

# Vaskeriet

Når borgere skaber inkluderende  
fællesskab



Forskningsrapport om værdiskabelse og samarbejde  
Anne Meta Nielsen, Lene Sick Ejlersen, Annemette Digmann

SAGER  
DER  
SAMLER



## Forord

Sager der Samler har siden 2012 arbejdet med at styrke handlekraften i hverdagen og danne engagerede fællesskaber, som bakker op. Det er der kommet mange initiativer ud af.

Et af initiativerne – eller sagerne – er 'Vaskeriet – en øvebane for udviklingshæmmede', som dette forskningsprojekt handler om. Vaskeriet er skabt af Pia Stabell Hjort og Katrine Knudsen, der som borgere og socialpædagoger bruger deres indignation, deres drømme, deres energi og deres faglighed på at *gå nye veje* og derved også at *vise nye veje* i arbejdet med udviklingshæmmede borgere.

Sager der Samlers rolle har været at bakke op. Vi har bakket op med skulderklap, netværk, viden, lokaler og hænder. Men mest af alt ved at være et fællesskab, som giver støtte, mod og retning undervejs.

Dette forskningsprojekt handler om læring – ikke blot for Vaskeriet men også for en større kreds.

Vaskeriet har længe været kendt som et godt eksempel på en ny tilgang. Det har vakt begejstring mange steder og er blevet belønnet med anerkendelse og priser. Nogle steder har Vaskeriet sikkert også vakt bekymring. Det er en forventelig respons, når man går nye veje. Men vi er gennem det gode eksempel, ikke nødvendigvis blevet klogere på, hvordan vi som samfund kan gå nye veje i en større sammenhæng, der involverer de etablerede samfundsinstitutioner som f.eks. kommuner, uddannelsesinstitutioner, fagforeninger og boligforeninger. Vi bliver heller ikke automatisk klogere på, hvordan samarbejdet på tværs af disse institutioner kan understøtte nyskabelser i de tilfælde, hvor det måtte være ønskeligt.

Målet for dette forskningsprojekt er derfor at træde ud af et snævert fokus på en bestemt målgruppe og ind i en bredere nysgerrighed på værdi og samarbejde. Vi ønsker at vide mere om, hvilken værdi der skabes i og omkring Vaskeriet, og hvilke aktører, der gennem deres samspil, skaber denne værdi.

Vi har for egen kraft gennemført dette forskningsprojekt – efter alle kunstens regler – fordi vi ønsker at involvere en større kreds i at lære sammen med os og bidrage til, at vi sammen finder gode, nye veje til at forny vores samfund.

En stor tak til alle, der har bidraget – især til Anne Meta Nielsen, Lene Sick Ejlersen og Annemette Digmann, der de seneste ti måneder har lagt mange, mange timer i dette arbejde.

Sager der Samler, den 28. september 2018

*Udgivet af Sager der Samler. Skrevet og redigeret af Anne Meta Nielsen, Lene Sick Ejlersen og Annemette Digmann. Materialet kan deles, citeres og bearbejdes under Creative Commons Del På Samme Vilkår 4.0 International licens.*



# Når borgere skaber inkluderende fællesskab

Anne Meta Nielsen, Lene Sick Ejlersen og Annemette Digmann

Forord.....	2
Indledning.....	4
Metode.....	4
Dataindsamling og analyse.....	5
Tidsramme og læsevejledning.....	6
Hvad er Vaskeriet?.....	7
Hvad er Vaskeriet – set fra interessenternes perspektiv? .....	7
Baggrund .....	9
Værdiskabelse .....	9
'Nu kan hun selv køre med bus'.....	10
Vaskeriet viser vejen .....	11
Sammenfatning på værdiskabelsen.....	13
Metoder .....	14
Samskabelse som metode.....	15
Ildsjælen som metode.....	18
Sammenfatning på metodeafsnit .....	19
Barrierer .....	20
Strukturelle barrierer .....	20
Forskellige mentale modeller .....	23
Initiativtagernes oplevelser af barrierer.....	25
Sammenfatning – Barrierer .....	28
At arbejde i mellemrum .....	28
Sammenfatning Mellemrum.....	30
Konklusion og perspektivering .....	31
Værdiskabelsen.....	31
Skaber Vaskeri-casen værdi for samfundsøkonomien?.....	31
De tre bundlinjer .....	32
Hvordan dokumenteres værdien af menneskes oplevelser i fællesskaber?.....	32
Hvordan skabes dialog mellem 'hverdagsaktivisme' og drifts- og forvaltningslogik? .....	32
Perspektivering .....	33

## Indledning

Foreningen Sager der Samler i Aarhus deltager i en større undersøgelse i samarbejde med Socialstyrelsen og VIVE, hvor formålet er at undersøge, hvordan man kan inkludere socialt udsatte i frivillige fællesskaber. I den forbindelse blev der nedsat en lokal læringsgruppe af forskellige eksterne aktører fra bl.a. Aarhus Kommune, CABI og FO-Aarhus. Alle i læringsgruppen er i det daglige arbejde i berøring med social udsathed på den ene eller anden måde.

Fokus i den afsluttende fase drejer sig om at lære både om- og af egen praksis og skabe lokal forankring. Derfor blev læringsgruppen i efteråret 2017 inviteret til at byde ind med spørgsmål, de ønskede at blive klogere på. Hvad er parterne nysgerrig på omkring de sager, der foregår med udgangspunkt i Sager der Samler? Hvad sker der når sagerne udvikler sig over tid? Hvilke berøringsflader har sagerne, og hvad kommer der ud af initiativerne?

Sager der Samler besluttede herefter at lave en særskilt case-undersøgelse af en af sagerne i Sager der Samler.

Vaskeriet blev valgt som case, da det både er en sag, der havde været i gang nogle år og derfor har en tilpas modenhed og volumen. Efterfølgende blev der i fællesskab etableret en ramme for undersøgelsen. Det var en hypotese blandt medlemmerne i læringsgruppen, at mange af initiativerne både skaber værdi for de konkrete deltagere og de interessenter, der er i berøring med initiativerne. Spørgsmålet er, om den hypotese kan bekræftes?

Læringsgruppen opstillede følgende undersøgelsesspørgsmål:

1. Hvordan skaber initiativer (som Vaskeriet) i regi af Sager der Samler VÆRDI for:
  - Deltagerne
  - Interessenter
  - Inklusionen i samfundet
  - Samfundsøkonomien
2. Hvordan måles og vægtes værdi på de mange bundlinjer?
3. Hvordan dokumenteres værdien af menneskers oplevelser med at blive inkluderet i frivillige fællesskaber?
4. Hvordan skabes dialog og samarbejde mellem 'hverdagsaktivisme' (logik) og drifts- og forvaltningslogik
5. Hvordan udøves de forskellige former for magt i samspillet både i etablerings-, drifts- og afslutningsfasen af et initiativ?

Formålet med undersøgelsen var at komme hele 'vejen rundt' om initiativet og finde frem til relevante informanter, der har en eller anden form for relation til Vaskeriet, og som kan svare på disse spørgsmål. Vi er klar over, at nogle af spørgsmålene primært er aktuelle for kommunalt placerede samarbejdspartnere og derfor formodentlig vil fylde mere i dele af analysen, men vi har bestræbt os på, at de forskellige interessentgrupper er repræsenteret.

### Metode

Vi har valgt at forholde os åbent i forhold til definitionen af begrebet værdi og i stedet undersøge de forskellige forståelser af begrebet, der fremkommer i den første del af undersøgelsen.

Undersøgelsen er tænkt som prototype, således at erfaringerne kan anvendes i et eventuelt videre forskningsarbejde i regi af Sager der Samler. Indsamling af data er blevet til ved hjælp af en 'ringe i vandet'-metode, hvor interviewerne ikke nødvendigvis – på forhånd - kendte til alle relevante informanter, men lod kendte informanter udpege andre, indtil der opstod gentagelser blandt de foreslåede informanter. Tiden har ligeledes været en afgørende faktor for indsamling af data, da forskningsprojektet udløber september 2018.

Designet består hovedsageligt af en kvalitativ metode, hvor vi har anvendt både en antropologisk og en 'grounded theory'-tilgang til analysen.

### *Dataindsamling og analyse*

Den kvalitative data består af 26 interviews og løbende observationer af de deltagende medarbejdere - både på vaskeriet og i andre interaktioner, fx i bofællesskaber, ved arrangementer og besøg undervejs i perioden. Vores interviews er både gennemført i Søvangen, på Aarhus Rådhus, lokalt på forskellige arbejdspladser og i mødelokaler hos Sager der Samler, enkelte er foregået over telefon. Ved størsteparten af interviewene har der både været en person til at gennemføre interviewet og en til at være reflektor og stille opklarende spørgsmål. Varigheden på interviewene har varieret til at være mellem en halv og to timer. Nogle gange har vi interviewet to ad gangen, hvilket har taget længere tid. Andre informanter har haft en så travl kalender, at de kun kunne afsætte en halv time til at gennemføre interviewet.

Vi har interviewet:

- Deltagere og initiativtagere
- Repræsentanter fra Boligforeningen: beboere, ansatte og bestyrelsesmedlemmer
- Familie og venner
- Civilsamfundsorganisationer
- Repræsentanter fra Aarhus Kommune: medarbejdere, ledere og politikere
- Kunder

Spørgsmålene i interviewguiden er lavet på baggrund af vores forskningsspørgsmål. Vi har overordnet spurgt ind til, hvordan informanterne har stiftet bekendtskab med Vaskeriet, hvilken form for værdi initiativet har skabt, og hvilke barrierer interviewpersonerne er stødt på.

Rollerne i undersøgelsen har overvejende været fordelt således, at Anne, Lene og i mindre omfang Annemette har stået for indsamling af data, transskribering og sortering af data. En mindre arbejdsgruppe bestående af personer med relation til Sager der Samler, læringsgruppen og Vaskeriet har bidraget til dette arbejde. Annemette, Anne og Lene har stået for dataanalysen. Den er foregået som en detaljeret gennemgang af transskriptionerne, og udvælgelse af repræsentative udsagn om undersøgelsesspørgsmålene. En sammenfatning af de overordnede resultater blev i juni 2018 præsenteret for de mest centrale aktører i og omkring Vaskeriet.

Annemette har hovedansvaret for den endelige rapport, der i august blev sendt til godkendelse hos de informanter, der kunne være genkendelige i teksten. De forslag til rettelser, der omhandler faktuelle informationer og forståelsesspørgsmål, har vi imødekommet.

I Sager der Samler bliver der i en anden sammenhæng arbejdet på at 'kvantificere' de forskellige sager igennem en anden samarbejdsrelation. Det er som en optælling af deltagere, bidragsydere,

hvor mange timer det drejer sig om og hvilke typer af aktiviteter. Disse mere numeriske data har vi dog ikke haft adgang til i denne undersøgelse. Senere kan det være relevant at inddrage eksempelvis økonomer til at kunne beregne på et eventuelt økonomisk afkast af Vaskeriet.

### *Tidsramme og læsevejledning*

Forskningsspørgsmålene er udarbejdet på mødet med læringsgruppen i november 2017. Interviews og transskriberinger er gennemført december 2017 til april 2018 med efterfølgende analyse i maj måned. I juni 2018 foregik den første præsentation af data og en efterfølgende statussamtale som et muligt forum for et yderligere udviklende og lærende samarbejde mellem de forskellige primære interessentgrupper. Afslutningsvis vil denne rapport blive sendt til Sager der Samler og til VIVE som Sager der Samlers bidrag til den overordnede undersøgelse af socialt sårbare i frivillige fællesskaber, september 2018.

Rapporten er opbygget således, at vi først præsenterer casen: Vaskeriet. Derefter beskriver vi den værdiskabelse, som interessenterne oplever, Vaskeriet bidrager med. De metoder, som initiativtagerne anvender, beskrives efterfølgende.

Dernæst omtaler vi de barrierer, som forskellige interessenter er stødt på, inden vi afslutningsvis præsenterer vores konklusion.

Til sidst vil vi gerne takke alle, der på den ene eller anden måde har bidraget til undersøgelsen.

God læselyst

## Hvad er Vaskeriet?

Vaskeriet er en øvebane for udviklingshæmmede, der i januar 2017 startede i fællesvaskeriet i Søvangen, der er en afdeling i Brabrand Boligforening. Formålet med Vaskeriet er at give mennesker med udviklingshæmning en chance for at vise, at de også har ressourcer at bidrage med til fællesskaber.

