

Fællesskaber mellem kommune og civilsamfund: De fem vigtigste barrierer – og det fælles håb

*Af Finn Vedel Pedersen, Christine Raecke, Randi Mølager,
Louise Kolbjørn & Søren Mariegård *)*

Resumé

På trods af stærke traditioner for frivilligt arbejde i foreninger og fritidsklubber er der mennesker i Danmark, som aldrig eller sjældent er en del af disse fællesskaber, og som måske oveni står uden for uddannelses- eller arbejdsfællesskaber. Ofte mennesker, som er i en sårbar situation fysisk eller psykisk. Vi har en stærk offentlig sektor, som har et særligt ansvar for disse mennesker. Men det er også en offentlig sektor under pres: borgere og familier har komplekse og multiple problemer, opgaverne skal løses inden for en stram økonomistyring og det er vanskeligt at rekruttere arbejdskraft. Opbygning af fællesskaber er fortsat et spørgsmål om, hvordan det offentlige rækker ud over sig selv, og om, hvordan civilsamfundsaktører rækker ud mod kommuner og andre. Mindst fem barrierer spænder ben for fællesskabelse – dem sætter artiklen til debat.

Emneord: Fællesskaber, velfærd, frivillighed, offentlig sektor, tværsektorielt samarbejde

*) Finn Vedel Pedersen og Christine Raecke er begge udviklingskonsulenter i Slagelse Kommune; Randi Mølager er forhenværende centerchef på Professionshøjskolen Absalon; Louise Kolbjørn og Søren Mariegård er hhv. tidligere og nuværende sekretariatsleder og bestyrelsesformand i SYMB.

A. Introduktion til artiklen

Hvis vi skal løfte de vigtigste samfundsmæssige udfordringer omkring ulighed i sundhed, uddannelse, beskæftigelse mv., hvis vi skal skabe betingelser for gode liv, er fællesskaber centrale. Men der er også i dag en række barrierer for arbejdet med at opbygge og styrke fællesskaber – måske fordi fællesskabsdannelse radikalt overskrider vores organiseringer og institutionelle logikker og støder ind i nogle af de regler og rammer, der er resultatet af årtier med en effektiviseringsdagsorden.

I denne artikel sætter vi denne problematik til debat og formulerer fem centrale barrierer, som vi forpligter os på at arbejde med at overkomme. Artiklen udspringer af dialoger mellem de tre parter i projektet Velfærdsinnovation mellem kommune og civilsamfund, der er støttet af Velux Fonden, som undersøger, hvordan deltagelse for udsatte voksne i fællesskaber kan understøttes og udvikles. Vi repræsenterer tre forskellige aktører: en kommune, en socialøkonomisk virksomhed og en videregående uddannelsesinstitution/udbyder af offentlig lederuddannelse – med en fælles ambition om at styrke lokale og regionale fællesskaber til gavn for borgere i Region Sjælland. I det næste afsnit adresseres, hvorfor fællesskabet har fået en ny aktualitet og de forhåbninger og nødvendigheder, som fællesskaber aktuelt forbindes med. Dernæst formulerer vi fem barrierer for fællesskabelse, som vi på forskellig måde støder på som henholdsvis kommunal, socialøkonomisk og uddannelsesmæssig aktør. Til sidst diskuteres, hvad det kræver at overvinde barrierene.

B. Fællesskab – forhåbningen og nødvendigheden

Det er et helt fundamentalt menneskeligt behov at høre til og opleve forbundethed til medmennesker. Men igennem årtier er vi, i udviklingen af samfund og velfærd, gået efter effektiviseringer, efter nytte. Måske har vi simpelthen glemt, hvor vigtigt det er at høre til. Forskning viser, at netværk og relationer er med til at forebygge ensomhed, udsathed og sociale problemer (Hancock 2009) og med til at understøtte trivsel, sundhed og livsmestring (Lin & Kickbusch 2017; Newell, McArthur & Menec, 2014). Vi er samtidig et land med stærke traditioner for frivilligt arbejde i foreninger og fritidsklubber – også i mange af de såkaldte udkantsområder (Ibsen, Thøgersen & Levinsen 2013). Alligevel er der en andel mennesker, som aldrig eller sjældent er aktive i foreningslivet, og som måske oveni står uden for uddannelses- eller arbejdsfællesskaber. Ofte mennesker, hvis baggrund eller adfærd, afviger fra flertallets, eller som er i en sårbar situation fysisk eller psykisk.

Vi har samtidig en stærk offentlig sektor, som har et særligt ansvar for disse mennesker. Men det er også en offentlig sektor under pres: offentlige ledere og medarbejdere på social- og sundhedsområdet står i stigende grad over for borgere og familier med komplekse og multiple problemer, som fordrer en mere helhedsorienteret indsats på tværs af institutionelle siloer. Samtidig

skal opgaverne løses inden for rammerne af stram økonomistyring, med tydelige effektkrav og med en stigende udfordring i forhold til at rekruttere uddannet arbejdskraft. Sådanne væsentlige og komplekse problemstillinger kalder på et samarbejde mellem mange og forskellige aktører. Hermed kommer opbygning af fællesskaber også ind som et spørgsmål om, hvordan det offentlige rækker ud over sig selv, og om, hvordan civilsamfundsaktører rækker ud mod kommuner og andre. Fællesskaber bliver et tema, der handler om en ny midte mellem civilsamfund, privat initiativ og offentlig myndighed. Denne nye midte - og dens muligheder og udfordringer - er omdrejningspunktet for denne artikel.

