ud fra graden af denne gruppering kan vi placere samarbejdet mellem headspace+ og virksomhedsnetværket i det integrerende og transformative stadie. I disse stadier forsøger man at tilgodese hinandens målsætning, hvilke ikke nødvendigvis er ens. Samtidigt forsøger parterne at løse en fælles problemstilling. I denne gruppering om værdi for parterne har vi analyseret, at parterne forsøger at tilgodese hinandens forskellige missioner samtidig med, at de samarbejder for det nedskrevne formål.

Grupperingen om samskabelse af værdi (lille $\leftrightarrow$ stor)

I denne gruppering analyseres det, hvorvidt headspace+ og virksomhedsnetværket mobiliserer og kombinerer deres ressourcer for at skabe værdi - ikke blot for dem selv, men også for at skabe en værdi i samfundet, jf. teorikapitlet. Når informanterne giver udtryk for, at de mener, at samarbejdet genererer en værdi for samfundet eller en gruppe i samfundet, tolker vi disse som udtryk for samskabelse af værdi. Hermed vil vi analysere os frem til, hvorvidt der i samarbejdet mellem headspace+ og virksomhedsnetværket forekommer en lille eller stor grad af samskabelse.

Værdiskabelse for udsatte unge

Som tidligere nævnt opstod initiativet til headspace+, da virksomhedsnetværket søgte en samarbejdspart, der kunne levere udsatte unge til joblæringsforløb. Headspace kan som frivillig organisation byde ind med deres ressourcer og kompetencer i samarbejdet om joblæringsforløb for udsatte unge i Esbjerg.

Centerchefen i headspace forklarer, hvordan samarbejdet mellem headspace+ og de private virksomheder er med til at skabe en helt særlig værdi for de unge:

”[...] for dem i joblæringsforløb har det [samarbejdet] den indflydelse, at der er nogle, der rent faktisk har lyst til at give dem en chance. Og det har en stor indvirkning på de unge. Det gør en kæmpe forskel, at der ikke står Esbjerg kommune på deres lønseddel, men at der står virksomhedens navn. Det gør en kæmpe forskel, det har en hel anden værdi. Det har de taget alvorligt på en hel anden måde. Det er enormt anerkendende. Det er normaliserende. De er ikke længere stigmatiseret [...]” (Bilag 9:340-348).

Ovenfor understreger hun, hvordan samarbejdet kan være med til at skabe en særlig værdi for de udsatte unge, der kommer i joblæringsforløb. I grupperingen om ressourcer fandt vi, at parterne bidrager med forskellige ressourcer i samarbejdet, hvorfor der er en gensidig udveksling af ressourcer i samarbejdet. Som fremhævet i teorikapitlet er samskabelse afhængigt af, at alle relevante aktører finder frem til kernen i et aktuelt problem. På baggrund af deres forskellige ressourcer og ekspertise kan de i fællesskab arbejde på at løse problemet. Vi finder, at de forskellige aktører i samarbejdet mellem headspace+ og virksomhedsnetværket byder ind med deres forskellige kompetencer og ressourcer for at skabe værdi – ikke bare for dem selv, men også for gruppen af udsatte unge i Esbjerg. At der i samarbejdet kan skabes mere værdi for udsatte unge i Esbjerg, kan også analyseres som et element i definitionen af samskabelse, hvilket netop fordrer en vilje til i fællesskab at løse sociale udfordringer. Derudover fordrer samskabelse også dialog samt en fælles forståelse. Ud fra den fremanalyserede grad af grupperingen om tillid fandt vi, at der i samarbejdet mellem headspace+ og virksomhedsnetværket forekommer en høj grad af tillid baseret på den personlige relation og kommunikation. Dette anser vi som elementer, der illustrerer en velfungerende dialog og en fælles forståelse af problematikken, der søges løst gennem joblæringsforløbet. Hertil understreger ungerådgiveren i headspace+, at hun:

”[...] synes jo at det er et rigtig stærkt budskab, at vores virksomheder stiller det her tilbud til rådighed for de unge mennesker. Jeg synes, at det vidner om et engagement af en anden verden i

det lokalsamfund de har. Også, at de sprøjter så mange penge i det, som det egentlig handler om. Jeg tænker, at det er noget, der gavner hele Esbjerg og vi skal være stolte af det” (Bilag 10:741-745). Denne udtalelse, tolker vi, som et udtryk for at parterne i samarbejdet i høj grad er engageret og samarbejder for at skabe værdi for udsatte unge i Esbjerg.

Graden og placeringen af grupperingen om samskabelse af værdi i samarbejdet

Vi finder, at der er en forskel mellem det integrerende og transformative stadie i grupperingerne om samskabelse af værdi og udvikling, jf. figur 9. Vi kan derfor ud fra graden af disse to grupperinger udtale os om, hvorvidt vi finder, at samarbejdet mellem headspace+ og virksomhedsnetværket trækker på elementer fra både det integrerende og transformative stadie.

Samarbejdet er som udgangspunkt skabt med det formål at skabe værdi for de udsatte unge, der kommer ud i joblæringsforløb. Derfor antager vi, at samskabelse af værdi fra begyndelsen har været essentielt for samarbejdet mellem headspace+ og virksomhedsnetværket. Parterne skaber ikke kun værdi for dem selv, men også værdi for de unge i joblæringsforløbene og dermed potentielt værdi for samfundet. Denne værdi skabes da de unge, på baggrund af deres joblæringsforløb, gerne skulle blive selvstændige og selvforsørgende borgere i samfundet. Graden af grupperingen om samskabelse af værdi synes derfor at være høj.