Vaskeriet er startet af socialpædagogerne Pia Stabell Hjort og Katrine Knudsen med opbakning fra Sager der Samler. Pia og Katrine (herefter omtalt som initiativtagerne) har i deres fritid stået for flere initiativer, hvor udviklingshæmmede har fået mulighed for at deltage på lige vilkår med alle andre. Det drejer sig f.eks. om initiativet 'Sammen om DHL Stafetten', hvor en stor gruppe udviklingshæmmede de sidste fem år har gennemført DHL Stafetten i Mindeparken i Aarhus sammen med medarbejdere i virksomheder, der er sponsorer. I 2018 deltog 180, hvoraf omkring halvdelen var udviklingshæmmede. Det har resulteret i et stærkt fællesskab, stor livsglæde og en positiv udvikling for deltagerne. Ønsket for Pia og Katrine har været at føre den udvikling videre med Vaskeriet.

Der er masser af aktivitet i Vaskeriet, og der arbejdes lige nu på at udvide aktiviteterne ved også at tage et nærliggende butiksløse i brug. Udvidelsen skal øge værdien og kapaciteten af Vaskeriets arbejde og udvikle en bæredygtig forretning til gavn for de udviklingshæmmede og for lokalområdet. Vaskeriet har modtaget flere priser, senest Fællesskabsprisen i 2018.

Vaskeriet får i forbindelse med øvebanerne indtægter gennem en samarbejdsaftale med Aarhus Kommune, der betaler for op til fire deltidspladser i et §103 aktivitetstilbud. Vaskeriet tjener penge ved at levere rent vasketøj og har desuden en samarbejdsaftale med FO-Aarhus, der har ydet tilskud gennem de folkeoplysende midler inden for de fleksible tilrettelæggelsesformer.

Vaskeriet får desuden stillet faciliteter gratis til rådighed af Brabrand Boligforening (BBF), men betaler for de udgifter, der er forbundet med at vaske. På den måde understøtter boligforeningen kun delvist den økonomiske drift af Vaskeriet.

Det er den korte beskrivelse af Vaskeriet.

## Hvad er Vaskeriet – set fra interessenternes perspektiv?

Hvis vi i stedet giver ordet til de mange involverede omkring Vaskeriet, så er det mange ting. Fra vores interviewpersoner får vi både ens og forskellige svar.

Alle er dog enige om, at det er et sted, hvor der vaskes tøj. Men det er mere end det. En af deltagerne udtrykker det således:

”Det er også et fællesskab for dem, der kommer udefra, tror jeg nok. Og vi, som er der, vi laver et fællesskab sammen med dem, der kommer ind og sætter sig hos os. Det er også en øvebane for udviklingshæmmede, hvor man kan øve sig i det, man ikke er så god til – som at vaske tøj, køre ud til kunder og holde foredrag.”

Vaskeriet leverer rent vasketøj til beboere i Søvangen og til erhvervskunder rundt omkring i byen. Vaskeriet er desuden en øvebane for fire udviklingshæmmede, der gennem deres arbejde udvikler mod, evner og drømme til at finde sig tilrette og trives på en arbejdsplads. Sidst men ikke mindst er Vaskeriet et

fællesskab, der knytter forbindelser mellem beboerne i boligforeningen, bygger bro over fordomme og modvirker ensomhed.

Forlader vi de interviewpersoner, der er tættest på, så har Vaskeriet endnu flere formål. Driftschefen i kommunen opfatter vaskeriet således:

”Vaskeriet er også et lille oprør mod det etablerede. Et eksempel på at man kan lave noget på en hel anden måde.”

Vaskeriet er således ikke kun et sted, hvor der vaskes tøj. Det er i lige så høj grad et konkret eksempel på, at udviklingshæmmede kan mere, end de normalt får lov til, idet der anvendes nogle anderledes pædagogiske metoder. En af de pædagoger, der arbejder i det bofællesskab, hvor en af deltagerne bor, oplever at Vaskeriet kan noget andet:

”Det opleves som et initiativ, der måske går lidt ud over rammerne for, hvad vi normalt gør. De kan noget, som andre arbejdspladser ikke kan. Det virker som om, de er lidt mere fleksible. Det virker som om, de har mere på sinde - pædagogisk for eksempel - end mange af de tilbud, der lige nu er til vores unge mennesker.”

En af de ansvarlige politikere fortæller, at Vaskeriet også har fat i en større samfundsdagsorden:

”Jeg oplever det som et ønske om at skabe noget i fællesskab, skabe meningsfyldte fællesskaber for mennesker. Både noget beskæftigelse, men også noget medborgerskab, hvor man mødes med nogen. For nogle mennesker som har gavn af, at man indretter samfundet lidt mere rummeligt.”

En repræsentant for BBF er inde på det samme:

”Det er en simpel måde at lave et brud med det paradigme, at vi skal være uafhængige. Her skabes en afhængighed mellem nogle udviklingshæmmede og nogle ældre borgere, hvor begge parter får gavn af afhængigheden. De udviklingshæmmede får den klare opfattelse af, at nogen er afhængige af dem, og det giver selvværd og selvfølelse. De ældre beboere får vasket eller får en kop kaffe, oplever, at der er nogen, der kan noget, som de har gavn af og måske ligefrem behov for.”

Vaskeriet vasker ikke kun tøj. Selv om initiativet er på mikro-niveau, taler det ind i en større samfundsdagsorden, der på den store klinge handler om ikke mindre end ny-udviklingen af velfærdssamfundet. Det vender vi tilbage til senere.

### **Sammenfatning**

Vaskeriet har mindst fire formål, nemlig:

- At etablere øvebaner hvor udviklingshæmmede kan træne forskellige færdigheder
- At skabe en virksomhed, der leverer rent tøj til deres kunder
- At bidrage til at styrke det lokale fællesskab
- At være prototype på hvordan tilbud til udviklingshæmmede også kan designes.



Det var ikke alle formål, der var tydelige fra start, og flere kan komme til, efterhånden som Vaskeriet udvikler sig.

### **Baggrund**

Baggrunden for initiativtagerne var, at de i deres daglige arbejde på kommunale bofællesskaber har oplevet den frustration, de udviklingshæmmede føler, ved ikke at have tilstrækkelig medindflydelse på deres eget liv. Målet med Vaskeriet var derfor at skabe en tryk og indbydende arbejdsplads, hvor udviklingshæmmede varetager en meningsfuld arbejdsfunktion, og hvor de kan prøve sig selv af i forskellige funktioner og arbejdsroller. Initiativtagernes grundlæggende overbevisning er, at det skaber værdi, når man selv er med til at skabe sit liv.

Mens initiativtagerne gik i gang med at realisere de ideer, der førte til Vaskeriet, allerede i 2013, så igangsatte Aarhus Kommune i 2015 en strategiproces under overskriften 'Kommune Forfra', og Voksen-Handicap forvaltningen (V&H) formulerede 'Voksenhandicap Gentænkt', der i visionen plæderer for, at 'vores faglige indsats tager udgangspunkt i borgerens mål, motivation, potentiale og livsperspektiv'.

Der sker således en sammensmeltning af forskellige behov: Frustrationen hos de udviklingshæmmede på den ene side og kommunens behov for at gentænke tilbud til netop denne gruppe.

En leder i Aarhus Kommune formulerer sammenfaldet således:

"Hele gentænk tankegangen er funderet i 'Kommune Forfra', og jeg tænker, at der sker mange gode ting, men jeg tænker også, at der er en kultur, der skal arbejdes med. Når man arbejder med kultur, kan det tage måneder og år, og i den proces er det godt at have nogle fyrtårne og eksempler på, hvad det nye kan være. Jeg tænker, at Vaskeriet kan være et fint eksempel, når vi skal redefinere opgaven. Vi er her ikke for at passe på og sætte rammer op for den enkelte borger, men for at facilitere, at de får mulighed for at udleve deres drømme og bruge de ressourcer, de har."

Man kan spekulere på, hvad der var sket med Vaskeriet, hvis der ikke var dette sammenfald af interesser. Initiativtagerne oplever ikke, at de er afhængige af den kommunale opbakning. Vaskeriet var blevet realiseret, også selvom kommunen ikke ville bidrage. For kommunen blev Vaskeriet et eksempel på, hvordan Gentænk-strategien kunne se ud i praksis. Set fra forskerperspektivet vurderer vi, at sammenfaldet af interesser var et af de vigtige tilfælde, der ofte er en vigtig ingrediens, når der skal skabes noget nyt.

## **Værdiskabelse**

Vi indleder med et citat fra en repræsentant fra LEV, fordi udsagnet pointerer, at Vaskeriet giver værdi på mange måder og for flere forskellige parter.

"Jeg oplever Vaskeriet som det bedste af det bedste. Det er knaldgodt for de udviklingshæmmede, for de får noget fornuftigt at lave og er glade for det. Men de får også sociale kontakter, og andre finder ud af, at udviklingshæmmede ikke er farlige. Man kan hjælpe hinanden og får noget ud af at lære hinanden at kende. Og så foregår det hele i en almindelig boligforening – ovenikøbet i Brabrand, der er en udskældt bydel. Jeg kan simpelthen ikke forestille mig, at det kan være bedre."

Helt lavpraktisk leverer Vaskeriet værdi som hjælp og service for nogle af de beboere, der bor i Søvangen. Nogle af beboerne er eksempelvis dårligt gående og kan ikke vaske tøj selv. På den måde understøtter Vaskeriet et konkret behov. Denne værdiskabelse nævnes både af Brabrand Boligforening, initiativtagerne og politikerne. Kunderne, hvad enten der er tale om virksomheder eller enkelte beboere, oplever, at de får en helt konkret praktisk hjælp og en aflastning i dagligdagen, fordi Vaskeriet tager sig af vasketøjet.

### *'Nu kan hun selv køre med bus'.*

Udover at producere rent vasketøj, er vaskeriet også en arbejdsplads for udviklingshæmmede, og i modsætning til beskæftigelsen i mange aktivitetscentre opleves arbejdet i Vaskeriet at være mere meningsfuldt for deltagerne. En af dem udtrykker det således:

”Man føler, at man er noget værd i Vaskeriet. Man føler, at man er en del af en gruppe. Man har lige så meget at sige, som de andre har.”

Det giver værdi at opleve:

- at man har betydning,
- at det, man laver, er værdifuldt for andre,
- at det ikke er ligegyldigt, om man er på arbejdspladsen eller ej
- og at man har indflydelse på det, der skal ske.

Det er en værdi, der genkendes af forvaltningen i Aarhus Kommune, hvor en medarbejder udtrykker det således:

”Lige nu vinder Vaskeriet ved, at der kommer mennesker og vil have lavet noget – vasket tøj. Det sker ikke i andre tilbud. De producerer måske et skærebæret, men det bliver solgt et andet sted. Her er de direkte på. De møder mennesker fra den 'normale' verden. De skaber glæde og tilfredshed hos kunder, og det bytteforhold, tror jeg, er vigtigt. I andre projekter er det en fiktiv størrelse, her kan man se det. Den oplevelse af at gøre nytte, det er ret afgørende.”

Alle vores informanter er enige om, at det giver værdi (på flere niveauer) for de udviklingshæmmede at arbejde i vaskeriet. Det gælder også for politikerne, hvor en af dem siger:

”De aktivitetstilbud man får lavet, de giver måske nok folk et sted at være, men jeg tror, at det giver en ekstra følelse af kvalitet for de ansatte, at de laver et stykke arbejde, som nogen har brug for. Dét, synes jeg, er fantastisk værdifuldt, og noget vi har brug for.”

Vi ved ikke, om de andre tilbud, udviklingshæmmede får, i højere grad har karakter af 'opbevaring', for det har ikke været en del af undersøgelsen at vurdere kvaliteten af disse. Men det går igen i analysen af Vaskeri-casen, at udviklingshæmmede – ligesom de 'normale' – har brug for, at arbejdet er meningsfuldt og at opleve, at man gør noget betydningsfuldt for andre.

Alle vores informanter giver udtryk for, at Vaskeriet giver stor værdi for de udviklingshæmmede. Denne mangel på forbehold skyldes måske, at de interviewede, der har berøring med de udviklingshæmmede, registrerer, at der sker en udvikling på mange planer. En LEV-repræsentant sammenfatter det således:

”Hvorfor har X ikke lært at tage bus før nu? I vaskeriet tror de på det, så nu kan X selv køre med bus.”

Det går igen i alle personhistorierne, at der er sket noget bemærkelsesværdigt med de udviklingshæmmede, der arbejder på vaskeriet. Vi vender senere tilbage til, hvilke metoder der er anvendt. Her vil vi give ordet til en af de pårørende:

”Det har udviklet hendes kompetencer. Vaskeriet er en øvebane mod - på sigt - at komme i skånejob. Hun kan meget mere, efter hun er begyndt i Vaskeriet – nu kan hun f.eks. selv ringe og melde sig syg. Hun ved, at det har betydning, om hun kommer. Hun er vigtig for stedet. Dér, hvor hun især har udviklet sig, er på det sociale område. Hun er blevet mere glad, mere positiv og mere snakkende. Hun oplever nye ting hver dag, og der er altid noget nyt at fortælle, når vi taler sammen. I det hele taget har hun ændret selvopfattelse og har fået mod til at prøve noget, der tidligere var helt umuligt for hende at forestille sig. Når hun kan køre med bus gennem byen, så kan hun jo også selv handle i REMA.”

