

Påtrængende tålmodighed

Et organisationsetnografisk studie i grænsefladeorganisationers forsøg på lokal social innovation

IB SØRENSEN, <https://orcid.org/0009-0008-4141-7626>

ABSTRAKT: Artiklen formidler indsigter fra et etnografisk feltarbejde, hvor forfatteren i 2024 følger ledelsen i det nyetablerede Frivilligcenter Assens og dens udvikling af en konkret projektskitse med potentialer for at lede til lokal social innovation. Med fokus på ledelsens rolle giver artiklen et praksisrealistisk eksempel på, hvordan tilløb til lokal social innovation opstår og udvikler sig i civilsamfundets grænsefladeorganisationer. Med casen som empirisk udgangspunkt giver artiklen analytisk generaliserede bud på væsentlige forudsætninger for at forsøg på social innovation opstår og bliver til mere end blot projektskitser.

NØGLEORD: Civilsamfund; social innovation; grænsefladeorganisationer; frivilligcentre; ledelse

Gennem de seneste 15-20 år har både staten og kommunerne formuleret civilsamfunds- og frivillighedsstrategier. Civilsamfundet skal støttes og styrkes som bidragsyder til "udvikling af velfærden og fællesskaber" som det hedder i den seneste statslige strategi (Aftale om udmøntning af reserven til foranstaltninger på social-, sundheds- og arbejdsmarkedsområdet 2022-2025). Udvikling af velfærden handler om civilsamfundets deltagelse i velfærdsmixet sammen med den offentlige sektor. Udviklingen af fællesskaber er et mål, der retter sig mere direkte mod civilsamfundet i egen ret. Danmarks mere end 100.000 foreninger bidrager til borgernes trivsel og samfundets sammenhængskraft ved give dem adgang til netværk og medborgerlige relationer, der forøger den sociale kapital (Torpe, 2013).

Indledning

"Infrastruktur" og frivilligcentre som grænsefladeorganisationer

Staten ønsker bl.a. at støtte civilsamfundet gennem at skabe "infrastruktur" (Torpe, 2013). Det vil bl.a. sige forskellige former for organisationer, råd og netværk, der udgør en koblende grænseflade mellem den offentlige sektor og civilsamfundet. Frivilligrådet og Rådet for Socialt udsatte, Center for Frivilligt Socialt Arbejde (CFSA) er statslige eksempler. Kommunerne er også på banen med "infrastruktur". Mange har ansat egne frivilligkonsulenter, der brobygger mellem kommunen og foreninger. Fremvæksten af "infrastruktur" skaber nye jobs i både kommunerne og civilsamfundet, hvor professionelle skal løfte opgaver som "boundary spanners"

(Goodrich et al., 2020; William, 2002, 2013), der kan udvikle og lede nye netværk og samskabelser på tværs af sektorgrænser. I casen er FCAs daglige leder et eksempel på en sådan professionel "boundary spanner" eller grænsefladeprofessionel.

Landets godt 70 frivilligcentre (Frise.dk) er også en væsentlig del af den "infrastruktur", der skal understøtte de politiske ambitioner. Et af de sidst tilkomne er Frivilligcenter Assens (herafter FCA), som udgør artiklens empirisk case og kom til i 2023. Frivilligcentrene er formelt selvstændige foreninger med en egen bestyrelse valgt blandt de lokale foreninger, der udgør deres medlemmer (Frise.dk). Men som foreninger er de særlige derved, at de er en art samskabte hybrider (Fredriksen & Grubb, 2021, s.18) og grænsefladeorganisationer. De er hverken offentlige politisk styrede organisationer eller uafhængige civilsamfundsorganisationer og alligevel bærer de træk fra begge fra begge verdener og har en splittet organisatorisk identitet og loyalitet (Espersen et al., 2022). Finansieringen kommer fra socialstyrelsen og kommunerne og med pengene følger krav og forventninger udtrykt i fx samarbejdsaftaler. Det begrænser ledelsesrummet. Selvfølgelig afhængig af, hvor detaljerede og rigide målene er formuleret og i hvor høj grad ledelsen selv har været med til at sætte dem.

Frivilligcenter Assens

FCA er en forening af kommunens frivillige foreninger, som jeg refererer til som *medlemsforeningerne*. Assens kommunes samarbejde med FCA varetages af Medborgerskab, Kultur og Beskæftigelsesudvalget med viceborgmesteren i spidsen. Jeg refererer i teksten til det som *det politiske udvalg*. FCA ledes af en bestyrelse, der består af 7 frivillige repræsentanter for medlemsforeningerne og af en daglig leder ansat i en deltidsstilling. Kommunen er ikke repræsenteret i bestyrelsen.

Potentialer for social innovation?

Den seneste rapport om frivilligcentrene peger på, at bindinger og et reduceret ledelsesrum *kan* gøre det vanskeligt for frivilligcentrenes ledelser at tænke og skabe nyt (Espersen et al. 2022, s. 31). Det er et problem. For under de politiske civilsamfundsstrategier ligger der en erkendelse af, at velfærdssamfundet står i "wicked problems" der kalder på social innovation. Der ligger også i strategierne en antagelse om, at det civilsamfund som frivilligcentrene skal støtte op om "rummer potentialet til at udfordre silo- og vanetænkningen i den offentlige sektor" (Bolig og Socialministeriet, 2017).