Behovet for fællesskab og for at styrke betingelserne for det gode liv - hvad enten det er i by eller på landet - er ikke blevet mindre: Region Sjællands sundhedsaftale 2019-2024 (Region Sjælland og KKR 2019-2023, s. 5) viser, at mange borgere i Region Sjælland har brug for sundhedsvæsenet. Konkret er Region Sjælland udfordret ved, at der bliver flere sårbare ældre, borgere med kroniske eller langvarige sygdomme, børn og unge med trivselsudfordringer og voksne med psykisk sygdom. Denne udvikling udfordrer i stigende grad regional og kommunal økonomi og kapacitet. Den negative udvikling kræver, at regionens aktører på tværs af civile, offentlige og private sektorer finder fælles løsninger, der sikrer bedre livskvalitet for de mange borgere med behov for hjælp.

I disse år er kommuners og civilsamfundets bestræbelser på at styrke lokale fællesskaber blevet flere, og mange forskellige initiativer de senere år handler om at revitalisere fællesskaber. Blandt andre SYMB, som har etableret sig omkring det at skabe mulighed for fællesskaber på tværs og for alle.

Lundsryd, Klarup og Bundsgaard (2017) pegede allerede i 2017 på en række 'moderne pionerkommuner', som forsøger at skabe gode livsbetingelser og at løse komplekse problemer - som ulighed i sundhed eller social arv - via stærke lokale fællesskaber. Det stigende fokus på fællesskab, som tilgang til velfærd, trækker spørgsmål om fællesskabers tilblivelse, opretholdelse og værdiskabelse frem som aktuelle emner for undersøgelse og debat. Hvordan kan vi lykkes med at skabe deltagelsesmuligheder for mennesker, der gerne vil deltage, men af forskellige grunde ikke oplever at have muligheden? Det rejser også nye spørgsmål om fordeling af ansvar: Hvis ansvar er det, at mennesker, uanset livssituation, har mulighed for at indgå i lokale fællesskaber? I øjeblikket ser vi tendenser til en bevægelse væk fra, at det offentlige alene forventes at dække hele paletten for 'det gode liv', til en vægtning af flere forskellige samfundsaktørers rolle og ansvar. Dermed følger et fokus på det offentliges medansvar i det samspil, snarere end det offentlige som leverandør hele vejen rundt eller af hele paletten.

Dette rejser også nye værdidebatter med nye spørgsmål og skillelinjer: Kan vægten på fællesskaber og civilsamfundet i virkeligheden ende med at få en individualiserende slagside, hvor ansvar tænkes

”nede fra og op” med udgangspunkt i det personlige ansvar hos medborgeren? Hvordan sikres det, at vi ikke hælder velfærdsstatens børn ud med badevandet? Altså, i iveren efter at finde nye løsninger, glemmer, hvad pointen var med at løse velfærdsopgaver i de professionelle, formelle og lovregulerede kontekster? Hvad betyder mødet mellem mål-middel tænkning og fællesskabets formålsfrie karakter? Kan fællesskabets placering i kommunale strategier i sidste ende betyde, at det første maser sig ind på den sidste, og bidrager til en instrumentalisering af sociale relationer? Vores udgangspunkt er, at hvis vi skal have en frugtbar diskussion af sådanne spørgsmål, og overkomme de barrierer, der findes i dag, må vi dele erfaringer og indsigter på tværs af vores respektive ståsteder. Vi må skabe nye typer læringsrum – og etablere en fælles forståelse og forpligtelse til at overkomme barriererne på tværs af offentlige og civile aktører. Det følgende afsnit er vores bud på et første skridt ind i en sådan fælles forståelse, sådan som den har formet sig i dialoger, vi har haft i forbindelse med samarbejde i projektet. Vi formulerer fem barrierer for samarbejdet om fællesskab og peger på, hvordan vi mener, der kan arbejdes med dem. De fem barrierer er: 1) sammenstød i logikker, 2) formelle rammer og regler, 3) et fastlåst frivillighedsbegreb, 4) kasketforvirring og 5) silouddannelse.

C. Fem barrierer vi forpligter os på at arbejde med

1. Sammenstød af logikker

Et stærkt fokus på styring har gennem en længere årrække sat det offentliges egen butik og den enkelte afdelings resultater i centrum, ironisk nok også som resultat af ambitionen om, at sætte borgeren i centrum. I praksis har mange styringstiltag vist sig at være utilstrækkelige eller direkte i modstrid med skabelsen af offentlig velfærd, der netop krydser forvaltningslogikker og sektorgrænser. Som en uintenderet effekt af den offentlige sektors fokus på at målfastsætte og konkretisere værdi for borgerne, bliver velfærd et anliggende det offentlige har med individet, mens velfærd som en tværgående, relationel, fælles størrelse forsvinder ud af fokus. Den stigende interesse, fra såvel offentlige som civile aktører, for fællesskab kan ses som reaktion på denne styringstænkning og tendensen til at individualisere og fragmentere ’det levede liv’ i professions- og forvaltningslogikker.