Det er jo et almenmenneskeligt behov, den pårørende her beskriver. Hvis vi får lov til at gøre noget meningsfuldt, der gør en forskel for andre, så smitter oplevelsen af på andre af livets forhold.

Det er ikke kun pårørende og civilsamfund, der oplever en positiv forandring. Samme oplevelse finder vi i det kommunale system, hvor en leder af et bosted registrerer forandringen således:

” Dét, at vaskeriet er funderet i lokalmiljøet, betyder at miljøet kan tage over på nogle ting og give nogle andre rammer, som gør, at beboerne føler sig mere fri og tage det næste skridt. De tør at udvikle deres tryghedszone, og det underbygger selvtilliden. De har taget nogle markante skridt og træder frem på nogle arenaer, som ingen af os havde forestillet os, at de kunne stå på for fire år siden.”

Lederen giver her udtryk for, hvordan en strategi, der inddrager civilsamfundet i opgaveløsningen, kan give værdi for de udviklingshæmmede – og det giver ligeledes værdi for Søvangen, idet tilstedeværelsen af Vaskeriet har skabt et nyt fælles mødested for beboerne i boligforeningen.

Vi har ikke mødt interviewpersoner, der har givet udtryk for, at Vaskeriet har bidraget med negativ værdi for nogen eller noget. På forskellig vis oplever alle, der har kontakt med de ansatte, at der er sket en stor positiv forandring.

Bidrager Vaskeriet også med en økonomisk værdi til samfundet? Det spørgsmål er initiativet endnu for småt til at kunne besvare. Pladserne koster det samme (eller udgør samme udgift for kommunen), men vi har den forhåbning, at når mennesker, der tidligere blev transporteret, fik hjælp til indkøb, vask og rengøring, nu selv kan klare disse opgaver, så må det frigøre personaleressourcer til andre (mere væsentlige) opgaver. Det kræver dog, at metoderne, der anvendes i Vaskeriet, kan implementeres i bosteder og aktivitetscentre.

### *Vaskeriet viser vejen*

Og det er jo spørgsmålet, om det er muligt? I V&H-forvaltningen i Aarhus Kommune har man som nævnt gennem længere tid arbejdet med det strategiske projekt: ’VoksenHandicap Gentænkt’. Strategien sætter bl.a. fokus på øget borgerinddragelse, en styrket faglighed og øget inddragelse af civilsamfundet. Flere

repræsentanter fra forvaltningen giver udtryk for, at Vaskeriet kunne være en prototype på at virkeliggøre den nye strategi.

For det første har Vaskeriet borgerne eller brugerne i fokus på en anden måde, end man har i det kommunale system. Driftschefen siger:

”Vi siger, at vi vil have et ultimativt borgerfokus. Men i en stor organisation er der fare for, at vi mister det fokus og får mere blik for os selv og alt det organisatoriske.”

På den måde er det velkomment, at der kommer nogle udefra og viser, hvad og hvordan det kan lade sig gøre at gentænke ydelserne til borgere med handicap. Driftschefen fortsætter:

”De har jo set, hvordan et kommunalt tilbud kan være – og så kommer de udefra og vil vise, at det kan være anderledes. Det er også et oprør, og det er helt vildt fedt, og det har vi brug for.”

Der er behov for andre perspektiver og tilgange til opgaveløsningen, og udefrakommende kan have lettere ved at tænke nyt uden for de vant rammer. Men det er også provokerende for en stor organisation at få brudt med både sine vaner, sin faglighed og sit monopol:

”Det gør noget ved en stor organisation, at der kommer sådan en lille provokation udefra. Hvis vi ikke selv kommer i tanke om det, så er der andre, der gør. Det skaber et pres for at nytænke, og det har kommunen også brug for.”

Det er ikke kun driftschefen, der kan se muligheder i Vaskeriet. De medarbejdere, vi har talt med, er enige i, at der i Vaskeriet findes en pædagogisk tilgang, der gavner borgerne, og som kommunen kan lære af:

”Vaskeriet gav mig en fornemmelse af, at man godt kan noget andet. Man kan godt gøre det anderledes.”

Om den 'lille provokation' for alvor får indflydelse på udviklingen i Aarhus Kommune, får vi ikke svar på i denne undersøgelse, men vi hører, at intentionen er der. Vaskeriet har inspireret til, at der kan skabes merværdi for de udviklingshæmmede uden nødvendigvis at bruge flere ressourcer.

LEV har dog store forventninger til, at det kan ske. En repræsentant udtrykker håbet således:

” Vaskeriet kan danne skole for, hvordan et inkluderende arbejdsliv kan se ud. De er pionerer på at skabe inkluderende fællesskaber – og skubber til arbejdsbegrebet. Vaskeriet er et arbejdsfællesskab, en anden måde at lave en arbejdsplads på. Og så er jeg nysgerrig på, om det også skaber gavn på politisk niveau, og om det kan være med til at inspirere til, at sociale fællesskaber kan vokse andre steder fra - end ved at uddannede konsulenter skal sætte det i gang.”

Vaskeriet er således med til at bane vejen for, at noget kan være anderledes – uden at det koster kassen. Der er snarere tale om, at der anvendes et andet mindset, og på den måde er det den pædagogiske tilgang, der giver værdi og dermed bidrager til at vise vejen til den fortsatte udvikling af tilbud til mennesker med handicap.

Det sætter en politiker ord på – således:

”Hvis jeg skulle have en bekymring for vores samfundsudvikling, så er det, at vi i stigende grad går i retning af at fjerne mødesteder. Det er noget af det, jeg synes, er gribende ved Vaskeriet. De har taget noget af det, der var et gammelt mødested og er med til at genoplive det.”

Samtidig er flere informanter inde på den brandingværdi, som Vaskeriet afstedkommer – ikke bare til projektet, men også til kommunen og til boligforeningen. Direktøren for BBF siger:

”Jeg tror, det skaber værdi i flere lejre på én gang. At vi faktisk også er en boligforening, der er mere end Gellerup. Vi har faktisk bidraget til Vaskeriet, og det bliver omtalt. Og så har vi vedtaget en strategi, der siger, at vi vil arbejde udviklingsbaseret. Vaskeriet er jo også at arbejde udviklingsbaseret, fordi vi arbejder med andre aktører i civilsamfundet for at se, om man kan lave tingene på en anden måde.

Vaskeriet leverer ikke kun branding, men er også et eksempel på i praksis at demonstrere, hvordan en boligforening kan arbejde udviklingsorienteret med at skabe fællesskaber. BBF-direktøren fortsætter:

”Jeg er nysgerrig på, hvordan man skalerer. Jeg kan undre mig over, at man ikke er i gang fem steder - bare med vaskeri-delen. Jeg er sikker på, at man kan finde mindst 10 boligafdelinger, der på mange måder ligner Søvangen med et fællesvaskeri og et velfungerende beboerdemokrati, så hvorfor har vi ikke skaleret bare på en enkelt ide? Det kan være fordi, der mangler mennesker som Pia og Katrine eller udviklingshæmmede, men det er i hvert fald ikke fordi, der mangler boligforeninger. Jeg tror, man rammer noget i tiden, som man kan basere nogle spændende projekter på også i fremtiden. Sammen med en privat udvikler, som skal bygge 500 private boliger, skal vi bygge 100 almene boliger, og der snakker vi om, om vi ikke skal bygge et fælleshus. Kunne man i det fælleshus etablere en socioøkonomisk virksomhed, som lavede mad i dagtimerne som take away til de travle børnefamilier?”

Når først der er etableret et vaskeri og et køkken som ramme om et lokalt fællesskab, gad vide, hvordan næste skridt ser ud? Fra vores perspektiv må næste skridt dreje sig om, hvordan de gode ideer breder sig og finder fodfæste. Det kræver måske, at der lokalt skal findes aktivister med nogenlunde samme kompetencer som initiativtagerne til Vaskeriet. Det har ikke været en del af denne undersøgelse at dykke nærmere ned i spørgsmålet om, hvordan en god ide bliver til flere, og om det er muligt at kopiere en ide, andre har fået – eller om den dybe tallerken skal opfindes igen og igen.

### *Sammenfatning på værdiskabelsen*

Der er ikke tvivl om, at Vaskeriet skaber værdi for alle, der på den ene eller anden måde er i berøring med stedet. Det er ikke kun deltagerne, der oplever en værdi. Det samme gælder for beboerne, boligforeningen og kommunen.

Der er megen læring at hente i en case som Vaskeriet – og det må i sig selv være en værdi. Alle involverede er blevet klogere ved at deltage, hvad enten man har været en aktiv part eller har bidraget på distancen. Det afgørende bliver for parterne sammen at finde ud af, hvad der gjorde, at det lykkedes, for på den måde at uddrage den viden, der skal i spil både ved en eventuel skalering og i forbindelse med igangsætning af nye projekter. Vi ved at samarbejdsparterne er på vej med dette arbejde. Vi håber, at denne rapport og evalueringen af Bak Op, som VIVE står for, kan bidrage til, at de næste skridt bliver lettere at tage.

Sammenfattende omkring værdiskabelsen kan vi sige, at Vaskeriet kan vise sig at være en prototype på, hvordan en fremtidig kommunal strategi kan se ud i praksis. Vaskeriets anderledes tilgang skaber værdi for deltagerne, der ’pludselig’ kan mere, end de plejer at kunne. Denne forandring oplever de pårørende

positivt, og der er samtidig kommet liv i et fællesvaskeri, der er blevet et nyt mødested for beboerne i Søvangen.

Det er endnu for tidligt at konkludere, om Vaskeriet på sigt vil bidrage til at skabe en økonomi, der kan mærkes som en besparelse i det kommunale budget. Hvis Vaskeriet kun bliver et eksempel på et besparelsesprojekt, vil det helt sikkert vække modstand hos nuværende medarbejdere på bosteder og aktivitetscentre. Netop derfor er koblingen til den nye strategi så vigtig. For hvem vil ikke gerne bidrage til, at borgerne bliver herre i eget liv? Hvis kommunen ovenikøbet kan spare ressourcer, der kan bruges andetsteds, så har vi vel at gøre med en Win-Win situation?

Herudover demonstrerer Vaskeriet, hvorledes en boligforening kan etablere fællesskaber både i eksisterende og kommende bebyggelser.

## Metoder

Vaskeriet opstod som nævnt, fordi de to initiativtagere fandt på at spørge de udviklingshæmmede, hvad de drømte om. Det at inddrage borgere i samskabelsesprocesser tales der meget om, men der findes ikke mange eksempler på, at borgerne har fået reel indflydelse på det kommunale ydelseskatalog. De to pædagoger har fået de udviklingshæmmede til at drømme, selvom det kan være en udfordring, når man tidligere ikke har fået lov til at bestemme ret meget. En af initiativtagerne beskriver situationen således:

”Definitions magten er jo alle steder i det offentlige. Vi ved godt, at den er der, men vi er ikke vilde med at snakke om det. Vi er ude i, ‘at borgerne også er med til at bestemme’, men er de nu også med til at bestemme? Er de med til at bestemme, hvad de spiser hver dag? Nej, det er de ikke. Er de med til at bestemme, hvad der skal være i køleskabet? Nej, det er de ikke.”

Da Gentænk strategien blev udviklet, var det LEV – altså de pårørendes interesseorganisation - der deltog, hvorimod dem, det egentlig handlede om, ikke blev inviteret. Mange vil måske tænke, at det kan udviklingshæmmede heller ikke bidrage til. Men det lader de to initiativtagere sig ikke gå på af. De kommer med følgende forklaring:

”Hvad nu hvis man i hele sit liv har været sat uden for indflydelse. Hvad nu hvis man aldrig er blevet spurgt, hvad man drømmer om, så bliver det svært at svare.”

Man skal øve sig i at drømme, i at træffe valg og tage beslutninger. Denne fortælling demonstrerer, hvordan man kan komme i gang i det små:

”Vi skulle have noget te, og så beder jeg X og Z: ‘Kan I ikke lige købe noget te?’ ‘Øh, os?’, ‘Ja’, ‘Jamen, hvilken te skal vi købe?’ Jeg svarer, at det ved jeg virkelig ikke. Jeg ved ikke noget om te. Så går de i Føtex, og jeg får en sms om, at de har købt cup cake-te og jordbær-te, og det er der, vi er. Hvis man ikke bliver spurgt, hvordan skal man så kunne svare. Det er sådan nogle små skridt, der gør, at man tør tage det næste skridt.”