I det integrerende stadie er det centralt at skabe en fælles værdi i samarbejdet, mens man i det transformative stadie indgår samarbejde, fordi parterne ønsker at arbejde for en gruppe i samfundet eller for samfundets skyld. Samtidig forsøger man i det transformative stadie sammen at løse sociale problemer, der er for komplekse til, at de kan løses hver for sig. Vi har fundet, at headspace+ og virksomhedsnetværket har indgået samarbejde for at skabe værdi for udsatte unge i Esbjerg. Denne værdi kan de kun skabe, ved at kombinere og trække på hinandens ressourcer i samarbejdet. Derfor kan samarbejdet på baggrund af graden af denne gruppering placeres i det transformative stadie.

Udvikling (sjælden $\leftrightarrow$ ofte)

Når der i vores interviews fremgår ønsker om at udvide samarbejdet, mener vi, at det kan tolkes som et udtryk for, at parterne gerne vil udvikle samarbejdet. Vi er opmærksomme på, at udtryk

om at udvide samarbejdet også kan skyldes andre faktorer. Disse faktorer vil vi dog ikke se nærmere på i denne gruppering om udvikling.

Samarbejdet skal udbredes

I vores teori fremgår det, at udvikling fremdrives på baggrund af den synergetiske værdigenere- ring, altså af samskabelse. Når parterne tilegner sig mere værdi i samarbejdet, kan de sammen skabe nye muligheder, hvilke kan lede til potentielle organisatoriske eller systemiske ændringer. Ud fra de to ovenstående afsnit omhandlende grupperingen om værdi for parterne samt gruppe- ringen om samskabelse af værdi fandt vi, at samarbejdet skaber en større grad af værdi for par- terne, end hvis de arbejdede hver for sig. Ligeledes så vi, at parterne også skaber en stor værdi af samskabelse.

I vores interviews fremgår det, at flere medarbejdere i virksomhederne udtrykker, at de har haft nogle succesrige joblæringsforløb og derfor ønsker at fortsætte samarbejdet. Én medarbejder ud- taler:

"[...] jeg snakker højt og godt om det her, når jeg kan komme til det. Det kan du tro og jeg gør det endnu mere. Jeg synes selvfølgelig, at det er rigtig vigtigt, at vi har sådan en succeshistorie. Vi får jo ikke kun sådan nogle fremover. Og det kan jo også godt være, at kan vi få en igennem med, hvad hedder det, lod og tris, så gør det alligevel en forskel på den person, at vi gør det på et tidspunkt, det tror jeg" (Bilag 4:274-277).

I forlængelse heraf udtaler en anden medarbejder: *"Men vi vil gerne opfordre andre til at indgå i et samarbejde som dette. Jo flere jo bedre. Og jo flere unge mennesker får vi i gang"* (Bilag 8:63-64). Flere af medarbejderne fra de andre virksomheder ønsker ligeledes at opfordre andre til at indgå i samarbejdet med headspace+ eller et lignende samarbejde med henblik på at få flere udsatte unge i gang (Bilag 1:266-268; Bilag 2:211-213; Bilag 3:221-222, 251-263, 300-306). Li- gesom medarbejderne i virksomhederne udtrykker centerchefen og ungerådgiveren i headspace+ også et ønske om at udvide virksomhedsnetværket. Især med det formål at kunne udbrede virk- somhedsnetværket til andre brancher. Hermed kan de udvide viften af tilbud for de udsatte unge, der henvender sig til headspace+ (Bilag 10:359-361; Bilag 9:359-378). Ovenstående udtryk for vilje og lyst til at udvide samarbejdet, mener vi, kan tolkes som udtryk for, at parterne ønsker at udvikle samarbejdet.

Graden og placeringen af grupperingen om udvikling i samarbejdet

Da samarbejdet mellem headspace+ og virksomhedsnetværket stadig er nyt, med opstart i august 2014, mener vi ikke at kunne udlede noget om, hvorvidt samarbejdet reelt har ført til udvikling og systemiske ændringer. Dog har vi undersøgt, om der i vores empiri fremgår et fremtidigt ønske om at udvikle og udvide konceptet. Da samarbejdet er så nyt, finder vi ikke, at vi er i stand til at måle graden af denne gruppering. Derfor kan vi ikke placere graden af denne gruppering i forhold til de fire stadier.

Samarbejdsstadiets betydning for samarbejdsrelationen

Ud fra ovenstående analyse af graden af de syv grupperinger har vi placeret graden af de forskellige grupperinger i et samarbejdsstadium. Det er graden af hver gruppering af karakteristika, der har betydning for samarbejdsrelationen. En opsummering af vores placering er illustreret i figur 12 nedenfor. Efterfølgende vil vi diskutere, hvilken betydning graden af de forskellige karakteristika i samarbejdsstadiet har for samarbejdsrelationen. Hermed kan vi besvare det andet spørgsmål i anden del af problemformuleringen: *hvilken betydning samarbejdsstadiets karakteristika har for disse samarbejdsrelationer.*