Artiklens mål

Med afsæt i det situationsbillede jeg har tegnet ovenfor og med afsæt i empirien fra mit feltarbejde i og omkring FCA vil jeg med artiklen bidrage ind i en drøftelse af grænsefladeorganisationers potentialer for at initiere lokal social innovation. Jeg vil også give analytisk generaliserede bud på forhold, indenfor ledelsens indflydelsessfære, der er vigtige for at forsøg på social innovation opstår og bliver til mere end blot projekt- og ideskitser.

Teoretisk ramme

Civilsamfundet

Michael Edwards (2020) taler for, at en adækvat forståelse af civilsamfundet skal findes i en kombination af tre hovedspor i civilsamfundsforskningen, der vikler sig ind og ud af hinanden:

For det første den dominerende forståelse i den politiske og daglige diskurs, nemlig at civilsamfundet er frivillige (sociale) foreninger.

For det andet den tradition der, efter Hegel, siger at civilsamfundet (også) er det borgerlige eller *civile* samfund. Altså den "borgerlige offentlighed" (Habermas, 1962) eller det civile rum der opstår i demokratier, hvor staten opretholder frihedsrettigheder og afstår fra at være totalitær. Det er det rettighedsbaserede mulighedsrum som bl.a. frivillige foreninger benytter sig af.

Det tredje perspektiv er "Civil society as the good society" (Edwards, 2020, s.42ff), som er noget abstrakt. Det har rødder i antikken og tiden før man skelnede mellem (by)staten og det civile borgerlige samfund. Man havde imidlertid en ide om, hvad der kendetegner et *civiliseret* samfund. Følger man den tråd er civilsamfundet mest af alt et ideal og en bestemt *kvalitet* ved samfundet snarere en særlig sfære i samfundet eller organiseringer i den. Civilsamfundet er som begreb forbundet med ideer om, hvordan et civiliseret samfund bør fungere og med den politiske kamp for at realisere dem. Vi deltager i og praktiserer et *civiliseret* samfund, når vi i alle mulige sammenhænge udtrykker os omkring og arbejder for at realisere ideer om det gode liv og samfund.

Alle tre perspektiver er relevante i fortolkningen af empirien fra FCA. I artiklen forstås civilsamfundet i en kombination af ovenstående perspektiver som et mulighedsrum eller en sfære i samfundet, der er skabt og opretholdt i kraft af frihedsrettigheder og som borgerne bl.a. benytter til at slutte sig sammen i foreninger og arbejde på at realisere deres ideer om det gode liv og samfund. Se også fx Boje, 2017, s.37 for et lignende bud på en kombination af perspektiver.

Social innovation

Moulaert og MacCallum (2019, s.4) finder, at der på tværs af positioner og traditioner indenfor forskningsfeltet i social innovation har dannet sig en konsensus om:

1. At social innovation som mål at bidrage til løsningen af reelle sociale behov og problemstillinger som "hverken det politiske system eller markedet tager sig af" og i nogle tilfælde selv er med til selv at producere eller forstærke. Det placerer *civilsamfundet* centralt i social innovation (jf. også Mulgan, 2006).
2. At social innovation kommer til udtryk som *nye* kollektive tiltag, praksisser eller politikker. Herunder skabelse af nye relationer, alliancer og forståelser mellem aktører i et øko-socialt felt som fx et lokalsamfund.

3. At der til social innovation knytter sig et *normative aspekt* idet både mål og midler bør være *sociale* (Mulgan et al, 2007; Murray et al., 2010). Det sikres især gennem at inddrage og myndiggøre borgere, især de mindst magtfulde (empowerment). At innovationer er sociale betyder også, at de fremmer det gode liv og samfund for flere. Her mødes *civilsamfund* og *social innovation* som begreber og forskningsfelter.

Social innovation ”bringer noget nyt ind i en eksisterende (social, min tilføjelse) orden” (Nørsgaard og Garsdal, 2024, s.20). Det betyder også, at forsøg på sociale innovationer vækker modstand fordi der altid er nogle, der drager fordel af en eksisterende orden og derfor vil forsvare den. Måske kan FCA i sig selv siges at være en social innovation jf. punkt 2 ovenfor. Men de processer i ledelsen som jeg interesserer mig kan kun siges at være *forsøg* på eller *tilløb* til social innovation. De er ide- og forståelsesmæssige udkast med potentialer til at blive til sociale innovationer.

Min analyse nedenfor er koncentreret om hvordan disse tilløb fødes i ledelsen og den skæne, de lider.

Metode og empiri

Empirien der ligger til grund for artiklen er skabt gennem et etnografisk feltarbejde (Bundgaard & Dalsgaard, 2023; Hastrup, 2010; Van Maanen, 1988) der strakte sig hen over det meste af året 2024. Feltarbejdet er på visse stræk foretaget sammen med min kollega, Kim Togsverd Hansen, der også bidrager med tekster i dette nummer af tidsskriftet SITE. Jeg omtaler imidlertid feltstudiet som mit for at undgå at skulle skifte mellem jeg- og vi formen i teksten. Vaan Maanen beskriver etnografi som den ”ejendommelige (*peculiar*) praksis at repræsentere andres sociale virkelighed gennem analysen af ens egne erfaringer i disse andres verden” (1988:ix, min oversættelse). Etnografisk feltarbejde indebærer altså som det centrale at begive sig ind i ”andres verden”, i dette tilfælde FCA. Det er en ”ejendommelig praksis”, der metateoretisk er funderet i en konstruktivistisk ontologi og epistemologi (Hastrup, 2010; Hastrup et al., 2011; Van Maanen, 1988).