Men arbejdet med fællesskaber går netop på tværs af civilsamfund, foreninger, uformelle borgerinitiativer, virksomheder med social økonomiske ambitioner og det offentlige, fx kommunale enheder og uddannelsesinstitutioner. Hver har sine koder og styringstænkninger, hvilket kan resultere i et sammenstød af logikker. Som offentlig aktør er der en række hensyn, man må tage: økonomi, jura, politik. Men som civilsamfundsaktør kan man opleve, at det er svært at gebærde sig i forhold til det offentlige – at man går galt i byen, og ikke siger det rigtige, eller får den dialog, man kom for. Sammenstød af logikker kan bl.a. handle om mødet mellem mål- og resultatorientering på den ene side og karakteren af fællesskabet og fællesskabende processer på den anden. Fællesskaber

er 'nytteløse' i den forstand, at de lever, fordi de ikke skal tjene andre formål, end at være der for dem, der er med i dem: At man kan komme, uden at man ved, hvad man vil med det. At man kan komme, uden at have et bestemt prædikat på sig fra starten. Det sidste kan komme til at støde mod en målgruppetænkning, som er indlejret i store dele af den offentlige velfærdsvirksomhed. Der er mange gode grunde til, at målgrupper spiller en rolle her - men i forhold til at understøtte fællesskaber kan målgruppetænkningen spænde ben for det, som fællesskaber netop kan, fordi de er noget andet; eksempelvis at være en ramme for at overskride individuelle prædikater, roller og identiteter. Hvis arbejdet med fællesskaber sættes under KPI'er, målgruppedefinitioner og resultatkontrakter, ender vi med at gøre dem til en del af det, vi allerede har, og vi risikerer at miste det særegne, som de præcis kan.

Samtidig med at kategorisering er uomgængelig for, at man overhovedet kan forstå og overskue verden, indebærer det samtidig en risiko for, at man får et unuanceret syn på sine medmennesker, fordi man lynhurtigt bedømmer dem til at være af en bestemt slags. Når mennesker er blevet mærket og udskilt som nogen, der er anderledes og forbundet med uønskede karakteristika, kan der opstå reaktioner blandt dem, der ikke tilhører den udskilte gruppe, fx i retning af at devaluere gruppen. Som også Sundhedsstyrelsen (2008) peger på, kan de mennesker, der indgår i den udskilte gruppe, blive yderligere udsat for afvisning og eksklusion. Med andre ord er logikken i kategorisering et tveægget sværd, som i mødet mellem sektorernes forskellige logikker kan gøre både skade og gavn.

For et borger- og iværksætterhus som SYMB er pointen netop, at stedet er for alle. Her er bestræbelsen netop ikke at sætte prædikater på dem, der deltager. Hos SYMB prøver man at undgå betegnelser som 'sårbar' og 'hjælpsøgende' modsat 'ressourcestærk' og 'hjælper'. Snarere end at nogle bestemte mennesker hjælper nogle andre mennesker, handler det om at skabe sammen. En opløsning af den klassiske målgruppetænkning giver mennesker mulighed for at træde ud af en kategorisering, f.eks. som jobsøgende eller psykisk sårbar, og for at udvikle relationer med mennesker i andre livssituationer og derigennem udvide netværk og handlemuligheder i deres liv. En sådan tilgang adskiller sig fra mange offentlige indsatser ved at være baseret på at skabe aktiviteter i en fællesskabsplatform, hvor mennesker af alle slags er med. Samtidig adskiller formålstænkningen sig fra initiativer, rettet mod en på forhånd afgrænset gruppe. Målet er ikke i selv at sørge for, at fx deltagerne drikker mindre eller at gøre nogen mere rask. Målet har været samvær, trivsel, venner og det at skabe noget sammen. En sådan relationel velfærd (Cottam 2016) kan indimellem måles på de parametre, man benytter i det offentlige, såsom antallet af besøg hos lægen, misbrugscenter, indlæggelser, §85-støtte, ambulante behandlingsforløb, mm.

Men det sker ikke uden vanskeligheder. Civilsamfundsinitiativer, der som SYMB arbejder med at opløse den klassiske målgruppetænkning og organiserer aktiviteter uden at skele til kommunale fagcentres opdelinger eller til sektorskel, kan opleve at støde mod de offentlige enheders logikker

om ansvars- og arbejdsdeling. Her er det ikke altid ligetil at finde ud af, hvordan man bedst samarbejder og bruger hinanden, når mål går på tværs og styringslogikker overskrides. Samarbejdet mellem kommunale aktører og socialøkonomiske initiativer foregår ofte via en rammeaftale. Som socialøkonomisk virksomhed eller fællesskabende initiativ kan man opleve, at de forskellige logikker viser sig i den måde, delaftaler er knyttet an til det fagcenter i kommunen, der har ansvaret for det specifikke område. Fra et kommunalt fagcenter er spørgsmålet ofte: Hvor mange borgere fra vores ansvarsområde, fx udsatte unge, deltager i aktiviteterne? Den kommunale organisering har et fokus på specifikke målgrupper snarere end på, om de brede fællesskaber lever og skaber værdi over en bred kam. Dette er der gode grunde til, men det kan samtidig vanskeliggøre dialogen med borgerinitiativer, der har fokus på at levere en vifte af fællesskaber over en bred kam, hvor mange forskellige slags borgere er engagerede som frivillige medskabere.