Figur 12: Placeringen af de syv grupperinger af karakteristika

Stadie Gruppering	Det filantropiske stadium	Det transaktionelle stadium	Det integrerende stadium	Det transformativt stadium
Tillid				X
Samarbejdets formål				X
Ressourcer				X
Intern forandring		X		
Værdi for parterne				X
Samskabelse af værdi				X
Udvikling				

Som det fremgår i figuren kan vi, på baggrund af ovenstående analyse, placere samarbejdet mellem headspace+ og virksomhedsnetværket i det integrerende og transformative stadie. Det er kun graden af grupperingen om intern forandring, der ikke befinder sig i et af disse to stadier. Det er ikke nødvendigvis negativt, at der er en lavere grad af én gruppering af karakteristika, da det er den samlede grad af flere grupperinger, der har betydning for, hvilke/hvilket stadie et samarbejde kan placeres i, jf. teorikapitlet. Samtidigt kan et samarbejde og dets grader af karakteristika hele tiden ændres og tilpasses. Dette betyder, at samarbejdspartnerne kan arbejde for at gøre graden af en eller flere grupperinger af karakteristika højere eller lavere for at ændre elementer i samarbejdet. Det er dog vigtigt, at der konstant arbejdes på at udvikle samarbejdet, da samarbejdet ellers kan ophøre, jf. teorikapitlet. Vi finder ikke, at den lavere grad af grupperingen om intern forandring har betydning for samarbejdsrelationen mellem headspace+ og virksomhedsnetværket. Da begge parter finder samarbejdets formål centralt, mener vi ikke umiddelbart, at det er nødvendigt, at parterne foretager yderligere interne forandringer. Dog formoder vi, at ændringer i samarbejdet på sigt kan føre til et større behov for interne forandringer. Dette kan eksempelvis være, hvis virksomhederne modtager en ung i joblæring, der kræver flere ressourcer end hidtil erfaret.

Vi vil i det følgende analysere, hvilken betydning placeringen af samarbejdet ydermere kan have for samarbejdsrelationen. I teorikapitlet fremgår det, at der i det transformative stadie kan opstå en ny form for organisation. Denne nye form kan betegnes en hybridorganisation. I vores analyse I fandt vi, at der i samarbejdet forekommer en blanding af sektorkendetegn og dermed en hybridform, hvilket medfører en sektorsammensmeltning. Hvorvidt denne blanding af sektorkendetegn betyder, at der skabes en hybridorganisation kan diskuteres. Jf. vores teorikapitel fremgår det, at det integrerende og transformative stadie fordrer, at parter tilpasser sig hinandens organisationskultur i samarbejdet. Vi har fundet, at graden af den interne forandring er lav, da parterne ikke tilpasser sig hinandens organisationskultur i samarbejdet. Dette anser vi som et udtryk for, at samarbejdet ikke kan betragtes som en hybridorganisation, da der ikke kan skabes en ny form for organisation i samarbejdet, når parterne ikke tilpasser sig hinandens organisationskulturer. Hermed kan parterne kun skabe værdi for en gruppe i samfundet i kraft af, at de arbejder sammen. Derfor ser vi i højere grad, at samarbejdet genererer en hybridform frem for en ny organisation i form af en hybridorganisation. Dette taget i betragtning, mener vi dog, at graden af de forskellige grupperinger af karakteristika har betydning for samarbejdets mulighed for samskabelse og dermed at skabe værdi og forandringer for en gruppe i samfundet, hvilket er formålet med samarbejdet.

Delkonklusion af analysedel II

Vi har fremanalyseret, at samarbejdet mellem headspace+ og virksomhedsnetværket er dannet for at skabe værdi for en gruppe i samfundet; de udsatte unge i Esbjerg lokalsamfund. Vi har derfor fundet, at det i vores case er essentielt for samarbejdet, at det befinder sig i det integrerende eller transformative stadie. Dette mener vi, da graden af grupperingen om samskabelse af værdi er høj i disse stadier modsat i de to andre stadier. Dermed finder vi, jf. vores anden antagelse, at samarbejdet mellem headspace+ og virksomhedsnetværket kan karakteriseres som værende i det integrerende og transformative stadie. Graden af alle syv grupperinger er væsentlig for, at samarbejdet kan være og forblive i de integrerende og transformative stadie, hvorfor graden af grupperingerne har betydning for headspace+ og virksomhedsnetværkets samarbejdsrelation. De må derfor være bevidste om og arbejde for, at opretholde den høje grad af flere af grupperingerne, der gør sig gældende i disse stadier, da graden netop har betydning for samarbejdsrelationen og samarbejdets formål – om samskabelse. Med udgangspunkt i vores case kan vi altså konkludere, at graden af grupperingerne har betydning for selve samarbejdsrelationen, hvorfor det er vigtigt at være bevidst om graden af grupperingerne, hvis parterne ønsker at forblive i det stadie, hvori det er muligt at skabe værdi for samfundet. Ligeledes kan vi konkludere, at samarbejdsformen ikke er en hybridorganisation, men i højere grad en hybridform. Hybridformen dannes, da headspace+ og virksomhedsnetværket kombinerer hinandens ressourcer og kompetencer til noget samlet stærkere for at skabe værdi for en gruppe udsatte unge i Esbjerg lokalsamfund.

