



Kilde: AI-genereret illustration (OpenAI)

# NÅR VELFÆRD BLIVER ET FÆLLES PROJEKT

ET CASESTUDIE AF SAMSKABELSE MELLE M GRIBSKOV KOMMUNE OG FAMILIEVENNER GRIBSKOV

Maria Kokkenborg Vestergård (20230586) & Michella Maria Soelberg (20230810)

Kandidat i Socialt Arbejde

Aalborg Universitet

Vejleder: Mikkel Bo Madsen

Antal anslag med mellemrum: 190.328

Afleveringsdato: 29 maj 2026

# Forord

Vi vil gerne rette en stor tak til vores vejleder Mikkel Bo Madsen for god og faglig sparring, opmuntringer og konstruktiv feedback og for at bidrage med engagement og interesse i vores valgte emne.

En særlig tak skal også lyde til Familievenner – Frivilligkoordinator Marie og de frivillige og Gribskov Kommune – Kommunaldirektør Camilla og medarbejdere. Tak for jeres tillid og åbenhed og ikke mindst mod til at dele. Uden jer ville denne undersøgelse ikke have været mulig. Det har været berigende og lærerigt at få et indblik i begge jeres organisationer og få større viden og forståelse om det vigtige arbejde i individuelt og sammen bidrager med til de sårbare familier i Gribskov Kommune.

Vi håber, denne undersøgelse kan komme jer til gavn og bidrage til nye refleksioner om samarbejdet, som kan være til inspiration for andre lignende samarbejdsformer.

Maria Kokkenborg Vestergård

Michella Maria Soelberg

# Abstract

This thesis examines the collaboration between Gribskov Municipality and Familievenner Gribskov, focusing on how co-creation between the public sector and the civil society is expressed in efforts aimed at vulnerable families. The thesis is based in the following research question: How can the collaboration between Gribskov Municipality and Familievenner be understood, and how do the actors' understandings of their own roles influence the co-creation process?

The study is conducted as a qualitative case study based on semi-structured interviews with representatives from both Gribskov Municipality and Familievenner Gribskov. The analysis draws on theories of New Public Governance, co-creation, and Pierre Bourdieu's concepts of habitus, field, and capital in order to examine the organization of the collaboration, the relations between the actors, and the underlying governance logics.

The findings shows that the collaboration is characterized by a hybrid form of governance in which both New Public Governance and New Public Management logics are present. The collaboration is largely based on trust, flexibility, and relational coordination, while simultaneously involving tensions between autonomy and dependency, closeness and distance, as well as flexibility and structure. Familievenner appears as a relationally oriented civil society organization focused on presence and flexible support, whereas the municipality is more strongly shaped by organizational responsibilities, coordination, and administrative considerations.

The analysis further indicates that co-creation does not necessarily require close organizational integration or extensive public control in order to function effectively in practice. On the contrary the relative openness of the collaboration and the mutual trust between the actors appear to support the autonomy of the civil society organization and its ability to provide relational support to vulnerable families. The thesis contributes with insights into the opportunities and tensions that characterize co-creation between public and civil society actors in social welfare initiatives.

# Indholdsfortegnelse

1.0 Indledning.....	5
1.1 Problemfelt .....	6
1.2 Problemformulering.....	9
1.2.1 Undersøgelsesspørgsmål.....	9
1.3 Præsentation af case.....	9
1.3.1 Familievenner Gribskov.....	9
1.3.2 Gribskov Kommune.....	10
1.4 Litteratursøgning .....	10
1.5 Begrebsafklaring .....	12
1.5.1 Definition af sårbare familier.....	12
2.0 Metodeafsnit .....	13
2.1 Valg af videnskabsteoretisk ståsted .....	13
2.2 Indsamling af empiri.....	15
2.2.1 Præsentation af informanter.....	15
2.2.2 Gennemførelse af interview .....	16
2.3 Anvendelse af AI.....	18
2.4 Analysestrategi .....	18
2.5 Ethiske overvejelser.....	21
2.6 Kvalitet i forskningsprocessen.....	22
3.0 Teoriafsnit .....	23
3.1 Connective Professionalism .....	23
3.2 Styringslogikker .....	24
3.2.1 New Public Management – NPM .....	25
3.2.2 New Public Governance - NPG .....	25
3.3 Samskabelse .....	26

3.3.1	Effektivitetssamskabelse.....	28
3.3.2	Empowermentsamskabelse.....	28
3.4	Edgar Schein.....	29
3.5	Pierre Bourdieu.....	30
4.0	Analyse.....	32
4.1	Styringslogikker og kulturanalyse.....	32
4.1.1	Oprettelse af Frivillighedspolitikken.....	32
4.1.2	”Det er federe at bruge frivillige”.....	34
4.1.3	Gennemtænkt samarbejde?.....	37
4.1.4	Forbundethed som en faglighed.....	39
4.1.5	Kulturanalyse: De frivilliges betydning for familierne.....	41
4.1.6	Kulturanalyse: Ingen dokumentation.....	45
4.2	Rollekonstruktion og positionering som grundlag for relationen til familierne.....	49
4.2.1	Rollekonstruktion.....	49
4.2.2	Positionering.....	54
4.2.3	Tillid vs. Mistillid.....	57
4.3	Samskabelse i praksis: En sammensat og spændingsfyldt samarbejdsform.....	60
4.3.1	Samskabelse som et ’designet samarbejde’.....	61
4.3.2	Samskabelse som henvisning.....	64
4.3.3	Samskabelse som tillid, autonomi og distance.....	66
4.3.4	Samskabelse uden struktur: Et samarbejde båret af relationer.....	69
4.3.5	Samskabelse i mødet med familien: Relationel praksis som kerne.....	71
5.0	Den gode samskabelse?.....	73
6.0	Konklusion.....	78
7.0	Perspektivering.....	80
8.0	Litteraturliste.....	82

## 1.0 Indledning

Gennem de senere år har civilsamfundet vundet større og større indpas, når der tales om velfærdsstat og velfærdsudfordringer og i høj grad i løsningen af disse. Det ses blandt andet i regeringsgrundlaget fra 2022, hvor civilsamfund er omtalt hele ti gange f.eks., ”at regeringen vil sikre et stærkt lokalt civilsamfund og kulturliv i hele landet” (Boje, 2023, s. 27). Særligt på områder, hvor der ses en stor grad af kompleksitet som eksempelvis med målgruppen sårbare familier, ses der et større fokus på mere helhedsorienterede indsatser, hvor civilsamfundet ofte spiller en vigtig rolle og tænkes ind som en central del af løsningen (Strandby et al., 2023).

Denne inddragelse af civilsamfundet i forbindelse med arbejdet med sårbare familier vækker vores interesse, da vi begge har en fælles interesse for målgruppen. Fra start af er ønsket at lave en kvalitativ undersøgelse af sårbare familiers oplevelse af at være i et frivilligt og kommunalt tilbud. Efter flere forsøg for at få adgang til målgruppen, må vi erkende, det ikke er muligt og derfor sadler vi om. Vi vælger i stedet at vende vores blik mod de professionelle og se nærmere på det tværsektorielle samarbejde, der foregår omkring sårbare familier. Gennem privat netværk skabes der kontakt til Gribskov Kommune, som åbner op for samarbejdet med frivilligorganisationen Familievenner Gribskov, der arbejder med støtte til sårbare familier gennem frivillige familievenner, der yder relationel støtte i familiernes hverdagsliv.

Interessen for samarbejdet opstår gennem en indledende nysgerrighed på samarbejdsformen mellem kommunen og organisationen. Gribskov Kommune yder økonomisk støtte til Familievenner Gribskov, samtidig med at samarbejdet umiddelbart fremstår mindre formaliseret og mindre præget af styring og dokumentationskrav end mange af de samarbejdsformer mellem offentlige og civile aktører, som beskrives i litteraturen om samskabelse.

Dette vækker en interesse for, hvordan samarbejdet konkret udspiller sig i praksis, og hvordan aktørerne forstår deres roller og relationer i samarbejdet. Specialet undersøger dermed en samarbejdsform, som umiddelbart synes at adskille sig fra mere formaliserede og styringsprægede samarbejder mellem civilsamfund og offentlige aktører, og vi overvejer, hvorvidt casen er et eksempel på en nytænkning af samskabelse.

## 1.1 Problemfelt

Sårbarhed i familier kan komme til udtryk på mange forskellige måder og er ofte forbundet med komplekse og sammenvævede problemstillinger. Det kan f.eks. dreje sig om psykisk sygdom hos forældre, økonomiske vanskeligheder, skilsmisse, ensomhed, sociale konflikter eller manglende netværk. Ejrnæs og Guldager beskriver, at sociale problemer bør forstås ud fra et helhedssyn, da problemer ellers risikerer at blive forklaret for ensidigt (Ejrnæs & Guldager, 2008, s. 13–20). Familierne kan stå i situationer, hvor flere udfordringer eksisterer samtidig og skaber ustabile eller belastede levevilkår.

Denne kompleksitet betyder samtidig, at familiernes behov ofte ikke kan løses gennem én enkelt indsats eller myndighed. Familierne kan være i kontakt med flere forskellige professionelle aktører på samme tid, f.eks. skole, daginstitution, socialforvaltning eller sundhedsvæsen, hvilket kan skabe fragmenterede forløb og oplevelser af manglende sammenhæng i hjælpen (VIVE, 2024, s. 48–49). Litteraturen peger derfor på nødvendigheden af helhedsorienterede og relationelle indsatser, hvor familiens samlede livssituation inddrages frem for alene at fokusere på enkelte problemer eller diagnoser (Torfing og Triantafillou, 2017).

Med Barnets Lov, som trådte i kraft i 2024, er der desuden kommet et styrket politisk fokus på tidlig indsats, forebyggelse og barnets perspektiv i sociale indsatser (Social- og Boligministeriet, 2024). Lovgivningen understreger blandt andet betydningen af tidlig støtte til familier for at forebygge mere indgribende foranstaltninger senere i barnets liv. Den politiske ambition er således i højere grad at skabe sammenhængende og forebyggende indsatser omkring familierne.

I forsøget på at skabe mere sammenhængende indsatser er et af det offentliges muligheder blandt andet at benytte sig af civilsamfundsorganisationer, der ofte fremhæves som aktører, der kan bidrage med andre former for støtte end den kommunale indsats, blandt andet gennem relationel nærhed, fleksibilitet og frivilligt engagement (La Cour, 2014).

Samarbejdet mellem civilsamfundet og den offentlige sektor er ikke et nyt fænomen, men bygger på en længere historisk udvikling, hvor forståelsen af både velfærdsstaten, borgeren og civilsamfundets rolle løbende har ændret sig. Med grundloven i 1849 blev det muligt at danne foreninger, hvilket skabte fundamentet for organiserede frivillige fællesskaber og sociale ind-

satser (Juul & Elm Larsen, 2023, s. 632). I de efterfølgende årtier var der dog en tydelig opdeling mellem offentlig og frivillig hjælp, hvor civilsamfundet primært fungerede som supplement og fortaler for samfundets svageste grupper. Den offentlige sektor var samtidig præget af et bureaukratisk og hierarkisk styringsideal, hvor borgeren i høj grad blev betragtet som passiv modtager af offentlige ydelser (Tortzen, 2019, s. 48).

Efterkrigstidens udbygning af velfærdsstaten medførte et øget fokus på professionalisering og offentligt ansvar for sociale indsatser. I denne periode blev frivillige sociale organisationer i højere grad betragtet som mindre professionelle og dermed mindre relevante i løsningen af velfærdsopgaver (Juul & Elm Larsen, 2023, s. 633; La Cour, 2014, s. 114). Fra 1980'erne og frem sker der imidlertid en gradvis genopdagelse af civilsamfundets betydning i takt med kritik af bureaukrati og et stigende fokus på effektivitet, fleksibilitet og kvalitetssikring i den offentlige sektor. Med inspiration fra New Public Management opstår samtidig en øget interesse for alternative og mere fleksible aktører i velfærdsarbejdet (Tortzen, 2019, s. 49).

Civilsamfundsorganisationer fremhæves for deres nærhed til borgerne, fleksibilitet og relationelle tilgang, som anses for at kunne supplere de mere formaliserede offentlige indsatser (La Cour, 2014, s. 115–119). Denne udvikling kommer blandt andet til udtryk gennem etableringen af Frivilligrådet samt indførelsen af servicelovens §18, der forpligter kommunerne til at støtte frivillige sociale organisationer økonomisk og samarbejde med dem. Samarbejdet mellem civilsamfund og offentlig sektor må således forstås i lyset af en historisk udvikling, hvor statens syn på civilsamfundet løbende har ændret sig i takt med ændringer i velfærdsstatens egne styringsidealer og forståelser af velfærdsopgaven.

Den stigende politiske interesse for civilsamfundets rolle i velfærdsarbejdet ses blandt andet i den nye politiske aftale *Aftale om ny model for grundfinansiering af civilsamfundet*, som blev indgået i 2025 mellem regeringen og et bredt flertal i Folketinget. Med aftalen afsættes der over 400 mio. kr. årligt fra 2028 til en ny finansieringsmodel for civilsamfundsorganisationer, hvor størstedelen af midlerne øremærkes til mere stabil driftsstøtte. Formålet er blandt andet at skabe større kontinuitet, mindske bureaukrati og styrke civilsamfundets muligheder for at indgå som en mere langsigtet aktør i velfærdsindsatser (Social- og Boligministeriet, 2025). Aftalen kan dermed ses som et udtryk for en stigende politisk anerkendelse af civilsamfundets betydning i løsningen af sociale velfærdsopgaver. Dette peger samtidig på en udvikling, hvor civilsamfundet i stigende grad betragtes som en central samarbejdspartner i den danske velfærdsstat frem for alene et supplement til offentlige indsatser.

En rapport fra VIVE om hjemmebaserede indsatser i civilsamfundet for sårbare og udsatte småbørnsfamilier peger på, at der i stigende grad er politisk og organisatorisk interesse for at inddrage civilsamfundet i arbejdet med sårbare familier (Strandby et al., 2023). Rapporten udspringer blandt andet af det statslige “1.000-dages-program”, hvor frivillige sociale organisationer siden 2019 har modtaget støtte til tidlige og forebyggende indsatser målrettet udsatte familier (Strandby et al., 2023).

Samtidig viser rapporten, at samarbejder mellem kommuner og civilsamfund ofte er præget af samskabelse, hvor både frivillige, professionelle og offentlige aktører indgår i fælles løsninger omkring familierne. Samarbejdende fremstår dog ikke som helt ligeværdige partnerskaber, idet kommunerne fortsat spiller en central rolle i forhold til rammesætning, koordinering og formalisering af indsatserne (Strandby et al., 2023).

Rapporten peger desuden på, at de frivillige organisationers styrke særligt ligger i deres relations arbejde og evne til at skabe tillid til familier, som kan opleve mistillid til kommunen. Indsatserne beskrives som fleksible og relationelt orienterede, hvilket understøtter forestillingen om, at civilsamfundet kan bidrage med andre former for nærvær og støtte end de mere myndighedsprægede kommunale indsatser (Strandby et al., 2023). Dermed illustrerer rapporten både den stigende interesse for civilsamfundets rolle i arbejdet med sårbare familier og de spændinger, der kan opstå mellem frivillighedens autonomi og den offentlige sektors behov for styring og struktur.

På baggrund af denne udvikling samt vores egen interesse for målgruppen bliver det relevant at undersøge, hvordan samarbejdet mellem offentlige og civile aktører konkret udspiller sig i praksis. Som tidligere nævnt tager dette speciale udgangspunkt i samarbejdet mellem Gribskov Kommune og Familievenner Gribskov, som arbejder med støtte til sårbare familier gennem frivillige familievenner. Familievenner Gribskov vil fremadrettet i opgaven blive omtalt som Familievenner.

Vi interesserer os for, hvordan samarbejdet mellem aktørerne forstås og praktiseres i det daglige arbejde med familierne, samt hvordan roller, ansvar og relationer formes i en samarbejdsform, der umiddelbart synes præget af relativ autonomi og begrænset formalisering.

## 1.2 Problemformulering

Hvordan kan samarbejdet mellem Gribskov Kommune og Familievenner Gribskov forstås, og hvordan spiller aktørernes forståelse for egne roller ind i samskabelsen mellem de to sektorer i indsatsen overfor sårbare familier?

### 1.2.1 Undersøgelsesspørgsmål

For bedst muligt at kunne svare på vores problemformulering har vi udarbejdet tre undersøgelsesspørgsmål, som lyder følgende:

1. Hvilke styringslogikker præger Gribskov Kommune og hvilken organisationskultur kendetegner Familievenner?
2. Hvordan konstrueres og positioneres roller mellem Gribskov Kommune og Familievenner, og hvilken betydning har det for samskabelsen?
3. Hvordan udspiller samskabelsen sig konkret i praksis?

## 1.3 Præsentation af case

I det følgende afsnit præsenteres de to aktører, hvis samarbejde er grobunden for vores case-studie.

### 1.3.1 Familievenner Gribskov

Civilsamfundsorganisationen Familievenner er en frivillig forening, der har eksisteret siden 2014, hvor de har støttet børnefamilier i særligt pressede livsomstændigheder gennem fællesskaber og frivillige indsatser i Gribskov Kommune (Bilag 1, s. 3). Måden hvorpå Familievenner yder støtte til familierne er gennem frivillige, som kommer hjem til familierne på ugentlig basis og hjælper til. Hjælpen, som familien modtager, definerer familierne selv ud fra deres ønsker og behov. Det spænder dermed bredt fra praktisk hjælp i hjemmet, børnepasning, lektiehjælp eller en ugentlig snak om stor og småt. Hjælpen, som gives varer i udgangspunktet seks måneder, herefter vurderes det, hvorvidt familien ønsker at forlænge kontrakten med den frivillige (Familievenner Gribskov, 2026b).