Sammenstødet i logikker handler således også om mødet mellem forskellige forestillinger om effekt - og effektfokus. På den ene side er effekt forstået i en lineær kausal logik, der lægger vægt på virkninger af afgrænsede indsatser. På den anden side er der en bredere forståelse af effekt, der betoner relationsopbygning og resiliens i lokalsamfund. Mens den første forståelse ser resultater mere isoleret i relation til individet, vægter den anden konteksten og det fællesskab, som individer bliver deltagere i og oplever deres egen værdi gennem. Og mens den lineære logik ofte implicerer en opdeling i nogen, der hhv. leverer og modtager indsatser på baggrund af veldefinerede mål, indebærer den anden forståelse en vægt på den fælles midte, hvori mål løbende defineres og revideres. De to forståelser har hver deres relevans, men vi har måske brug for i højere grad at udvikle et sprog og en forståelse af effekt, der overskrider en individorienteret horisont.

2. Formelle regler og rammer der spænder ben

Selvom alle er for fællesskaber, støder det grænsekrydsende arbejde med fællesskaber alligevel nogle gange i praksis på regler og rammevilkår, der besværliggør eller umuliggør det, man forsøger at sætte i værk. Som borgerinitiativ eller ny socialøkonomisk virksomhed, har man ofte en begrænset økonomi til husleje, løn og hvad der ellers er forbundet med at drive et borger- og iværksætterhus. Man er derfor afhængig af frivillige medskabere, som løser opgaver. En barriere kan her være, når en frivillig, som er ledig og jobsøgende, gerne vil løse opgaver. Selvom den frivillige løftes, holdes i gang, oplever en stigende læringskurve, udvider sit netværk og en hel del andet som kan siges at handle om livsmestring, så er det ikke altid, at denne må løse sådanne opgaver under sin ledighed. Det resulterer i, at den ledige, der gerne vil være frivillig medskaber, måske dropper at være en del af frivillige, fællesskabende initiativer for ikke at miste sin offentlige ydelse.

Også andre steder kan regler og rammer spænde ben for lokale fællesskabende initiativer. Det kan være kvalitetsstandarder, når borgere vil hjælpe til og bidrage med fx vedligeholdelse af lokale udeområder, legepladser, el.lign. Eller indkøbsaftaler, der spærrer for, at den lokale skole kan købe

ind, og dermed støtte den lokale købmand eller Brugsforening. Det kan handle om it-sikkerhedsregler, der gør, at de unges ønske om at holde et LAN-party på skolen ikke kan efterkommes. Men også mål- og resultatkrav, i en del af offentlig virksomhed, kan spænde ben for tiden til at udvikle brugbare løsninger, fx i opgaven med at forebygge sygdom og skabe sundhedsfremmende tiltag. Den effektivitet, der er forbundet til mål og resultatkrav, risikerer at bremse arbejdet til gavn for fællesskabet på grund af usmidige arbejdsgange og bureaukrati. Ifølge Østergaard (2018) kræver det ”nytænkning og måske en lidt mere subtil form for styring på den øverste politiske og administrative etage, end via instrumentelt formulerede effektkæder eller forestillinger om effektive dialogprocesser om smarte mål” (Østergaard 2018). Det er en forudsætning, at staten forstår og accepterer værdikædens præmisser, hvis der skal statsstyres på kerneopgaver og værdiskabelse. Moderniseringsstyrelsens kerneopgave er at bidrage til at udvikle den offentlige sektor, herunder at formidle viden om løsninger på nogle af de udfordringer, som offentlige og statslige institutioner står overfor. Denne styring har enorm betydning for, hvordan ledere og medarbejdere i den offentlige sektor kan udføre deres opgaver og øge værdiskabelsen for borgere og virksomheder.

Formalia og regler er naturligvis en væsentlig og uomgængelig del af offentlig virksomhed, men vi tror på, at man godt kan skabe rum for at løse mange af de små hverdagsbarrierer, som arbejdet støder ind i.

Mange af de regler, der udgør en barriere for fællesskabende initiativer mellem offentlig sektor og civilsamfund, er et resultat af årtier med en effektiviseringsdagsorden, som der har været gode grunde til at forfølge. Nu er vi nået til et sted, hvor det er nødvendigt at diskutere, om summen af regler, retningslinjer og rammer, som hver for sig bidrager til lokal resultatmålsopfyldelse, spænder ben for nogle af de vigtige overordnede, men tværgående formål – fællesskabelse, resiliens, stærke og sammenhængende lokalsamfund. I Region Sjælland er der blandt offentlige aktører et stort ønske om at tage ansvar for at drive den regionale udvikling fremad. Derfor er ambitionen, at administrative grænser ikke skal være en barriere for udviklingen af en stærk region til gavn for borgerne. I Regionen tror man på, at samskabelse på tværs af grænser er den rigtige metode til at skabe bæredygtig vækst og velfærd i hele regionen. Det kræver, at konkrete initiativer gennemføres med både stærk politisk vilje og den rette finansiering. Derfor inviterer Region Sjælland til partnerskaber, der samler offentlige og private aktører, borgere, arbejdsmarkedets parter, videns- og uddannelsesinstitutioner og mange flere. Der skal udvikles nye og kreative løsninger sammen, og man skal drage fordel af, at partnerskaberne kan trække på de deltagende aktørers styrkepositioner, ressourcer og behov.