De to initiativtagere er vedholdende, når de insisterer på, at det er hele gruppen, der udgør Vaskeriet. Der er en tendens til, at det er de to pædagoger, der bliver inviteret til foredrag og arrangementer. Men de insisterer på, at de kun kommer, hvis alle inviteres. Da de fik en henvendelse om at blive interviewet i Go’Aften Danmark i forbindelse med, at de modtog Fællesskabsprisen i juni 2018, sagde de nej tak, fordi

der kun var plads til de to initiativtagere i studiet. Forklaringen fra TV2 var, at det ikke var plads til flere i sofaen. Svaret var: 'Så skaf en større sofa'. Resultatet blev, at der blev plads til to udviklingshæmmede og to initiativtagere. En væsentlig og nødvendig tilgang er således at holde fast.

En anden væsentlig metode er at tro på, at de udviklingshæmmede kan drømme, kan træffe valg og i det hele taget er i stand til at udvikle sig, hvis de blot får de rigtige rammer og udfordringer i et passende tempo. En udviklingshistorie demonstrerer dette:

"Første gang X skulle ind og aflevere tøj, var han stensikker på, at det kunne han ikke. Vi lavede en livline, hvor han kan ringe, hvis han står uden for døren og ikke tør gå ind, gennem et stort kontor, hvor der sidder 100 mennesker og ud i køkkenet, hvor vasketøjet skal hentes. Det er en lang rejse, hvis man ikke er vild med det. Han ringede op og sagde, at han stod uden for døren, og at han var helt vild bange for at gå derind. Jeg sagde: 'Prøv nu bare at gå derind, de er rigtig søde'. Så går han igennem og er helt høj af lykke, da han kom tilbage med vasketøjet. Den måde at være 'høj af lykke' giver jo mod på at prøve noget mere."

Denne case demonstrerer, hvor lidt der egentlig skal til, og når man ved, at denne deltager et par måneder efter er med-oplægsholder på en LEV-konference, så viser det graden af udviklingspotentiale. En af Vaskeriets grundlæggende værdier er, at alle har lyst til at bidrage, og første skridt henimod at skabe forandring er at spørge: 'Hvad har du lyst til at bidrage med?'

Alle, der betragter vaskeriet udefra, er enige om, at dét at tage fat i menneskers drømme netop er det, der karakteriserer tilgangen i Vaskeriet. En aktør fra civilsamfundet beskriver metoden på denne måde:

"De tror, at mennesker kan langt mere, end det vi som system har overbevist dem om, at de kan. På den måde er de anderledes. De går med drømmene, med ønsket om forandring. De tror at alting kan lade sig gøre. Det er lidt anderledes end hos os andre. Vi skal næsten være sikre på succes, før vi kaster os ud i noget. De er mere håbefulde og aktivistiske. Hvis det havde vist sig, at ideen ikke var bæredygtig, så var de ikke døde af det, så havde de bare fundet på noget andet."

Der er en mangel på forsigtighed i tilgangen i Vaskeriet. Initiativtagerne prøver sig frem i handling frem for at beskrive ideen eller initiativet i eksempelvis en businesscase. Så er der nemlig en fare for, at vi får mere af det, vi kender i forvejen.

### *Samskabelse som metode*

Udefra set er Vaskeriet et eksempel på det meget profilerede begreb 'samskabelse'. Både politikerne i Aarhus kommune og interesseorganisationerne er inde på, at Vaskeriet tager udgangspunkt i brugernes/borgernes behov:

En repræsentant for LEV siger:

"De går ind på de udviklingshæmmedes præmisser i stedet for, at de skal passe ind i et eller andet forløb."

En politiker udtrykker det således:

”Det er etableret med udgangspunkt af brugerne af stedet. Det er en meget stærk empowerment-tanke, der ligger bag. I og med at det er etableret uden for det kommunale system, er der også mere symmetri mellem ressourcepersonerne og medarbejderne på vaskeriet. Det er mere et fælles projekt. Det foregår mere i øjenhøjde. Havde det været et aktiveringsprojekt, så havde der været flere strukturer, end der er i det her projekt. Det har udviklet sig på brugernes præmisser.”

Også de ansatte, der er tæt på de udviklingshæmmede i bofællesskaberne, oplever forskellene i tilgangen:

”X bliver virkelig respekteret for det, hun kan. De tilrettelægger hverdagen ud fra dét. Det er ikke sådan, at hun skal passe ind i en kasse for ikke at ryge ud igen.”

Gad vide, hvad det er, der gør forskellen på en ’kommunal’ og en ’udefrakommende tilgang’? Den primære forklaring lyder på, at det store system har svært ved at igangsætte små nybrud. Der tænkes i stordrift med det samme, og så er det begrænset, hvad der kan lade sig gøre. En repræsentant fra LEV udtrykker det således:

”Man kører det jo ligesom en fabrik: bosteder, aktivitetscentre, uddannelse til udviklingshæmmede. Her skal borgerne passe ind i kasserne og i de linjer, der allerede er lagt.”

Denne repræsentant er enig med en af de kommunale politikere i, at nytænkningen skal komme udefra. Fra en LEV-synsvinkel lyder det således:

”Jeg tror, at de ændringer, der skal til, skal komme fra et eller andet frivilligt lag, hvor man bare gør det; hvor man træder ud af systemet og så laver det, man har lyst til, indtil man kan se, at det kan bære. Derefter kan man måske adoptere det ind i systemet, når man kan se, hvordan det fungerer.”

Politikeren udtrykker sig næsten samstemmende:

”Det (Vaskeriet) er født ud fra en frustration over, at man ikke kan lave det inden for de eksisterende rammer. Hvis man vil ændre noget, må man gøre det selv, og det tror jeg kan være meget sundt, hvis der skal skabes nye typer af løsninger. Forhåbentlig kan vi skubbe lidt til vores strukturer og vores måde at gøre tingene på, så der også er overskud til at gøre sådan i Aarhus Kommune.”

Driftschefen er enig:

”De kommer med en prøvehandling, der ikke engang er defineret i vores egen organisation, og de prøvehandling har vi rigtig meget brug for. Vi skal sørge for, at det lykkes, frem for at bidrage til, at det ikke kan lade sig gøre, selvom det ikke er besluttet i organisationen.”

Den metode, der beskrives her, består i, at ildsjælene/igangsætterne og dermed fornyelsen kommer udefra og derved (måske) er med til at påvirke udviklingen. Det er dog en usikker udviklingsmodel. Hvad nu hvis der ikke findes et par indignerede ildsjæle, der er overbevist om, at ting kan gøres anderledes? Bliver der så ikke tilpas meget udvikling af tilbud for forskellige målgrupper?



En kommune kan vel ikke forlade sig på, at udvikling kommer udefra, men er nødt til at have sin egen udviklingsenhed? Det væsentlige er i så fald, hvordan denne enhed er i stand til at tage imod ideer og forslag udefra og ikke har en opfattelse af at have patent på udvikling. Det må være en udfordring for enhver offentlig organisation at få etableret den rette balance mellem de udviklingstiltag, der kommer fra systemet, og de konstruktive forstyrrelser, der kommer udefra.

Samtidig har initiativet haft personlige omkostninger for de to igangsættere. Det er ikke 'bare lige' at gøre op med vante forestillinger om, hvad udviklingshæmmede kan og har behov for. Dét at påpege, at ting kan være anderledes og i praksis demonstrere det, vil af mange tidligere kolleger blive opfattet som en bebrejdelse. Og bebrejdelser vækker modstand.

Skal man være så meget ildsjæl, at man er villig til at sige sit job op, fordi ideerne ikke kan gennemføres inden for rammen? Det har været tilfældet i Vaskeri-eksemplet, og vi vurderer, at det er store krav at stille til de innovatører, der har ideer til at udvikle opgaveløsningen i det offentlige, og som vil bidrage til at gøre begrebet samskabelse til virkelighed.

Når der er enighed mellem civilsamfundsaktører, kommunale politikere og embedsværk om, at der er behov for den udefrakommende innovation, så må der kunne findes en lettere form for samspil/samarbejde mellem det store og det lille system.

Vi vender tilbage til barriererne, men blot her nævne, at en af dem er kulturforskellene mellem systemer, der kræver, at især den part, der har mest magt, agerer hensigtsmæssigt. Driftschefen, der jo – sammen med politikerne - sidder på definitionsmagten og på ressourcerne, må gøre en særlig indsats for at give plads til de tilgange og metoder, som de to initiativtagere benytter sig af.

Chefen, der normalt har en kølig og rationel tilgang til tingene, bliver mødt af to ildsjæle, der i den grad har følelser og indignation med på arbejde. Det kræver både en tolkefunktion og nye ledelseskompetencer og -opgaver. Efter et møde, hvor bølgerne er gået højt, reflekterer forvaltningschefen:

"Man skal passe på ikke at agere for magtfuldt på det eller lade som om, det ikke eksisterer. Problemet kommer op, fordi det er vigtigt for dem. Det er noget nyt i samarbejdet, som jeg ellers ikke vil møde. Hvis jeg siger, at det kan jeg ikke forholde mig til, så kan vi ikke lave et samarbejde. Så får vi ikke det, som byen ellers vil få ved sådan et samarbejde. Det gør også noget ved min rolle, hvor jeg i min organisation skal legalisere, at det her er nødvendigt. Det er ikke fordi, jeg ikke kender min plads. Jeg er ved at definere min plads i et samarbejde med de to skønne damer. Det betyder, at jeg skal gøre noget, som en driftschef normalt ikke gør."

Samarbejde med eksterne aktører kræver nye tilgange, og driftschefen er helt klar over at hun er nødt til at involvere sig for at give Vaskeriet betydning og gøre det velkomment at arbejde med en anderledes tilgang til de udviklingshæmmede:

"I organisationen kan der være nogen, der siger: 'Det her er noget bøvl. Gi os noget mere af det, vi kender'. Nogen der bevidst eller ubevidst vil få det til at gå over. Som organisation er vi ikke klar til at lægge det her samarbejde andre steder end hos mig. Jeg gir det ledelsesmæssigt legalitet. Det er så skrøbeligt, at det enormt let kan kvæles og tages på detaljen, så man siger 'dur ikke'."

Forvaltningschefen er klar over, at hun må benytte en anderledes og mindre magtfuld tilgang, hvis samarbejdet skal lykkes. Spørgsmålet er, om man kan forlange det samme af igangsætterne? De har ikke samme magt, men de kan få opmærksomhed med deres fortællinger om, at kommunale tilbud kan være anderledes. Skal de dæmpe sig for at få samarbejdet til at fungere mere gnidningsløst? Måske ikke, da de jo er drevet af indignation, men så er der behov for en oversætter funktion. I tilfældet med Vaskeriet er det i høj grad Sager der Samler, der har fungeret både med sparring og som mægler undervejs. En kommunal leder siger:

”Det har krævet, at der er nogen, der har holdt fast og investeret i, at de har fået et netværk, der har kunnet støtte dem. Det har de fået hos Sager der Samler.”

Stækker man energien og gør den kommunal (= styret), er der fare for, at vi som samfund mister netop det, ildsjælene kan. Da direktøren for Brabrand Boligforening blev ringet op af en af initiativtagerne og sagde ja til et møde, kom 'ja'et' lidt bag på ham selv. Han forklarer:

”Jeg blev ringet op af X, og normalt ville jeg have sagt nej, men noget i hendes dedikation gjorde, at jeg tog ned i Vestergade (Sager der Samler), for jeg kunne mærke, at her var noget, jeg tændte på. Der var bare noget rigtigt i det projekt, og alle kunne se, at det ramte noget. Alle kunne se, at det var spændende.”

Den ene ildsjæl kan tænde den næste – så måske skal vi acceptere, at vi har brug for ildsjæle, hvad enten de er i systemet eller udenfor, og give dem 'licence to innovate' og ikke forsøge at omfavne dem med bureaukratiske krav – for det dør de af.

I casen Vaskeriet er alle enige om, at det er nødvendigt at give plads til ildsjælene. Hvordan det skal foregå så hurtigt og gnidningsløst som muligt, får vi antydninger af svar på i det følgende.

### *Ildsjælen som metode.*

Ildsjæle er nødvendige, når der skal innoveres. En ildsjæl er den, der ikke tager et nej for et nej. Den der ikke lader sig gå på af en afvisning. Ildsjælen er den, der insisterende bliver ved og ved. Ildsjælen er stædig og kan være mega-irriterende for systemfolk, hvad enten de er medarbejdere, ledere eller politikere. Følgende fortælling fra en såkaldt ildsjæl kan demonstrere udfordringen for den lokale leder:

”Aarhus Kommune havde lavet sådan noget med frivillighed. Det var politisk bestemt, det var virkelig moderne. Og så skulle vi jo allesammen have en frivillig. Også der, hvor vi var ansat, der skulle vi også have en. Og så sagde en begejstret afdelingsleder, at det er SÅ godt, nu skal vi også til at have frivillige. Og jeg sidder og kigger ned i min kaffekop og tænker.... og så siger jeg: 'der er simpelthen noget i den her ligning, jeg ikke forstår. Jeg er fuldstændig klar over, at det er en politisk beslutning, men nu er det jo voksne mennesker, der bor her i deres eget hjem. De betaler husleje, de har en lejekontrakt, ligesom de har alle mulige andre steder i lejeboliger i Århus. Har du spurgt dem, om det var en helt vild fed idé at få frivillige ind i stuen?' Næh, det havde man ikke. Så kiggede han (afdelingslederen) på mig og sagde: 'okay, så spørg dem da'. Så det gjorde jeg, og de kiggede bare på mig og sagde: 'Det gider vi ikke'. Så spørger jeg dem om, hvad vi så skal gøre, og så siger S (beboer): 'Vi kan da selv være frivillige'. 'Det kan vi da også', siger jeg så. Og så samlede vi ind til SOS Børneby.”