Udover hjælpen med familievennen afholder organisationen forskellige fællesarrangementer, hvor familier og frivillige kan komme deltage i månedlige spiseaftner eller udflugtsture. Herigennem kan familierne danne netværk med andre familier i lignende situationer og blive en del af et større fællesskab (Bilag 1, s. 4).

### 1.3.2 Gribskov Kommune

Gribskov Kommune ligger i Nordsjælland og dækker over et område med cirka 42.000 indbyggere. Det er en politisk styret organisation, som arbejder ud fra en omfattende lovgivning og en række politiske visioner og prioriteringer, som bliver besluttet af byrådet. Gribskov Kommune fremhæver særligt fire kendetegn for kommunen; Fællesskab, Natur, Virkelyst og Turisme. Heraf udspringer fire ambitioner, hvor den ene ambition tilknyttet Fællesskab, handler om at støtte og udvikle lokalfællesskaber og derigennem styrke nærdemokrati og nærfællesskaber i alle aldre (Gribskov Kommune, 2026a).

## 1.4 Litteratursøgning

Vi har foretaget en eksplorativ litteratursøgning som en del af vores opstart med projektet for at udvide vores kendskab til eksisterende forskning på området. I denne proces, har vi anvendt Google og Google Scholar, Primo og herunder Primo Research Assistent til at give et bredt indblik i relevant forskning på området og eksisterende litteratur. Vi anvendte specifikke søgeord som: *”sårbare familier, civilsamfund, den offentlige sektor og samskabelse”*. Søgeordene er udvalgt på baggrund af vores problemstilling til at indkredse feltet. Vi har primært anvendt nordisk forskning, da projektet undersøger samarbejdet mellem kommune og civilsamfund i en dansk velfærds kontekst. Nordisk forskning vurderes som særligt relevant, fordi relationen mellem offentlige og civile aktører er præget af høj tillid, stærke offentlige institutioner og en central kommunal rolle i velfærdsproduktionen. Samtidig er store dele af samskabelseslitteraturen udviklet i en skandinavisk kontekst med styringsformer og samarbejdsrelationer, der minder om dem, vores case indgår i.

Gennem denne søgning stødte vi på to forskellige rapporter fra VIVE, der omhandler lignende, samarbejder mellem en kommune og civilsamfundsorganisationer. Rapporterne vakte vores interesse, idet de bidrager med erfaringer og evalueringer på allerede eksisterende samarbejder, der har vores målgruppe, sårbare familier, som omdrejningspunkt. Vi anvender rapporterne i problemfeltet, som en del af vores indflyvning på selve området og dernæst i analysen med ønsket om, at de analytiske fund vi finder, kan ”tale sammen” med allerede eksisterende erfaringer. Herigennem ønsker vi at bidrage til en mere nuanceret og velreflekteret analyse, der medtager andre perspektiver og sætter dermed vores undersøgelse ind i en bredere kontekst med andre lignende undersøgelser.

Den første rapport er en evalueringsrapport fra VIVE ”*Familiegrupper i Kirkens Korshær, en evaluering af Kirkens Korshærs tilbud til udsatte familier med børn i alderen af 0-3 år*”. Rapporten peger blandt andet på, hvordan ansatte i familiegrupperne agerer ”oversættere” af de kommunale tiltag, der er og genopbygger den manglende tillid til kommunen, som undersøgelsen viser, at flere af de sårbare familier har. Dernæst er det en blanding af både fagligt uddannede og frivillige som afholder Kirkens Korshær familiegrupper, hvor den fagligt uddannede spiller en afgørende rolle i at kunne facilitere disse grupper (Jensen et al., 2025).

Den anden rapport er også fra VIVE og er en erfaringsopsamling fra syv frivillige organisationer, der undersøger hjemmebaserede indsatser i civilsamfundet for sårbare og udsatte småbørnsfamilier (Strandby et al., 2023).

Rapporten fremhæver bl.a., at en af de gennemgående erfaringer fra de syv organisationer er, at oplevelsen af samarbejdet med kommunale aktører er bedst, når det er formaliseret med konkrete aftaler (Strandby et al., 2023, s. 6). Desuden peger rapporten også på vigtigheden af tillid mellem den frivillige og familien, og hvordan det er en afgørende forudsætning for et godt samarbejde.

Derudover fandt vi også artiklen «*Det knirker mye mer enn jeg trodde*» af Kjersti Isaksen, der gennem et kvalitativt casestudie undersøger samarbejdet mellem en norsk kommune og Ferd Sosiale Entreprenører om samskabelse og innovationssamarbejde (Isaksen, 2020). Studiet viser, at samarbejdet i starten var præget af optimisme, tillid og fælles ambitioner, men at der gradvist opstod en række spændinger og barrierer. Aktørerne havde forskellige forståelser af samarbejdets formål og nytteværdi, hvilket skabte uklarhed om roller, mål og forventninger. Samtidig oplevede kommunen, at regler om økonomi og offentlige indkøb begrænsede mulighederne for innovation og gjorde samarbejdet svært at omsætte til praksis. Artiklen peger også på spændinger mellem forskellige organisatoriske logikker, hvor de sociale entreprenører arbejdede markedsorienteret, mens kommunen var præget af offentlig styring og bureaukrati. Derudover var samarbejdet meget afhængigt af bestemte personer og relationer, og da centrale medarbejdere stoppede, blev samarbejdet svækket. Et centralt fund er derfor, at samskabelses- og innovationsprocesser ofte er langt mere komplekse, tidskrævende og konfliktfyldte end den positive litteratur om samskabelse ofte fremstiller dem som.

Et andet norsk studie beskrives i artiklen “*Samskaping av sosiale møteplasser*” af Ruth Kjørsti Raanaas og David Francois Mateus der gennem et kvalitativt studie beskriver, hvordan eks-

terne aktører oplever samarbejdet med en kommune i udviklingen af sociale mødesteder (Raa-naas & Mateus, 2025). Studiets resultater viser, at de eksterne aktører generelt er meget motiverede for samarbejdet, særligt på grund af oplevelsen af mening, fællesskab og muligheden for at bidrage med egne kompetencer. Samtidig udvikler aktørerne et stærkt ejerskab til projekterne. Artiklen peger dog på, at samskabelse kræver, at kommunen selv tager en aktiv rolle i samarbejdet. Særligt fremhæves betydningen af en fast kommunal koordinator med lokal-kendskab, relationelle kompetencer og evnen til at skabe forbindelser mellem aktørerne. Studiet viser også, at motivationen styrkes, når kommunen bidrager aktivt med koordinering, kommunikation og støtte til praktiske og administrative opgaver. Det centrale fund er derfor, at faciliterende samskabelse ikke handler om, at kommunen trækker sig tilbage, men om at kommunen understøtter og mobiliserer de eksterne aktørers engagement.

Vores litteratursøgning indikerer, at der i eksisterende forskning synes at være større fokus på formaliserede og organisatorisk designede, samarbejder mellem offentlige og civile aktører, mens der er mindre fokus på, hvordan mere løst organiserede samarbejder udspiller sig i praksis særligt i arbejdet med sårbare familier.

## 1.5 Begrebsafklaring

I dette afsnit følger en begrebsafklaring af specialets målgruppe. Dette som en afgrænsning af undersøgelsen.

### 1.5.1 Definition af sårbare familier

I dette speciale er målgruppen sårbare familier, som tidligere nævnt kan de sociale problemstillinger spænde bredt. Derfor er vores målgruppe for opgaven defineret ud fra, hvordan henholdsvis Gribskov Kommune og Familievenner definerer deres målgrupper.

Gribskov Kommune beskriver sårbare familier som familier, hvor børn, unge eller forældre oplever sociale, følelsesmæssige eller psykiske udfordringer, som skaber behov for særlig støtte og tidlige indsatser. Kommunens tilbud retter sig blandt andet mod familier præget af mistrivsel, psykiske vanskeligheder, manglende netværk, funktionsnedsættelser eller belastede hverdagsvilkår, hvor der kan være behov for tværgående støtte fra flere aktører. Samtidig lægger kommunen vægt på tidlig, forebyggende og helhedsorienteret støtte til både børn og familier med henblik på at skabe mere sammenhængende forløb og forebygge mere indgribende indsatser senere i barnets liv (Gribskov Kommune, 2024, 2026a).

Familievenner beskriver deres målgruppe som børnefamilier, der befinder sig i livsomstændigheder, som skaber særligt pres i hverdagen. Sårbarhed forstås dermed ikke alene som alvorlige sociale problemer, men også som belastede hverdagsvilkår, hvor familier oplever manglende overskud, ensomhed eller udfordringer med at få hverdagen til at hænge sammen. Yngste barn i familien må højst være ti år gammel (Familievenner Gribskov, 2026a).

## 2.0 Metodeafsnit

Dette metodeafsnit redegør for specialets videnskabsteoretiske og metodiske tilgang. Med afsæt i et socialkonstruktivistisk perspektiv undersøges, hvordan samarbejdet mellem Gribskov Kommune og Familievenner konstrueres og forstås af de involverede aktører. Afsnittet præsenterer specialets forskningsdesign, valg af empiri og analytiske fremgangsmåde samt de metodiske overvejelser og begrænsninger, der knytter sig til undersøgelsen.

### 2.1 Valg af videnskabsteoretisk ståsted

Følgende undersøgelse tager afsæt i socialkonstruktivismen, som vil danne rammen for undersøgelsens tilgang til feltet, måden hvorpå vi arbejder med vores valgte empiri og de mulige konklusioner, vi udleder.

Socialkonstruktivismen er kendetegnet af at være optaget af konstruktionsprocesserne på et givet felt og betydningen, der tillægges disse processer. Formålet med undersøgelsen er derfor ikke at udlede objektive sandheder om virkeligheden, men at se nærmere på feltet som en betydningshelhed, som vores informanter er en del af og oplever på forskellige måder og dermed giver betydning til på forskellige vis (Monrad & Olesen, 2018, s. 110–111, 333).

Når vi tager afsæt i socialkonstruktivismen, betyder det, at de konklusioner og slutninger vi udleder fra vores data, alle skal forstås som fortolket og virkelighedskonstruktioner, der er skabt af vores informanter og fortolket af os som forskere. Den data vi analyserer på, er altså ikke en foreliggende afspejling af virkeligheden, men noget vi er med til at konstruere, hvilket man derfor i socialkonstruktivismen taler om datakonstruktion, idet vi som forskere også spiller en aktiv rolle, via vores måde at forstå og fortolke empiren på. Vi er derfor opmærksomme på, når vi i analysen anvender citater, forholder vi os til de spørgsmål eller den samtale, der ligger forinden i interviewet, hvor vi har været med til at præge samtaleens retning og dermed også informantens svar. Vi vil derfor i analysen være opmærksomme på at give indsigt i citatets

kontekst, da det er meningskabende for det svar, vi tolker og udleder analytiske pointer ud fra (Monrad & Olesen, 2018, s. 115).

Med et socialkonstruktivistisk blik vil vi desuden have fokus bl.a. på de forståelsesmønstre og positioneringer, der er på spil i samarbejdet mellem de civile og offentlige aktører i arbejdet med de sårbare familier. Vi er optaget af at se på, hvilke diskurser og bestemte forståelser som italesættes og får status som værende sandheder både i den kommunale og civile sammenhæng (Monrad & Olesen, 2018). Vi har derfor i vores teoretiske 'værktøjskasse' udvalgt teorier, som kan bidrage til at udfolde og opdage eksisterende forståelsesmønstre blandt aktørerne. Vi anvender bl.a. teoretikere som Edgar Schein, der med sin teori om organisationskultur netop har fokus på at undersøge grundlæggende antagelser og ubevidste normer og værdier, som eksisterer i en organisation og med til at sige noget om, hvilken kultur der er på spil (Jacobsen & Thorsvik, 2014). Ydermere præsenterer vi Pierre Bourdieu, der hjælper os til at få øje på de forskellige kapitaler, der gør sig gældende og italesættes på forskellige felter, og dernæst se på, hvordan de spiller ind i informanternes habitus (Pierre Bourdieu & Loïc J. D. Wacquant, 1992).

Socialkonstruktivismen er med til at gøre os bevidste om, at den virkelighed, vi er ude og undersøge er en betydningsenhed og en konstruktion af nogle bestemte aktører, og ikke hele fortællingen. Dernæst gør den os opmærksomme på vores egen rolle og vores påvirkning på den empiri, vi møder og interagerer med. Udfordringen med socialkonstruktivismen er, at man kan stille spørgsmålet, hvorvidt vi overhovedet kan sige at udlede noget, da alt det vi analyserer og fortolker på er kontekstafhængig og konstrueret af nogle bestemte aktører? Hvordan kan det vi kommer frem til give mening ind i en større kontekst? Hvis det havde været nogle andre, der havde haft samme materiale, ville de så være kommet frem til det samme?

Vi er opmærksomme og bevidste om ovenstående kritiske spørgsmål, som minder os ydmygt om, at det vi udleder og kommer frem til, blot er en del af en større fortælling, og at vi som forskere anskuer det fra et bestemt perspektiv. Samtidig står vi også fast på, at vi med vores uddannelsesmæssige baggrund og løbende tilegnet viden om området, de aktuelle aktører og selve emnet kan være med til at pointere og fremhæve relevante tendenser i form af problematikker eller muligheder i samarbejdet mellem Familievenner og Gribskov Kommune, som kan være med til at ændre eller muligvis starte en samtale, der kan være til gavn og videreudvikling for nævnte aktører. Tendenser, som meget muligt også kunne eksistere i andre lignende samarbejdsforhold og derfor være relevant for andre kommunale og civile aktører at have blik for.

## 2.2 Indsamling af empiri

Helt fra begyndelsen af undersøgelsesprocessen, er vores ønske at undersøge sårbare familier fra to forskellige kommuners, Gribskov og København, oplevelse af at være i et kommunalt eller frivilligt tilbud. Vi har en induktiv arbejdsproces, hvor det er familiernes fortællinger, der ønskes at være det styrende for opgaven. Efter flere mislykkedes forsøg på at få fat i vores ønskede informanter, vurderer vi, at vi må sadle om og i stedet tage et medarbejderperspektiv og se på det samarbejde, der sker rundt om de sårbare familier. Dette afstedkommer interessen i at se nærmere på to samarbejdscases mellem ovennævnte kommuner og to civilsamfundsorganisationer. Her bliver vi især optaget af casen mellem Familievenner og Gribskov Kommune, særligt grundet det økonomiske driftstilskud organisationen hvert år får fra kommunen, uden at kommunen stiller krav eller forventninger til organisationen.

Dette gør os nysgerrige, da vi ser det som en atypisk samarbejdsform mellem en kommune og civilsamfundsorganisation, da det skiller sig ud fra den teoretiske viden, der foreligger omkring, samarbejder mellem kommuner og civilsamfund (Ibsen, 2020). Grundet vores særlige interesse i netop dette samarbejde, ender vi med at fokusere kun på den ene case og vælger at gå i dybden med den ene fremfor at skulle sammenligne mere overfladisk mellem de to.

Med undersøgelsen foretager vi et kritisk casestudie, hvor vi har udvalgt samarbejdet mellem de to aktører, hvor vi ønsker at undersøge hypotesen, om hvorvidt der er tale om en nytænkning af samskabelse. Samarbejdet er særligt interessant, da den skiller sig ud i praksis og ud fra en teoretisk betragtning virker usædvanligt i forhold til samskabelsesprocesser mellem offentlig sektor og civilsamfund (Monrad & Olesen, 2018, s. 128). Vi synes, det er spændende at dykke ned i, hvad der ligger bag denne beslutning, hvilken form for samskabelse kan siges at være på spil, og hvordan kommer det til udtryk i praksis mellem de to parter.

### 2.2.1 Præsentation af informanter

På baggrund af dette foretager vi en målrettet udvælgelse af informanter, vi ønsker at interviewe, som er repræsentative for både Gribskov Kommune og Familievenner. Vi får adgang til informanterne gennem vores private netværk, som først åbner døren for at komme i kontakt med Sundhedsplejersken, som derefter åbner op for de andre nævnte informanter. Her oplever vi den store forskel på at have en gatekeeper, som giver os let og direkte adgang til vores informanter, hvorimod i begyndelsen, da vi først ønskede at få fat i de sårbare familier men

ikke havde en direkte gatekeeper, hvilket gjorde at adgangen til vores ønskede målgruppe var langt svære og medvirkende til vi måtte ændre fokus (Monrad & Olesen, 2018, s. 133).

Vi foretager syv interviews, hvoraf det ene er et interview med en kommunal leder fra Københavns Kommune, da vi på daværende tidspunkt stadig har i tankerne at bevare undersøgelsen af de to cases. Kort efter ændrer vi kurs og må derfor kassere det ene interview.

Vi foretager derefter seks interviews af henholdsvis tre fra Gribskov Kommune og tre fra Familievenner.

Vi er bevidste om at indsamle en bred variation af informanter og har fokus på at inddrage både et leder- og frontlinjeperspektiv, som kan bidrage til nuancerne og give indblik i de forskellige oplevelser af samarbejdet alt efter i hvor høj grad, man er involveret (Monrad & Olesen, 2018, s. 128). Følgende informanter udgør vores empiriske datamateriale:

#### Gribskov Kommune:

**Camilla Ottsen**, Kommunaldirektør for Børn, Unge og Kultur herunder ansvarsområder Center for Sociale Indsatser, Dagtilbud og Skole og Byudvikling og Kultur. I opgaven refereres hun som *kommunaldirektør*.