Jeg søger især at forstå den ”sociale virkelighed” der relationelt konstrueres i omkring ledelsen i FCA og fremspilles i forhold til FCAs interessenter. Særligt i form af udviklede forståelser af behov for lokal social innovation og af civilsamfundets muligheder og ansvar i den forbindelse. Da sådanne forståelser skabes og udvikles socialt i tid og rum gennem symbolske interaktioner og udvekslinger har jeg ”været der selv” (Hastrup et al., 2011). I og omkring ledelsen især og frem for alt FCA’s daglige leder.

Som deltagende observatør (Hastrup, 2010) har jeg deltaget i 12 møder og samlinger hvor enten daglig leder og/eller bestyrelsen har mødtes med hinanden eller interessenter. Herfra foreligger feltnoter. Sammen med nævnte kollega har jeg desuden gennemført et ”fremtidsværksted” i en hf-klasse, der gav indsigter i unges syn på lokalsamfundet og deres ønsker for dets udvikling. Af formelle interviews er der kun foretaget to. Et med daglig leder ved feltnotens afslutning og et med to repræsentanter fra det politiske udvalg, der varetager samarbejdet med FCA.

Derudover omfatter empirien en mængde tekster i form af mødereferater, samarbejdsaftaler, visions- og strategipapirer, mailkorrespondancer og ikke mindst ledelsens omfangsrige kommunikation på sociale medier.

Hvorfor og hvordan opstår tilløb til social innovation i FCA?

Daglig leder er en vigtig katalysator

Nyere systemiske ledelsesteorier understreger, at ledelse er en distribueret social proces med mange deltagere (Tanggaard et al., 2019). Tilsvarende ses også social innovation i stigende grad som processer med mange både individuelle og institutionelle deltagere i "the ecosystem of social innovation" (Howaldt et al., 2016). Udviklingen indenfor teoridannelserne kan ses som et opgør med forestillinger om, at al udvikling og innovation sker med afsæt i lederhelten og den individuelle ændringsagent eller innovatør. Det betyder imidlertid ikke, at tilstedeværelsen af en social innovatør ikke er vigtig. Forstået med Howaldt et al. som en nøglefigur som:

"...create a new type of behaviour, which fulfils an important societal function comparable to the type of business entrepreneur in the economy. Social entrepreneurs become central actors when it comes to initiating and implementing innovations, which explicitly aim at solving social problems" (2016, s.96)

I FCA oplever jeg at følge en daglig leder der er meget bevidst om nødvendigheden af at tænke kritisk og nyt omkring det lokale civile samfund, frivilligheden og forholdet mellem den offentlige sektor og civilsamfundet. Eksempler følger i den videre tekst. Det tilløb til social innovation jeg ser i FCA, må i høj grad tilskrives daglig leder som katalysator.

En inspirerende projektskitse, der giver anledning til videre refleksioner

FCA er bundet af formelle mål, primært formuleret af kommunen og i flere tilfælde under eksplicit henvisning til kommunens politisk formulerede strategier. Da ledelsen i FCA tiltræder er målene og rammerne allerede givet jf, foreningens formålsparagraf:

§2 Formål

Foreningen har som formål at støtte, udvikle og fremme frivilligt arbejde og frivillige foreninger og grupper med et socialt sigte i Assens Kommune. Derudover at medvirke til at motivere flere til at blive frivillige og understøtte en helhedsorienteret social indsats blandt borgerne i Assens Kommune. Dette gøres igennem brobygning mellem foreninger, kommunen og andre relevante aktører.

Et af delmålene i samarbejdsaftalen med kommunen er, at der skal skabes et "samlingssted" for kommunens frivillige og foreninger. Læst i sammenhæng med formålet menes der med "et samlingssted" faciliteter der kan huse daglig leders arbejdsplads, foreningernes møder samt foreningsrettede kurser m.m.

Netop arbejdet på målet om at skabe sådan et "samlingssted" bringer ledelsen i FCA ind på et spor med potentialer for at føre til lokal social innovation. Ledelsen begynder at arbejde med en ide om at flytte FCA ind i nye fysiske rammer i byen Glamsbjerg og i de *samme* rammer skabe et socialt fri- og værested for borgerne, især udsatte borgere. Samlingsstedet skal bære navnet "Roots". Projektskitzen til Roots fører ledelsen ind metarefleksioner omkring FCAs identitet og rolle vis a vis medlemsforeningerne og kommunen. Der emergerer undervejs nye og bredere forståelser af de bærende begreber i vedtægter og samarbejdsaftalen med kommunen som frivillighed og sociale foreninger, som igen potentielt åbner for lokale sociale innovationer i form af nye mere netværksbaserede organiseringsformer, nye sociale praksisser i medlemsforeningerne og nye forståelser af civilsamfundets rolle og ansvar vis a vis det civile lokalsamfund og kommunen.

Når refleksionerne i ledelsen bliver af anden orden og får innovationspotentialer skyldes det, at de skabes omkring en konkret projektskitse, som inspirerer og inddrager medlemmerne af ledelsen i en drøm om noget andet og mere end det, de kender. Herunder eksisterende mål, rammer og formelle forpligtelser. Projektskitzen til Roots gør at mulighederne får opmærksomhed i meningsskabelsen snarere end begrænsningerne.