Det kan som leder eller kollega være svært at holde til denne form for insisteren, for ildsjælen har jo ret, men vi forestiller os, at det kan være træls at få det indlysende påpeget igen og igen. Det er en lederkompetence både at kunne give plads til ildsjælen og alle de andre på arbejdspladsen.

Et andet eksempel involverer en diskussion mellem de faglige medarbejdere:

”Vi havde sådan en mærkelig diskussion om, hvis man nu ikke var på arbejde og tog i Bilka og så mødte nogle (beboerne), man arbejdede med i bofællesskabet, om man så skulle hilse på dem eller ej. Og rigtig mange sagde, at det gjorde de ikke, for de var jo ikke på arbejde. Så sagde jeg, at det syntes jeg var uforskammet, for vil det så betyde, at hvis du var i Bilka med beboerne, og du mødte din mor, så hilser du ikke på hende, for nu er du jo på arbejde. Sådan hænger det jo ikke sammen, vel. Så jeg tænker, at det er der sgu bare noget menneskesyn i. Der er jo ikke nogen, der siger, at man skal vise sine feriebilleder midt i Bilka, men man kan sgu da sige go'daw.”

Hvis historierne blev fortalt til en koncert med Niels Hausgaard, så ville vi alle grine af hans indlysende pointer. Vi forestiller os, at det er vanskeligere, når det er en kollega, der igen og igen insisterer på at tage borgerens perspektiv.

De ledere, vi har interviewet, er enige i, at ildsjælene er en ledelsesmæssig udfordring. En leder beskriver problemstillingen således:

”De har et ufatteligt drive og en energi, der får ting til at ske. Det kan være en udfordring på en lokal arbejdsplads og for den lokale leder, der skal lave oversættelsesarbejdet over for kollegerne. Nogle gange løber ildsjælen så stærkt, at hun glemmer at kigge sig over skulderen og se, om der er nogen, der løber med en. Hvis man signalerer, at det her bør I alle sammen gøre og ikke lægger mærke til, om de bliver slæbt af sted. Det er et fokuspunkt for den lokale ledelse at finde en balance i det. Jeg skal hele tiden forventningsafstemme og oversætte. Det kræver en indsats, men det giver også nogle resultater, som vi aldrig havde nået, hvis ingen var løbet forrest med fanen. Så havde der aldrig været noget, der hed ’sammen om DHL’ – never ever.”

Lederen fortæller, at han er blevet meget bevidst om den del af ledelsesarbejdet i mødet med en sådan ildsjæl. De skaber en række irritationsmomenter, som man dels må bekæmpe hos sig selv, dels hos de medarbejdere, der ikke umiddelbart løber med, fordi gevinsten for borgerne/brugerne er så stor.

### *Sammenfatning på metodeafsnit*

Der anvendes forskellige former for metoder på Vaskeriet.

Nogle af metoderne drejer sig om iscenesættelsen. Det har betydning, at aktiviteten er flyttet ud i samfundet og ikke længere er ’beskyttet’. Deltagerne indgår i direkte interaktion med kunder og beboere.

Der er få deltagere i Vaskeriet. Vi er usikre på, om det har betydning? Gad vide, om de pædagogiske metoder, der arbejdes ud fra i Vaskeriet, ikke i lige så høj grad kan bringes i anvendelse, hvis der er tre gange så mange?

Initiativtagerne benytter sig af en insisterende stædighed og har en evne til højlydt at påpege det indlysende. Om det er en bevidst valgt metode, eller om det blot er den form, som kendetegner ildsjælene i denne case, er p.t. uklart for os.

Det gennemgående i den pædagogiske tilgang er en tro på, at de udviklingshæmmede kan mere, end de har fået lov til, og at de godt må udfordres på vej mod en øget livsmestring. Det betyder, at initiativtagerne stiller krav – også til at de udviklingshæmmede selv træffer valg. Der er ligeledes en form for ligeværdighed i samarbejdet. Alle deltager med det, de har at byde ind med, både når der skal vaskes og holdes foredrag.

## Barrierer

Der vil som oftest opstå modstand og vise sig barrierer, når nye initiativer ser dagens lys. Således er det også sket i Vaskeriet. Nogle af barriererne er strukturelle, mens andre har mere karakter af kulturelle og/eller mentale barrierer.

### *Strukturelle barrierer*

Det er især de kommunale informanter, der er inde på disse barrierer. Det drejer sig om forskellige emner såsom lovgivning, økonomi, målemetoder, organisering og så videre.

Når vi spørger politikerne, så er det netop de omfattende kvalitetssikrings-mål, der kan forhindre mikro-innovationer i at blive til noget. Og det bliver ikke lettere, hvis initiativerne kommer fra græsrodsniveau. En politiker udtrykker det således:

”Hvordan er det, vi undgår, at det er de samme krav, vi stiller til nogle af de små initiativer, som vi gør til en stor organisation?”

Hvis en kommune ønsker, at det skal være muligt at realisere små nye initiativer eller ideer, der kommer udefra, er det nødvendigt at finde en (ny) administrativ form for det, så ildsjælene ikke går død i det kommunale bureaukrati.

En af de største udfordringer består i, hvordan samarbejdet og dialogen mellem det store fagbureaukrati og de udefrakommende initiativer fra borgere og NGO'ere kan blive mere værdiskabende for begge parter.

Hvis vi fortsætter med det politiske perspektiv, så hører vi, at der er et behov for at finde en formel for, hvordan man tager imod ideer, der kommer udefra.

”Hvordan kan vi blive gode til at gribe de muligheder, der kommer udefra og være tilgængelige for dem, der har bud på noget, der kan fungere og prøve det af?”

Politikerne giver udtryk for, at det er naturligt med bump på vejen i nye samarbejdsrelationer, men er samtidig opmærksomme på, at det store system skal passe på, at ildsjælene ikke brænder ud ved at møde for meget modstand. Der er dog ingen af de tre politikere, der giver udtryk for, at de vil handle på denne erkendelse.

En af politikerne fortæller, at det kommunale system er kendetegnet ved, at der er mangel på ressourcer og tid. Derfor vil det opleves som en barriere, når en medarbejder skal bruge meget tid på mikro-projekter. Når noget nyt folder sig ud, vil der opstå modstand - eksempelvis fra de fagfolk, der har løst opgaven hidtil eller fra de medarbejdere, der løser myndighedsopgaverne.

Alle medarbejdere er inde på, at deres arbejde har ændret sig, således at de bruger mere tid på administrativt arbejde.

”I dag handler arbejdet om nogle andre ting end det pædagogiske. Der er rigtig meget papirarbejde, rigtig meget kontorarbejde.”

Vaskeriet demonstrerer, hvordan det kunne være – hvordan det var ’i gamle dage’. Nu bruges meget tid på administration og kontorarbejde. Det kan skabe modstand, når man oplever, at andre får lov til ’det sjove’. Når man som fagperson oplever, at andre skaber resultater, der bemærkes, kan succesen opfattes som en bebrejdelse. Denne følelse understøttes af, at initiativtagerne gennemfører projekterne i deres fritid. En leder fortæller om de forskellige faglige synspunkter, han skal balancere imellem:

”Det kræver et fokuspunkt som lokal ledelse at finde en balance i det. Det popper op både fra den ene og anden side. Nogle klager over de kolleger, der ikke vil være med til noget som helst, som er helt urimelige og ikke gider arbejde med mennesker. Andre tænker ’rolig nu - jeg er ansat 37 timer om ugen, måske du vil arbejde 60, men jeg har også et behov og et liv ved siden af, som kræver noget fokus - det er ikke det samme, som at jeg ikke vil yde det, jeg kan, når jeg er på arbejde, men jeg skal også klare basis-tingene om de her beboere - samtidig med projekterne”.

Vi vender tilbage til denne forskel i opfattelsen af fagligheden. Også LEV har en oplevelse af, at opgaven har ændret sig:

”Vi lever i en tid, hvor alt skal registreres og dokumenteres. Det er jo fint, hvis det ikke var fulgt op af en voldsom reduktion af de medarbejdere, der er til stede. Når du egentlig gerne vil være sammen med borgerne, men oplever, at 1/3 af dagen går med registreringer, så er det jo en udfordring.”

Lovgivningen kan være en barriere – og enkeltsager kan få folketinget til at stramme yderligere. Det er også en barriere, hvis nye initiativer skal have rigtig mange penge fra start. Det kan være svært både at skulle optimere driften og samtidig finde på nye tiltag. Det kan opfattes som et dobbelt-signal, at man som politiker både beder medarbejderne om at være kreative og finde på nye ideer, samtidig med at man beder dem om at løse opgaven billigere end tidligere.

Mange af de barrierer, som det politiske niveau er opmærksomme på, genfinder vi hos den administrative ledelse. Hertil kommer, at den kommunale styringslogik gør det vanskeligt at give plads til nye initiativer, da alle midler forlods er brugt til drift. En medarbejder fra forvaltningen siger:

”Økonomi udgør altid en ramme i det kommunale system. Man kan godt sidde udefra og sige, at der er masser af penge, men de penge er altid brugt på forhånd. Vi skal altid finde nye penge, når vi skal prøve noget nyt. Der er ikke afsat penge til gentænk-forsøg.”

Det kan virke besynderligt, at man kan vedtage en ny strategi uden at afsætte ressourcer til at gennemføre den.

Lovgivningen på det sociale område – der oftest er beskrevet ud fra de rettigheder borgeren har – kan ligeledes være en barriere. Det er ikke et emne, som administrationen oplever, at politikerne har lyst til at udfordre. En repræsentant fra LEV fortæller:

”Der er en sindssyg lovgivning på området omkring beskæftigelse for udviklingshæmmede. 33.000 sider har vi i det hele.”

Mange store organisationer har en tendens til at blive for optaget af egne interne processer. Derfor er det godt, at der kommer nogen udefra og skubber til forestillingerne om, hvad der kan lade sig gøre. Chefen forklarer det således:

”I en stor organisation er der fare for, at vi mister det fokus (*borgerfokus*) og får mere og mere blik for os selv og alt det organisatoriske. Jo mere der bliver af os, jo mere fjerner vi os måske fra borgerne, selv om vi siger det modsatte.”

Der er mange system-barrierer a la lovgivning og økonomi. Men lige så mange af disse barrierer er tilsyneladende mentale. Spørgsmålet er, hvilke af disse barrierer det er lettest at ændre på?

Om det er system-barrierer eller mentale barrierer, der er årsagen til, at det har taget tre år at få en aftale mellem kommunen og initiativtagerne, er uklart. Driftschefen, der kun har været ansat i kommunen i 1 ½ år, kan ikke forklare langsomheden:

”Det undrede mig, at det havde taget så lang tid. For selv om Vaskeriet er et tiltag med høj risikoprofil, burde det ikke være så svært at komme frem til en aftale med dem. Jeg ved ikke, hvorfor det var svært, eller hvorfor det nogle gange tager lang tid. Nogle gange tager ting i vores verden enormt lang tid, uden at jeg kan finde en grund til det.”

Forklaringen er måske netop, at der er barrierer på rigtig mange niveauer, der skal overvindes, og det tager tid.

Civilsamfunds-repræsentanterne er inde på nogle af de samme emner. De oplever, at de kommunale rammer er for snævre, hvis man vil nytænke og udvikle det pædagogiske arbejde inden for handicapområdet. De begrundelser, vi hører, består i, at der er meget lovgivning på området, økonomiske forhindringer og vanetænkning. En repræsentant for LEV udtrykker det således:

”Systembarriererne er mange. Der er pædagoger og ledere, der tænker traditionelt både i forhold til job og økonomi. Så er der de kommunale barrierer og lovgivningen. Barrieren er nok endnu større hos os som pårørende. Vi er ikke meget for forandringer og har ikke altid mod på at prøve noget andet. Hvis man er forældre til et udviklingshæmmet barn, vil man gerne passe på dem - på alle måder.”

De pårørende har en dobbeltrolle, som det er vigtigt at være opmærksom på. De kan både bliver med- og modspillere i forhold til den udviklingshæmmede. På den ene side ønsker de så udviklende rammer for deres barn som muligt; på den anden side er der også en beskyttertrang, der kan stå i vejen for, at den udviklingshæmmede reelt bliver tilpas udfordret. Det er nødvendigt, at der udvikles en god dialog mellem de berørte om disse forhold.