**Sundhedsplejerske**, ansat i Gribskov Kommune, medarbejder gennem en række år. I opgaven refereres vedkommende som *sundhedsplejerske*.

**Familiebehandler**, ansat i Gribskov Kommune, medarbejder gennem en række år. I opgaven refereres vedkommende som *familiebehandler*.

#### Familievenner Gribskov:

**Marie Buhl Borup**, Frivilligkoordinator, ansat i to år, eneste ansatte i organisationen. I opgaven refereres hun som *frivilligkoordinator*.

**Frivilligven 1**, været familieven siden 2014 og med fra begyndelsen af organisationen, pensionist. I opgaven refereres vedkommende som *frivilligven 1*.

**Frivilligven 2**, været familieven i et år, pensionist. I opgaven refereres vedkommende som *frivilligven 2*.

### 2.2.2 Gennemførelse af interview

Vi anvender semi-strukturerede interviews, som er et metodiske valg, vi træffer bl.a. med afsæt i vores videnskabsteoretiske ståsted; socialkonstruktivismen, som har ønske om at afdække,

hvilke forståelsesmønstre og virkeligheder informanterne trækker på (Monrad & Olesen, 2018, s. 115). Vi er nysgerrige på den verden af mening og betydning, der foreligger i samarbejdet mellem Familievenner og Gribskov Kommune, og vi udarbejder tre interviewguides, én til medarbejderne, Frivilligkoordinator og de to frontlinjemedarbejdere, én til de frivillige og sidst en til Kommunaldirektøren (Bilag 2, 3 og 4).

Grunden til vi udarbejder en særskilt interviewguide til Kommunaldirektøren skyldes, at der er afsat kortere tid til interviewet og vi bliver derfor nødt til at udvælge de vigtigste spørgsmål at få med. Dernæst har vi på det tidspunkt oparbejdet en vis viden om samarbejdet og har derfor nogle konkrete spørgsmål, vi særligt ønsker svar på fra hende ud fra den rolle, hun har og den viden hun ligger inde med.

I interviewsituationerne forsøger vi at følge vores forberedte interviewguide, samtidig med vi har taget forbehold for at stille åbne spørgsmål med mulighed for opklarende spørgsmål, hvis vi oplever, der er noget relevant på færde i informantens svar, der ønskes uddybes. På den måde veksler vi mellem at lade informanten tale frit og samtidig styrer samtalen hen mod relevante emner, som vi ønsker at vide mere om (Brinkmann & Tanggaard, 2022, s. 42–44).

Som tidligere nævnt har vi i opstarten et ønske om at foretage en induktiv tilgang til vores empiri. Dette perspektiv ændrer sig i takt med vores undersøgelse ændrer sig, og vi bevæger os nærmere mod en deduktiv tilgang til empirien, idet vi forinden udarbejdelsen af vores interviewguide allerede er bevidste om nogle bestemte teorier, vi anser for værende relevante for opgavens afsæt. Spørgsmålene til interviewguiden bærer altså præg af en deduktiv tilgang, da flere af spørgsmålene tager udgangspunkt i specifikke teorier, vi forventer kan være på spil i feltet og som spørgsmålene derfor er præget af (Monrad & Olesen, 2018, s. 19). Fem af interviewene afholdes ved fysisk fremmøde, som enten er på et offentligt mødested på biblioteket eller i et rum ved kommunen eller i privaten hos dem eller os. Interviewet med Kommunaldirektøren foregår online. Vi lader det være op til informanterne at bestemme, hvor de ønsker at mødes, så de oplever medbestemmelse og kan give interviewet i rammer, de selv har defineret som værende trygge. Nogle af informanterne ønsker spørgsmålene på forhånd, mens andre ikke ønsker dette. Der er derfor forskel i, hvor forberedte informanterne er på spørgsmålene og dermed hvor reflekteret, de har været i deres svar.

Udarbejdelsen af spørgsmålene sker i en agil arbejdsproces, da vi i takt med indsamling af data bliver mere klar over, hvordan vi kan stille spørgsmålene bedre eller omformulerer noget til at blive mere klart. Denne proces gør, at vi er i en dynamisk udarbejdelse af spørgsmålene og i

takt med vi bliver klogere på samarbejdet og de interne aktører, ændres eller forbedres spørgsmålene til at blive mere direkte og konkrete på vores specifikke case. Overordnet bliver de alle stillet de grundlæggende samme spørgsmål, men de opfølgende spørgsmål varierer. Dette anser vi på den ene side for en naturlig proces i takt med, man kommer nærmere og dybere ind i det felt, man undersøger, samtidig med vi også forholder os metodisk kritisk til dette, hvilket vi reflekterer over i afsnittet om etiske overvejelser (Brinkmann & Tanggaard, 2022, s. 43).

## 2.3 Anvendelse af AI

I nærværende undersøgelse har vi anvendt forskellige AI programmer til forskellige delprocesser i opgaven. Vi har bl.a. anvendt Good Tape, som er en dansk udviklet AI-baseret transkriptionstjeneste, som har grovtranskriberet vores seks interviews. Vi har udvalgt Good Tape, da de lever op til danske love i forhold til GDPR og al data opbevares sikkert og fortroligt indenfor EU (*Good Tape*, 2026). Dernæst har vi valgt det med ønsket om at spare tid på selve transskriberingen for i stedet at have mere tid og fokus på selve kodningen og gennemlytningen af interviewene.

Til strukturering og organisering af vores datamateriale har vi anvendt den danske app Ethnote i forbindelse med vores kodningsproces. Ethnote udspringer fra et konkret behov i forskningen på Københavns Universitet og lever på samme måde op til danske love i forhold til GDPR. Det er et digitalt dataindsamlingsværktøj, der kan bruges til at bearbejde og strukturerer større mængde data. Det har været et godt redskab til let og overskueligt at gå til vores data, så vores kodning og gennemgang af data fra start af var overskueligt og struktureret (*Ethnote*, 2026). Sidst har vi i vores litteratursøgningsproces anvendt Primo Research Assistent til at finde frem til relevant litteratur og forskningsartikler. Ved hjælp af PRA, har vi lettere kunne danne overblik over litteraturen indenfor vores felt og søge mere specifikt indenfor vores område. Udfordringen med kun at bruge PRA er, at den generer indhold kun fra PRIMO's bibliotek, hvilket altså vil sige, at den litteratur, vi finder frem til er afgrænset af det indhold PRIMOS bibliotek ligger inde med (*Aalborg Universitetsbibliotek*, 2026).

## 2.4 Analysestrategi

I det følgende afsnit vil vi redegøre for vore analysestrategi og berøre, hvordan vi har behandlet vores empiri, så det gik fra at være rå datamateriale til anvendelige citater i analysen. Ligeledes beskrives det, hvilke fokuspunkter vi er kommet frem til er relevante til besvarelse af opgavens problemforluering, og hvordan disse fokuspunkter er udvalgt.

Som tidligere nævnt under afsnittet Anvendelse af AI, har vi benyttet Good Tape til at grovtranskribere vores interviewoptagelser. Dette har tilladt os allerede i gennemhørelsen af optagelserne at have fokus på, udover smårettelser i transskriberingerne, det sagte og allerede her begynde tankerne omkring, hvilke koder der kunne bidrage til at besvare opgavens problemformulering.

Vi anvender tematisk analyse som en fleksibel metode og er bevidste om, at analysen er en aktiv fortolkningsproces (Braun & Clarke, 2022). I arbejdets indledende fase bevæger vi os frem og tilbage mellem kodning og temadannelse og anerkender, at kodning ikke i sig selv udgør analysen (Braun & Clarke, 2022). Vi udvikler temaer med fokus på deres analytiske relevans frem for hyppighed. Endelig bestræber vi os på at gå ud over ren beskrivelse ved at fortolke og kontekstualisere vores fund ud fra vores udvalgte teoriapparat, der udfoldes i næste afsnit (Braun & Clarke, 2022).

Vi har anvendt Ethnote til at strukturere kodningen af vores datamateriale. Vi har uploadet vores datamateriale til Ethnote efter transskriberingerne var gennemlæst og vi har ud fra denne gennemlæsning oprettet koder baseret på teori. Vi har inden første gennemlæsningen haft en ide til teorier som f.eks. styringslogikkerne New Public Management og New Public Governance og samskabelse. Vi har efter første gennemlæsningen udvalgt det teori, vi fandt relevant at anvende, men har også udvalgt yderligere teori som Mirko Noordegraf, Edgar Shein og Pierre Bourdieu. Vi har i vores behandling af datamaterialet været deduktive på grund af vores teoristyring (Braun & Clarke, 2022). Vi har dog forsøgt forsigtigt at være åbne for at nye koder kunne opstå ved den anden gennemlæsning f.eks. blev koden "Sårbare familiers position" oprettet i forbindelse med gennemlæsningen. Nedenstående billede viser vores koder. Koden blev oprettet for at sikre at vores målgruppe forbliver synlig gennem analysen og indebærer, når fagpersoner eller frivillige omtaler de sårbare familiers livsomstændigheder, der kan have indflydelse på samarbejdet, både positivt og negativt. Ethnote tillod os at skrive noter til vores forhåndsbestemmelse af kodernes betydning, som vi kunne støtte os op af i anden gennemlæsning.

● Forbundne fagligheder	30	Overlap mellem fagligheder, usikkerhed Mirko Noordegraaf
● Forståelse af egen rolle	16	Forståelser og beskrivelser af egne roller, opgaver og funktioner
● Omsorgstyper	4	La Cour, den frivillige omsorg
● Organisationskultur	28	Edgar Schein, grundlæggende antagelser, værdier og normer og artefakter
● Positionering og kapital	29	Hvilke ressourcer bringer de i spil, Bourdieu
● Samskabelse	38	Barrierer og muligheder, relationelle dynamikker,
● Sårbare familiers position	19	Citater der italesætter noget om samarbejdet specifikt for denne målgruppe, der er godt/skidt
● Styringslogikker	35	NPM og NPG
● Tillid vs. mistillid	7	

Opbygningen i selve undersøgelsen tager udgangspunkt i vores undersøgelsesspørgsmål, som udgør de tre analyseafsnit. Informanterne, som vores empiriske materiale består af, er udvalgt til at belyse forskellige undersøgelsesspørgsmål.

Med det første undersøgelsesspørgsmål ønsker vi at se nærmere på de overordnede rammer omkring selve samarbejdet og bruger analytiske teorier som styringsparadigmer og organisationskulturanalyse til at forstå den enkelte aktør bedre. Det empiriske grundlag i første undersøgelsesspørgsmål bygger på citater fra alle seks informanter.

Under andet undersøgelsesspørgsmål ønsker vi at træde et skridt nærmere informanterne og selve aktørerne i henholdsvis kommunen og organisationen og analysere på deres individuelle forståelse af samarbejdet, samt hvordan de forholder sig til hinanden. Her anvender vi Bourdieu og Noordegraf og vores empiriske grundlag bygger i dette afsnit på de to frontlinjemedarbejdere Sundhedsplejersken og Familiebehandleren og de to Frivilligvenner.

Med det tredje undersøgelsesspørgsmål ønsker vi at gå tæt på den konkrete praksis og som en overbygning på de to forrige analyseafsnit, se nærmere på den samskabelse, der foregår mellem de to aktører. Her bygges analysen primært op omkring interviewene med Kommunaldirektøren og Frivilligkoordinatoren.

Sidst diskuterer vi nogle af de analytiske fund, vi gør os gennem analysen, der omhandler spændingsfeltet mellem distance og autonomi.

Samlet set muliggør vores analytiske tilgang en undersøgelse af, hvordan samarbejdet mellem Gribskov Kommune og Familievenner ikke blot kan forstås som en organisatorisk praksis, men som et resultat af aktørernes forskellige forståelser, positioneringer og de styringsmæssige og professionelle logikker, der er på spil.

## 2.5 Ethiske overvejelser

I forbindelse med udarbejdelsen af opgaven er vi stødt på flere etiske dilemmaer, vi i følgende afsnit vil udlægge.

En af de etiske overvejelser vi støder på, er i forbindelse med interviewsituationerne. Vi anvender den semi-strukturerede interviewform og har derfor forinden interviewet udarbejdet en interviewguide. Fra det første interview vi har, som er med Sundhedsplejersken og så til det sidste som er med Familiebehandleren, går der mellem to - tre uger. I disse uger opnår vi større viden og erfaring om feltet, og hvad der synes at være på spil i samarbejdet. Ud fra en social-konstruktivistisk tankegang forholder vi os til den verden, der italesættes og spørger ind til den, men i takt med vi selv lærer denne verden bedre at kende oplever vi også, vores spørgsmål blive påvirket heraf, hvilket vi kan se afspejlet i ændring af vores spørgsmål fra det første interview og til det sidste interview (Monrad & Olesen, 2018). Det stiller os selv i den etiske overvejelse og refleksion, om hvor meget vi som forskere er med til at påvirke særligt den sidste informants svar og er derfor i særlig grad opmærksomme på at inddrage konteksten for informanternes svar.

En anden etisk overvejelse vi forholder os til, er i forbindelse med anonymiseringen af informanterne. Vi ønsker at konkretiserer opgaven og heraf samarbejdet mest muligt, da vi anser det for at bidrage til mere forståelse, åbenhed og relaterbare konklusioner, hvilket gør, at vi vælger at oplyse navnet på Familievenner og Gribskov Kommune. Når vi vælger dette, betyder det også, at de to ”ledere” vi inddrager fra hver sektor ikke vil kunne anonymiseres, da der kun er én ansat i Familievenner og kun er én kommunaldirektør for Børn, Unge og Kultur i Gribskov Kommune. Vi reflekterer over, hvad det har betydning for dem og forsøger derfor i analysen at være tro, mod det de siger og giver udtryk for, samtidig med vi ønsker at gå ærligt og teoretisk til den indsamlede empiri uden for meget tanke på de involveredes følelser og holdninger til de konklusioner, vi udleder (Monrad & Olesen, 2018, s. 262).

Med ønske om at beskytte og give både de frivillige og de kommunale frontlinjemedarbejdere mulighed for at tale helt frit om oplevelsen af samarbejdet, vælger vi at anonymisere de andre fire interviews, da flere af dem bl.a. også ytrer ønske herom. Dernæst er dette valg også taget med henblik på og ønske om at beskytte og skjærme de sårbare familier, som enten de frivillige eller kommunale ansatte kommer hjemme hos og beretter historier fra.

## 2.6 Kvalitet i forskningsprocessen

Med ønske om at sikre kvaliteten af vores undersøgelse forholder vi os i det følgende til kvalitetskriterierne validitet, reliabilitet og analytisk generaliserbarhed (Monrad & Olesen, 2018).

Validitet handler om, hvorvidt det er lykket at opnå relevant og gyldig viden om den ønskede problematik, der undersøges (Monrad & Olesen, 2018, s. 299). Validiteten i denne opgave baseres bl.a. på udvælgelsen af informanterne, idet det udgør undersøgelsens empiri. Vi har udvalgt en bred variation af informanter, hvor vi har medtaget både ledere, ansatte, frontlinjemedarbejdere og frivillige, som vi vurderer som relevante og kvalificerede til at udtale sig om det konkrete samarbejde. Vi kunne have inddraget et større antal af informanter, men i forhold til organisationens størrelse bl.a. med kun én ansat, vurderer vi, at den valgte mængde informanter er passende.

Som tidligere nævnt havde vi fra start af ønske om at undersøge de sårbare familiers oplevelse, hvilket ikke lykkedes grundet manglende adgang til målgruppen. Med et kritisk blik på vores egen undersøgelse, kan dette peges på som værende en relevant mangel til et mere fyldestgørende empirisk grundlag. Hvis vi havde medtaget de sårbare familiers eget perspektiv, ville det have bidraget til at højne validiteten, idet de kan siges at være ”modtageren” af det samarbejde, som foregår omkring dem og derfor i høj grad relevante at inddrage.

Opgavens empiri baserer sig på kvalitative interviews, som er indsamlet over tre ugers tid. Som tidligere nævnt oplever vi, hvordan spørgsmålene vi stiller til informanterne, ændrer sig i takt med vi kommer nærmere og nærmere praksis, om end vi fortsat foretager interviewene ud fra samme interviewguide. Dette bidrager til, at dataindsamlingen ikke udføres så stringent og struktureret, da karakteren af og måden vi uddyber spørgsmålene på, ændrer sig fra første til sidste interview. Her kunne det have været en fordel, hvis vi havde afprøvet spørgsmålene forinden på en anden relevant informant indenfor samarbejdet, men som ikke skulle indgå i empirien. Dog anser vi dette også som en naturlig proces i en undersøgelse, at i takt med man nærmer sig data ændres ens forståelse og nuancering af emnet, og man skaber rum for at empirien taler for sig selv, og man derved forsøger at være tro og åben overfor en dynamisk praksis fremfor at holde fast i en snæver og stringent teoretisk tanke (Monrad & Olesen, 2018).

Undersøgelsen tager udgangspunkt i et konkret og lokalt samarbejde mellem en offentlig organisation og frivillig forening. Det har været vores fokus fra start, at vi ønsker at undersøge et praksisnært felt og gå i dybden med dette. Generaliserbarheden kan derfor siges at være udfordret af netop den lokale forankring som sådan et samarbejde er præget af. Samtidig har vi

gennemgående forsøgt at sætte samarbejdet ind i en større kontekst bl.a. ved at inddrage andre rapporter fra lign. Samarbejdsformer fra andre steder i landet og dermed sammenholdt det med anden relevant litteratur. Det har hjulpet os til at bevare blikket for det praksisnære og konkrete samarbejde, samtidig med vi har kunne sætte vores analytiske fund ind i en større kontekst og dermed pege på tendenser, som kan generaliseres ud til andre lignende samarbejdsforhold (Monrad & Olesen, 2018).