Kapitel 5: Konklusion og kvalitetssikring

Konklusion

I specialet har vi taget udgangspunkt i den filosofiske hermeneutik, hvorfor vi har været bevidste om vores fordomme til feltet. Disse, samt kendskab til teori indenfor feltet, har været med til at skabe de to antagelser, der har været styrende for vores analyse. Vi har igennem vores to analysedele undersøgt vores antagelser med henblik på at kunne besvare problemformuleringen. For at kunne besvare denne har vi undersøgt det tværsektorielle samarbejde mellem headspace+ og virksomhedsnetværket i Esbjerg. Vi har udført et teorifortolkende casestudie med udgangspunkt i kvalitative metodiske tilgange i form af semistrukturerede interviews og dokumentanalyse. Med udgangspunkt i Klausens sektorteori og Austins stadieteori har vi skabt vores teoriapparat. Igennem analysen har vi, i en vekselvirkning mellem teorien og empirien, tolket på empiriske udsagn, hvorved vi har genereret ny viden om vores case.

I analysedel I har vi undersøgt vores første antagelse: *Sektorkendetegn kan fungere som motivationsfaktorer for headspace+ og virksomhedsnetværket for at indgå et tværsektorielt samarbejde.* På baggrund heraf kan vi besvare første del af problemformuleringen: *Hvad motivationen er for, at frivillige organisationer og private virksomheder indgår i et tværsektorielt samarbejde.*

I denne analysedel fandt vi, at headspace+ og virksomhedsnetværket blev motiveret til at indgå et tværsektorielt samarbejde, da parterne kunne inddrage hinandens logikker og rationaler og derved supplere hinandens sektorkendetegn i samarbejdet. Vi fandt, at virksomhederne blandt andet blev motiveret til at indgå samarbejde med headspace+, da de derved har kunnet tage et socialt ansvar og styrke deres CSR strategi. Headspace+ blev motiveret til at indgå samarbejde med virksomhedsnetværket, da virksomhederne har kunnet tilbyde de unge lønnede joblæringsforløb. Ydermere fandt vi, at begge parter blev motiveret til at indgå samarbejde med hinanden grundet de mindre bureaukratiske rammer for samarbejdet, der arketypisk kendetegner den offentlige sektor. Endvidere så vi, at begge parter har inddraget hinandens sektorkendetegn blandt andet for at kunne modificere deres respektive grænser. Headspace+ modificerede deres grænse med henblik på at sikre deres overlevelse og med håb om at udvide plusdelen. Virksomhederne modificerede deres grænse for at kunne brande det sociale ansvar de har påtaget sig, hvilket har gjort dem

i stand til at opnå anerkendelse og legitimitet. På baggrund heraf har vi fundet, at der forekom en blanding af parternes logikker og rationaler i samarbejdet. Dette har kunnet medføre en sektorsammensmeltning, hvorfor vi på sigt mener, at der kan skabes en hybridform.

I analysedel II har vi undersøgt vores anden antagelse: *Samarbejdet mellem headspace+ og virksomhedsnetværket kan karakteriseres som værende i det integrerende og/eller transformative stadie.* På baggrund heraf, og ved brug af fund fra analysedel I, kan vi besvare anden del af problemformuleringen: *Hvordan et tværsektorielt samarbejde mellem frivillige organisationer og private virksomheder kan karakteriseres, samt hvilken betydning samarbejdsstadiets karakteristika har for disse samarbejdsrelationer.*

I denne analysedel identificerede vi forskellige grader af grupperinger af karakteristika i samarbejdet. Vi konkluderede på baggrund heraf, at samarbejdet primært kan placeres i det integrerende og transformative stadie, da størstedelen af graden af grupperingerne kunne placeres indenfor disse to stadier. Vi fandt, at det kun var graden af grupperingen om intern forandring, som ikke kunne placeres indenfor disse stadier. Vi konkluderede dog, at den lave grad af intern forandring ikke havde en væsentlig betydning for samarbejdsstadiets placering og dermed for samarbejdsrelationen. Ydermere fandt vi, at samarbejdets formål har været, at skabe værdi for udsatte unge i Esbjerg lokalsamfund. Vi fandt derfor, at grupperingen om samskabelse af værdi var høj og trak på elementer i det transformative stadie. Vi kunne derfor slutte, at samskabelse og at skabe værdi for en udsat gruppe i samfundet, har været et essentielt element i etableringen af samarbejdet. Hermed fandt vi, at den høje grad af flere af grupperinger har haft betydning for samarbejdsrelationen, hvilket har påvirket muligheden for at indfri samarbejdets formål om samskabelse. Fra teorien fremgik det, at et samarbejde, der befinder sig i det transformative stadie, kan medføre, at der kan dannes en hybridorganisation. Vi fandt dog ikke, at elementerne fra det transformative stadie i samarbejdet mellem headspace+ og virksomhedsnetværket har haft den betydning, at samarbejdet kunne betragtes som en hybridorganisation. Dette fandt vi ikke, da parterne i samarbejdet ikke havde tilpasset sig hinandens organisationskultur. I stedet så vi i analysedel I, at parterne i samarbejdet trak på hinandens sektorkendetegn, hvorfor samarbejdet i højere grad kunne betragtes som en hybridform.

Da vi har udført et casestudie, har vi opnået en dybdegående viden om samarbejdet mellem headspace+ og virksomhedsnetværket. For at kunne konkludere, hvorvidt vores casefund kan generaliseres, og dermed besvare vores problemformulering, vil vi i det følgende reflektere over, hvilken betydning casens kontekst har haft for vores fund.