Ledelsen bliver selvstændig og strategisk

Der er især to elementer i ideskitzen til Roots, der ikke uden videre kan rummes indenfor rammen af FCAs formål og forpligtende (kommunale) mål. Der skal skabes et samlingssted, men en social cafe ligger ikke i målkortene. Heller ikke at FCA placerer sig selv i en udfører-rolle i skabelsen af en social cafe og et tilbud for udsatte borgere.

Ideen om Roots kunne afvises under henvisning til FCAs formål. Når det ikke umiddelbart sker, bevæger ledelsen sig ind på en ny sti, hvor FCAs formelle mål og tildelte rolle er noget der *kan* diskuteres og relativiseres. Det er med til at myndiggøre ledelsen i en mere selvstændig rolle i forhold til kommune og medlemsorganisationer. Ledelsen påtager sig også en strategisk rolle og et ansvar, der ikke kun handler om FCAs drift og økonomi. Ledelsen tager en mere strategisk dagsorden på sig og bliver mere utro mod eksisterende og kommunalt formulerede mål. Den begynder at drømme om en fremtid, den selv kan skabe. Ikke mindst for en helt ny målgruppe, nemlig udsatte borgere.

Man kan spørge hvordan tilløb til social innovation overhovedet *kan* opstå i grænsefladeorganisationer, der er bundet af kontrakter og mål der mest af alt forpligter dem på at vedligeholde og servicere en eksisterende struktur og praksis? En del af svaret – i alle fald i FCA – ligger i at ledelsen får en anledning til og tillader sig selv at træde i karakter som en strategisk proaktiv og ikke kun forvaltende ledelse. Det indebærer også en relativisering af eksisterende rammer og mål.

Legitimerende udvidende omfortolkning af eksisterende mål

I samme bevægelse hvori ledelsen bevæger sig ind i en mere proaktiv strategisk rolle sker der i arbejdet med ideskitzen til Roots en ny- eller omfortolkning af det eksisterende mål om at skabe et samlingssted for frivillige og foreninger, der er med til at legitimere ideen om at samlingsstedet også *kunne* være en social cafe og et mødested for hele det civile lokalsamfund.

Jeg vil give et par eksempler på sådanne nyfortolkninger: Samlingsstedet skal være for kommunens foreninger og frivillige, men en social cafe er vel også et slags ad hoc *frivilligt fællesskab* og derfor indenfor målskiven. Samlingsstedet skal være et sted, hvor de frivillige kan mødes. Men en udsat borger der kommer forbi Roots og måske får en snak med en anden borger eller brygger kaffe er vel også en slags frivillig. Civilsamfundet skal understøttes og borgerne i lokalsamfundet Glamsbjerg er også civilsamfundet, ikke kun foreningerne.

Udover at ledelsen træder i karakter som strategisk og selvstændig fremmes tilløb til social innovation i casen FCA også ved, at ledelsen kreativt fortolkende finder muligheder indenfor rammen af eksisterende mål for innovative planer og drømme.

Nyfortolkningerne åbner for nye forståelser og tilbage

Nyfortolkningerne af målene er imidlertid ikke kun strategiske i forhold til at legitimere skabelsen af Roots inden for rammen af det eksisterende mål om samlingsstedet. De repræsenterer reelle forsøg på gen- og omtænkning af det lokale civilsamfund og dets rolle i løsningen af sociale problematikker og behov.

Især er daglig leder aktiv i et forsøg på at indføre nye styrende rodmetaforer (Morgan, 2006; Lakoff og Johnson, 1980) og et sprog, der kan skabe og understøtte et nyt mindset og nye

økosociale praksisser både i medlemsforeningerne, det civile samfund og i kommunen. De finder også vej ind i præsentationer og visioner henvendt til interessenter som det fx ses her:



Det er som eksemplet viser især naturmetaforer som daglig leder bruger til at åbne for en mere organisk "naturlig" "regenerativ" og "bæredygtig" forståelse af foreningslivet og frivilligheden og forlade de "mekaniske" modernistiske logikker og praksisser i både foreningerne og i kommunen. Daglig leder har allerede tidligt i processen præcise ideer til, hvordan Roots skal indrettes. Der skal være "zoner", der repræsenterer "årstider" forstået som "naturlige" faser og tilstande i menneskelivet. Selve navnet *Roots* er heller ikke tilfældigt, men peger på behovet for at finde tilbage til noget fundamentalt mere "menneskeligt", "naturligt" og autentisk.

Med skift af rodmetaforer følger også muligheder for at se fx selve frivilligheden og frivillige i et nyt lys. Det fører fx daglig leder til en kritik af at frivillige i foreninger og i kommunen reduceres til arbejdskraft eller ressourcer, der skal rekrutteres og fastholdes. De skal snarere ses som "hele mennesker" der i foreninger som "menneskelige fællesskaber", både skal have plads til at optræde som nogle der giver og modtager, og de skal både finde rum for at virke ("sommer") og trække sig tilbage og finde ro ("vinter").

Intentionen her er ikke at udlægge de enkelte metaforer, men at vise, at de er der. Når FCA som grænsefladeorganisation tager tilløb til social innovation er det også fordi der foreligger udkast til nye metaforer og forståelser, der anfægter eksisterende paradigmer og bliver epistemologiske optikker, der åbner for nye iagttagelser, erkendelser og analyser.