3. Når frivillighedsbegrebet låser

I praksis bliver fællesskabsbestræbelser mellem offentlig sektor og civilsamfund ofte knyttet sammen med en dagsorden om, at man som offentlig organisation inddrager frivillige mere. Det er oplagt, at de, der ønsker at bidrage, skal have mulighed for det – hvorfor skulle man udelukke nogen fra at bidrage til et fællesskab? Men frivillighedsbegrebet kan også være et tveægget sværd: det kan lyde, som om man prøver at aktivere borgere til at gøre noget, som egentlig er et offentligt ansvar. Samtidig kan man som civilsamfundsorganisation opleve, at frivillighed kommer til at betyde 'gratis' eller 'unødvendigt'. Altså at 'frivillighed' trækker den forståelse med sig, at det henviser til aktiviteter, der sker uden omkostninger eller ikke er så vigtige i forhold til borgernes velfærd og trivsel. Som om frivillighed er 'flødeskum på kagen' – et lækkert, men ikke grundlæggende nødvendigt samfundsbidrag. Men at skabe en bæredygtig platform for fællesskabende samarbejde kræver en støttende ramme.

Organisationer som SYMB, der arbejder med social innovation og entreprenørskab på tværs af målgrupper og fagområder, kan tilføre lokalsamfundet en platform, hvor mennesker kan deltage på nye måder og inspirere til nye måder at samarbejde på, en ny social infrastruktur. En platform for fællesskabelse kræver ledelse, koordinering, rekruttering af frivillige, kommunikation og markedsføring og ikke mindst støtte til de frivillige medskabere i både udvikling og afvikling af events og aktiviteter. Men organiserer man frivillighed på en anden måde end i en traditionel foreningsorganisering, findes ingen struktur for offentlig finansiering og, som beskrevet ovenfor, giver logikker om målgruppeopdeling og effektmål anledning til sammenstød af logikker. Det skaber reel risiko for stress, overbelastning og udbrændthed hos dem, der brænder for sagen.

Når man som offentlig aktør inddrager civilsamfundet i opgaveløsningen omkring borgere i udsathed af forskellig slags, udfordrer man samtidig det offentliges rolle. Det kan give anledning til spændinger og blive en barriere. Af den grund er det vigtigt, at det offentlige – fx en kommune – ser civilsamfundsindsatser som et bidrag på lige fod med det offentliges arbejde med udsatte grupper, fremfor som en erstatning for kommunale tilbud. Civilsamfundets indsatser kan fx være en arbejdsplads, som den lokale brandstation eller backstageområdet til en musikfestival. Fokus i indsatserne handler dermed om at opbygge et lokalt solidt samarbejde mellem kommunale forvaltninger og frivillige aktører. For civilsamfundsorganisationer kan det være et dilemma og en svær opgave, når man står med mennesker, der ikke får løn, men netop skal fastholdes med andre motivationsfaktorer – mening, anerkendelse osv., – når man samtidigt arbejder ind i et system med andre spilleregler og rammer. Mennesker som leverer frivilligt, skal mødes med en anden type ledelse og organisering: en anerkendende, fleksibel ledelse og organisering, som hele tiden bevæger sig efter, hvad de frivillige medskabere vil og kan. Og vil man inkludere udsatte borgere i fællesskaberne kræver det en særlig støtte til frivillige, eller ligefrem målrettet rekruttering af en bestemt type frivillige. For at sikre robustheden i organisationen er en form for buffer-organisering

nødvendig, så organisationen hele tiden kan opretholde sit aktivitetsniveau, hvis og når en frivillig medskaber falder fra. Men hvordan lykkes vi med det, hvis 'frivillig' misforstås som ubegrænset, gratis eller omkostningsfri?

4. Kasketforvirring

Kommunen er både myndighed, serviceudbyder og facilitator af fællesskaber. For nogle kan der opstå 'kasketforvirring'. Og her kan kasketforvirringen være en barriere. Eksempelvis ser vi det i forhold til unges aktive deltagelse i fællesskabelse. Mange unge orker ikke kommunen, fordi det er myndighed, som de forbinder med restriktioner og regler, mere end med muligheder. Engang spillede ungdomsskolerne en rolle i forhold til at bygge bro mellem det klassisk kommunale myndighedsarbejde og de unges muligheder og drømme – men er vi stadig gode nok til det? Vi tror på, at arbejdet med fællesskaber mellem kommune og civilsamfund, har en rolle at spille her, og at dette arbejde også må bygge på en interesse for, hvordan udsatte, herunder udsatte unge, oplever mødet med kommunen, og hvordan vi kan skabe et rum for et anderledes møde.

Nogle gange kan civilsamfundsindsatser favne og inkludere mennesker, som af forskellige grunde ikke nås af kommunen. I SYMB er der fx frivillige medskabere, som også er tilknyttet jobcenter, socialpsykiatri og/eller misbrugscenter. De har leveret centrale bidrag, f.eks. da SYMBs nye lokaler blev sat i stand, med fælles rengøring, ligesom flere har drevet aktiviteter og afholdt events. Den særlige mulighed, som civilsamfundsindsatser som SYMB repræsenterer, er, at de borgere netop oplever en platform, hvor de ikke positioneres som syge eller resourcesvage, og måske får motivation og lyst til at deltage aktivt og sågar tage teten og gå i front. Men også i det socialøkonomiske og civilsamfundets arbejde kan vi, hvis vi ikke er på vagt, miste de unge som aktive deltagere og bidragsydere. Vores risiko er, at vi producerer rum, hvor de, der ligner os selv, har lyst til at komme. Med det resultat, at vi ekskluderer dem, der ikke passer ind i allerede etablerede normer eller standarder. En fælles læring er her, at forskellen på, om man laver noget for nogen eller med nogen, faktisk betyder noget. Det er det sidste, der giver oplevelsen af fællesskab og af at høre til.