Vi mener, på baggrund af fund fra analysedel I, at vi ud fra vores case kan konkludere, at andre frivillige organisationer og private virksomheder også kan blive motiveret til at indgå et tværsektorielt samarbejde på grund af sektorkendetegn hos den anden part. Dette begrundes vi med, at andre frivillige organisationer kan blive motiveret af nogle af de samme faktorer som headspace+, hvis de ligesom headspace+, idealtypisk trækker på kendetegn indenfor den frivillige sektor. Ligeledes mener vi, at andre private virksomheder, der trækker på idealtypiske kendetegn indenfor den private sektor, kan blive motiveret af samme årsager som virksomhedsnetværket. Hertil er det vigtigt at være opmærksom på, at henholdsvis private og frivillige organisationer ikke kan betragtes som homogene, da organisationer altid er forskellige. Frivillige organisationer er ikke en homogen gruppe, da frivillige organisationer kan have forskellige brugergrupper, samt arbejde ud fra forskellige dagsordner og på forskellige projekter. Ligeledes skal private virksomheder heller ikke betragtes som en homogen gruppe, da der i denne sektor også kan være meget forskel i arbejdet i de enkelte virksomheder.

Ud fra analysedel II, mener vi ikke, at vores fund af graderne af karakteristika, og dermed placeringen af samarbejdet mellem headspace+ og virksomhedsnetværket, i samme grad kan overføres til andre samarbejdsformer mellem frivillige og private organisationer. Dette mener vi ikke, da vores fund har været meget kontekstafhængige.

Blandt andet fandt vi, at de konkrete personer, der indgik i samarbejdet, har haft betydning for den tillid, der blev skabt i samarbejdet. Samtidig har vi konstateret, at det var forskelligt, hvilken type af sårbare unge virksomhederne hver især gav udtryk for at kunne rumme. Dette er eksempler på, at den enkelte virksomhedsbetingelser og -politikker har været meget kontekstafhængige og har haft betydning for vores fund. Derfor ville interviews med andre virksomheder antageligt have givet et andet billede af, hvilken type af sårbare unge, der kunne komme i joblæring. Samtidig blev det påpeget af flere informanter, at lokalsamfundet, virksomhedernes størrelse samt brancher har haft betydning. Vi fandt, at disse faktorer har haft betydning for engagementet, der blev lagt i samarbejdet, muligheden for at kunne bidrage med en lønnet joblæringsplads samt potentialet for at foretage et godt match mellem den unge og virksomheden. Yderligere fandt vi, at

konteksten også var væsentlig for headspace og headspace+, da de har været afhængige af det offentlige opbakning til projektet i form af lokaler og den kommunale medarbejder.

Da konteksten har haft betydning for vores fund, finder vi, at de kun til en vis grad kan overføres til andre samarbejdsformer. Vi finder i højere grad, at fundene kan overføres til samarbejdsformer, hvor formålet også omhandler samskabelse af værdi for en gruppe i samfundet. Derfor mener vi, at vores casefund kan generaliseres til fremtidige headspace+ afdelinger, hvor formålet med headspace+ projektet er nedskrevet. Derfor finder vi ligeledes, at det i fremtidige centre vil være essentielt, at gøre en forskel for udsatte unge i lokalsamfundet. Der kan dog forekomme ændringer, da konteksten centrene indgår i, som tidligere nævnt, ikke nødvendigvis er den samme.

På baggrund af fund fra analysedel I og II kan vi konkludere, at det er vigtigt at tage højde for konteksten, hvis man ønsker at generalisere casefund til andre lignende tilfælde.

Kvalitetssikring

Vi vil i dette afsnit reflektere over kvaliteten af vores speciale. Igennem specialet har vi argumenteret for vores til- og fravalg af metode og teori for at tydeliggøre, hvordan vi bedst muligt kan besvare vores problemformulering. Vi har forsøgt at sikre undersøgelsens validitet og reliabilitet ved at tage udgangspunkt i Yins tre principper om flere datakilder, en adskilt database med rådata samt gennemsigtighed. De tre principper, mener vi, at have taget højde for ved at fremlægge vores metodiske overvejelser lige fra udvælgelsen af informanter og frem til processen omkring transskribering samt kodning af vores interviews. Hermed mener vi, at have taget højde for kriteriet om transparens, der, ifølge Dahler-Larsen, fordrer, at de metodiske fremgangsmåder fremlægges eksplicit (Dahler-Larsen 2002:80).

Vi vil i det følgende vurdere kvaliteten af vores fund. Dette gør vi på baggrund af den viden, som vi har tilegnet os gennem vores informanter. Som tidligere nævnt har vi ikke haft indflydelse på, hvordan informanterne fra virksomhederne er blevet udvalgt. Derfor ved vi ikke, hvorvidt nogle af informanterne eksempelvis er udvalgt grundet deres stilling i HR, der kan betyde, at de måske er mere strategisk funderet i deres fremstilling af samarbejdet. Vi har dog ikke fundet, at stillingsbetegnelserne har en betydning i forhold til udtalelser og holdninger i vores empiri, da vi i

alle interviewene er blevet præsenteret for solstrålehistorier uanset informantens stilling i virksomheden. Vi ved ikke, hvorvidt dette er et resultat af, at medarbejdere i headspace strategisk har udvalgt informanter fra virksomhederne med henblik på at fortælle den gode historie. Vi mener dog, at det kan have påvirket informanternes svar, at kommunikationsmedarbejderen fra headspacesekretariatet har været tilstede i interviewsituationen. Dette mener vi, da hun er en interessepart i samarbejdet. Samtidigt interviewede hun med det formål at udarbejde et hæfte, der skal promovere samarbejdet. Vi finder derfor, at hendes tilstedeværelse kan have haft en indvirkning på magtforholdet samt dialogen og dermed udtalelserne i interviewsituationen. Vi har, som nævnt, udformet spørgsmålene til interviewguiden, der blev anvendt i virksomhederne. Samtidig har vi deltaget aktivt under interviewene med informanterne fra virksomhederne ved at stille supplerende spørgsmål. Hermed har vi forsøgt at udligne kommunikationsmedarbejderens påvirkning af magtforholdet i interviewsituationen.