En anden LEV-repræsentant oplever dog også, at beskyttertrangen findes blandt de ansatte:

”Nogle gange er pædagogerne en stopklods - i den bedste mening og for at beskytte sit job. Der er en træghed og et misforstået beskytterhensyn. De skal også have lov til at prøve at køre for langt i bussen.”

En medarbejder i den kommunale forvaltning beskriver dilemmaerne således:

”Serviceloven er jo, som den er. Vi kan godt udfordre serviceloven - det gør vi også. Samtidig er den et politisk dokument for, hvordan man vil sikre ydelsen til borgeren igennem deres system, og der er man optaget af, at borgeren både skal klare sig selv og skal kompenseres. Vi kan godt lave forsøg sammen med borgeren, men det sker ikke. Lovgivningen begrænser muligheden for forsøg en gang imellem, fordi den har et rettighedsperspektiv, som borgeren til hver en tid kan trække på. Derfor er det en vigtig fortælling i vores organisation at vise, at det faktisk kan lade sig gøre at slippe dem fri. Det er ikke kun en vigtig fortælling i vores system, men også for rigtig mange pårørende. Pårørende er oftest de sværeste at flytte. Den pårørende er jo dybt involveret i sit barn – også når det er i en høj alder. Man har en anden ansvarsfølelse, vi hjælper især vores barn med handicap.”

De strukturelle barrierer er mange, og de viser sig forskelligt, alt efter om man er politiker, repræsentant fra civilsamfundet eller forvaltningschef. Vi vender tilbage til, hvordan systemet opleves af initiativtagerne.

### *Forskellige mentale modeller*

I det administrative system er det, der især fylder, at det på den ene side er godt at få brudt med vanerne, og at der kan være behov for at få hjælp til vanebrud udefra, hvis den nye strategi på handicapområdet skal realiseres. På den anden side er en af de administrative ledere inde på, at den traditionelle faglighed bliver udfordret af tiltag som Vaskeriet. Den traditionelle tilgang har været, at borgere med handicap skal kompenseres, og så opleves det som et benspænd, at der kommer nogen og demonstrerer, at de udviklingshæmmede kan mange flere ting selv. Det er provokerende, men understøtter samtidig det nødvendige paradigmeskift, som forvaltningen er på vej med.

”Vi har at gøre med et system, der i høj grad har levet af, at borgere med handicap skal kompenseres - altså hjælpes - fordi der er noget, de ikke kan .....det er et skidt udgangspunkt. Hvis man i stedet går hen til de her mennesker og siger: der er en hel masse du kan - hvordan vil du blive bedre til det? Det er langt mere handlingsorienteret, det er meget mere ansvarsgivende.”

På den måde udfordrer Vaskeriet den faglighed, der findes i bofællesskaber og på aktivitetscentre. En medarbejder siger:

”Det udfordrer fagligheden i et system som vores. En socialpædagog er en, der hjælper andre, men i Vaskeriet skal du ikke hjælpe, der gør man ting sammen. Hvis én ikke kan tage bussen, siger de ’jo hun kan’. Hvis det går galt, og hun står af det forkerte sted, ja så kommer der nogle og hjælper hende. De finder ud af det sammen, hun fandt ud af det ved at blive kastet ud i det.”

Driftschefen har oplevet, at personlige forhold fylder mere i samarbejdet omkring Vaskeriet, end hun er vant til. Det har overrasket hende, at der er så mange følelser med til møderne, og hun reflekterer over, hvordan hun skal reagere på det. Hun siger:

”Jeg er overrasket over, at et samarbejde kan være så følelsesbetonet, som det her har været. Jeg er jo næsten dum, hvis jeg bliver overrasket over, at nogen er så passionerede.

Der er noget i det passionerede, der fylder. Det kommer op, fordi det er vigtigt for dem. Det er noget nyt i et samarbejde, som jeg ellers ikke vil møde.”

Det er vigtigt for kommunale ledere at tilegne sig nye kompetencer, når man indgår i ligeværdige samarbejder med eksempelvis borgere. Samtidig kunne initiativtagerne måske have behov for at præsentere det brændende engagement i en lidt mere kølig og rationel form. Bebrejdelser er sjældent fremmede for et samarbejde. Samarbejdet kræver ligeledes nye eller anderledes kompetencer hos de borgere, der tilbyder at bidrage til Gentænk-strategien, men spørgsmålet er, om man kan stille kompetencekrav til borgere?

De medarbejdere, vi har interviewet, tager i højere grad stilling til fordel for initiativtagerne frem for deres arbejdspladser. De har alle tre direkte kontakt med de udviklingshæmmede, der arbejder på vaskeriet, og de fortæller, at de har oplevet, at det for udenforstående dels er besværligt og tidskrævende at samarbejde med forvaltningen, dels at de har oplevet deciderede benspænd. En af medarbejderne fortæller denne historie:

”Jeg ved ikke engang, om jeg må sige noget om det. Men nu gør jeg det alligevel. På et tidspunkt fik vi jo faktisk direkte besked på, at det ikke kunne lade sig gøre, at man kunne komme på Vaskeriet. I hvert fald ikke igennem jobkonsulenterne. De havde ikke noget samarbejde med Vaskeriet.....jeg synes, det er lidt ærgerligt, at der opstår noget, som alle kan se er super fedt, og så bliver det næsten sådan lidt ”det skal vi ikke fordi, det er ikke vores” eller hvad det var, jeg ved ikke helt, hvad det var for noget det der. Det føltes ikke rigtig godt.”

Den lokale/daglige institutionsleder ved, at der har været udfordringer i samarbejdet, men mange af disse har været på det overordnede systemniveau, hvor han har vanskeligt ved at handle. Han kan agere på de barrierer, han møder lokalt – og det gør han:

”Jeg kan være med til at fjerne de barrierer, der er opstået, hvor jeg er ansat. Jeg kan være med til at få afklaret, hvad der handler om følelser, og hvad der handler om, hvad der er det bedste for borgeren. De barrierer kan jeg være med til at bearbejde og sikre, at vi kigger objektivt på, hvad der er på spil, og hvad der er det rigtige tilbud til borgeren på sigt.”

Herudover oplever denne leder, at der med mellemrum opstår en barriere, når der ikke er den fornødne respekt i dialogen mellem personerne i Vaskeriet og på bostederne. Han bidrager med følgende overvejelser:

”Hvis man vil sikre det gode samarbejde på sigt, så skal man ikke ringe alt for mange gange og brokke sig over, at beboeren har fået en forkert jakke med. Man bør vide, at beboeren er taget af sted et kvarter efter, personalet er mødt ind, og at der er grænser for, hvad man kan nå. Der er forskel på, om man siger: ’kunne I ikke hjælpe med at finde jakken frem aftenen i forvejen?’, eller om man siger: ’hvordan kan det være at hun nu for tiende gang.....’. Det er vigtigt at huske, at alle gør deres bedste, i den kontekst de er i. Samarbejdsflader går begge veje. Det har dog udviklet sig. I starten var der sikkert større udfordringer – jeg hører i hvert fald ingenting nu.”



Når parter skal samarbejde på tværs af grænser, har det både betydning, at der er respekt for hinandens virkeligheder, og at man taler ordentligt til hinanden – også i tilspidsede situationer.

En politiker vurderer, at det er en fordel at stå udenfor, hvis man skal udfordre de mentale modeller i en kommune, fordi man som udefrakommende er fri af organisatoriske regelsystemer og grundlæggende kulturelle antagelser:

”Det kan bestemt være en fordel nogle gange at stå udenfor og ikke føle sig bundet af de kommunale beslutningsstrukturer.”

Vi vurderer, at Aarhus Kommune må have behov for at finde en form (eller flere former) for, hvordan man modtager ideer udefra - især når ideerne ikke kommer fra professionelle aktører - hvis man skal virkeliggøre hensigterne i 'Kommune Forfra' og 'VoksenHandicap Gentænkt'.

### *Initiativtagernes oplevelser af barrierer*

Det er måske oplagt, at initiativtagerne er dem, der er stødt på flest barrierer for realisering af deres ide. Der går som nævnt lang tid, fra ideen opstår, til den kan realiseres, og de har oplevet forskellige former for modstand undervejs. Udover de barrierer, der allerede er nævnt, påpeger initiativtagerne, at de har mødt kritik fra tidligere kolleger og fagpersoner. Initiativtagerne forklarer modstanden med, at etableringen af Vaskeriet kan opfattes som en kritik af de ansattes faglighed og deres tilgang til pædagogisk arbejde. Initiativtagerne opfatter ikke selv Vaskeriet som en kritik af det etablerede system. De giver udtryk for, at man i det etablerede system er rigtig gode til mange ting. Men de sætter spørgsmålstejn ved den gængse praksis, og de ønsker 'at gøre tingene på en anden måde'. De har oplevet, at deres tilgang er blevet mødt med sure mails, vrede telefonopkald og manglende samarbejde.

”Vi ved jo godt, at vi i den grad har vores røv i klaskehøjde – i hvert fald i forhold til vores faglighed. Men nogle gange bliver man bare nødt til at være modig og handle. Ellers ved man jo aldrig, om ideen er god eller dårlig. Hvis det går skidt, må man jo finde nogen at lære sammen med. Men vi har fået helt vildt meget kritik fra vores egne. Som i virkelig meget kritik.”

Initiativtagerne beskriver, at de har 'stukket næsen frem' ved at gøre noget, andre ikke gør, og ved at udfordrer ikke bare egen, men også andres faglighed – de har sat deres pædagogiske faglighed i spil på nye måder – og det provokerer, fordi det kan opfattes som kritik af det bestående. Det kan være vanskeligt at komme med nye ideer, når man i en organisation har gjort tingene på samme måde i mange år. En af initiativtagerne har denne oplevelse:

”Når nogen er uenige i at gøre noget nyt, så er argumentet at det ligger uden for kerneopgaven. Det betyder 'hold kæft', nu er du gået for langt. Eller også siger de, at det er et vilkår, der ikke kan ændres på. Det betyder 'hold kæft, det har vi nogen i innovationsudvalget til at finde på. Det behøver du ikke'.”

Argumenterne er mange, når det drejer sig om at forhindre nytænkning. Det er kendt fra mange sammenhænge, og det havde den konsekvens, at initiativtagerne valgte at forlade organisationen for at forsøge at påvirke udefra. Det var dog heller ikke let:

”Vi har været tre år om at lave en aftale med V&H. Det er virkelig længe, og det er ikke fordi, de ikke har villet det. Men i starten talte vi slet ikke samme sprog.”

Forandring indefra ser ud til at være vanskeligere end at forandre udefra. Når man er udenfor, kan man bare gå i gang – men det tager efterfølgende tid at få etableret en dialog med det system, man har forladt. Det hjælper dog, at man ikke længere er i bunden af hierarkiet, men kan forhandle direkte med en

forvaltningschef.

En anden barriere har bestået i, at det kan være svært at finde vej i junglen af initiativer og støttemuligheder. Initiativtagerne bag Vaskeriet var eksempelvis på iværksætterkursus i regi af erhvervsfremmesystemet. Det var ikke et relevant tilbud, så hvor går man hen, når man har en ide om at udfordre tilbuddene til udviklingshæmmede og ikke har viden om hverken at drive et vaskeri eller en forretning. Den lige vej findes ikke, og der er behov for hjælp undervejs. I dette tilfælde har initiativtagerne primært fundet den nødvendige støtte og sparring hos Sager der Samler.

Endelig har der været bump på vejen i samarbejdet med kommunen, der har skullet levere ressourcer til projektet. Det har som nævnt taget tre år at få en aftale med kommunen, og det skyldes ifølge initiativtagerne flere forhold:

For det første taler initiativtagerne og kommunen ikke 'samme sprog'. Initiativtagerne har oplevet, at kommunen har haft behov for at kategorisere både dem og Vaskeriet i kendte vendinger som f.eks. frivillige eller ildsjæle. Initiativtagerne beskriver sig som hverdags-aktivister, men det begreb findes ikke i den kommunale ordbog, der derfor har haft svært ved at forstå den hverdags-aktivistiske tilgang til arbejdet. Det er en af (initiativtagernes) forklaringer på, hvorfor det har været svært at skabe øjenhøjde i kommunikationen.