Med indsigt følger ansvar

Gennem arbejdet med ideskitsen til Roots og med nye forståelser af civilsamfund og frivillighed, når ledelsen (tydeligst hos daglig leder og forpersonen for bestyrelsen) til den opfattelse, at FCA har fat i noget, der også indebærer at FCA ikke kun kan være en grænsefladeorganisation, der neutralt byder sig til og servicerede arbejder ud fra de dagsordener og behov, der til enhver tid bliver aktuelle for medlemsforeningerne eller kommunen. Det er især tydeligt at daglig leder i dialog med interessenter ikke kun lytter, men også spiller ind med alternative

forståelser af konkrete problemer, der kan opleves som korrigerende. Med nye indsigter følger et nyt og andet ansvar.

FCA får retning mod at blive en selvstændigt refleksionssystem eller en uafhængig tænketank, der udnytter at den (i egen forståelse) hverken er tæt koblet til det politiske system eller ansvarlig for medlemsorganisationernes drift. Det betyder også, at medlemsforeninger og kommunen ikke i mødet med FCA ubetinget vil få støtte til "single loop learning" (Argyris, 1999), altså til at gøre det bedre indenfor kendte rammer og forståelser. De møder input til et andet "loop" det vil sige til at gentænke og revurdere dominerende antagelser og praksis.

Når FCA gør tilløb til selv at initiere social innovation er det fordi det er vanskeligt for ledelsen at få øje på, hvor de input ellers skulle komme fra, der kan føre til nye løsninger. Vel at mærke ikke først og fremmest på kommunens eller medlemsforeningernes opfattede problemer, men det civile samfunds. Roots udvikles som ideskitse til at blive et eksperimentarium og showroom for nye tilgange til frivillighed, inkluderende fællesskaber og "naturlige" organisationsformer.

Og hvordan gik det så og hvorfor?

Så lagt har jeg beskæftiget mig med, hvad der i ledelsen og arbejdet med projektskitser til Roots er medvirkende til, at FCA finder en identitet som en selvstændig og proaktiv grænsefladeorganisation, der udfordrer og udvider sine egne mål og rammer. I resten af analysen beskæftiger jeg mig med hvorfor det går som det går, når FCAs ledelse for alvor præsenterer Roots for medlemsorganisationerne og siden skal forsvare den i forhold til det politiske udvalg.

Banesåret

Medlemsforeningerne bliver præsenteret for projektskitser til Roots på et "netværksmøde" i sommeren 2024. Deres repræsentanter udtrykker på mødet utilfredshed med at høre om Roots for første gang i en artikel i Fyns Stiftstidende. (5. juli 2024). De mener sig ikke hørt eller inddraget i processen. Der er enighed om, at FCA skal have bedre faciliteter og lokaler. Men medlemsforeningerne mener ikke, at det er FCAs opgave at tage initiativ til og langt mindre at drive en social cafe i forbindelse med et kommende samlingssted. De mener, at FCAs ressourcer skal bruges til at understøtte deres, foreningernes, arbejde. Der mangler frivillige, lokaler, hjælp til ansøgninger, kurser etc. En deltager siger direkte:

"I kommer til at bruge tid til cafe og andet, der realistisk ikke bliver til noget. Cafeen og visionerne skal fylde mindre."

De byder heller ikke ind på ideen om Roots som et fælles projekt, der kan samle foreningerne om en social opgave. Tvært imod opstår der en debat om, hvorvidt foreninger, der er medlem af FCA, absolut *skal* have et socialt sigte.

Mødet bekræfter, at landkommuners små lokale frivillige foreninger har nok at gøre med at sikre egen overlevelse (CFSA, Hjære & Sørensen, 2024). Medlemsforeningernes reaktion forklarer også, hvorfor landets frivilligcentre i stadig mindre omfang selv driver projekter og holder sig til at rådgive og understøtte medlemsforeningerne (VIVE, Hygum et.al, 2021). Desuden er en del af foreningerne tilsyneladende ikke optaget af at skabe det som Putnam (2000) kalder "brobyggende social kapital". Det vil sige af at bygge bro mellem grupper og tage ansvar for at styrke lokalsamfundet som helhed. Medlemsforeningerne synes mere optaget af at skabe "afgrænsende social kapital", hvor medlemmerne kan "bonde" med hinanden omkring fælles interesser og i relativt homogene grupper.

Der er et klart mismatch mellem ledelsens ideer og ambitioner med Roots og medlemsforeningernes oplevede behov. Men også mellem ledelsens egne udviklede forståelser af hvordan "naturlige" organiske processer bør forløbe med tid og rum for fælles refleksion og dens faktiske praksis i mødet med medlemsforeningerne. Som en deltager på mødet siger: "Det går alt for stærkt". På mødet virker ledelsen uforberedte og ude af stand til at besvare simple praktiske spørgsmål i forhold til realiseringen af planerne om Roots.

Dødsstødet

Sidst på året 2024 skal FCA og kommunen indgå en ny samarbejdsaftale i forbindelse med FCAs ansøgning til Socialministeriet om at overgå til permanent grundfinansiering efter den toårige etableringsfase. I forhandlingerne om aftalen står det klart, at det politiske udvalg ikke mener, at målet i den gældende aftale om at skabe et samlingssted kan udmøntes i den form som FCA ønsker med Roots. For at gøre det klart er målet om et samlingssted helt fjernet fra det udkast til en ny samarbejdsaftale som kommunen fremlægger. Desuden fastholder kommunen en økonomisk model for medfinansieringen af FCA, der i praksis umuliggør, at ideen om Roots kan realiseres.