I vores interviews med medarbejderne i headspace og headspace+ har vi selv udført samtlige interviews. Da vi ikke indgår som interessepart i samarbejdet, mener vi, at have ageret som mere ligeværdige interviewpersoner i disse interviewsituationer. Samtidig har vi i højere grad selv kunne styre dialogen i disse interviews. Vi finder derfor, at vi i højere grad kan sikre kvaliteten af de fund, som vi har opnået i interviewene med medarbejderne i headspace og headspace+.

Kapitel 6: Perspektivering

Igennem specialet er vi blevet opmærksomme på flere interessante fund. Disse har ikke hjulpet os til at besvare problemformuleringen, men de kan bidrage med andre perspektiver på vores casestudie.

Vi er stødt på udtalelser om, hvordan virksomhedsnetværket kan udvides ifølge vores informanter. Den kommunale medarbejder i headspace påpeger, at det offentlige system i fremtiden kunne tildeles en større rolle i samarbejdet mellem headspace+ og virksomhedsnetværket. Dette begrundes han med, at det offentlige system i forvejen samarbejder med private virksomheder, hvorfor det offentlige har mange kontakter til forskellige typer virksomheder (Bilag 11:329-340). En anden måde, hvorpå virksomhedsnetværket kan udvides, påpeges af informanter fra virksomhederne. Én foreslår, at virksomhedsnetværket kan udvides til handelsforeninger. Handelsforeningerne kan yde økonomisk støtte, så mindre butikker også kan indgå i samarbejdet og tilbyde joblæringsforløb (Bilag 3:309-319). Andre informanter understreger dog, at mindre virksomheder måske ikke har et økonomisk overskud til at tage unge i joblæringsforløb (Bilag 4:241-245; Bilag 5:43-49). Joblæringsforløbene medfører, som tidligere nævnt, en lønomkostning for virksomhederne i form af en aftalebestemt mindsteløn. Derfor kan virksomhedsstørrelsen og deres kapital have en væsentlig betydning for hvilke virksomheder, der kan tilbyde joblæringsforløb. Vi mener derfor, at det ville være interessant at se nærmere på, hvorvidt inddragelse af den offentlige sektor samt inddragelse af virksomheder med andre virksomhedsstørrelser potentielt kan udvide virksomhedsnetværket og skabe mere alsidige joblæringspladser. Hvis den offentlige sektor, grundet deres virksomhedskontakter, tildeles en større rolle i samarbejdet, udvikler samarbejdet sig til et samarbejde mellem både den offentlige, private og frivillige sektor. Det kunne derfor være interessant at undersøge, hvorvidt denne konstellation vil ændre præmisserne for samarbejdet om joblæringsforløbene.

I forhold til graden af de unges sårbarhed, mener vi, at det kunne være interessant at undersøge, hvorvidt samarbejdet mellem headspace+ og virksomhedsnetværket reelt fungerer som et alternativ til det offentlige system. Vi har påpeget, at social- og beskæftigelsespolitikken har et stort fokus på at få unge i uddannelse og beskæftigelse, hvorfor politikkerne risikerer at overse grup-

pen af udsatte unge med problemer foruden ledighed. Vi har i specialet fundet, at virksomhederne stiller krav til, hvilke typer af udsatte unge de kan rumme. Medarbejderne i headspace forklarer også, at de unge i joblæringsforløbene skal kunne varetage et 37-timers arbejde, hvorfor de unge ikke kan være for sårbare. De unge, der kommer i headspace, mødes af lønnede og frivillige medarbejdere, der har tid til at lære de unge og deres problemer at kende. Denne proces giver headspace mulighed for at vurdere, om den unge kan hjælpes videre gennem et tilbud om joblæring i headspace+. Centerchefen i headspace understreger, at uden headspace ville headspace+ fungere som en jobformidling (Bilag 9:396-410). Det fremgår af vores empiri, at den store forskel på det offentlige system og headspace+ er, at plusafdelingen hænger sammen med headspace, som kan rumme alle typer sårbare unge. Dette gør det interessant at diskutere, hvorvidt headspace+ projektet kan rumme udsatte unge som det offentlige ikke formår, og dermed betragtes som et alternativ, da headspace+ projektet også stiller krav til graden af sårbarhed blandt de udsatte unge.