For initiativtagerne har det været vigtigt at holde fast i deres udgangspunkt, og de har arbejdet hårdt for ikke at 'blive puttet ned i kommunale kasser', fordi de ønsker at bevare deres handlefrihed. De oplever, at kommunens ønske om at kategorisere Vaskeriet med kendte begreber udspringer af en frygt for at afgive kontrol. Deres hypotese er, at det er svært for de kommunale systemer at arbejde med en faglighed uden for kommunen, idet de ikke kan kontrollere hverdags-aktivisterne og dermed kan risikere dårlig omtale, hvis noget skulle gå galt. De beskriver bl.a. oplevelsen således:

"Det har været enormt vanskeligt for dem i de første to år at forstå, at vi er nødt til at nå hinanden i øjenhøjde. Vi er nødt til at være to ligeværdige parter, ellers kommer det her ikke til at lykkes. Vi giver ikke køb på vores frihed eller vores evne til at handle. Vi har heller ikke tænkt os at spørge om lov. Lige præcis dét har været svært at sluge, fordi det bliver farligt. De har været bange for kritik. Tænk, hvis det ikke gik, og de havde lavet en aftale med os, så de kunne læse på forsiden af Jyllands-Posten: kommunestøtte til aktivister. Det ville gå helt galt."

Når man oplever ikke at kunne forandre indefra og vælger at forlade organisationen for at realisere sine ideer, så skal den organisation lige vænne sig til, at den, der tidligere var medarbejder, nu er forhandlingspart med ledelsen. Samtidig bliver det en nødvendighed for de tidligere medarbejdere at holde sig fri af de organisatoriske og faglige barrierer, der forhindrede dem i at realisere ideerne.

En anden udfordring i samarbejdet med kommunen har været, at kommunen har haft et behov for, at der blev opstillet traditionelle målbeskrivelser og succeskriterier. Det har initiativtagerne ikke kunnet give dem, og de har oplevet, at det har været svært for kommunen at navigere i det ukendte.

Den administrative ledelse i kommunen er også optaget af denne problemstilling, og vi har allerede været inde på, at det er helt unikt, at det er driftschefen, der har indgået en kontrakt med Vaskeriet. Det skulle til både for at skabe den nødvendige ledelsesmæssige legitimitet og for – som rollemodel – at demonstrere, at hun som chef er villig til at påtage sig den risiko, der ligger i at prøve noget nyt, fordi det ser ud til at kunne blive et konkret eksempel på, hvad den nye strategi betyder i praksis.

Repræsentanter fra Sager der Samler har ligeledes oplevet, at initiativtagerne har været frustrerede over samarbejdet med kommunen. Det har taget lang tid at komme til handling og få lavet et aftalegrundlag.

Desuden har både Sager der Samlers repræsentant og initiativtagerne haft en oplevelse af, at kommunen helst selv vil finde på de nye tilbud og ikke er åbne for bidrag udefra.

”Både politikere og embedsmænd er optaget af at finde på tingene selv. Jeg forstår det godt, for hvis man har et godt job og får en god løn, så skal man vise, at man kan finde på nogle gode projekter. Når grundforståelsen er, at vi skal finde på al ting selv – så står det nogle gange i vejen for at se, hvad man også kan gøre.”

Det kan sagtens være oplevelsen i situationen, men driftschefen giver indtryk af, at hun er med på, at udviklingen også gerne må komme udefra. Der er oplagte læringsmuligheder for alle parter, når der i fremtiden skal udvikles på tværs af kommune og civilsamfund.

Det samme gælder for det politiske niveau, hvor en rådmænd funderer over hvordan:

”Jeg synes, vi skal være opmærksomme på, at den kommunale organisation skal være innovativ og skal kunne antage forskellige former. Kommunen skal ikke overtage Vaskeriet, men de kommunale tilbud skal også have en vis artsrigdom i sig. Vi er udfordret af, at vi hele tiden skal optimere driften, effektivisere og minimere omkostninger – og det kan gøre det svært at finde ressourcer til at udvikle nye tilbud.”

Det er en kendt problemstilling, at man som politiker og topchef er nødt til at balancere mellem strategi og drift. Men for meget fokus på ’her og nu-drift’ betyder, at der sjældent bliver tid til at tænke på brugerbehov i et længere perspektiv. V&H har dog udarbejdet strategien ’Gentænk V&H’, men tilsyneladende ikke afsat ressourcer til at realisere denne. Det gælder både for ideer, der kommer udefra eller indefra.

En anden politiker er overrasket over, hvor svært det er at få Vaskeriet skaleret og gjort økonomisk bæredygtigt og ser det som en barriere for Vaskeriet. Spørgsmålet er, om det ikke i højere grad er en opgave for kommunen, hvis de vil benytte ideerne og metoderne, der er udviklet i Vaskeriet, end det er en opgave for initiativtagerne. Sidstnævnte må så til gengæld tåle, at kommunen overtager deres ideer og forstørrer dem. Også det kan være svært.

Mange informanter er inde på den frustration, som initiativtagerne gav udtryk for, da de fik indtryk af, at forvaltningen kopierede deres initiativ og gav et parallelt kommunalt initiativ mange midler. Det blev især oplevet frustrerende, fordi initiativtagerne havde brugt så langt tid på at komme fra idé til virkelighed, hvorefter de oplever, at kommunen har kopieret deres initiativ.

Set fra kommunes perspektiv havde de to ting ikke noget med hinanden at gøre. Det kommunale projekt havde forvaltningen arbejdet med i årevis.

Vi forestiller os, at hvis et initiativ ’virker’ i lille skala, vil en kommune have behov for at skalere idéen i en større sammenhæng. Hvordan man gør det, uden at de oprindelige initiativtagere oplever sig kørt over, kan blive en udfordring. I den konkrete case blev parterne nødt til at have et par møder om sagen. Konflikten er tilsyneladende blevet bilagt. En af initiativtagerne siger:

” Vi var tæt på en skilsmisse, men vi fik forhandlet. Vi lærer sammen nu. Vi er landet et sted nu, hvor vi taler ind i hinandens verdener.”

I sådan et samarbejde er det afgørende, at parterne forstår hinandens virkeligheder og går i dialog, når der finder handlinger sted, der vækker undren. Det er ligeledes vigtigt at have dialogen med det samme, så parterne ikke skal bruge unødige ressourcer på fantasier om samarbejdspartnerens hensigter.

## *Sammenfatning – Barrierer*

Der er mange barrierer, der skal overvindes. Nogle af barriererne har med regler og lovgivning at gøre. Men langt de fleste drejer sig om de grundlæggende forestillinger, der findes hos de forskellige aktører. Det kræver dialog, og at man har en fælles vision at gå i dialog om, når forskellige fagligheder og perspektiver skal samarbejde. Visionen skal tage udgangspunkt i borgeren som det fælles omdrejningspunkt. Det kan ligeledes være en fordel at få opstillet nogle fælles spilleregler for samarbejdet. Nogle kan man gætte sig til på forhånd (hvordan løser vi en konflikt?), mens andre må formuleres i forbindelse med, at samarbejdet udvikles. Endelig er det vigtigt, at der afsættes tid til fælles læring undervejs.

## **At arbejde i mellemrum**

Samskabelses-dagsordenen har sit udgangspunkt i de strategier, som flere kommuner har formuleret. De går under navne som Kommune 3.0 eller Kommune Forfra. Udfordringen er, at udviklingen af velfærdssamfundet ikke kan fortsætte som hidtil. Det betyder, at metoder som rehabilitering og samskabelse vinder frem. Det er en god ide at skabe fremtidige tilbud sammen med dem, der skal gøre brug af ydelserne. Men det er (som det allerede er fremgået) lettere sagt end gjort at gøre samskabelse til mere end et 'hurra-ord'.

En borger, der repræsenterer en civilsamfundsorganisation, har oplevet indsatsen hidtil således:

”Sådan noget med samskabelse, det er jo fa'me et hit, men det viser sig, at man allerede har kridtet banen op, inden man inviterer ind til det her samskabelse. Rammerne er fastlagt. Man har lagt den økonomiske ramme, man har fastlagt, hvilke mål der skal være. Man ved jo godt, hvor man vil hen, og så tænker jeg bare, at samskabelse, det gider jeg ikke være med til, for jeg er jo alligevel bare statist.”

En politiker oplever at netop Vaskeriet er et eksempel på, hvad samskabelse kan, og at kommunen er blevet bedre til at støtte op om den slags initiativer. Men der er i lige så høj grad behov for de udefrakommende ildsjæle, hvis kommunen skal kunne samskabe:

”Det er lige så meget boligforeninger og først og fremmest nogle ildsjæle, der holder fast – også når det bliver bøvlet, og vi siger 'vi plejer' og sådan noget. Det kræver noget stædighed, hvis man skal gøre det.”

En af initiativtagerne supplerer med, at det også kræver mod at udfordre det kommunale system og vove at mødes i mellemrummet mellem ildsjæl og system.

”Det kræver mod at mødes i mellemrummet, for vi ved jo heller ikke, hvad der sker i det der mellemrum. Man skal have et vist drive til at gøre det, tror jeg. Det er også godt at have nogen at gøre det med, så det ikke bliver for ensomt.”

Driftschefen er enig i, at det kræver sin kvinde at være ildsjæl. Hun pointerer dog, at det ikke er hendes opgave at være belærende overfor igangsætterne. Derfor er hun glad for, at Sager der Samler (også) ser ud til at have påtaget sig den rolle:

”Jeg tror, at noget af det, Sager der Samler har forsøgt at give, er et rum for sparring. Det er der meget brug for. Der er jo noget gas, der skal ud af ballonen, for at vi kan komme godt videre.”

Initiativtagerne har ligeledes haft gavn af Sager der Samler:

”For mig er Sager der samler sådan et læringsforum. Vi bakker hinanden op, men vi lærer jo også sammen hele tiden. Det er virkelig vigtigt.”

”Når vi kommer her, føler vi os forstået, for vi har tit bøvlet med begrænsninger i stil med: ’det er ikke en kerneopgave’, ’det er et vilkår’ og så videre. Her er det legalt at drømme stort.”

Fra initiativtagernes perspektiv er det ligeledes vigtigt, at der er et sted som Sager der Samler, hvor man kan læsse frustrationer af og blive inspireret til at gå nye veje. Relationen til forvaltningschefen har ændret sig over tid. Initiativtagerne formulerer det således:

”Der er kommet en gensidig respekt nu. Og så er der kommet noget nysgerrighed. Jeg ved også, at når man sidder som chef i V&H, så er hun nødt til at være helt vild modig for at gå med os og med Vaskeriet.”

Sager der Samler kan naturligvis ikke tage hele æren for, at relationen er forbedret. Det har parterne selv arbejdet med. Men ligegyldigt hvem vi taler med, påpeges det, at Sager der Samler har en vigtig og nødvendig rolle som oversætter, som sparringspartner, som konfliktløser og som det sted, hvor frustrationer kan luftes. Det er en vigtig funktion, hvis samskabelsen skal være reel. Men lige nu findes Sager der Samler kun som et midlertidigt initiativ, der bygger på en usikker finansiering og forretningsmodel. Der er ikke mange, der vil finansiere denne brobyggerfunktion, og den nuværende konstruktion er for sårbar, hvis samskabelse skal blive til noget i den virkelige verden. Der er nemlig meget at lære endnu – også for det kommunale system. Driftschefen siger:

”Vi har endnu ikke lært alt det, vi har behov for at lære, for samarbejdet har ikke varet så længe. Nu skaber vi den viden her, men der er stadig viden, vi endnu ikke har fået skabt. Vi mangler at få formuleret: Hvad gør det ved lederrollen? Hvad gør det ved organisationen? Hvor skal forankringen være?”

Det kræver nye kompetencer i det kommunale system at samskabe med borgere og civilsamfund. Men det er nødvendigt at åbne op og lade sin faglighed udfordre. En politiker siger:

”I det lange perspektiv skal vi ændre kulturen på socialområdet. Det er ikke det hele, der skal smides ud med badevandet, for der er også en meget stærk faglighed. Men vi har behov for en større faglig nysgerrighed, friere rammer til at forfølge nogle ideer, samtidig med at man leverer resultater. Der er behov for risikovillighed og for, at vi giver plads. Jeg oplever, at denne gruppe borgere kan meget mere, end vi giver dem plads til. Vi kunne godt bruge en stærkere brugerinvolvering.”

Og her er det vigtigt, at det er de konkrete borgere, der inviteres ind til at drømme og ikke kun interesseorganisationer. Men også det at realisere ideer, der kommer fra borgerne, er en kompetence, som politikerne efterlyser:

”Hvordan finder man nogen, der kan bære en ide frem fra idestadiet, til den gør en forskel? Hvem kan åbne de døre, man ikke lige så i første omgang? Dét, tror jeg, kan være en svær ingrediens at finde.”

En politikerkollega supplerer:

”Det kræver nogle dygtige mennesker, der er trænet i at gå fra ide til udførelse. Det tror jeg faktisk ikke er så simpelt.”

Hvis forandringen skal hjælpes på vej af udefrakommende aktivister/borgere, så skal det gøres lettere at komme ind med ideer udefra. I det arbejde hører vi, at Sager der Samler kan spille en vigtig rolle.