Ledelsen i FCA, særligt forpersonen og daglig leder, oplever at politikerne i den grad ignorerer "FCAs værdier og mission" som selvstændig forening. Altså at kommunen ikke respekterer og accepterer den vej FCA har taget i løbet af etableringsfasen og som jeg har forsøgt at redegøre for. Der bliver ført intense forhandlinger. Til sidst finder ledelsen det nødvendigt at gå udenom det politiske udvalg og appellere direkte til den samlede kommunalbestyrelse og borgmesteren. Uden held. På et afgørende bestyrelsesmøde, hvor formanden for det politiske udvalg deltager sammen med ledende embedsfolk, stilles bestyrelsen i FCA et ultimatum: Enten underskriver ledelsen den nye aftale eller også trækker kommunen sig.

Ledelsen står nu reelt i valget mellem at underskrive eller de facto opløse FCA. På et ekstraordinært bestyrelsesmøde gør forpersonen og daglige leder det klart, at de ikke ønsker at underskrive aftalen eller fortsætte arbejdet for FCA, hvis planerne om Roots, der har givet dem energien og lysten, ikke kan realiseres. De ønsker heller ikke at give efter for det de opfatter som en kommunal "overstyring" og "magtdemonstration". Resten af bestyrelsen er imidlertid stemte for at underskrive samarbejdsaftalen. De mener, at FCAs overlevelse er det vigtigste. Forpersonen vælger på mødet at aftræde med øjeblikkelig virkning. Daglig leder opsiger få dage senere sin stilling.

En svag bestyrelse

Bestyrelser i små civilsamfundsorganisationer består ofte – som i FCA – af frivillige, der ikke nødvendigvis har andre forudsætninger for at deltage i ledelse end at de er indvalgte i en bestyrelse og brænder for sagen. Det rummer en risiko for at ledelser ikke er opgaven voksen, hvilket svækker mulighederne for, at social innovation lykkes.

Under feltarbejdet oplever jeg en bestyrelse der bakker daglig leder op og er imponeret over, hvad hun når og får til at ske. En bestyrelse der også er inspireret af ideen om Roots. Men bestyrelsen bidrager kun lidt til at kvalificere ideen om Roots og modne den. Bl.a. ved at inddrage medlemsforeningerne og det politiske udvalg.

Ledelsen er ikke uvidende om, at den med Roots udfordrer rammer og mål i samarbejdsaftalen og FCAs formålsparagraf. Derfor må det undre, at den ikke optager seriøse drøftelser med det

politiske udvalg og medlemsforeningerne tidligt i processen. FCAs udvikling til at blive en uafhængig kritisk sparringspartner for kommunen og ideen om Roots som et laboratorium for fremtidens frivillighed og social innovation kunne måske være blevet omfavnet, hvis dialogen var optaget med det politiske udvalg og medlemsforeningerne. Især hvis dialogen var kommet til at handle om FCAs analyse af det lokale civile samfunds situation, behovet for andenordens-refleksioner, nye tilgange, rodmetaforer og sociale praksisser.

Måske indtræder hybris som et resultat af "groupthink" (Jannis, 1972) i en svag bestyrelse. Med en daglig leder, der fremfor alt ivrigt bidrager med ideer og konstant afsøger nye muligheder er det vigtigt med en bestyrelse, der kan tække tempoet ud af processerne. Ideen om Roots er langt fra modnet og langt fra at kunne tåle at blive en præsenteret som et seriøst projekt.

Civilsamfund, klog magtkritik og forhandlingsteknik

Meget kan siges om det politiske udvalgs håndtering af konflikten med FCAs ledelse. Men her handler det om FCAs ledelses rolle, valg og ansvar. En af anbefalingerne fra *Nordisk topmøde for civilsamfund 2021* med deltagelse af ministre og topledere i civilsamfundet lyder:

"Det anbefales, at civilsamfundets organisationer prioriterer at styrke sin indsigt i de politiske dynamikker og erhverver sig værktøjer til brug i forbindelse med strategisk og taktisk interessevaretagelse."

Relevansen af den anbefaling synes meget aktuel i casen FCA. Ledelsen kan have god grund til at stille sig kritisk til kommunens tilgang og intentioner. Udvalgsformanden siger fx i interviewet med mig:

"I opstartsfasen skal de (FCA) have lov til at være en lille smule vilde. Måske skal kommunen tættere på, når man er kommet i almindelig drift."

I en forhandling om en samarbejdsaftale er det rimeligt at spørge kritisk ind til magtfordeling og -brug i samarbejdet. Men den samtale er vanskelig at få, når ledelsen i FCA som en selvopfyldende profeti spiller det politiske udvalg derhen, at de næsten kun kan sætte deres vilje igennem med magt.

Ledelsen er selv med til at fremspille et scenarium, hvor det kommer til at handle om, hvem der har magten, snarere end om de saglige og faglige begrundelser for Roots. Den analyse som FCAs ledelse udvikler i og omkring projektskitsen til Roots er dybere og mere fremadskuende end både medlemsforeningernes og det politiske udvalgs, ud fra det jeg hører i mit interview med formanden og et andet medlem. Men i konfrontationen med det politiske udvalg kommer det ikke til at handle om analysen, men om hvem der har det sidste ord.