I forhold til arbejdet med udsatte mennesker er det vigtigt, at en offentlig instans, fx en kommune, ser civilsamfundsindsatser som et tilbud på lige fod med kommunens øvrige arbejde med udsatte mennesker.

At kommunale aktører har forståelse for forskelligheden i civilsamfundet. Aktører i civilsamfundet er meget forskellige – også her er kasketterne flere. Eksempelvis i forbindelse med indsatser i et boligområde, hvor civilsamfundsindsatser gør brug af frivillige kræfter og aktører, både i og uden for et boligområde. Fx for at støtte unge menneskers livsmestring og trivsel eller for at mindske kriminalitet ved at fokusere på at styrke den fælles identitet og sammenholdet blandt alle beboere

i et boligområde. I den situation udgøres 'civilsamfundet' af de unges familier og naboer. I andre civilsamfundsindsatser bliver unge mennesker sat sammen med frivillige voksne mentorer, som har noget at byde på i form af stabilitet eller arbejdsmarkedstilknytning. I det tilfælde udgøres 'civilsamfundet' af voksne, som de unge ellers ikke er i kontakt med.

Men i begge tilfælde kan en civilsamfundsindsats netop være 'det fællesskab' som udvikler de relationer og det netværk, der støtter den unge i at udvikle sig og udvide sine egne handlemuligheder. Fremfor at betragte det som 'flødeskummet', kan det betragtes som en ligeværdig og central del af (kerne)indsatsen. Men typen af civilsamfundets indsats har forskellig betydning for, med hvem og hvordan samarbejdet med kommunen bedst organiseres. Herunder, hvilke kasketter, der fordeles til hvem. Dermed kan der være en udfordring i forhold til, hvem der har initiativretten, fx til at opstarte dialog og netværk på tværs af lokale kommunale og civile aktører på et område. Hvilken rolle har kommunen og hvilke roller kan civilsamfundsaktører tage? Her har vi brug for nye typer af dialoger på tværs af offentlige instanser, vidensinstitutioner og civilsamfundsindsatser.

5. Silouddannelse

En del af de barrierer, vi har skrevet om her, viser tilbage til den måde, hvorpå fagprofessionelle og ledere i dag uddannes og rustes til at arbejde på tværs af sektorer og skel. Ikke kun skel mellem de offentlige organiseringer, men også hvordan ledere lærer at arbejde ud af sin egen 'butik' og være med til at skabe nye rum for deltagelse, eller til at få øje på og sætte ressourcer i spil på nye måder. For at det lykkes, er der brug for en langt højere grad af grænsekrydsende ledelse og grænsekrydsende læringsprocesser.

Det, der er blevet synligt i drøftelserne mellem de tre parter bag denne artikel: kommune, socialøkonomisk virksomhed og uddannelsesinstitution, er, at man meget let falder ind i et 'os og dem' eller 'kommunen og borgerne'. Men vi har helt grundlæggende brug for at forstå hinanden, for at kunne anerkende værdien af de forskellige bidrag og vilkår. Med andre ord er der brug for at få et større 'indefra-blik' på, hvad det er, der konkret er udfordringerne, både set fra offentlig side og fra frivillige organisationers eller socialøkonomiske aktørers side. Det kalder på, at vi skaber fælles læringsrum med afsæt i fælles aktuelle, konkrete formål og udfordringer.

For tiden ser vi i Danmark og udlandet, at et stigende antal virksomheder melder sig til en helt ny måde at bygge deres organisationer op på. Også Slagelse Kommune afprøver nye praksisser omkring ledelse og organisering. Og selv om det kan være svært at forestille sig organisationer uden formelle ledere i en hierarkisk opbygget organisationsstruktur, er der i Slagelse Kommune en stor nysgerrighed på, hvordan fremtidens lederuddannelser kan basere sig på den sociokratiske tankegang og de sociokratiske principper.

Sociokrati handler om en kraftigt udvidet form for frihed under ansvar til alle ansatte med den hensigt at skabe bedre opgaveløsning, øget ejerskabsfølelse og loyalitet over for organisationen. Den Sociokratiske organisation erstatter hierarkiet gennem såkaldte 'cirkler' og roller. Ud fra den sociokratiske tankegang, er vores fælles forpligtelse at danne cirkler på tværs af fagcentre og at bidrage til kerneopgaven og helhedsorienteringen ved at lade 'opgaven sætte holdet' af ansatte med specifikke kompetencer og viden ift. de enkelte opgaver. Hver cirkel har sine opgaver, projekter og mål, de skal gennemføre og lykkes med. Målet i den sociokratiske måde at organisere sig på er, at sikre øget effektivitet, øget agilitet, mere gennemsigtighed, større følelse af medansvar hos hver eneste ansat og en højere grad af innovation (Laloux 2014).