## 3.0 Teoriafsnit

I følgende afsnit vil vi udfolde vores valgte teori, som vi anvender gennem undersøgelsen. I afsnittet vil vi præsentere Mirko Noordegraaf's forståelse af connective professionalism, NPM og NPG styringsparadigmer, Anne Tortzen's samskabelsesteori, Edgar Schein's forståelse af organisationskultur og sidst Pierre Bourdieu med begreberne habitus, kapitalformer, felt og positionering.

### 3.1 Connective Professionalism

Et centralt perspektiv på udviklingen i professionelt arbejde findes hos Mirko Noordegraaf, som i artiklen *Protective or Connective Professionalism? How Connected Professionals Can (Still) Act as Autonomous and Authoritative Experts* analyserer, hvordan professioner i stigende grad arbejder i organisatoriske og relationelle sammenhænge. Noordegraaf beskriver her en udvikling fra det, han betegner som protective professionalism til connective professionalism. Hvor protective professionalism er kendetegnet ved, at professioner beskytter deres jurisdiktion, ekspertise og autonomi gennem klare faglige grænser, peger connective professionalism på en form for professionalisme, hvor professionelt arbejde i højere grad udføres gennem forbindelser til andre aktører, organisationer og vidensformer.

Ifølge Noordegraaf er moderne professionelt arbejde i stigende grad præget af komplekse problemstillinger, der kræver samarbejde på tværs af professioner og organisatoriske niveauer. Professionelle arbejder derfor ikke længere primært inden for afgrænsede faglige domæner, men i relationer til andre professioner, organisationer og borgere. I denne sammenhæng beskriver Noordegraaf professionelle som connected professionals, der udøver deres ekspertise gennem samarbejde og koordinering med andre (Noordegraaf, 2020, s. 207–208). Professionelt arbejde indebærer dermed i høj grad at forbinde forskellige former for ekspertise og viden i håndteringen af komplekse praksissituationer (Noordegraaf, 2020, s. 210–211).

Samtidig understreger Noordegraaf, at denne udvikling ikke nødvendigvis indebærer en svækkelse af professionel autonomi. Tværtimod argumenterer han for, at professionelle fortsat kan handle som autonome og autoritative eksperter, selv i stærkt samarbejdsbaserede kontekster. Professionel autoritet opstår i stigende grad gennem professionelles evne til at navigere i og skabe forbindelser mellem forskellige aktører, vidensformer og organisatoriske krav (Noordegraaf, 2020, s. 205–206). Connective professionalism peger således på en form for professionalismisme, hvor faglig ekspertise ikke alene opretholdes gennem beskyttelse af faglige grænser, men også gennem professionelles evne til at arbejde relationelt og koordinere viden på tværs af professionelle og organisatoriske grænser.

### 3.2 Styringslogikker

I følgende teoriafsnit ønsker vi mere dybdegående at udlægge de to styringsparadigmers kendetegn og hovedprincipper, som senere vil blive brugt i analysen til at se nærmere på, hvilke styringsidealer, der kan siges at være på spil i Gribskov Kommune og generelt i samarbejdet mellem dem og Familievenner. Vi har valgt at anvende disse begreber, da de bidrager med teoretiske forståelser til at få et bedre indblik i, hvad der ligger bag kommunens handlinger og udsagn og til at kunne spore overordnede tendenser, som får konkret betydning for den enkelte medarbejder.

Styringsparadigmer indenfor den offentlige sektor er interessante og vigtige at se nærmere på, da det er styringsparadigmet, der danner grundlaget for de organisatoriske og ledelsesmæssige forandringer, der sker rundt om i kommunerne og på højere politisk plan. Ethvert styringsparadigme kan siges at indeholde tre elementer. Det første er en grundfortælling, der definerer, hvor man kommer fra rent styringsmæssigt, sætter retning for hvor man vil hen og samtidig sætter en tydelig negativ grænse overfor andre styringsparadigmer. Det andet element er et sæt af generelle forvaltningspolitiske målsætninger og principper for, hvordan den offentlige sektor bør styres, indrettes og ledes. Det tredje element omfatter et sæt af styringsværktøjer, der anses som hensigtsmæssige til at løse de identificerede styringsproblemer (Torfing & Triantafillou, 2017, s. 10–11).

Disse tre elementer kan siges at være det, der tilsammen udgør et styringsparadigme og med udgangspunkt i disse kendetegn vil vi se nærmere på New Public Management og New Public Governance som styringsparadigmer.

### 3.2.1 New Public Management – NPM

En af hovedtankerne bag NPM er at se den offentlige sektor som en effektiv og mere resultatorienteret serviceleverandør, der er med til at gøre den offentlige serviceproduktion billigere og bedre ved at skabe mere konkurrence mellem offentlige og private leverandører (Torfing & Triantafillou, 2017, s. 17–25). Man lader sig inspirere af måden, hvorpå private virksomheder styres og forsøger at implementere mange af samme styringsværktøjer, bl.a. mere fokus på strategisk ledelse som indebærer kvalitetssikring, præstationsmålinger og generel fokus på at kvalificere og effektivisere en organisations resultater. NPM anser markedet, som det bærende styringsprincip og benytter sig af det, der kan kaldes for “armslængdestyring” mellem øverste og nederste ledelsesniveauer, hvor det er de øverste ledere, der sætter en række overordnede mål og strategiske rammer, som skal udføres og det være målbart. Dette er med ønske om at udlicitere og skabe en skarpere kontrol og mere fleksibel styring af frontlinjens services (Tortzen, 2019, s. 48–49).

Grundfortællingen om NPM kan siges at udspringe fra en træthed overfor det daværende styringsparadigme (OPA), som havde ry for at være bureaukratisk, langsommelig og formynderisk i dets styring. Man ønsker at den offentlige styring bliver mere resultatorienteret med fokus på at opkvalificere sine ydelser til borgerne, som nu nærmere bliver italesat og set som værende kunder, der bliver stillet mere frit overfor at kunne vælge, hvilken form for velfærdsydelse, de ønsker at få. Hertil bliver civilsamfundet og inddragelse heraf set på som værende ‘sociale virksomheder’, der på samme måde som de private virksomheder konkurrerer om offentlig finansiering. På den måde forudsætter NPM tankegangen, at et muligt samarbejde med en civilsamfundsorganisation kræver, at organisationen kan oplyse om målbare virkning af deres indsats og skaber dermed et øget fokus på kvalitetssikring og målbare resultater for den enkelte organisation (Tortzen, 2019, s. 49).

Overordnet kan man sige at styringsparadigmet NPM bidrager med et øget strategisk ledelsesmæssigt fokus på måling af både input og output af velfærdsstatens ydelser og som givetvis har været med til at øge effektiviteten i mange offentlige forvaltninger og styrelser (Torfing & Triantafillou, 2017, s. 17–19).

### 3.2.2 New Public Governance - NPG

På samme måde som NPM opstod på baggrund af en kritik af det tidligere styringssystem, OPA, ligeså opstår New Public Governance som et modsvar til NPM’s styringsideal. Man ønsker at gøre op med NPM’s hierarkiske samfundsstyring med staten som omdrejningspunkt til

i stedet at involvere andre samfundsmæssige aktører og dermed skabe en mere pluricentrisk styring (Tortzen, 2019, s. 50). Kritikken af NPM lyder blandt andet på, at man ved at imødekomme borgerens ønsker og gør sig mere konkurrencedygtig overfor andre lignede tilbud, så stiger borgerens forventninger til den offentlige sektor og borgeren oplever mindre ansvar overfor selv at bidrage til løsningen af deres problemer. Dette ønsker man at ændre på og få borgeren og andre aktører mere i spil. Derfor er tanken bag NPG at se kommunen, som en arena for samskabelse. Grundfortællingen i NPG er, at velfærdsstaten i stigende grad står overfor komplekse og presserende udfordringer - også kaldet ‘wicked problems’, der går på tværs af sektorerne og er udfordrende at definere entydigt. Disse udfordringer kalder på, at man inddrager alle relevante aktørers viden og ressourcer til sammen at skabe innovative løsninger på velfærdsstatens tiltagende komplekse problemstillinger (Torfing & Triantafillou, 2017, s. 26). Man går imod tanken om, at den offentlige sektor kan styres som en privat virksomhed og fremfor at have fokus på at optimere effektiviteten af forvaltningspraksisserne (NPM), handler det nu i højere grad om at blive bedre til at håndtere de mange uløste og presserende samfundsproblemer. Det ønsker den offentlige sektor at gøre ved at se sig selv som værende facilitator af et mødested for relevante parter og altså ikke blive set som en myndighed eller en serviceleverandør overfor borgerne.

Nogle af de styringsværktøjer NPG operer ud fra er bl.a. tillidsbaseret ledelse, der vægtlægger distributiv og integrativ ledelse og generelt en tænkning, der involverer netværkssamarbejde, som det bærende princip (Torfing & Triantafillou, 2017) .

De to ovenstående styringsparadigmer er defineret separat, men vi bruger begreberne ud fra den forståelse af, at de bygger ovenpå hinanden som lag, og at de i mange kommuner vil sameksistere og komme til udtryk i forskellige situationer, enten med det ene eller det andet som dominerende. Med dette som forståelse er vi interesseret i at se på, hvilket dominerende styringsparadigme, der er på spil i Gribskov Kommune og undersøge, hvor det er de to paradigmer sameksistere og muligvis er med til at skabe nye hybrider af samfundsstyring (Torfing & Triantafillou, 2017, s. 34–35).

### 3.3 Samskabelse

Der findes mange definitioner og afgrænsninger af begrebet samskabelse. Vi har i denne undersøgelse valgt at tage udgangspunkt i Anne Tortzens bog *“Samskabelse af velfærd - muligheder og faldgruber”*, og dermed hendes brede definition og tilgang til samskabelse, som kan ses som et paraplybegreb, idet det dækker over en række af forskellige typer af samskabelse.

Hendes definition af begrebet er følgende: “*Samskabelse er, når offentlige aktører og borgere samarbejder om at udnytte alle parter aktiver, ressourcer og bidrag bedre for at opnå empowerment, større effektivitet eller bedre resultater* (Tortzen, 2019, s. 58)”.

Vi anvender Tortzen, da hun med sin store teoretiske og praksisnære viden om emnet går til samskabelsesbegrebet med en kritisk-konstruktiv tilgang og anskuer samskabelse ud fra forskellige vinkler, hvor hun medtager både mulighederne og faldgruberne omkring brugen af samskabelse.

Samskabelse har samarbejdet i fokus, hvor der er potentiale for at skabe synergi mellem aktører til at kunne ændre på magtfordelingen og de forskellige parter roller og relationer. I definitionen af samskabelse peger Tortzen på fire dimensioner, der spiller en væsentlig rolle i beskrivelsen af, hvilken type samskabelse, der er tale om. De fire dimensioner er 1) *hvem; deltagerne og deres rolle*, 2) *hvad og hvornår; hvad samskaber aktørerne*, 3) *hvilket bidrag; kerne eller supplement*, og sidst, 4) *graden af samskabelse* (Tortzen, 2019, s. 29).

Den første dimension “hvem” findes der forskellige typer af samskabelse baseret ud fra, hvem der har taget initiativ til samarbejdet, som er noget af det, vi vil se nærmere på i undersøgelsen. Her skelnes der mellem tre typer, som civilsamfundet kan indtage af rolle i samskabelsesprocessen:

*Co-implementor*: Civilsamfundet/borgere står for at producere eller levere en velfærdsydelse, som er designet af det offentlige

*Co-designer*: Borgere/civilsamfund får indflydelse på, hvordan den offentlige velfærdsydelse skal udformes

*Co-initiator*: Borgerne/civilsamfund tager initiativ til samskabelse (Tortzen, 2019, s. 31).

Den anden dimension ”Hvad og hvornår”, handler om hvad der samskabelses om – politikudvikling, planlægning osv. Og hvornår i policy-processen samskabelsen finder sted.

Den tredje dimension ”Hvilket bidrag”, handler om, på hvilken måde samskabelsen bidrager til den offentlige velfærd. Her skelnes der mellem to typer; kerne- eller komplementærsamskabelse.

Den fjerde dimension ”graden af samskabelse”, drejer sig om samskabelse, som kan inddeles i tre forskellige niveauer alt efter, graden af samskabelse.

De tre niveauer er *co-governance*; her deltager civilsamfund i politikformulering, planlægning

og prioritering af den offentlige service, *co-management*; civilsamfund producerer offentlige ydelser i samarbejde med kommune og *co-production*; borgeren er medskabende af sin egen offentlige service (Tortzen, 2019, s. 34–37).

Som nævnt i tidligere afsnit spiller samskabelse også en rolle, når der tales om styringsparadigmer inden for den offentlige sektor. I forskning findes der to dominerende hovedretninger indenfor samskabelse, som har sit udspring fra hvert sit styringsparadigme, disse to er effektivitetssamskabelse og empowermentsamskabelse, som vi kort vil redegøre for.

### 3.3.1 Effektivitetssamskabelse

I effektivitetssamskabelse er det primære formål for den offentlige sektor at øge effektiviteten i produktionen af offentlige serviceydelser. Man har fokus på borgerne som medproducenter (*co-implémentor*) af den offentlige velfærdsproduktion og ser det som et svar på den ressourcenedknaphed mange kommuner er tyngt af. Denne forståelse af samskabelse lægger sig i tråd med styringsparadigmet NPM, hvor der er fokus på den økonomiske dimension og fokus er på at kvalitetssikre og effektivisere den offentlige service (Tortzen, 2019, s. 53).

I denne forståelse af samskabelse er de offentlige aktører primært fagprofessionelle medarbejdere, der deltager, og på borgersiden kan det både være individuelle brugere af offentlig service eller grupper af borgere. Der er et tydeligere skel mellem politik og forvaltning, hvilket gør, at denne samskabelsesforståelse ikke udfordrer den eksisterende rolle- og magtfordeling, der foreligger. Man anser borgeren som en forbruger af den offentlige service, men som samtidig kan bidrage til at øge effektiviteten eller kvaliteten af en bestemt velfærdsservice (Tortzen, 2019, s. 54).

### 3.3.2 Empowermentsamskabelse

Modsat effektivitetssamskabelse har empowermentsamskabelse fokus på de sociale og politiske dimensioner af samskabelse, som dermed også rører ved magtfordelingen mellem aktørerne. I denne forståelse er det netop ændring i magtfordelingen blandt relevante aktører, der fremhæves som en mulighed for at redefinere aktørernes rolle og derigennem opnå nyskabende og innovative løsninger (Tortzen, 2019, s. 56).

Borgeren italesættes ikke som forbruger, men nærmere som aktiv og initiativrig medborger, som ikke blot kan være med til at producere en velfærdsydelse, men også bliver inddraget i selve politikprocessen, hvor problemer skal defineres og indrammes.

I empowermentsamskabelse står netværksbaseret samarbejde mellem relevante aktører, offentlige såvel som private eller frivillige, som centralt. Motivationen for denne form for samskabelse ligger i at overlade større indflydelse til borgere og civilsamfund for derigennem at opnå bedre løsninger på samfundsproblemer og skabe en stærkere følelse af empowerment og ejerskab blandt borgerne (Tortzen, 2019, s. 56).

### 3.4 Edgar Schein

Vi har valgt at inddrage Edgar Scheins teori om organisationskultur for bedre at forstå, hvordan man skal gå til og forstå organisationer, som i denne undersøgelse har organisationen Familievenner som omdrejningspunkt. Schein definerer organisationskultur som *et mønster af grundlæggende antagelser udviklet af en bestemt gruppe efterhånden som den lærer at mestre sine problemer med ekstern tilpasning og intern integration, og som har fungeret tilstrækkelig godt til at det opfattes som sandt, hvorfor nye medlemmer oplæres til at anse det for den rigtige måde at opfatte, tænke over og føle på i forhold til disse problemer* (Jacobsen & Thorsvik, 2014, s. 119)

I ovenstående definition understreger Schein betydningen af at forholde sig til begrebet “kultur”, når der tales om organisationer som sammen deler en række grundlæggende antagelser, som vi vil komme ind på senere.

Dernæst understreger han, at den eksisterende kultur i en givet organisation kun kan eksistere så længe, at den bliver opfattet som værende rigtig og stemmer overens med det, man oplever i praksis. Så længe kulturen opfattes som værende rigtig er en vigtig del af organisationskultur også at den bliver videregivet til nye medlemmer, som dermed tager del og køber ind på den eksisterende organisationskultur (Jacobsen & Thorsvik, 2014, s. 119).

For at komme tættere på at forstå og analysere en eksisterende organisationskultur taler Schein om tre kulturelle niveauer, som kan ses som analytiske redskaber til at klarlægge en bestemt kultur. De tre kulturelle niveauer er kendetegnet som;

#### 1) **Grundlæggende antagelser**

Indiskutable sandheder og meninger, som skabes gennem fælles fortolkninger. De grundlæggende antagelser er ubevidste og opleves derfor som “sandheder” idet det bliver en måde at forstå, opleve og føle bestemte forhold på.

#### 2) **Normer og værdier**

Værdier der formidles at være gode og efterstræbelige i organisationen. Værdier, der er med til at udtrykke, hvad den fælles kultur i organisationen bevidst har bestemt, hvad der er godt og hvad der er dårligt. Disse værdier er med til at lede til bestemte normer, som både kan forekomme som formelle (nedskrevne og tydelige) og uformelle (ubevidste og mellem linjerne) kan siges at være de uskrevne regler, der angiver en passende adfærd for medlemmerne. Normerne kan ses som retningslinjer eller principper, hvor værdierne vidner om det, der bliver værdsat og ønsket.