Perspektiverende konklusion

Fortællingen om FCA ender som en tragedie: Et på mange måder lovende forsøg på social innovation kuldsejler grundet relativt simple ledelsesmæssige fodfejl og et magtspil, der kunne være undgået. Hvor mange steder det sker, når civilsamfundsorganisationer forsøger sig på social innovation, kan jeg kun gisne om. Men erfaringen (empirien) fra casen FCA giver anledning til at overveje både hvad der fremmer og hæmmer mulighederne for at social innovation med afsæt i grænsefladeorganisationer som FCA finder sted.

Grænsefladeorganisationer og social innovation

Feltarbejdet og mødet med FCA får mig til at foreslå, at grænsefladeorganisationer kommer i to forskellige idealtypiske former.

Den ene vil jeg kalde *formidler-typen*. Her er organisationen bindeled og hub for kommunikation og netværk mellem kommune og civilsamfund og mellem civilsamfundsaktører. Her kan neutralitet og en splittet organisatorisk identitet være en fordel (William, 2002) fordi organisationen og dens professionelle kender og kan begå sig i begge verdner og kan fremstå som uvildige samtalepartnere og konfliktmæglere. Formidler-typen producerer loyalt sine ydelser på bestilling og ud fra spørgsmålet: Hvad kan vi hjælpe med?

Den anden type vil jeg kalde *tænk tank-typen*. Her er neutralitet erstattet af uafhængighed eller frihed. Grænsefladeorganisationens hverken-eller/både-og position er her en fordel, fordi den skaber et frirum for udforskning og andenordens læring og udvikling. Tænk tank-typen er ligesom formidler-typen sat i verden for at støtte og understøtte både kommune og civilsamfund, men i form af at facilitere læring og udvikling. Stille de spørgsmål og anlægge de perspektiver der let forsvinder ud i blinde vikler for kommuner og foreninger. Tænk tank-typen producerer egne analyser og sætter en selvstændig dagsorden ud fra spørgsmålet: Hvad er det vi skal gentænke og lære?

At der i casen FCA ses anløb til social innovation skyldes ikke mindst en ledelse der under arbejdet med ideskitsen til Roots bevæger sig selv i retningen af at blive en grænseflade organisation af tænk tank-typen. Det får mig til at foreslå, at det kan være vigtigt at der skabes flere grænsefladeorganisationer af den slags, hvis målet er, at de skal initiere social innovation. De kan også i sig selv være eksempler for social innovation som rammer for nye netværk med nye dagsordener. Men casen viser også, at hvis en grænsefladeorganisation, som FCA, udvikler sig fra at være af formidler-typen til tænk tank-typen kræver det en genforhandling af mål og rammer. I den må interessenterne, især de politiske, omkring organisationen udvise mod til at understøtte skabelsen af en "infrastruktur", der på den korte bane ikke altid kan opfattes som støttende i forhold til status quo. Samtidig må ledelsen i grænsefladeorganisationen være påtrængende tålmodige i en sådan transition og læreproces.

" [social innovation, red] interpreted as a process of collective creation in which the members of a certain collective unit learn, invent and lay out new rules for the social game of collaboration and of conflict or, in a word, a new social practice, and in this process they acquire the necessary cognitive, rational and organizational skills (Crozier og Friedberg, 1993)." (Howaldt et al., 2016)

Med afsæt i FCA som empirisk case vil jeg forsøge mig med et analytisk generaliseret bud på sådanne "cognitive, rational and organizational skills" (Howaldt et al., 2016), der kan være vigtige for grænsefladeorganisationers deltagelse i social innovation. Det gør jeg i form af teser der også rummer anbefalinger til ledelser og professionelle i grænsefladeorganisationer – især af tænk tank-typen. De vil også i et vist omfang være relevante i både civilsamfundsorganisationer og kommuner, hvor der skabes afdelinger eller andre organisatoriske enheder, der skal varetage brobygning og netværkssamarbejde på samme måde som deciderede grænsefladeorganisationer.

Fem analytisk generaliserede teser

1. Det fremmer muligheden for at realisere social innovation, hvis organisationen *rekrutterer og giver plads til individuelle innovatører* i ledelsen, der kan formulere udkast til nye måder at se og handle på i forhold til målgrupper og opgaver. *Samtidigt* er det vigtigt, at den samlede

ledelse formår at kritisere og kvalificere ideudkast. Bl.a. ved at invitere dem som planerne vedrører eller berører med ind i drøftelserne på et tidligt tidspunkt i processen.

2. Det fremmer muligheden for at initiere social innovation, at *ledelsen reflekterer sammen omkring en inspirerende ideskitse*. Men først og fremmest er det den dialogiske optagethed af de sociale problemer som ideen adresserer og den analyse af problemerne som ideen er et svar på, der er vigtig. Det vil sige, at ledelsen i første omgang skal have mindre fokus på den konkrete ide og på at tage stilling til den og mere på ideskitser som anledninger til refleksion og dialogisk udforskning.

3. Det fremmer muligheden for at initiere og gennemføre forsøg på social innovation, at *ledelsen har afgjort med sig selv, at det er dens og grænsefladeorganisationens opgave, at engagere sig direkte i forsøg på social innovation*. Det sker evt. i en dilemmafyldt afvejning af loyaliteten mod eksisterende mål og solidariteten med de medborgere og det lokalsamfund som innovationsforsøget kunne gavne. Selvom der måske i en nyfortolkning af eksisterende mål kan findes legitimerende rum for påtænkte initiativer, må udvidelse af målene fremlægges for organisationens nøgleinteressenter. Åbent og med fokus på, hvad der skabes af nye og bedre muligheder for borgere og lokalsamfund.