Der er således helt aktuelt en række nybrud i organiseringsformer, som både Slagelse Kommune og SYMB på hver deres måde er eksempler på. I forlængelse af nybruddene ser vi et behov for en stærkere forståelse for de ledelsesimplikationer, der følger af nybrud i arbejdet med fællesskaber. Der er nye forventninger til fagprofessionelle og ledere om, at de kan være medskabere af andre rum for deltagelse og til at få øje på og give plads til andre ressourcer. Hvor der tidligere har været talt og skrevet om, at medarbejdere og ledere skal kunne lede opad, nedad og til siden, bliver kompetencerne til at kunne lede "udad og indad" i civilsamfund og egen organisation, lige så betydningsfulde. Kompleksiteten stiger og fordrer stærkere relationskompetencer, innovationskompetencer, mm. især hos 1.linje lederne, fx de pædagogiske ledere, skolelederne, afdelingslederne såvel som ledere i civilsamfundsorganisationer. Men grundlæggende hos alle uanset formel position.

Som regionalt forankret uddannelsesinstitution, har Absalon en særlig rolle og forpligtelse i forhold til at skabe fælles læringsarenaer, hvor den gensidige erfaringsudveksling med afsæt i konkrete oplevede problemer er i fokus. Sådanne læringsarenaer må afspejle pointen om, at komplekse problemer ikke "bor" i én forvaltning eller i én sektor, men netop fordrer grænsekryds. Dét skal ledere (og fagprofessionelle) i offentlige og civile organisationer kunne lykkes med at navigere i. Vi ser problembaseret læring i lokale, tværgående partnerskaber som et oplagt næste skridt i forhold til at kunne uddanne på baggrund af et oplevet kompetencebehov, som defineres på tværs af sektorer fremfor i siloer. Hvad nu hvis vi havde fælles uddannelsesforløb, et stærkt arbejdsfællesskab, hvor man "vil noget" sammen og har en stærk fælles optagethed? Det ville danne basis for at kunne koble hinanden tæt ind i innovationspotentiale og sammen afprøve og skalere lokale løsningsmuligheder. Vi ser et behov for - og et stort potentiale i - et fortsat og yderligere samspil, så også uddannelsesinstitutioner indgår i og bidrager til øvebaner, der efterspørges fra både civilsamfundet og offentlige organisationer som basis for endnu mere forpligtende og langsigtede kompetenceforløb.

Nybrud i uddannelsessammenhænge vil givet vis møde mange barrierer, som det ligger uden for denne artikels ærinde at gå i dybden med. Men for blot at pege på nogle få oplagte, handler en barriere om forskelle i adgang: civilsamfundsaktører står anderledes end offentligt ansatte i forhold til både økonomi, motivation og tid til uddannelse. For mange civilsamfundsinitiativer er hverken frokoster, kørepenge, overnatninger, konferencegebyrer eller uddannelsespenge en del af, hvad der er til rådighed, ligesom der ofte ikke er afsat ressourcer til, at de få lønnede kan tage på uddannelse. Der er med andre ord brug for nye modeller for, hvordan læring på tværs kan finde sted. Her vil vi dog primært pege på potentialet og en særlig pointe omkring det grænsekrydsende læringsrum som et muligt nybrud i forhold til uddannelse, der kan bidrage i udviklingen af såvel realkompetence som formel kompetence omkring en 'ny midte'.

D. Diskussion: Den fælles forpligtelse

Det står klart, at det fortsat er en opgave at finde samarbejdsformer, der kan rumme mødet mellem mål-middel tænkning og fællesskabets formålsfrie karakter, og at vi har brug for i højere grad at udvikle et sprog og en forståelse af effekt, der overskrider en individorienteret horisont. Mens samfund eksisterer i kraft af fælles økonomiske, kulturelle eller politiske formål, eksisterer fællesskab netop ved fraværet af formål, men i kraft af en fornemmelse af tilhørsforhold. Vi har som aktører på tværs af sektorer en fælles forpligtelse til, at finde nye veje til velfærd i lokalsamfund, trods barrierer på tværs af formålsrettede styringslogikker og civilsamfundets ofte bredere begreber om relationel værdi. Vi tror på, at det kan bidrage til at skabe sammenhængskraft, lokal stolthed og et mere socialt bæredygtigt lokalsamfund.

Hvis vi skal lykkes med at skabe helhedsorienterede løsninger og gøre op med silotækningen, kunne én mulig inspiration være den sociokratiske tænkning og organisationsstruktur, som tilsiger, at organisationer, i en spejling af samfundet, må kunne tilpasse sig og være foranderlige. Grundtanken er at ændre uhensigtsmæssige magtstrukturer, så individuelle kompetencer og viden sættes fri til bidrage. Både til at få arbejdspladsens meningsfuldhed, mål og formål til at lykkes. Men også at bidrage til det fællesskab, der vokser i midten og primært baseres på frivillighed og civilsamfund, for sammen at løfte komplekse opgaver i regionen fra hver vores side. For at overkomme barriererne er den ledelsesmæssige implikation først og fremmest at erkende, at det ikke er entydigt defineret, hvem der har ansvaret for, at mennesker (uanset livssituation) har mulighed for at indgå i fællesskaber, og dernæst at anerkende, at løsningen på komplekse problemstillinger ikke bor ét sted. Det kræver, at vi på tværs af ståsteder prioriterer og hjælper hinanden med at forskyde fokus fra de kortsigtede målbare "effekter" inden for egen butik, til at tillægge "det mærkbare" større værdi og betydning som en del af velfærd, ikke mindst for mennesker i sårbare livssituationer. Vi skal forpligte os på tværs af fagligheder og viden, og arbejdsmæssigt såvel som frivilligt udvikle og indgå i samarbejder, hvor smidige arbejdsgange og strukturer gør, at vi rent faktisk støtter op om