### 3) **Artefakter**

De observerbare udtryk også kaldet kulturelle symboler for en kultur såsom fysiske genstande, sprog, adfærd. Artefakterne skal fortolkes for at kunne virke som symbol, så det er gennem en individuel tillægelse af mening til et artefakt, at det kan opstå som et symbol (Jacobsen & Thorsvik, 2014, s. 120–127).

I Scheins teori og brug af ovenstående begreber er det vigtigt at have for øje, at de tre kultur-niveauer påvirker og former hinanden gensidigt. Der foregår en dynamisk bevægelse mellem de tre niveauer, som er med til at forme og forstærke de enkelte dele. Vi vil derfor på samme måde i vores analyse være bevidste om denne dynamiske bevægelse og forsøge at indramme og pege på den eksisterende kultur i Familievenner.

## 3.5 Pierre Bourdieu

For at belyse hvilke roller der konstrueres, og hvordan aktørerne positionerer sig i samarbejdet, inddrages Pierre Bourdieus begrebsapparat, som udfoldet i Refleksiv sociologi (Pierre Bourdieu & Loïc J. D. Wacquant, 1992).

Centralt hos Bourdieu er relationen mellem habitus og felt. Habitus kan forstås som et system af varige, men foranderlige dispositioner, der formes gennem individets sociale erfaringer og fungerer som grundlag for perception, vurdering og handling (Pierre Bourdieu & Loïc J. D. Wacquant, 1992, s. 105; 118–119). Habitus er således ikke et bevidst regelsæt, men en praktisk sans, der sætter aktører i stand til at navigere i sociale sammenhænge uden nødvendigvis at reflektere eksplicit over deres handlinger. Som Bourdieu beskriver det, fungerer habitus som et “åbent system af holdninger”, der aktualiseres i konkrete situationer og er tilpasset det felt, aktøren indgår i (Pierre Bourdieu & Loïc J. D. Wacquant, 1992, s. 119).

Relationen mellem habitus og felt er gensidig: Feltet strukturerer habitus gennem de betingelser og erfaringer, aktører møder, mens habitus samtidig bidrager til at reproducere og give mening

til feltet (Pierre Bourdieu & Loïc J. D. Wacquant, 1992, s. 112). Denne dobbelte relation betyder, at sociale praksisser ikke kan forstås som enten frit valgte eller fuldt determinerede, men som et resultat af samspillet mellem strukturer og internaliserede dispositioner.

I forlængelse heraf introducerer Bourdieu begrebet doxa, som betegner de selvfølge- og forståelser, der præger et felt. Doxa henviser til den tavse viden og de grundlæggende antagelser, som aktører handler ud fra uden nødvendigvis at være bevidste om dem. Som det fremgår hos Bourdieu, opstår der en umiddelbar overensstemmelse mellem habitus og felt, hvor verden opleves som naturlig og indlysende, fordi de kategorier, aktøren anvender til at forstå verden, selv er et produkt af samme sociale strukturer (Pierre Bourdieu & Loïc J. D. Wacquant, 1992, s. 113). Doxa kan dermed forstås som det niveau, hvor sociale ordener fremstår som selvindlysende og ikke stilles til genstand for refleksion.

Kapitalbegrebet er ligeledes centralt hos Bourdieu og refererer til de ressourcer, der giver aktører mulighed for at opnå og fastholde positioner i et felt. Bourdieu skelner mellem flere former for kapital, herunder økonomisk-, kulturel- og socialkapital (Pierre Bourdieu & Loïc J. D. Wacquant, 1992, s. 104–105). Disse kapitalformer kan antage forskellige fremtrædelsesformer og omveksles til hinanden afhængigt af feltets logik. Derudover introduceres symbolsk kapital som den form, kapital antager, når den opfattes som legitim og anerkendt inden for et felt (Pierre Bourdieu & Loïc J. D. Wacquant, 1992, s. 104).

Kapital er ikke blot en ressource, men en relationel størrelse, der får sin værdi i kraft af feltets struktur og de kampe, der udspiller sig her. Forskellige aktører besidder forskellige mængder og typer af kapital, hvilket medfører ulige positioner og handlemuligheder. Som Bourdieu understreger, kan sociale praksisser ikke reduceres til økonomiske interesser alene, men må forstås som en bredere "økonomi af praksisser", hvor forskellige former for kapital er i spil (Pierre Bourdieu & Loïc J. D. Wacquant, 1992, s. 104).

I dette speciale forstås roller ikke som faste eller individuelt valgte identiteter, men som socialt og organisatorisk formede positioner, der knytter sig til aktørernes placering i feltet. Aktørernes rolleforståelser formes gennem deres habitus og de erfaringer og forståelser, de bringer med sig ind i samarbejdet. Roller forstås dermed relationelt, idet de udvikles og kommer til udtryk i samspillet mellem aktørerne og de strukturer og forventninger, der præger feltet. Dette muliggør en analyse af, hvordan kommunen og Familievenner konstruerer og forstår egne roller i samarbejdet.

## 4.0 Analyse

I følgende analyse undersøger vi samarbejdet mellem Gribskov Kommune og civilsamfundsorganisationen Familievenner med fokus på, hvordan samskabelse mellem det offentlige og frivillige aktører kommer til udtryk i praksis. Analysen tager udgangspunkt i et socialkonstruktivistisk perspektiv, hvor vi er optaget af, hvordan samarbejdet forstås, italesættes og organiseres af de forskellige deltagende aktører.

Analysen er bygget op omkring tre delanalyser, der belyser samarbejdet fra forskellige analytiske vinkler, der svarer på hver sit undersøgelsesspørgsmål. Først undersøger vi hvilke styringslogikker og organisationskulture, der præger henholdsvis Gribskov Kommune og Familievenner med afsæt i NPM, NPG og Scheins organisationskulturteori. Derefter belyses, hvordan roller og positioner konstrueres mellem kommunen og civilsamfundet med udgangspunkt i Bourdieu og Noordegraaf. I sidste del i analysen undersøger vi, hvordan samskabelsen konkret udspiller sig i praksis mellem Gribskov kommune og Familievenner blandt andet med afsæt i Tortzens forståelse af samskabelse.

### 4.1 Styringslogikker og kulturanalyse

Dette analyseafsnit søger at svare på undersøgelsesspørgsmål 1: *Hvilke styringslogikker præger Gribskov Kommune og hvilken organisationskultur kendetegner Familievenner?* I dette analyseafsnit vil alle seks informanter indgå som en del af analysen og på den måde udgøre det empiriske fundament for de analytiske fund.

#### 4.1.1 Oprettelse af Frivillighedspolitikken

At give en samlet og dækkende analyse af Gribskov Kommune som organisation og den generelle styringslogik, der præger kommunens arbejde, ville kræve et mere omfattende studie, end denne undersøgelse giver mulighed for. Vi har derfor foretaget en metodisk afgrænsning, hvor fokus rettes mod Gribskov Kommunes styringslogikker indenfor det sociale børneområde og særligt i relation til inddragelsen af civilsamfundet. Når vi i det følgende omtaler Gribskov Kommunes styringslogik, er det således med udgangspunkt i denne afgrænsede kontekst.

Gribskov Kommune har gennem en længere årrække samarbejdet med forskellige civilsamsfundsorganisationer og frivillige aktører (*Gribskov Kommune*, 2026b). Det er vanskeligt præcist at fastslå, hvornår disse samarbejder opstod, men i en kortfilm på kommunens hjemmeside om samskabelse og samarbejde mellem kommune, private aktører og civilsamfund fremstilles

samarbejdet som noget, der i udgangspunktet voksede frem gennem mere spontane og uformelle initiativer mellem kommunen og frivillige aktører (*Gribskov Kommune, 2026b*).

Denne tilgang synes imidlertid at ændre karakter i løbet af 2010'erne, hvor samarbejdet med civilsamfundet i højere grad formaliseres og strategisk italesættes. Dette er særligt interessant set i lyset af, at 2010'erne på samfundsniveau ofte beskrives som "samskabelsens årti" (Ibsen, 2020, s. 31). I 2010 udarbejder Gribskov Kommune således en "Frivillighedspolitik – for det frivillige sociale område", hvori visioner, værdier og strategier for samarbejdet med civilsamfundet beskrives.

Oprettelsen af en frivillighedspolitik kan i sig selv forstås som et styringsmæssigt greb, hvor samarbejdet med civilsamfundet ikke længere alene fremstår som enkeltstående eller uformelle initiativer, men som noget kommunen aktivt søger at organisere, understøtte og integrere i den velfærdsmæssige indsats. Frivillighedspolitikken bliver dermed interessant at analysere nærmere, da den kan give indblik i, hvordan kommunen forstår civilsamfundets rolle, og hvilke styringslogikker der præger ønsket om samarbejde. I politikken fremgår det blandt andet, at:

*"Gribskov Kommune prioriterer samarbejde med de frivillige sociale aktører, da man i et samspil kan skabe bedre og mere mangfoldige tilbud til borgerne"* (Gribskov Kommune, 2010)

I formuleringen argumenteres der for at inddragelse af civilsamfundet, beror på et ønske om at se de frivillige sociale aktører som en forøgelse og dermed en forbedring af allerede eksisterende tilbud. Heri ses, hvordan de frivillige aktører portrætteres som "sociale virksomheder", der bidrager med noget andet end det, der i forvejen er på "markedet" og en af årsagerne til samarbejdet med civilsamfundet tolkes at være for at optimere og forbedre muligheden for borgeren i valget af ydelser (Tortzen, 2019, s. 49). En tankegang som ligger i forlængelse af NPM styringsidealet. På den anden side lyder formuleringen i ovenstående udsnit, at samarbejdet skal ses "som et samspil" og refererer på den måde til at se civilsamfundet som samarbejdspartnere, som mere peger i retning af en NPG tilgang (Tortzen, 2019, s. 51–52). Lignende tankegang gør sig gældende et andet sted i dokumentet, hvor der står at "*ønsket for samarbejdet har henblik på udvikling, nytænkning i og imellem sektorerne*". Her vægtlægges civilsamfundets indsats på en måde, hvor de ønskes tænkt ind i selve udviklingen af fremtidige nye samarbejdsformer og peger på den måde mod en NPG tankegang, da de ikke blot skal ses som et andet og vigtigt tilbud på markedet som NPM tilgangen mere taler for, men netop de ønskes at inddrages i "maskinrummet" så at sige til udvikling og nytænkning af fremtidigt samarbejde (Tortzen, 2019, s. 49–52).

Det reelle ønske som ligger til grund for oprettelsen af Frivillighedspolitikken og valget om at formalisere samarbejdet gennem en specifik politik kan siges at pege både på et NPM og NPG styringsparadigme, hvilket Tortzen bl.a. omtaler som forventeligt, idet styringsparadigmer ofte bygger ovenpå hinanden som lag, og kan derfor sameksistere (Tortzen, 2019, s. 49).

Vi bliver desuden opmærksomme på, der i Frivillighedspolitikken står, at den skal revideres hvert fjerde år. Dette er bemærkelsesværdigt, da versionen som ligger på Gribskov Kommunes hjemmeside er den tilbage fra 2010. Vi får derfor indtrykket af et ønske fra kommunens side om udadtil at kunne fremvise en frivillighedspolitik, men som i praksis ikke spiller en væsentlig rolle.

#### 4.1.2 ”Det er federe at bruge frivillige”

I interviewet med Kommunaldirektøren for Børn, Unge og Kultur, 16 år efter oprettelsen af Frivillighedspolitikken spørger vi ind til inddragelse af civilsamfundet, og hvordan Gribskov Kommune forholder sig til dette, hvortil hun svarer:

*”Vi arbejder ret målrettet under en stor overskrift, der hedder Fremtidens Kommune. Og det er ikke noget, der er i fremtiden. Det er den kommune, vi er i. Men overskriften er paraply for et af de hovedfokuser, vi har bl.a. i ledelsesudvikling. (...) Og der er et af sporene, altså at være kommune på en anden måde. Og se kommunen som borgernes kommune, og dermed også, at der er et potentiale i borgerinddragelse”*

(Bilag 6, Kommunaldirektøren, 06:04 - 06:48)

Kommunaldirektøren synes tydelig i, hvor fokus ligger og referer til den overordnede strategiske og dermed ledelsesmæssige plan Gribskov Kommune arbejder ud fra, som netop sætter borgerinddragelse højt. Hun laver en distancering til tidligere måder at gøre kommune på for dermed at pege på, at Gribskov ønsker at gøre noget andet. Der kan herudfra tolkes at ligge et ledelsesmæssigt ønske om et opgør med en NPM styringstankegang, hvor staten (kommunen) tidligere var i centrum for i stedet nu og i fremtiden at skabe en mere pluricentrisk styring og dermed implementere og styre ud fra en NPG-tankegang, hvor det er borgeren, der sættes i centrum (Tortzen, 2019, s. 50).

Kommunaldirektørens svar bærer præg af et ledelsesmæssigt styringsparadigme, som hun fremhæver som værende Gribskov Kommunes måde at indtænke borger og civilsamfund på. Alligevel fortæller hun senere i interviewet udfordringen i at implementere dette styringsparadigme ud i hele kommunen og ikke bare på ledelsesmæssigt plan.

Kommunaldirektøren beretter om en mor, der har sendt en længere beskrivelse til borgmesteren

om en bestemt sag i kommunen vedrørende sine børn og bekymringer herom. Hun fortæller om sine lederes respons på sagen:

*” (...) det de kigger på er, har vi løst det, vi skal? Altså de kigger på juraen, på loven, har vi leveret det, vi skal? Men det er jo slet ikke det, den mail handlede om. Den handlede om en mor, der var vildt bekymret, havde brug for at snakke med nogen (...) Så der er ligesom et helt kapitel, der handler om, hvordan er vi tilgængelige for vores borgere i almindelige dialoger, snakke om liv og hverdag.”*

(Bilag 6, Kommunaldirektøren, 22:17 - 22:46)

De omtalte ledere i citatet beskrives som optaget af, hvorvidt de har udført en bestemt opgave korrekt eller forkert og om de ydelser, de har tilbudt, ikke har levet op til forventningen. Om end den ledelsesmæssige retning som Kommunaldirektøren talte om i førnævnte citat peger i retning af NPG styringsparadigmet, ses der på medarbejderplan og altså i udfører rollen en NPM-tankegang, der påvirker måden, hvorpå man løser og forstår opgaverne på (Torfing & Triantafillou, 2017). Kommunaldirektøren italesætter selv dette som en udfordring, hvilket vidner om en erkendelse af udfordringerne ved at etablere og gennemføre et bestemt styringsparadigme. Mellemlederne ser sagen ud fra et perspektiv, hvor borgeren synes at konstrueres mere som en kunde, hvor der med dette blik glemmes det mere 'bløde' borgerperspektiv og borgerinddragelse, som NPG har mere fokus på. Med Bourdieus begreb om doxa kan der peges på den dissonans, der sker i lederne, da den måde at se borgeren på går imod deres doxa af ubevidste grundantagelser i forhold til at gå til en opgave (Pierre Bourdieu & Loïc J. D. Wacquant, 1992, s. 113). De er indlejret til at gå til opgaverne på en bestemt måde, der vidner om NPM styringsideal, som derfor kræver en stor ændring i deres doxa, men også i det felt, de opererer ud fra, da Bourdieu påpeger sammenhængen mellem doxa og felt, og hvordan de påvirker hinanden gensidigt. En ændring i ledernes individuelle doxa, forudsætter derfor en ændring på selve feltet, hvilket tilfældet her vidner om endnu ikke er slået igennem. Dog skal denne fortolkning tages med det forbehold, at mellemledernes respons baseres ud fra et andenhånds udsagn fra Kommunaldirektøren og ikke dem selv. Dette påvirker citatets validitet, da gyldigheden af udsagnet kan diskuteres siden det baseres på betragtninger fra andenhånds udsagn (Monrad & Olesen, 2018, s. 299). På den anden side vurderer vi stadig citatet og dermed betragtningen som relevant, da det fortæller noget om, hvad Kommunaldirektøren ser og italesætter og på den måde stadig er med til at give indblik i den styringslogik medarbejderne såvel som lederen er præget af. Vi forholder os derfor kritisk til citatet og er bevidste om den dobbeltfortolkning, der sker i analysen, først af Kommunaldirektøren og derefter af os.

En ændring i feltet og dermed også i den enkeltes doxa, starter blandt andet i synet på civilsamfundet og heraf de frivillige, som Kommunaldirektøren pointerer videre i interviewet:

*(...) også bare forstå, at det ikke er, fordi vi skal spare penge, at vi bruger frivillige. Det er fordi, det er federe at bruge frivillige. Det bliver et bedre samfund af det. At man afspecialiserer og afbiokratiserer og gør det til hjælp. Det er jo 100 gange mere værdigt, end at man er en del af systemet. Men det er en stor skude at vende.”*

(Bilag 6, Kommunaldirektøren, 23:36 - 24:07)

I citatet ovenfor konstrueres et meget positivt og nærmest idylliseret syn af de frivillige og brugen af dem i samfundet. Det tolkes, at Kommunaldirektøren ønsker at tydeliggøre sin holdning om at trække på NPG styringsparadigmet i forhold til brugen af og synet på frivillige og herigennem cementere, at det ikke er et spørgsmål om økonomi, som er drivkraften for det overordnede samarbejde med frivillige, men at det er forøgelsen af kvaliteten, der er i fokus. Man kan stille sig kritisk overfor 'ophøjelsen' af inddragelsen af frivillige, da det kan komme til at fremstå som en universalløsning på velfærdssamfundets udfordringen som Tortzen bl.a. påpeger (Tortzen, 2019, s. 10).