4. Det fremmer mulighederne for at grænsefladeorganisationer kan initiere og deltage i social innovation, hvis ledelsen har *udviklet nye faglige forståelser, koncepter og brugsteorier på baggrund af analyser* af relevante målgrupper og forhold indenfor organisationens virksomhedsområde og kan formidle dem dygtigt. Det gør at især politiske interessenter lettere opfatter organisationen som en faglig ressource for udvikling og afsøgning af nye muligheder, hvorfor organisationen også lettere kan argumentere for at den selvstændigt tager teten i konkrete forsøg og eksperimenter.

5. Sidst men ikke mindst fremmer det muligheden for at realisere social innovation, hvis organisationer der tager teten, *forstår innovationsprocessen som en læreproces og i den er påtrængende tålmodig*. Det vil sige fastholder målet om og behovet for andenordenslæring i innovation, men samtidigt forstår og anerkender, at det tager tid. Som anden læring foregår den også bedst trinvis om med afsæt i de involveredes "nærmeste udviklingszone" (Vygotsky, 1978)

Inden jeg slutter helt, hører det med til fortællingen, at FCA lever videre på varig grundfinansiering med en ny samarbejdsaftale med Assens kommune og med en ny daglig leder. Om drømmen om Roots også stadig lever et sted, ved jeg ikke.

Litteratur

- Argyris, C. (1999). *On organizational learning*. Blackwell.
- Boje, T. P. (2017). *Civilsamfund, medborgerskab og deltagelse*. Hans Reitzels Forlag.
- Edwards, M. (2009). *Civil society*. Polity Press.
- Espersen, H. H., Ladegaard, L.B., Andersen, L. L., & Andersen, M. M (2022). *Frivilligcentrene i Danmark 2021 – En evaluering af den lokale understøttelse af deltagelse og fællesskaber*. VIVE.
- Frederiksen, M., & Grubb, A. (2021). *Den svære samskabelse: Forventninger og praksis i samarbejdet mellem kommuner og civilsamfund*. Hans Reitzels Forlag.
- Goodrich, K. A., Sjostrom, K. D., Vaughan, C., Nichols, L., Bednarek, A., & Lemos, M. C. (2020). Who are boundary spanners and how can we support them in making knowledge more actionable in sustainability fields? *Current Opinion in Environmental Sustainability*, 42, 83–88. <https://doi.org/10.1016/j.cosust.2020.01.001>
- Habermas, J. (1962). *Strukturwandel der Öffentlichkeit*. Hermann Luchterhand Verlag.
- Hastrup, K. (Red.). (2010). *Ind i verden: En grundbog i antropologisk metode*. Hans Reitzels Forlag.
- Hastrup, K., Rubow, C., & Tjørnhøj-Thomsen, T. (2011). *Kulturanalyse – kort fortalt*. Samfundslitteratur.
- Hjære, M., & Sørensen, M. L. (2024). *Indblik i SMO-land 2024: En undersøgelse af vilkårene i de små og mellemstore frivillige sociale organisationer*. VIVE.
- Howaldt, J., Kaletka, C., & Schröder, A. (2016). Social entrepreneurs: Important actors within an ecosystem of social innovation. *European Public & Social Innovation Review*, 1(2), 95–110. <https://doi.org/10.31637/epsir.16-2.4>
- Janis, I. (1972). *Victims of groupthink: A psychological study of foreign-policy decisions and fiascoes*. Houghton Mifflin.
- Lakoff, G., & Johnson, M. (1980). *Metaphors we live by*. University of Chicago Press.
- Morgan, G. (2006). *Images of organization* (Updated ed.). SAGE Publications.
- Mulgan, G. (2006). The process of social innovation. *Innovations: Technology, Governance, Globalization*, 1(2), 145–162. <https://doi.org/10.1162/itgg.2006.1.2.145>
- Mulgan, G., Tucker, S., Ali, R., & Sanders, B. (2007). *Social innovation: What it is, why it matters and how it can be accelerated* (Report). The Young Foundation.
- Murray, R., Caulier-Grice, J., & Mulgan, G. (2010). *The open book of social innovation*. Nesta & The Young Foundation.

Putnam, R. D. (2000). *Bowling alone: The collapse and revival of American community*. Simon & Schuster.

Garsdal, J. & Nørgaard, A.K.L. (2024). Social innovation I: Ramsgaard, M. B., Garsdal, J., Brahe-Orlandi, R., & Nørgaard, A. K. L. (red.) (2024). *Transformationer i social innovation og entreprenørskabsdidaktik*. Forskningscenter for Innovation og Entreprenørskab. VIA University College.

Tanggaard, L., Elmholdt, C., & Keller, H. D. (2019). *Ledelsespsykologi*. Samfundslitteratur.

Torpe, L. (2013). *De stærke samfund: Social kapital i Skandinavien*. Hans Reitzels Forlag.

Van Maanen, J. (1988). *Tales of the field: On writing ethnography*. University of Chicago Press.

Vygotsky, L. S. (1978). *Mind in society: The development of higher psychological processes*. Harvard University Press.