det, der virker. Civilsamfundets fællesskaber lever også af denne 'lim i midten', ikke kun af enkeltstående ildsjæle. Måske er det tid til, at vi genopdager betydningen af civilsamfundets bidrag til samfundet - uden at låse det fast i snævre frivillighedsdefinitioner, men med plads til forskellighed i, hvordan og i hvilke former, samfundets sektorer spiller sammen.

Note

Slagelse Kommunes andel i projektet handler, dels om hvordan udsatte/potentielt udsatte unge inddrages i sunde fællesskaber gennem et tværgående samarbejde mellem kommune, forenings- og fritidsliv. Dels om, hvordan kommunen, i samme forbindelse, gør brug af civilsamfundet i arbejdet med at inddrage de udsatte/potentielt udsatte unge i fællesskaber i kommunens forskellige lokalområder. Desuden arbejder man i Slagelse Kommune med, hvordan man skaber fællesskaber ude i lokalsamfundet.

SYMB

SYMB er en socialøkonomisk virksomhed, der driver et boger- og iværksætterhus på Kalundborg station. SYMB er en fællesskabsplatform, hvor borgere, kommunale enheder og erhvervsaktører mødes på tværs af de grupperinger, vi så ofte inddeler os i. I SYMB skabes fællesskaber og udvikles nye løsninger på kendte udfordringer. SYMB er en platform, der samler mennesker, giver lokalt engagement, aktiverer og udvikler menneskelige ressourcer samt fremmer deltagelse i lokalsamfundet. SYMBs største ressource er de mange lokale borgere, der ulønnet lægger kræfter i at drive og udvikle SYMB. I dette projekt stiller SYMB en helt konkret hverdagspraksis til rådighed for at undersøge, hvordan man skaber fællesskaber på tværs og mobiliserer en bred vifte mennesker og lokale aktører med særligt fokus på inklusion af den mere sårbare del af vores lokale medborgere. Læs mere på <https://symb.dk>

Professionshøjskolen Absalon

Professionshøjskolen Absalon uddanner offentlige ledere og fagprofessionelle og deltager i projektet med forskningsmiljøet "Ledelse og organisering af velfærdsinnovation". I dette projekt er Absalons fokus på at skabe viden om fremtidige lederes kompetencemæssige behov for at kunne deltage i, understøtte eller være med-skabere af nye organiseringsformer i tiltag, der sikrer løsninger til velfærdssamfundets stadig mere komplekse problemstillinger. Dette sker dels via et vidensspor, hvor Absalon uddrager viden i praksis, og dels via et kompetencespor for udvikling af uddannelse og anden kompetenceudvikling af offentlige ledere.

Referencer

Hancock, Trevor (2009). "Act Locally : Community-based population health promotion". Appendix B. A report for The Senate Sub-Committee on Population Health, nr. March (2009): 1-81. <http://www.parl.gc.ca/Content/SEN/Committee/402/popu/rep/appendixBjun09-e.pdf> Tilgået 12-01-2022.

Ibsen, B., Thøgersen, M., & Levinsen, K. (2013). Kontinuitet og forandring i foreningslivet: Analyser af foreningslivets udbredelse, sammensætning og karakteristika i 00'erne. Center for Forskning i Idræt, Sundhed og Civilsamfund, Institut for Idræt og Biomekanik, Syddansk Universitet. Movements, Bind. 11

KKR-Region Sjælland Sundhedsaftale (2019-2023). Fælles med borgeren om bedre sundhed. <https://www.sst.dk>. Tilgået 12-01-2022.

Laloux, Frederic (2014). Fremtidens organisation. Forlaget: 'I am'.

Lin, Vivian, og Ilona Kickbusch (2017). Progressing the Sustainable Development Goals through Health in All Policies : Case studies from around the world. Government of South Australia: World Health Organisation, 2017

Lundsfryd, Klarup og Bundsgaard (2017). Rodskud. Gyldendal.

Newall, N, McArthur, J & Menec, V H (2015). A Longitudinal Examination of Social Participation, Loneliness, and Use of Physician and Hospital Services. Journal of Aging and Health. Volume: 27 issue: 3, page(s): 500-518.

Sundhedsstyrelsen (2008). Stigmatisering - debatoplæg om et dilemma i forebyggelsen. Breinholdt Mette, Mediemageriet.

Østergaard, Marie Møller (2018) i Den Offentlige. <https://www.denoffentlige.dk/forsker-undrer-sig-over-statens-styring-efter-nyt-udspil-fra-styrelse>. Tilgået 12-01-2022.

Region Sjælland. Udviklingsstrategi (2020-2024) <https://www.regionsjælland.dk/Udvikling/>. Tilgået 12-01-2022.

Cottam, Hilary (2016). Relationel Velfærd. Kognition & pædagogik, Årg. 26, nr. 100, s. 8-18.