Med ovenstående spørgsmål har vi yderligere reflekteret over, hvordan vi som forskere er med til at påvirke feltet, vi undersøger. Dette er vi opmærksomme på, da der i vores spørgsmål kan ligge en normativ oplevelse af noget som værende mere rigtigt end noget andet – her brugen af og synet på frivillige, som Kommunaldirektøren kan opleve sig påvirket af. Hvorvidt det gør sig gældende her, kan vi ikke entydigt svare på, men vi er bevidste om, at den fortælling der konstrueres og de svar, vi analyserer på, er påvirket af de spørgsmål og den ramme, vi som forskere har været med til at sætte (Monrad & Olesen, 2018, s. 114–115).

Ovenstående afsnit har vist, at der ud fra et ledelsesmæssigt perspektiv i Gribskov Kommune kan siges at pege på et NPG styringsparadigme, med tanke på det tydelige udtalte ønske om at inddrage borgeren i højere grad og at brugen af de frivillige skal ses som en kvalitetsforbedring af velfærdsydelserne, fremfor det er et spørgsmål om økonomisk vinding for kommunen. Samtidig indikeres der en anden tendens blandt mellemlederne, som synes at trække på et NPM styringsparadigme, hvor borgeren i højere grad ses som en kunde, og velfærdsstaten som udbyder af bestemte velfærdsydelser, der kan effektiviseres og forbedres.

### 4.1.3 Gennemtænkt samarbejde?

I dette afsnit vil vi gå tættere på frontlinjemedarbejderne Familiebehandleren og Sundhedsplejersken og undersøge, hvilke styringsparadigmer, der gør sig gældende i deres udtalelser omkring oplevelsen af samarbejdet med Familievenner og Gribskov Kommune.

I interviewet med Sundhedsplejersken er vi nysgerrig på, hvordan vedkommende forstår og konstruerer samarbejdet med Familievenner og hvilken styringslogik, der ligger bag forståelsen af samarbejdet. Vi spørger ind til, om Sundhedsplejersken i fremtiden ønsker et tættere eller mere distanceret samarbejde med familievenner:

*”Jamen klart et tættere (...). jeg oplever, at man erkender, at der er flere familier, der har brug for hjælp. Kommunen kan ikke løfte opgaven alene. Alle dem, der byder ind med noget i det frivillige, er vi nødt til. Vi kan ikke være andet bekendt, end at vi er nødt til at samarbejde bedre og tage imod det, vi kan få.(...) Skellene bliver stille og roligt visket mere ud.”*

(Bilag 10, Sundhedsplejerske, 48:28 - 49:20)

I citatet forholder Sundhedsplejersken sig til den specifikke målgruppe, som vi undersøger, sårbare familier og udtrykker både i citatet og også gennemgående i interviewet en positiv holdning overfor inddragelsen af de frivillige netop indenfor denne målgruppe, som, hun oplever, er steget. I citatet peges der på en udvikling i kommunens måde at tænke de frivillige ind på, som bl.a. er opstået på baggrund af en erkendelse af, de ikke kan løfte opgaven selv. Denne udtalelse kan henvise til den stigende grad af komplekse sager også kaldet ”wicked problems” som velfærdsstaten står overfor og skal finde løsninger på (Torfing & Triantafillou, 2017, s. 26). Løsninger som Sundhedsplejersken ikke synes at være i tvivl om ligger i samarbejdet på tværs og i at mobilisere og inddrage alle relevante aktører omkring borgeren (Torfing & Triantafillou, 2017, s. 25). Denne holdning stadfæstes også i det sidste Sundhedsplejersken siger, ”at skellene viskes mere ud” og italesætter, hvordan denne tværsektorielle bevægelse mod hinanden allerede er i gang og på den måde opløser, de skel der måtte være. En tankegang som ligger i forlængelse med Noordegraf om connective professionalism, hvor de faglige grænser og jurisdiktioner man førhen var defineret af i form af sin professionelle identitet synes opløst, og der ses i stedet i Sundhedsplejerskens udtalelser en bevidsthed om, at fagligheden netop ligger i forbundetheden med andre relevante aktører (Noordegraaf, 2020).

Sundhedsplejersken synes at erkende, at de gode løsninger for de sårbare familier sker i samarbejdet med andre aktører. Dog nuancerer hun denne holdning og peger på en mulig strukturel og ledelsesmæssig udfordring for Gribskov Kommune:

*”Det er godt at samarbejde med civilsamfundet. Vi har brug for samarbejdet med andre aktører.(...) Gribskov Kommune har altid været lidt sådan, lad os bare kaste os ud i det og se, hvad der sker. Og så er det jo ikke alt, der er lige gennemtænkt.”*

(Bilag 10, Sundhedsplejersken 20:01 - 20:30)

Sundhedsplejerskens udtalelse er interessant at se nærmere på, da vi tolker det som en positiv holdning overfor Familievenner og ser det som et behov ved sætningen 'vi har brug for' at inddrage det, de kan bringe ind i arbejdet omkring de sårbare familier. Samtidig beskriver Sundhedsplejersken også en oplevelse af at samarbejdet kan synes ikke gennemtænkt og peger måske netop på en udfordring for Gribskov Kommune i måden, de styrer og organiserer sig på. Lignende oplevelse får vi i interviewet med Kommunaldirektøren, da vi spørger ind til samarbejdsaftalen og den førnævnte Frivilligpolitik. Kommunaldirektøren kan ikke svare på, om der ligger en formaliseret samarbejdsaftale mellem Familievenner og Gribskov Kommune eller hvorvidt der findes en revideret udgave af Frivillighedspolitikken siden 2010 (Bilag 6, Kommunaldirektør, 17:55 - 18:25).

Sundhedsplejerskens udtalelse synes at bekræftes i Kommunaldirektørens manglende svar og viden om rammerne for selve samarbejdet med Familievenner. Det efterlader et indtryk af ønsket om udadtil at føre og lede med udgangspunkt i et NPG styringsparadigme, hvor samskabelse, inddragelse af civilsamfund og udarbejdelse af frivillighedspolitikker italesættes og fremhæves som positivt, men at det i praksis ser anderledes ud, og at den samskabelse, der ønskes, fremstår som 'ikke gennemtænkt' for frontlinjemedarbejderne (Torfing & Triantafillou, 2017).

Oplevelsen af det 'ikke gennemtænkte samarbejde' kommer blandt andet til udtryk for Sundhedsplejersken i en af de udfordringer, vedkommende nævner i samarbejdet med Familievenner. Her problematiseres bl.a. praksissen om, at det ikke må være en fagperson, der kontakter Familievenner, men at det skal være familierne selv, der kontakter organisationen. Dette italesætter Sundhedsplejersken, som en udfordring i samarbejdet:

*”Dem der har behov for Familievenner, de er i forvejen presset. Så selvom, det kunne være dejligt at få den hjælp, får de faktisk ikke ringet, fordi det kræver også en overvindelse og ressource. Så der ville det faktisk være nemmere for mig, hvis jeg kunne sige, skal jeg ikke bare lige ringe til dem? og så kunne I få en kontakt.”*

(Bilag 10, Sundhedsplejerske 31:16 - 31:31)

I citatet udtrykker Sundhedsplejersken ønsket om et tættere samarbejde med formålet om, at det ville komme til større gavn for de sårbare familier, som kan opleve det som en hindring selv at skulle tage kontakt. Denne tankegang går i tråd med et NPG styringsparadigme, idet man i samskabelsestanken med andre aktører ikke blot ønsker at inddrage borgeren, men i stedet sætte borgeren i centrum fremfor kommunen, og på den måde bygge på en netværksforståelse, hvor flere parter indgår i beslutningerne og selve styringen (Tortzen, 2019, s. 62–64). Denne måde at forstå borgerinddragelse på opstiller Tortzens i sin bog i figur 5 s. 64, som hun kalder for ”blomstermodellen”, hvor det bliver sagen, f.eks. støtte til en familie, der er i centrum og relevante aktører som står rundt om og støtter på forskellige måder. Sundhedsplejersken tolkes at give udtryk for, at hvis der skete en ændring i formaliteten om, hvem der må ringe og samarbejdet på den måde blev tættere, ville det altså komme til gavn for familierne. Men set fra en anden mere kritisk vinkel kunne man også spørge, hvorvidt det ville være at sætte sagen i centrum, eller om det mere handler om at forenkle Sundhedsplejerskens arbejde og dermed bliver det kommunen, som sættes i centrum? Dét, at det er familierne, som selv skal tage kontakt, er måske netop et vigtigt argument for, at de forbliver i centrum metaforisk talt ud fra blomstermodellen og dermed selv er med til at vurdere, hvornår og hvorvidt de ønsker Familievenners hjælp.

Uanset viser dette eksempel måske netop det som Tortzen påpeger i uddybelsen af blomstermodellen, at samskabelsesinitiativer sjældent kun er det ene eller det andet, men at de er underlagt styringsmæssige krydspres, hvor det, der udgør blomstens centrum, kan variere og til tider være sagen og andre gange være en af aktørerne her kommunen som kommer til at stå i centrum (Tortzen, 2019). På samme måde som NPM og NPG styringsparadigmer skal forstås som lag, og at en styringsmæssig tilgang bygger ovenpå noget andet og sjældent kan findes i dens rå og rene form ude i praksis (Torfing & Triantafillou, 2017).

#### 4.1.4 Forbundethed som en faglighed

I de to interviews med Sundhedsplejersken og Familiebehandleren får vi to forskellige beretninger af, hvordan samarbejdet mellem Familievenner og Gribskov Kommune italesættes og opleves. Begge frontlinjemedarbejdere udtrykker sig positivt om Familievenner og generelt inddragelsen af frivillige i arbejdet omkring de sårbare familier, men da vi spørger ind til selve samarbejdet, og hvordan Familiebehandleren ser dette siger vedkommende følgende:

*”På ledelsesniveau tænker jeg, at jeg ved, at der bliver afholdt nogle møder. Så der er jo gang i noget. Og så er det jo bare meget afhængigt af, hvem er det.”*

(Bilag 7, Familiebehandler, 19:28)

Familiebehandlerens svar er interessant, da det siger noget om den umiddelbare forståelse af det konkrete samarbejde. Familiebehandleren referer som det første til, at der foregår et samarbejde på ledelsesmæssigt niveau, men nævner ikke en oplevelse af selv at indgå eller på anden vis om samarbejdet med Familievenner har indflydelse på Familiebehandlerens arbejde, eller hvordan vedkommende bruger Familievenner. Familiebehandleren er bevidst om deres eksistens, og at ”der er gang i noget”, men i sit konkrete arbejde som frontlinjemedarbejder tolkes det som distanceret.

For Familiebehandleren kan det siges at være forståeligt, at vedkommende ikke kan nævne oplevelsen af et tæt samarbejde. Alligevel siger det noget i forhold til det overordnede styringsparadigme, der præger Gribskov Kommune, idet der på et ledelsesmæssigt niveau virker til at være et overordnet ønske om at sætte en retning med NPG styringsparadigme som ideal, men at der ude i praksis og for den konkrete frontlinjemedarbejder synes at være en anden oplevelse (Torfing & Triantafillou, 2017). Her synes der ikke at være indarbejdet en naturlig tanke i at inddrage civilsamfundet og se dem som ligeværdige aktører i samspillet omkring de sårbare familier, men nærmere så henvises der til, at det samarbejde, der foregår, primært sker på et ledelsesmæssigt og dermed mere distanceret niveau. Her kan siges at være tale om en hybridform af de to styringsparadigmer, idet der er et udtalt ledelsesmæssigt ønske om brug af civilsamfundet og se dem som relevante aktører (NPG) i arbejdet omkring sårbare familier, men at implementeringen af denne strategi foregår ud fra en ”armslængdestyring” (NPM), idet frontlinjemedarbejderne oplever samarbejdet som ikke gennemtænkt eller at det kan være svært at se, hvori samarbejdet består (Torfing & Triantafillou, 2017).

Omend samarbejdet med Familievenner for Familiebehandleren ikke opleves tæt eller noget, der ligger først på sinde, italesættes det senere i interviewet, hvordan andre relevante aktører tænkes ind i Familiebehandlerens arbejde:

*”Jeg ved også, når vi sidder med socialrådgivere at... kunne der være noget frivilligt, der kunne træde til her? Det er jo noget, man tænker meget på.”*

(Bilag 7, Familiebehandler 25:52)

I citatet viser Familiebehandleren forståelsen af og bevidstheden om, hvordan der i arbejdet omkring en sårbar familie kan tænkes andre relevante aktører ind, som kunne være med til at

støtte en familie. En tankegang som ifølge Mirko Noordegraf har vundet mere indpas, og som han betegner som connective professionalism (Noordegraaf, 2020, s. 207–208). Tidligere har man været optaget af protective professionalism og det at klare de foreliggende opgaver indenfor sit eget område og egen jurisdiktion. Der er sket en ændring, ifølge Noordegraf, som citatet ovenfor er et udtryk for, da Familiebehandleren viser både en bevidsthed om muligheden for inddragelse af andre aktører, men også en erkendelse i, at de gode løsninger for en bestemt problematik ikke nødvendigvis ligger indenfor ens eget faglige felt, men i inddragelsen af andre (Noordegraaf, 2020, s. 207–208). Her ses en tankegang, der kan siges at udspringe fra et NPG styringsideal, men som samtidig peger på en anden grad af samskabelse, hvor det nødvendigvis ikke er målet at være tæt, men snarere at se fagligheden i forbundetheden til andre.

Ovenstående analyseafsnit viser, at der ud fra et ledelsesmæssigt perspektiv er et udtalt og skriftligt formuleret ønske om at arbejde ud fra NPG styringsparadigme i brugen af civilsamfundet og inddragelsen af frivillige. Blandt frontlinjemedarbejderne og mellemliderne gives der dog indtryk af, at NPG styringsparadigmet ikke er lige så udtalt og eksplicit, og at der i praksis kommer et mere NPM-præget styringsideal frem blandt andet ved synet på borgeren som kunde og syn på kommunen som leverandør. Der ses en overordnet positiv tilgang til inddragelse og brug af civilsamfundet blandt frontlinjemedarbejderne, men samarbejdet med civilsamfundsorganisationer som Familievenner italesættes bl.a. som ikke gennemtænkt. Sidst peger analysen på en anden grad af samskabelse, hvor det nødvendigvis ikke er målet at være tæt, men snarere at se fagligheden i forbundetheden til andre.

Overstående afsnit viser dermed, hvordan Gribskov Kommunes styringslogik kommer til udtryk som en hybridform for styringslogik, hvor både NPG og NPM sameksisterer og således bygger ovenpå hinanden.

#### 4.1.5 Kulturanalyse: De frivilliges betydning for familierne

I de følgende afsnit vil vi nu rette fokus mod civilsamfundsorganisationen Familievenner og med primær brug af Edgar Schein's organisationsteori undersøge, hvilken organisationskultur der beskrives og konstrueres af de frivillige og Frivilligkoordinatoren. Gennem vores kodning har vi fundet mønstre og sammenhænge bl.a. Ud fra Scheins begreber; grundlæggende antagelser, normer og værdier og artefakter. Herefter har vi samlet dem ind under overordnede temaer, som præsenteres som afsnittets navn. Under hvert tema vil de tre kulturniveauer indgå, som samlet peger på en overordnet tendens i Familievenners organisationskultur.

Familievenner består som tidligere nævnt af en ansat og 18 frivillige (Bilag 1, s. 5). Det er således en mindre og lokalforankret organisation, hvor de frivillige spiller en kernerolle, når der tales om organisationskultur. I Scheins definition vægtlægger han bl.a. betydningen af begrebet kultur, som er præget i høj grad af de grundlæggende antagelser, de frivillige og ansatte i organisationen deler.

Én af disse grundlæggende antagelser støder vi på i interviewet med Frivilligven 2, da vi spørger, hvorfor det er vigtigt at have frivillige ind over denne målgruppe, hvortil vedkommende svarer:

*”Jamen hvis nu vi siger, at vi ikke var der. Hvem var der så for de familier? Ingen.”*

(Bilag 9, Frivilligven 2, 21:35)

I citatet tolkes det, at den frivillige viser en tydelig forståelse for sin egen rolle og organisationens rolle i arbejdet med de sårbare familier. Med Bourdieus begreb om habitus kan det ses, hvordan den frivilliges ”åbne system af holdninger” kommer til udtryk i en konkret situation (Pierre Bourdieu & Loïc J. D. Wacquant, 1992). Den frivilliges habitus er indlejret med den grundlæggende antagelse, at de som frivillige udfører en opgave som ingen andre ville udføre - selv ikke kommunen (Jacobsen & Thorsvik, 2014, s. 119). Heri kan siges at ligge en indirekte kritik henvendt mod kommunen om, at de ikke dækker de behov, der er på området. Modsat kan det forstås som et udtryk for den frivilliges grundlæggende forståelse af, at de frivillige er med til at dække en velfærdsydelse, som kommunen ikke er i stand til at kunne dække. På den måde kan den grundlæggende antagelse siges at pege på en forståelse af, at samarbejdet udspringer fra samskabelsestypen ”*co-implementor*”, hvor civilsamfundet står for at producere eller implementere en velfærdsydelse, designet af det offentlige (Tortzen, 2019, s. 31). Den frivillige er bevidst om, at de som organisation er sat i verden for at dække en velfærdsydelse, som ellers ikke ville blive dækket. Denne grundlæggende antagelse siger noget om organisationens kultur, da det for den frivillige kan være med til at skabe en oplevelse af stolthed og motivation i ens virke, som videre kan omsættes til en social kapital, idet den frivillige har oplevelsen og forståelsen af at dække et nødvendigt og vigtigt behov, som gør en forskel (Pierre Bourdieu & Loïc J. D. Wacquant, 1992, s. 104).