Vi slutter med et citat fra en politiker:

”Det er fint nok, at vi har en myndighedsrolle, men vi skal se os selv som mere end det og være i stand til at indgå samarbejde med de mennesker, der forstyrrer os og gerne vil i dialog med os, fordi der er noget, der frustrerer dem. Gentænk V&H bygger på den ide, og der er nogle dygtige folk, der kan samarbejde. Men der hvor det bliver svært for os som kommune, det er, når man skal samarbejde med nogen, der ikke ligner én selv og som ikke nødvendigvis har gået på universitetet eller seminariet for den sags skyld. Det er jo der, hvor Sager der Samler har set den problemstilling. Der er brug for nogen, der kan oversætte.”

### *Sammenfatning Mellemlum*

Når man skal arbejde på tværs og som system for alvor kunne lytte til borgernes perspektiv, så kan der i en startfase være behov for en oversætter- eller brobyggerfunktion. En sådan rolle har Sager der Samler haft i denne case. Hvad nu hvis der ikke havde været en oversætterfunktion? Gad vide, om Vaskeriet så ikke var blevet til noget?

Hvis vi forestiller os, at det er nødvendigt med en brobyggerfunktion, hvordan skal den så finansieres? Kan man forestille sig, at en kommune vil betale for en service, som samme kommune ikke har kontrol over?

Vaskeri-casen dokumenterer, at der er behov for nye kompetencer, hvis samskabelsen mellem borger og kommune skal blive reel.

På det organisatoriske niveau skal der ske en åbning, således at det bliver muligt for borgere og civilsamfundsorganisationer ubesværet at komme med ideer og få uvildig hjælp til at kvalificere disse.

Det må være et politisk ansvar at sikre dette, hvis 'Kommune Forfra' skal være andet end (endnu) et slagord.

De administrative topchefer skal sikre, at civilsamfundet inviteres indenfor, når der skal tænkes nyt og sikre, at de udefrakommende får lov til at bidrage, inden formål og ramme er lagt endeligt fast.

Det er ligeledes vigtigt at invitere de egentlige brugere – og ikke kun de organisationer, der repræsenterer dem. Det kræver mod at invitere konkrete brugere/borgere indenfor og vilje/evne til at ville lytte til, hvad der har betydning for dem – og ikke straks tænke: 'det findes allerede i det kommunale ydelseskatalog'.

Topledelsen skal både selv være i stand til at interagere med ildsjæle og sikre, at deres organisation kan indgå i dialog. Det kan de gøre – som vi har set i dette tilfælde – ved at agere som rollemodeller, for i praksis at demonstrere hvordan samarbejde på tværs kan fungere.

De ledere, der er tæt på medarbejderne, skal ligeledes kunne balancere mellem ildsjælene (hvad enten de kommer udefra eller allerede findes på arbejdspladsen) og de medarbejderne, der har løst opgaverne på samme måde i mange år.

Spørgsmålet er, om man kan stille kompetencekrav til civilsamfundsorganisationer og borgere? Det mener vi ikke, men vi opfordrer til, at de relevante parter tillader sig at lære undervejs. Hvis den ene tilgang ikke giver de nødvendige resultater, så må man hurtig videre til andre metoder - for at undgå frustrationer. I denne forbindelse ser det ud til, at det er en fordel for begge parter, at der findes en mellemrumsorganisation, der kan hjælpe med at skabe forståelse på tværs.

## Konklusion og perspektivering

Vi opstillede indledningsvis en række forskningsspørgsmål, som vi vil besvare i det følgende.

### *Værdiskabelsen*

I forhold til spørgsmålet om den værdiskabelse, der foregår i regi af en sag i Sager der Samler, i dette tilfælde Vaskeriet, sker den på flere niveauer 'rundt om' sagen. Vaskeriet har mange samarbejdspartnere, og de forskellige aktører oplever alle, at der sker en værdiskabelse på forskellige parametre.

Det er helt tydeligt, at det er positivt for deltagerne at være en del af Vaskeriet. De indgår i et arbejdsfællesskab, hvor de bidrager ligeværdigt og de har betydning for både deres kunder og for det lokale fællesskab i boligforeningen. Det bidrager til at højne livskvaliteten hos deltagerne.

Vaskeriet fungerer desuden som et læringsrum, hvor den enkelte deltager får udviklet sine kompetencer til bedre at kunne mestre hverdagen og bliver udfordret til at øve sig i det, de har drømt om at kunne.

Den pædagogik, der udøves i Vaskeriet, har i høj grad bidraget til, at deltagerne er blevet inkluderet i det 'normale' samfund: de køber ind, de kører med bus, henter og bringer vasketøj og optræder på TV.

Vaskeriet er som sideeffekt blevet katalysator for nye sociale fællesskaber i lokalområdet og fungerer som et samlingssted for de lokale beboere. På den måde er Vaskeriet blevet en form for 'udviklingsmotor,' der i praksis kan demonstrere, hvad der skal til for både at realisere strategien 'Voksenhandicap-gentænkt' og Boligforeningernes udviklingsstrategi for at skabe levende fællesskaber for alle.

### *Skaber Vaskeri-casen værdi for samfundsøkonomien?*

Hvis man reelt ønsker at gentænke de kommunale tilbud til handicappede, så er det nødvendigt med forsøg, der i praksis kan demonstrere, hvordan opgaverne kan løses bedre og måske ved at bruge ressourcerne anderledes. I stedet for at tænke stort fra start, er det mere overkommeligt med småforsøg, hvor skaden ikke er så stor, hvis idéen fejler i praksis.

I denne undersøgelse har vi ikke haft data, der kan dokumentere, om der er kommet et positivt eller negativt økonomiske afkast ud af Vaskeriet. Vi forestiller os dog, at der må blive ressourcer frigjort, idet de udviklingshæmmede gennem arbejdet i Vaskeriet har erhvervet sig kompetencer, de kan overføre til andre sammenhænge. Vi tænker dels på helt almindelige hverdagsopgaver, som deltagerne før har haft brug for hjælp til, men som de nu kan klare selv, dels at de på sigt kan opnå en fastere og meningsfuld tilknytning til arbejdsmarkedet. Det vil være nødvendigt at følge eksperimentet i en længere tidsperiode for at kunne dokumentere, om det har en positiv økonomisk effekt.

## De tre bundlinjer

Vaskeriet opererer med tre bundlinjer. Den første bundlinje er rent vasketøj. Vaskeriet får flere og flere kunder, der er tilfredse med den service, de får, og det produkt de køber. Initiativtagerne arbejder allerede på en udvidelse i form af egne vaskeri-lokaler, hvor der er plads til en større volumen, flere besøgende og længere åbningstid.

Den anden bundlinje er at skabe inkluderende fællesskaber. Deltagerne giver helt klart udtryk for, at de er blevet en del af det større fællesskab. De er ikke længere kun i kontakt med ligestillede. Derudover oplever nogle af de lokale beboere, at de er blevet en værdifuld del af det fællesskab, som Vaskeriet har skabt i Søvangen. Dette gælder også beboere, der tidligere har været isolerede i deres lejligheder.

Vi har den hypotese, at når mennesker i et boligområde bliver kendt med hinanden og kan træde til, hvis en nabo har behov for hjælp, så kan det måske på sigt supplere nogle af de kommunale støttefunktioner.

Den sidste bundlinje er øvebanerne. Den sidemandsoplæring, der foregår i Vaskeriet, er værdifuld, idet deltagerne har betydning for kunderne i Vaskeriet og for beboerne i Søvangen.

## Hvordan dokumenteres værdien af menneskes oplevelser i fællesskaber?

Vi har dokumenteret værdiskabelsen gennem interviews af de forskellige interessentgrupper. Resultatet er, at den sociale værdiskabelse er stor for alle interviewede. Det er som sagt endnu ikke muligt at dokumentere, om Vaskeriet har skabt en positiv økonomisk værdi for kommunen.

## *Hvordan skabes dialog mellem 'hverdagsaktivisme' og drifts- og forvaltningslogik?*

Hvis det skal blive muligt for borgere/ildsjæle/hverdagsaktivister, der har ideer til nye eller anderledes tilbud til bestemte målgrupper, så er det tydeligt, at også her har Vaskeriet fungeret som en øvebane både for kommunen og civilsamfundet.

Først og fremmest kræver et samarbejde mellem så forskellige parter:

- at parterne har samme drøm,
- og anerkender at alle deltagere er nødvendige, hvis drømmen skal realiseres
- at parterne er villige til at prøve noget nyt,
- at alle udviser mod og tør satse,
- at alle er indstillet på at blive klogere undervejs.

I Vaskeri-casen har vi på den ene side at gøre med en driftschef og andre på ledelsesniveau, der er i stand til at se ideen og er villige til at løbe en risiko for at afprøve den. På den anden side finder vi nogle ildsjæle, der holder fast i deres drøm og holdninger. Gensidig respekt og ligeværdighed er en forudsætning for, at det lykkes at få de forskellige perspektiver til at gå op i en højere enhed til fordel for borgerne. Kommunen skal være åben for ideer udefra og sikre, at disse modtages positivt. Både politikerne og topledelsen har et ansvar for at sikre, at der skabes en kultur, hvor det er muligt. Kan man stille kompetencekrav til de ildsjæle (borgere, civilsamfundsorganisationer), der gerne vil i dialog med kommunen? Det er vi i tvivl om. Vi vil dog foreslå, at begge parter indgår i et læringsforløb undervejs for at blive klogere på, hvilke elementer i samarbejdsprocessen, der fungerer, og hvilke man med fordel kan udelade i næste forsøg. Det behøver ikke at tage tre år næste gang. Det er heller ikke alle borgere, der har samme energi og vedholdenhed, som de to initiativtagere. På baggrund af den opnåede læring kunne næste skridt være, at parterne beskrev en



metode til reel samskabelse. Selv om kommune og civilsamfund herved når frem til generation 2.0 i samskabelse, må alle indstille sig på, at der sandsynligvis skal flere forsøg til, inden målet er nået, og parterne har konkluderet i generation X.0.

Der er behov for at udvikle et nyt, fælles sprog. Løbende dialog og afmystificering har i dette tilfælde været en nødvendighed for at skabe tryghed parterne imellem. Lige så nødvendigt er det at have formuleret en fælles vision, der tager udgangspunkt i borgeren. Visionen kan suppleres med nogle fælles spilleregler for samarbejdet. Det kan være en fordel på forhånd at have aftalt, hvordan kritik formuleres, hvordan en konflikt løses, og hvordan en kontrakt forhandles.

I Vaskeri-casen har begge parter, på hver deres måde, været i front for at gå nye veje. De er blevet rollemodeller for, hvordan det næste skridt til at realisere Kommune Forfra kan tages, samtidig med at der er skabt en anderledes og mere værdiskabende arbejdsplads for udviklingshæmmede.

Det er vores vurdering, at når det er lykkedes, skyldes det bl.a., at det har været muligt at inddrage en tredjepart i form af Sager der Samler, der i flere sammenhænge har fungeret som mægler, formidler, kommunikator og oversætter. De mellemrums-kompetencer, der er til rådighed i Sager der Samler, er både værdifulde og nødvendige i de første faser af et samarbejde på tværs af meget forskellige organiseringer. Spørgsmålet er, om en kommune vil medfinansiere en 'mellemrumsfunktion', som de ikke har kontrol over?

### *Perspektivering*

Vaskeri-casen er – efter vores opfattelse – et eksempel på at realisere intentionerne i de 'gentænk tiltag', der finder sted i mange kommuner. Men der skal investeres i mange flere forsøg. Vi ved, at der arbejdes på at gøre Vaskeriet til en prototype, hvis Aarhus Kommune realiserer planerne om en social investeringsfond.

Der findes endnu ikke skalerede samskabelsesprojekter på de centrale velfærdsområder, og vi er spændt på at se, om det lykkes at samskabe dér, hvor det virkelig rykker ved noget, dér hvor det har konsekvenser for den førte politik, organisering og økonomiske forvaltning. Skal det lykkes at inddrage borgere og civilsamfund i udviklingen af næste generation af velfærdssamfundet, så er 'systemerne' nødt til både at løsne behovet for styring og kontrol og at gentænke fag-fagligheden. Det er dog ikke tilstrækkeligt at gentænke. Tankerne skal følges op af handling, og efter vores vurdering er Vaskeriet et eksempel, der i enkle handlinger demonstrerer, hvordan tankerne kan føres ud i livet.

Der er behov for at frisætte og støtte de mange borgere, der gerne vil bidrage til samfundsudviklingen. Hvis også de borgere, der ikke normalt bliver hørt, skal have mulighed for at bidrage, skal der måske etableres mellemrumsfunktioner, der kan hjælpe med dialogen, indtil parterne kan mødes i øjenhøjde.

Hvis borgere og civilsamfund oplever sig som statister i det kommunale samskabelses-teater, så forsvinder de. Samtidig er der behov for, at de fagprofessionelle bliver i stand til at ændre mindset, så de ikke kun stiller spørgsmålet: 'What's the matter with you?', men indleder dialogen med at spørge borgerne: 'What matters to you?'



SAGER  
DER  
SAMPLER