Litteraturliste

Aftale om en reform af kontanthjælpssystemet – flere i uddannelse og job (2013, 18. april). Aftale mellem Regeringen (Socialdemokraterne, Radikale Venstre og Socialistisk Folkeparti) og Venstre, Dansk Folkeparti, Det Konservative Folkeparti og Liberal Alliance.
(<http://bm.dk/da/Aktuelt/Politiske%20aftaler/Aftale%20om%20en%20reform%20af%20kontanthjaelpssystemet.aspx>) (sidst tjekket d.27.05.15)

AL-Tabbaa Omar, Leach Desmond & March, John (2013): "Collaboration Between Nonprofit and Business Sectors: A Framework to Guide Strategy Development for Nonprofit Organizations". *International Society for Third-Sector Research and The Johns Hopkins University* 2013, 25:657-678. Springer

Andersen, Niels Å. (2006): *Partnerskabelse*. København: Hans Reitzels Forlag

Antoft, R. & Salomonsen, H.H. (2007): Det kvalitative casestudium – introduktion til en forskningsstrategi. I: Antoft, R. et al. (red.): *Håndværk og horisonter – tradition og nytænkning i kvalitativ metode*. Odense: Syddansk Universitetsforlag

Austin, James, E. (2000a): "Strategic Collaboration Between Nonprofits and Businesses". *Non-profit and Voluntary Sector Quarterly*, 29(1):69-97. Sage Publications, Inc.

Austin, James E. (2000b): *The Collaboration Challenge – How Nonprofits and Businesses Succeed Through Strategic Alliances*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers

Austin, James E. & Seitanidi, Maria M. (2012): "Collaborative Value Creation: A Review of Partnering Between Nonprofits and Businesses: Part I. Value Creation Spectrum and Collaboration Stages". *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 1-33, Sage Publications, Inc.

Berg-Sørensen, Anders (2010): Hermeneutik og fænomenologi. I: Jacobsen, H Michael, Lippert-Rasmussen, Kasper og Nedergaard, Peter, *Videnskabsteori i statskundskab, sociologi og forvaltning*. København: Hans Reitzels forlag

Bowen, Frances, Newenham-Kahindi, Aloysius & Herremans, Irene (2010): "When Suits Meet Roots: The Antecedents and Consequences of Community Engagement Strategy". *Journal of Business Ethics*. 95(2):297-318. Springer

Dahler-Larsen, Peter (2002): Displays; Kvalitetskriterier i kvalitative undersøgelser. I: *At fremstille kvalitative data*. Odense: Syddansk Universitetsforlag

Det Sociale Netværk (2013): *headspace Danmark 2013. Et civilsamfundsprojekt – et resumé om etableringen af headspace Danmark*. Udgave – November 2013.

(<http://esbjerg.searchimprove.com/search.aspx?pckid=1000796755&aid=273521&sw=headspace+danmark+2013++re-sum%C3%A9&ps=0&pagesize=10>) (sidst tjekket d.27.05.15)

Esping-Andersen, Gøsta (1990): *The Three Worlds of Welfare Capitalism*. Cambridge: Polity Press

Fuglsang, Lars & Olsen, Poul B. (2004): Introduktion, i Fuglsang, Lars & Olsen, Poul, B. (red.): *Videnskabsteori i samfundsvidenskaberne. På tværs af fagkulturer og paradigmer*. Frederiksberg: Roskilde Universitets forlag

Flyvbjerg, Bent (1991): Indledning. Aalborg-projektet: Case valg og case metode. I: Flyvbjerg, Bent *Rationalitet og magt. Bind II: Et case-baseret studie af planlægning, politik og modernitet*, Odense: Akademisk Forlag

Flyvbjerg, Bent (2010): Fem misforståelser om casestudiet. I: Brinkmann, Svend & Lene Tanggaard *Kvalitative metoder*, København: Hans Reitzels Forlag

Frivilligcharter1: Om chartret

(<http://www.frivilligcharter.dk/om-chartret>) (sidst tjekket d.27.05.15)

Frivilligrådet1: Hvad er samskabelse?

(<http://www.frivilligraadet.dk/hvad-er-samskabelse>) (sidst tjekket d.27.05.15)

Frivilligrådet2: 6 principper for samskabelse

(<http://www.frivilligraadet.dk/6-principper-samskabelse>) (sidst tjekket d.27.05.15)

Frivilligrådet3: Om frivilligrådet

(<http://www.frivilligraadet.dk/om-frivilligraadet>) (sidst tjekket d. 27.05.15)

Frivilligrådet (2012): *Frivilligrådets strategi – Sammen om bedre velfærd* (<http://www.frivilligraadet.dk/sites/default/files/attachments/STRATEGIweb.pdf>) (sidst tjekket d. 27.05.15)

Frivilligrådet (2013): *Et magasin om samskabelse – inspiration til velfærdsmagere* (<http://www.frivilligraadet.dk/sites/default/files/udgivelser/MagasinomsamskabelseLILLEWEB.pdf>) (sidst tjekket d. 27.05.15)

Galaskiewicz, Joseph & Colman, Michelle, S. (2006): "Collaboration between Corporations and Nonprofit Organizations". 8:180-204. New Haven: Yale University Press

Harris, Margaret, E. (2012): "Nonprofits and Business: Toward a Subfield of Nonprofit Studies". *Nonprofit and Voluntary Quarterly*. 41(5):892-902. Sage Publications, Inc.

headspace1: Om headspace

(<http://www.headspace.dk/om-headspace>) (sidst tjekket d.27.05.15)

headspace2: Sådan hjælper headspace

(<http://www.headspace.dk/om-headspace/saadan-hjaelper-headspace>) (sidst tjekket d.27.05.15)

headspace3: Joblæring

(<http://www.headspace.dk/om-headspace/joblaering>) (sidst tjekket d. 27.05.15)