Dét at gøre en forskel for andre, går igen i interviewet både med Frivilligven 1 og Frivilligven 2:

*”De [Red. familierne] kan ligesom føle, jeg vil gerne hjælpe andre mennesker. Nu har jeg tid til det, og jeg vil gerne også fylde min egen hverdag med at gøre nogle forskellige ting, der*

*glæder andre mennesker.”*

(Bilag 8, Frivilligven 1, 30:33 - 30:38)

*”Altså jeg kommer jo og er glad. Jeg kommer og bruger min energi og kaster min kærlighed på de børn og de forældre. Og det gør man jo ikke som kommunalmedarbejder. Så jeg kan noget andet(...). Så det er jo derfor, jeg er familieven, fordi man ved en meget lille effort kan gøre en kæmpe forskel.”*

(Bilag 9, Frivilligven 2, 19:24 - 19:50 og 20:53 - 21:06)

Begge informanter udtrykker det som en fælles værdi hos dem, at de ønsker at gøre en forskel for de sårbare familier, og det er heri motivationen og drivkraften ligger. Samtidig siger denne drivkraft også noget om, hvad der bør være det efterstræbelig udgangspunkt for at være frivillig i Familievenner. Heri tolkes der at ligge en skjult normativ tilgang, som indirekte fortæller noget om de usagte normer, der ligger bag organisationens værdier om ønsket om at gøre en forskel. Som frivillig i Familievenner bør, dét at gøre en forskel for familierne, være drivkraft fremfor eksempelvis forbedring af eget CV. Herigennem ses også, hvordan den frivilliges rolle skiller sig ud fra eksempelvis den kommunalt ansatte, idet der ligger en stærk normativ værdi til grund for den frivillige og som er det den frivillige bærer med sig ind i arbejdet med familierne (Jacobsen & Thorsvik, 2014).

I citatet fra Frivilligven 2, beskrives desuden en bestemt adfærd lige efter at have italesat den fælles værdi i organisationen, nemlig at være glad og komme med overskud og kærlighed. En adfærd der tolkes som et artefakt, idet det kan ses som et kulturelt symbol for, hvordan de frivillige bør møde de sårbare familier på (Jacobsen & Thorsvik, 2014, s. 120–127). Et andet artefakt, vi bliver opmærksomme på i interviewene, er hvordan der tegner sig et billede af, en tendens hvor flere af de frivillige fortsætter som familieven for familierne efter af den formaliserede samarbejdskontrakt er ophørt. Dette bliver vi opmærksomme på i interviewet med Sundhedsplejersken, som siger:

*”Og så det der med, at når først man er der, så kan de jo komme der i mange år, og hvis først der er kommet en god connection mellem familie og ven, så kan de jo udvikle sig til et livs-langt venskab nogle gange. Det er jo meget unikt, fordi det er den meget personlige kontakt.*

*Det synes jeg virkelig er en styrke.”*

(Bilag 10, Sundhedsplejerske, 12:09 - 12:30)

Sundhedsplejersken taler positivt om, muligheden for at venskabet mellem en frivillig og en familie kan udvikle sig til at blive et ’ægte’ venskab udover den formaliserede kontrakt, der

udformes gennem Familievenner. Hermed fremhæves en afgørende forskel mellem den frivillige omsorg overfor den professionelle, idet den i højere grad kan udvikle sig til en anden form for relation, som La Cour bl.a. også taler om i sin differencering af forskellige former for omsorg (La Cour, 2014, s. 47).

Vi bliver nysgerrige på denne adfærd, da vi i interviewet både med Frivilligven 1 og Frivilligven 2 bekræftes i, at denne udvikling i relationen mellem frivillig og familie reelt sker:

*”Og jeg blev præsenteret. (...) Han var på det tidspunkt seks år.(...) Så det endte med, at jeg var der, til han gik ud af 9. klasse.”*

(Bilag 8, Frivilligven 1, 54:51 - 56:42)

*”Og der tror jeg, at det var en stor trøst, at jeg sagde til dem, at jeg fortsætter bare hos jer. Og så ser vi, hvor længe jeg skal fortsætte. I har mig, og vi står sammen.”*

(Bilag 9, Frivilligven 2, 30:40)

Udviklingen i relationen anser vi for et muligt artefakt, da det italesættes som en positiv adfærd blandt de frivillige, og fordi vi i interviewet med Frivilligven 1, særligt får oplevelsen af en udtalt stolthed over at have fulgt en familie i så lang tid (Jacobsen & Thorsvik, 2014).

I citatet med Frivilligven 2 bruger vedkommende det som en trøst overfor familien, at den frivillige ikke forsvinder og kan blive så længe, de ønsker det, til trods for at den formaliserede kontrakt kun gælder for seks måneder af gangen (Familievenner Gribskov, 2026b). Her går den frivillige altså udover den formaliserede samarbejdskontrakt og indgår på den måde en aftale med familien, ikke som frivillig i Familievenner, men nu som reel ven.

Derudover omtaler Frivilligven 1 flere af lignende relationer med andre familier, hvor vedkommende er forblevet i kontakt med familien også flere år efter endt kontrakt.

Vi er nysgerrige på, om denne adfærd har betydning for den frivillige, hvis man som frivillig kan opleve et usagt normativt forventningspres, hvor det at fortsætte en relation med en familie efter endt kontrakt ses som værende særligt godt? På den anden side er muligheden for udvikling i relationen et tegn på fleksibilitet og frihed for både den frivillige og familien til selv at mærke efter, som Sundhedsplejersken netop påpeger, hvorvidt de ønsker at fortsætte eller ej. Når vi omtaler det som et artefakt, at relationen fastholdes efter endt kontrakt mellem frivillig og familie, er det vores tolkning af en adfærd, vi opdager i mødet med empirien og kommer altså ikke på baggrund af en udtalt forventning fra organisationen eller Frivilligkoordinatoren af.

#### 4.1.6 Kulturanalyse: Ingen dokumentation

I mødet med empirien og vores deduktive kodning bemærkes et gennemgående fokus blandt de frivillige og Frivilligkoordinatoren omkring betydningen af, at Familievenner ikke dokumenterer eller vidensdeler med Gribskov Kommune om de sårbare familier. Frivilligkoordinatoren siger bl.a.:

*”Fordi familierne skulle kunne henvende sig anonymt til os. (...) Også det, der er svært, uden at være bange for, at vi skriver det ned, eller ringer og siger det til sagsbehandleren. Altså, fordi så kan det ikke fungere. Så kan vi ikke få lov at hjælpe, som vi kan. Så det er en del af præmissen,”*

(Bilag 5, Frivilligkoordinator 12:28- 13:05)

Ovenstående citat tolkes som et udtryk for en grundlæggende antagelse, da Frivilligkoordinatorens udtalelse udtrykker en tydelig holdning, der skaber en bestemt forståelse af, hvor tæt et samarbejde, Familievenner vil kunne have med Gribskov Kommune (Jacobsen & Thorsvik, 2014). Frivilligkoordinatoren tolkes at have en grundlæggende antagelse om, at de (Familievenner) dokumenterer ikke noget ned i arbejdet med de sårbare familier, da det er en præmis for, at de kan være den støtte til familierne, som de ønsker at være. Frivilligkoordinatoren distancerer sig til Gribskov Kommune og det at dokumentere for at tydeliggøre forskellen med organisationens måde at arbejde på og Gribskov Kommunes måde at arbejde på. Frivilligkoordinatorens udtalelse tolkes som et argument for, at det netop er i det distancerede samarbejde med Gribskov Kommune, at den gode hjælp findes.

Dette argument er interessant at se nærmere på, hvis man sammenligner det med evalueringen fra VIVE rapporten *”Familiegrupper i Kirkens Korshær, en evaluering af Kirkens Korshærs tilbud til udsatte familier med børn i alderen af 0-3 år”*.

Rapporten konkluderer modsat Familievenners udtalelse, at det netop er i et øget samarbejde mellem kommunale aktører og civilsamfundsorganisationer, at der kan skabes mere helhedsorienterede og fleksibel støtte til familier med komplekse udfordringer (Jensen et al., 2025, s. 6).

Rapporten fra Kirkens Korshær og organisationen Familievenner har begge det tilfælles, at de er civilsamfundsorganisationer som på forskellige måder arbejder med samme målgruppe. En væsentlig forskel ligger bl.a. i måden, hvorpå der arbejdes med familierne. Kirkens Korshær tilbyder familiegrupper, hvor familier med psykiske-, sociale- eller økonomiske udfordringer, mødes et bestemt sted på ugentlig basis sammen med andre familier i lignende situationer, hvor

en ansat fra Kirkens Korshær faciliterer rammerne for gruppen. Mødestedet er altså ikke i hjemmet men ude, hvilket er anderledes i Familievenner, og kan siges at være en relevant forskel at medregne i en sammenligning, da vi ved fra litteraturen, at det fysiske rum, hvor en social praksis foregår, spiller en væsentlig rolle for aktørerne og borgerne (Lefebvre & Nicholson-Smith, 1997).

Dernæst kan man pege på målgruppen som en relevant forskel i en sammenligning mellem de to indsatser, da som nævnt i problemfeltet, er definitionen af sårbare familier bred og kan variere i stor grad alt efter, hvor sårbare familier er. Dette er relevant, da målgruppen som Kirkens Korshærs familiegrupper består af, tolkes at være familier med større og mere komplekse problemstillinger end den generelle familie i Familievenner (Jensen et al., 2025).

Med ovenstående sammenligninger med VIVE rapporten rejser det en refleksion om, hvorvidt den grundlæggende antagelse, der gør sig gældende i Familievenner, om ikke at ville dokumentere eller på anden vis vidensdele med Gribskov Kommune, beror på en reel vurdering af, at Familievenner ikke kan yde den hjælp, de ønsker og at de ville miste familiernes tillid. Eller om den grundlæggende antagelse primært eksisterer i kraft af den fælles bekræftelse, der ligger i organisationen om, at ”sådan gør vi ikke”? For bedst muligt at kunne besvare dette, ville det være oplagt at inddrage familiernes eget perspektiv og lave en kvalitativ undersøgelse af, hvilken betydning det har for dem, at der ingen dokumentation er i Familievenner.

For at en bestemt kultur kan siges at eksistere i en organisation, er det helt centralt at disse grundlæggende antagelser bygger på fælles fortolkninger, som bekræftes af de interne medlemmer i organisationen (Jacobsen & Thorsvik, 2014, s. 119). Ovenstående citat fra Frivilligkoordinatoren om, at det er gennem distancen til kommunen, at den gode hjælp består, bekræftes i interviewet med Frivilligven 2:

*”Men jeg forestiller mig ikke, at man har et nært samarbejde med kommunen. Det vil ligesom ødelægge konceptet lidt.”*

(Bilag 9, Frivilligven 2, 22:50)

Frivillig 2 deler samme holdning som Frivilligkoordinatoren og uddyber yderligere ved at sige, at hvis Familievenner indgik et tættere samarbejde med Gribskov Kommune og havde mere vidensdeling mellem hinanden, ville det ”ødelægge konceptet lidt”, hvilket altså igen viser den modsatte oplevelse i forhold til, hvad VIVE rapporten kommer frem til (Jensen et al., 2025). I citatet afspejles, hvordan den grundlæggende antagelse, at de ikke dokumenterer, ikke blot er en fælles holdning, men at den er forankret i en grundlæggende forståelse af Familievenner og

afspejler dermed en grundværdi i organisationen. Et eksempel på hvordan de tre kulturniveauer overlapper og dynamisk påvirker hinanden (Jacobsen & Thorsvik, 2014, s. 120–127) Frivilligkoordinatoren uddyber senere denne grundværdi, som bl.a. også kommer til udtryk i form af tavshedspligt:

*”(...) fordi vi skriver ikke noget ned, vi har ikke nogen journal. Vi har tavshedspligt, vi siger det ikke videre. Vi siger ikke til nogen, om man har en familieven eller hvad.”*

(Bilag 5, Frivilligkoordinator, 08:41- 08:55)

Tavshedspligten bliver foruden af Frivilligkoordinatoren også nævnt og omtalt som noget godt og værdifuldt af både Frivilligven 1 og 2. Derudover fremgår tavshedspligten også som en del af Familievenners vedtægter, hvor der bl.a. står: *”de frivillige er forpligtet til diskretion, respekt og fortrolighed vedrørende forhold i familierne. Såvel koordinator og de frivillige er underlagt tavshedspligt.”* (Bestyrelsen – Familievenner Gribskov, 2026)

Vi tolker tavshedspligten overfor de sårbare familier, som en væsentlig kerneværdi i organisationen på baggrund af både den mundtlige vægtlægning i de tre interviews samt den skriftlige fremstilling i organisationens vedtægter (Jacobsen & Thorsvik, 2014). I og med det er en kerneværdi flyder dette også let over i en normativ indflydelse på de frivillige i forhold til, hvordan de forholder sig til tavshedspligten og betydningen heraf. Forståelsen af tavshedspligtens værdi for de frivilliges relation til familierne, synes at påvirke og være med til at forstærke behovet for at distancere sig fra kommunen, som ses i Frivilligven 2's syn på kommunen:

*” (...) Og det er vores styrke. Fordi når vi kommer ud, så siger vi jo intet til kommunen om jer (familierne). Og der var en, han sagde, (...). Altså hvad er det for noget, altså er der nogen situation, hvor I kunne finde på at sige noget til kommunen? Så siger jeg jo, altså hvis der er en kriminel ting, der foregår, så har jeg oplysningspligt til politiet. Men jeg har ikke pligt til at fortælle kommunen noget som helst om, hvordan det går hos jer. Okay så, så skrev han under.”*

(Bilag 9, Frivilligven 2, 15:30 – 16:21)

Den frivillige beskriver her en oplevelse med en far, der skulle sikre sig, at tavshedspligten for den frivillige var gældende uanset. Da han bekræftes i dette, skriver han under på kontrakten med familievennen. Der gives her, dog fra et andenhånds vidne, indblik i betydningen tavshedspligten har for den enkelte familie, og at det er noget, der virker til at blive spurgt ind til. Med fortællingen bekræftes og nuanceres Familievenners tilsyneladende fastholdelse i at holde en distance i samarbejdet med Gribskov Kommune, idet de frygter for at miste tilliden fra

familierne, en tillid der bl.a. er bundet op på tavshedspligten. De ovenstående citater i afsnittet kan desuden, med fortsat brug af Scheins begreber, siges samlet at pege i retning af et muligt artefakt i form af en bestemt adfærd. Både de frivillige og Frivilligkoordinatoren synes i særlig grad at ville italesætte tavshedspligten overfor familierne og ekspliciterer, at de ikke dokumenterer eller vidensdeler og på den måde tydeliggør både overfor os som interviewer og for familierne, at de særligt på dette punkt skiller sig ud og ikke er som det offentlige (Jacobsen & Thorsvik, 2014). Dette tolkes som en specifik adfærd, der udspringer bl.a. på baggrund af den kultur, der ligger i Familievenner omkring tavshedspligt som en kerneværdi og grundantagelse om ikke at ville dokumentere.

Ovenstående afsnit har vist, hvordan der tematisk kan siges at være tale om to overordnede kulturelle temaer, der gør sig gældende i Familievenner og kommer til udtryk gennem de tre kulturelle niveauer. Det første tema omhandler de frivilliges betydning for familierne, hvor analysen viser, at de frivillige har en fælles forståelse af at deres indsats er nødvendig, samtidig med der udtrykkes en fælles værdi om at være drevet af ønsket om at gøre en forskel for de sårbare familier. Dette kommer bl.a. til udtryk som artefakter i en bestemt adfærd, hvor man kommer med energi og overskud til familierne. Sidst reflekteres der over et muligt normativt artefakt i det, at de frivillige forlænger relationen med familierne efter endt kontrakt.

Det andet overordnede tema, der kan peges på som en særegen kultur i Familievenner omhandler emnet omkring, at Familievenner ikke dokumenterer og har tavshedspligt. Analysen viser, en grundlæggende antagelse i Familievenner om, at det er i det distancerede samarbejde, at den gode hjælp til de sårbare familier findes. Denne tanke sammenholdes med VIVE's rapport fra Kirkens Korshærs indsats omkring sårbare familier, hvis evaluering peger på det modsatte, netop at det er i et øget samarbejde mellem kommunale og civilsamfundsaktører at en bedre og mere helhedsorienteret hjælp kan gives til de sårbare familier (Jensen et al., 2025). Videre viser analysen, hvordan tavshedspligten anses for at være en kerneværdi i Familievenner, som får en normativ indflydelse på de frivilliges syn på tavshedspligten og heraf ønsket om at bibeholde en distance til Gribskov Kommune. Sidst peger analysen på en bestemt adfærd (artefakt) i Familievenner om at ville italesætte tavshedspligten overfor familierne og også os som interviewpersoner.

## 4.2 Rollekonstruktion og positionering som grundlag for relationen til familierne

I dette afsnit besvares undersøgelsesspørgsmål 2: *Hvordan konstrueres og positioneres roller mellem kommune og civilsamfund, og hvordan påvirker dette relationen til familierne?* Med afsæt i Bourdieu og Noordegraaf undersøges, hvordan disse rolleforståelser formes af forskellige kapitalformer og organisatoriske logikker, samt hvilken betydning dette har for samskabelsen. Formålet er at opnå en forståelse af, hvordan aktørernes forståelse af egne roller har betydning for deres muligheder for at indgå i samskabelse. Det empiriske grundlag for denne analyse er interviews med Sundhedsplejersken, Familiebehandleren og Frivilligven 1 og 2.