Holst, Helle, Jakobsen, Vibeke og Jensen, Søren (2013): *Virksomheders sociale engagement*. SFI årsbog, SFI – Det Nationale Forskningscenter for Velfærd

Højberg, Henriette (2009): Hermeneutik. I: Fuglsang, Lars & Olsen, Poul, B. (red.): *Videnskabsteori i samfundsvidenskaberne. På tværs af fagkulturer og paradigmer*. Frederiksberg: Roskilde Universitets forlag

Jacobsen, Dag, I. & Thorsvik, Jan (2008): *Hvordan organisationer fungerer, Indføring i organisation og ledelse*. København: Hans Reitzels Forlag

Juul, Søren (2012): Hermeneutik. I: Juul, Søren & Pedersen, Kirsten B. (red.): *Samfundsvidenskabernes Videnskabsteori. En Indføring*. København: Hans Reitzel Forlag

Justesen, Lise & Mik-Meyer Nanna (2010): *Kvalitative metoder i organisations- og ledelsesstudier*. København: Hans Reitzels Forlag

Klausen, Kurt K. (2001): *Skulle det være noget særligt? – organisation og ledelse i den offentlige*, København: Børsens Forlag

Kommunernes Landsforening (2013): *Investér før det sker, et debatoplæg om fremtidens socialpolitik* (http://www.kl.dk/ImageVaultFiles/id_64527/cf_202/Invest-r_f-r_det_sker_-_et_debatopl-g_om_fremtiden.PDF) (sidst tjekket d.27.05.15)

Kramer, Mark R. (2009): "Catalytic Philanthropy". *Stanford Social Innovation review*. 29-35. Stanford University

Kvale, Steinar & Brinkmann (2009): *InterView, Introduktion til et håndværk*. København: Hans Reitzels Forlag

Launsø, Laila & Rieper, Olaf (2005): *Forskningstyper*. I: Launsø, Laila et al. (red.): *Forskning om og med mennesker*. København: Nyt Nordisk Forlag

Lentz, Brian (2011): "Frivillig management eller kritisk potentiale". *Social Politik, Tidsskrift for Socialpolitisk Forening*, 5:24-30. København: Socialpolitisk Forlag

LBK nr. 990 af 12/09/2014: Bekendtgørelse af lov nummer 990 af 12/09/2014 om en aktiv beskæftigelsesindsats (gældende) (<https://www.retsinformation.dk/Forms/r0710.aspx?id=164698>) (sidst tjekket d.27.05.15)

Luhmann, Niklas. (1999): *Tillid – en mekanisme til reduktion af social kompleksitet*. København: Hans Reitzels Forlag

Mahncke, Henrik (2012): Katalytisk filantropi i praksis, juni. (<http://blog.aktivfilantropi.dk/author/mahncke/>) Hentet fra Henrik Mahnckes blog d. 27.01.15 - artiklen er ikke længere tilgængelig, men vi har den i print

Mejlby, Peter, Nielsen, Kasper, U. & Schultz, Majken (1999): *Introduktion til organisationsteori – med udgangspunkt i Scotts perspektiver*. Frederiksberg: Samfundslitteratur

Ministeriet for Børn, Ligestilling, Integration og Sociale Forhold (2013): Alle skal med. Målsætninger for de mest udsatte frem mod 2020. Regeringen. September 2013 (<http://sm.dk/publikationer/alle-skal-med-malsaetninger-for-de-mest-udsatte-frem-mod-2020>) (sidst tjekket d.27.05.15)

Neergaard, Peter, Jensen, Elisabeth C. & Pedersen, Janni T. (2009): *Partnerskaber mellem virksomheder og frivillige organisationer: En analyse af omfang, typer, muligheder og faldgrupper i partnerskaber*. København: CBS – Center for Corporate Social Responsibility

New Insight (2013): *En effektiv beskæftigelsesindsats for udsatte borgere* (http://www.kl.dk/ImageVault/Images/id_60168/scope_0/ImageVaultHandler.aspx) (sidst tjekket d.27.05.15)

Olsen, Hening (2002): *Analysestrategier og kvalitetssikring. I: Kvalitative kvaler*. København: Akademisk Forlag

Pestoff, Victor & Brandsen, Taco (2010): Public governance and the third sector: opportunities for co-production and innovation?. In: Osborne, Stephen P, *The New Public Governance? Emerging perspectives on the theory and practice of public governance*. Routledge

Psykisksaarbar1: Mærkesager - Børn & Unge
(<http://www.psykisksaarbar.dk/themepage1042.aspx>) (sidst tjekket d. 27.05.15)

Pøbelprojektet1: Om os
(<http://pobel.apt10.kjapt.no/om-oss/>) (sidst tjekket d.27.05.15)

Sørensen, Eva & Torfing, Jacob (2008): *Theories Of Democratic Network Governance*. Basingstoke: Palgrave Macmillian

Vilby, Knud (2011): "Frivilligt socialt arbejde kan være til gavn for alle". *Social Politik, Tidsskrift for Socialpolitisk Forening*, 5:6-9. København: Socialpolitisk Forlag

Yin, Robert K. (2003): *Case Study Research - Design and Methods*. Applied Social Research Methods, vol. 5. Sage Publications