### 4.2.1 Rollekonstruktion

I empirien ser vi, hvordan de kommunale aktører konstruerer deres rolle som fagprofessionelle med klart definerede grænser og ansvarsområder. Dette kommer til udtryk i følgende udsagn fra hhv. Familiebehandleren og Sundhedsplejersken:

*“Men jeg er det, man kalder familiebehandler. (...) Jeg har mange familier med babyer og følger dem, så længe det er nødvendigt.”*

(Bilag 7, Familiebehandler, 01:07)

*“Jeg er jo sundhedsplejerske (...) og vi har tidlige indsatsfamilierne (...) hvor der er stor bekymring for familien, og de har brug for regulær familiebehandling.”*

(Bilag 10, Sundhedsplejerske, 01:17)

Vi forstår disse udsagn som udtryk for en rolle, der er tydeligt afgrænset og legitimeret gennem uddannelse, organisatorisk tilknytning og specialiseret viden. Med afsæt i Bourdieus positionsteori analyserer vi dette som en position baseret på institutionel og kulturel kapital, der giver aktørerne autoritet til både at definere problemer og iværksætte indsatser (Pierre Bourdieu & Loïc J. D. Wacquant, 1992, s. 104–105). Denne kapital placerer kommunen som en central aktør i samarbejdet og bidrager til at opretholde en asymmetrisk relation til andre aktører. Dermed bliver kapital ikke blot en ressource, men en afgørende faktor for, hvilke positioner aktørerne kan indtage, og hvordan deres roller formes i praksis.

Samtidig viser analysen, at rollen fremstår stabil og forankret i feltets doxa, hvilket vi forstår som en internaliseret selvfølgelighed omkring, at kommunen har definitionsmagten i arbejdet

med familierne (Pierre Bourdieu & Loïc J. D. Wacquant, 1992, s. 113). Doxa fungerer her som en reproducerende mekanisme, der fastholder kommunens position som legitim beslutningstager. Samtidig ser vi, at den professionelle rolle også rummer en relationel og koordinerende dimension i Familiebehandlerens udtalelse:

*“Jeg kunne godt ønske, at det var mere systematiseret (...) der kunne være mere samarbejde (...) Nogle gange, af hensyn til tavshedspligt, holder man meget igen (...) Men nogle gange har familien brug for, at en familieeven er med (...) vi arbejder jo alle sammen omkring familien (...) og vi vil det samme.”*

(Bilag 7, Familiebehandler, 35:19 – 36:30)

Vi analyserer dette som et udtryk for, at den professionelle orienterer sig mod samarbejde på tværs af aktører, hvilket indikerer, at de komplekse problemstillinger i arbejdet med sårbare familier ikke kan håndteres inden for én profession alene. Med afsæt i Noordegraafs begreb om connective professionalism forstår vi dette som en bevægelse mod en professionsforståelse, hvor fagprofessionelle forventes at skabe forbindelser på tværs af organisatoriske og faglige grænser (Noordegraaf, 2020, s. 207–210).

Empirien viser, at denne bevægelse ikke kan realiseres fuldt ud i praksis. Henvisninger til tavshedspligt og nødvendigheden af at “holde igen” peger på, at samarbejdet er strukturelt begrænset af institutionelle rammer. Vi ser dermed en central spænding mellem forventningen om tværgående samarbejde og de organisatoriske betingelser, der opretholder faglige grænser. Dette begrænser i praksis mulighederne for samskabelse.

Vender vi i stedet blikket mod de frivilliges rolle, konstrueres den som fleksibel og situationsbestemt, hvilket står i kontrast til den kommunale rolle. Det udtrykker Frivilligven 1, da vedkommende fortæller om en familie, hvor den frivilliges opgaver udvikler sig over tid:

*“I starten var det lektiehjælp (...) et par timer om ugen, men så blev det også lidt familiearbejde, og at man mængede sig mere ind. Jeg brugte tit mere tid, fordi jeg blev interesseret i, hvordan familien fungerede (...) og snakkede også med moren og hjalp med forskellige ting. På den måde kom jeg længere og længere ind i familien (...) og forløbet blev forlænget lidt efter lidt.”*

(Bilag 8, Frivilligven 1, 04:54 – 06:58)

Vi forstår dette som en ikke-institutionaliseret position, hvor rollen ikke er fastlagt gennem formelle strukturer, men udvikles løbende i praksis og i relation til familien (Pierre Bourdieu & Loïc J. D. Wacquant, 1992, s. 112). Rollen er således ikke forankret i faste organisatoriske rammer, men formes gennem konkrete interaktioner og er dermed hele tiden til forhandling. Dette understøttes af den stærke relationelle dimension, som denne konstruktion af rollerne kræver:

*“Han havde stadig nogle problemer med sin mor (...) han elskede hende, men kunne blive meget vred og skælde hende ud. Jeg havde en episode, hvor jeg irettesatte ham og sagde, at når jeg er her, så taler du ikke sådan til din mor (...) hun gør sit bedste. Han gik op på værelset, og bagefter sagde jeg til moren, at jeg var ked af at blande mig i hendes opdragelse. Men hun sagde, at det var godt, jeg gjorde det (...) endelig var der en, der sagde stop.*

*Det blev spændende, fordi man kom til at blive en del af familien (...) vi sad og drak kaffe sammen, og der var en hyggelig stemning. Jeg hjalp ham med skolearbejdet, og han endte med at klare sig godt og komme i lære som mekaniker. Forløbet blev forlænget flere gange, og vi var nogle stykker, der arbejdede på den måde, mens andre stadig havde mere afgrænsede forløb.”*

(Bilag 8, Frivilligven 1, 08:44 – 11:36)

Vi analyserer Frivilligven 1's udtalelse som en mobilisering af social kapital, hvor relationer og tillid fungerer som en central ressource (Pierre Bourdieu & Loïc J. D. Wacquant, 1992, s. 104). Denne kapital giver Familievenner adgang til familierne på en måde, kommunen ikke i samme grad har mulighed for, hvilket styrker deres position i mødet med familierne.

*“Jeg er ude hos en familie (...) der opstår en situation omkring sutten, hvor mor ikke synes, barnet skal have den, og barnet er meget vedholdende. Der opstår tvivl hos os begge. Jeg har det jo ikke sådan, at han bare skal have den sut (...) mor har sine grunde til, at han ikke skal have den endnu. Jeg er ikke sådan en, der siger, hvad der er rigtigt eller forkert, eller at du bare skal gøre, hvad jeg siger (...) jeg går med op, og vi får barnet til at falde til ro hos sin mor. Mor siger bagefter, at hun bedre kan klare det, når hun har et andet ‘nervesystem’ ved siden af sig.”*

(Bilag 7, Familiebehandler, 06:11 – 07:09)

Dette citat fra Familiebehandleren adskiller sig fra den frivilliges ved at illustrere en anden form for relationel adgang og en mere tilbageholdende position i forhold til opdragelse. Hvor den frivillige i det tidligere citat bevæger sig ind i en direkte opdragende rolle og irettesætter barnet, markerer den kommunale medarbejder her en tydelig grænse for sin indblanding. Det kommer til udtryk i udsagnet om ikke at ville definere, hvad der er “rigtigt eller forkert”, og i stedet anerkende, at moren “har sine grunde”.

Den relationelle adgang fremstår dermed anderledes. Den kommunale medarbejder er til stede i en tæt og nær situation, men fungerer primært som en form for støtte eller regulerende tilstedeværelse “et andet nervesystem” frem for en handlende eller korrigerende autoritet. Indgangen til familien er således relationel, men samtidig præget af en professionel tilbageholdenhed, hvor opdragelsesansvaret forbliver hos forælderen.

Den frivilliges citat viser, hvordan en mindre institutionaliseret position muliggør en mere direkte indgriben i familiens interne dynamikker, herunder opdragelse. Samlet peger forskellen på, at graden og karakteren af relationel adgang ikke kun handler om nærhed, men også om hvilke former for handling og indblanding, der opleves som legitime inden for henholdsvis en kommunal og en frivillig kontekst.

På tværs af analysen fremtræder en asymmetri mellem de to positioner. De frivilliges sociale kapital, baseret på relation og tillid, giver dem en særlig adgang til familierne og mulighed for at bevæge sig tæt ind i familiens hverdagsliv. Omvendt besidder de kommunale medarbejdere en institutionel legitimitet, men deres adgang til familien er i højere grad reguleret og præget af professionel tilbageholdenhed.

Denne sammenhæng kan yderligere forstås gennem habitus, idet aktørernes forskellige positioner og kapitalformer er med til at forme deres måder at handle og forstå deres rolle på. Habitus fungerer således som et bindeled mellem de strukturelle betingelser og den konkrete praksis, der kommer til udtryk i samarbejdet (Pierre Bourdieu & Loïc J. D. Wacquant, 1992).

Fleksibiliteten i den frivilliges rolle medfører imidlertid også en vis grad af usikkerhed. Dette kommer blandt andet til udtryk i den frivilliges indledende refleksioner over rollen:

*“Det er for svært for mig. Det kan jeg ikke.*

*Det tør jeg ikke (...) Angsten for, at man ikke kan leve op til rollen.”*

(Bilag 9, Frivilligven 2, 02:34 – 02:51)

Her peger udsagnet på, at rollen ikke er entydigt defineret, men kræver, at den frivillige selv fortolker, hvad opgaven indebærer. Denne usikkerhed kan desuden forstås som et udtryk for, at den frivilliges rolle ikke er institutionelt fastlagt i feltet, men i højere grad må forhandles i praksis.

Usikkerheden genfindes også i mødet med konkrete praksissituationer, hvor frivillige kan opleve tvivl om, hvordan de skal handle, f.eks. når de står i situationer, hvor de kan opleve følelsen af *“jeg ved ikke, hvordan jeg hjælper dem”* (Bilag 5, Frivilligkoordinator, 15:54). Dette udtaler Frivilligkoordinator, da hun forklarer, hvordan hun er til rådighed for de frivillige. Vi forstår dette som et udtryk for, at rollen forudsætter en løbende situeret tilpasning, hvor den frivillige må navigere uden faste retningslinjer og klare afgrænsninger af ansvar, da det er løbende til forhandling.

Der opstår dermed en spænding mellem fleksibilitet og usikkerhed, hvor det store handlerum samtidig indebærer uklarhed om rolle og opgave. Denne dobbelthed understøttes yderligere af, at der fra organisatorisk side lægges vægt på behovet for struktur og sparring, hvilket kan ses som en måde at håndtere den iboende usikkerhed i rollen på.

På den baggrund peger analysen på, at den udefinerede rolle både udgør en styrke og en udfordring. Hvor fleksibiliteten muliggør en nærværende og tilpasset indsats over for familierne, kan usikkerheden samtidig påvirke Familievenners position i samarbejdet. Særligt kan uklarheden om ansvar og grænser udfordre de frivilliges mulighed for at indgå på lige fod med kommunen, som i højere grad er kendetegnet ved formaliserede roller og tydelige kompetenceafgrænsninger.

Samlet viser analysen, at de kommunale aktører indtager en relativt stabil, afgrænset og kapitalstærk position, mens civilsamfundet i højere grad indtager en fleksibel, relationel, men også mere situeret og til tider usikker position. Disse forskelle er ikke neutrale, men har direkte betydning for, hvordan aktørerne kan indgå i samskabelse, hvilket vil blive uddybet nærmere under undersøgelsesspørgsmål 3.

Disse forskelle kommer imidlertid ikke kun til udtryk i aktørernes egen praksis, men også i den måde, de forstår og fremstiller hinanden på i samarbejdet. Hvor rollekonstruktionen har givet indblik i aktørernes selvforståelser, retter vi i det følgende fokus mod, hvordan disse forskelle træder frem gennem gensidige positioneringer.

## 4.2.2 Positionering

Vi bevæger os nu fra rollekonstruktion til, hvordan aktørerne aktivt positionerer hinanden. Dette skal give indblik i, hvordan aktørerne gennem deres udsagn ikke blot beskriver hinanden, men aktivt er med til at konstruere bestemte forståelser af roller, ansvar og handlemuligheder i samarbejdet. Dermed flyttes det analytiske fokus fra, hvad aktørerne er, til hvordan de fremstiller sig selv og hinanden i relationen.

Civilsamfundsaktørerne fremstiller kommunen som begrænset, dette kommer til udtryk i følgende udtagelser fra Frivilligven 1:

*”Går du derop i kommunen og siger som far, jeg skal skilles, og jeg sidder alene med to børn og sådan noget. Jamen øh, der er ikke nogen af dem, der letter numsen for at komme ud og gøre noget.”*

(Bilag 8, Frivilligven 1, 28:11)

*”Det kunne ikke fungere, hvis ikke der var de private organisationer, som gør et kæmpestort stykke arbejde. Og det er jo ikke kun her i Gribskov, det gælder i alle kommuner. Kommunerne overlever ved, at der findes de her grupper, som af forskellige interesser siger: vi laver sådan en organisation, og så tilbyder vi vores hjælp og ser, hvad der sker. Hos os vil jeg sige, at vi er rimelig fleksible, faktisk temmelig meget fleksible.”*

(Bilag 8, Frivilligven 1, 29:04 – 29:48)

Vi analyserer disse udsagn som en aktiv positionering, hvor kommunen konstrueres som passiv og langsom. Samtidig etableres en kontrast til den passive position, hvor Familievenner positionerer sig som mere handlende og responsiv, men også det ikke kun er i Gribskov kommune, hvor det gør sig gældende, det er på landsplan. Der udtrykkes direkte, at kommunerne ikke kan overleve uden civilsamfundet. Dette forstærkes i følgende udsagn fra Frivilligven 1:

*“En frivillig er jo ikke låst af bestemte regler (...) jeg er ikke bundet af kommunal eller social lovgivning, der siger, hvad jeg må og ikke må. Som frivillig kan jeg sige, at jeg gør det alligevel, der står jo ikke nogen steder, at jeg ikke må (...) og på den måde kan man nogle gange være med til at udvide grænserne.”*

(Bilag 8, Frivilligven 1, 31:00 – 31:25)

Her etableres en tydelig grænsedragning mellem en regelstyret kommune og et fleksibelt civilsamfund. Vi forstår dette som en strategisk positionering, hvor Frivilligven 1 tilskriver sig selv en særlig handlekraft på baggrund af sin frivillighed, som kommunen ikke har adgang til. Netop denne positionering støttes op af Frivilligven 2, der fortæller:

*“Det skal jo ikke være en undskyldning eller en sovepude for kommunen, at de bare kan lade være med at gøre noget, fordi vi sender frivillige organisationer ind. Der er jo situationer, hvor det er vigtigt, at det er professionelle, der håndterer tingene, fordi de har en anden vinkel og kan noget andet. Som frivillig kommer jeg jo med glæde (...) jeg bruger min energi og min omsorg og giver det til børnene og forældrene. Det er noget andet end det, man gør som kommunal medarbejder.”*

(Bilag 9, Frivilligven 2, 19:09 – 19:50)

Her anerkender den frivillige de forskellige positioneringer der er for hhv. de frivillige og kommunen. Den frivillige fortæller, at de medbringer energi og omsorg ind i relationen til familien, hvilken der hentydes til, at de kommunale medarbejder ikke gør: *Det er noget andet end det, man gør som kommunal medarbejder.*”. Disse forskellige positioner har indflydelse på aktørernes habitus (Pierre Bourdieu & Loïc J. D. Wacquant, 1992). Vi forstår dette med afsæt i Pierre Bourdieu som et udtryk for, at aktørernes positioner i feltet er med til at forme deres habitus, dvs. deres måder at tænke, handle og forstå deres rolle på. Hvor kommunen gennem sin institutionelle position udvikler en habitus præget af regelstyring og faglig afgrænsning, udvikler civilsamfundet en habitus præget af fleksibilitet, situationsbestemt handling og relationsarbejde (Pierre Bourdieu & Loïc J. D. Wacquant, 1992).

Vi ser dermed, hvordan forskellene i aktørernes handlinger ikke blot er individuelle valg, men hænger sammen med deres habitus. Hvor den kommunale medarbejder udviser tilbageholdenhed, fremstår dette som en internaliseret praksisform, der afspejler feltets krav om faglig afgrænsning. Omvendt kan den frivilliges mere direkte indgriben forstås som udtryk for en habitus, der er formet uden for de samme institutionelle begrænsninger.

Dermed bliver positioneringerne ikke blot sproglige fremstillinger, men hænger sammen med dybereliggende dispositioner, som kommer til udtryk i aktørernes praksis og i de roller, de indtager. Habitus kan dermed forstås som det, der gør disse forskelle fremstå som naturlige og selvfølgelige for aktørerne, hvilket kan bidrage til at fastholde de eksisterende positioner i samarbejdet. Disse positioneringer får imidlertid ikke kun betydning i den måde, aktørerne taler

om hinanden på, men påvirker også, hvordan relationen til familierne udfolder sig i praksis (Pierre Bourdieu & Loïc J. D. Wacquant, 1992).

Adspurgt til om den frivillige kunne ønske sig et tættere samarbejde med kommunen, svarer Frivilligven 1:

*“Det må godt være lidt tættere (...) men ikke for tæt (...) hvis vi bliver for tæt på kommunen, tror jeg, halvdelen af familierne ikke ville ringe (...) de åbner sig mere, fordi det ikke går videre.”*

(Bilag 8, Frivilligven 1, 50:42 – 53:34)

Vi ser dette som et udtryk for, at organisationens værdi er tæt knyttet til dets distance til kommunen og samarbejdet problematiseres dermed. Der opstår altså en spænding mellem ønsket om samarbejde og behovet for at opretholde autonomi. Denne spænding ses også hos Frivilligven 2, der til samme spørgsmål svarer:

*“Jeg ved ikke, om kommunen skal bruge os til andet end at vide, at vi findes (...) jeg forestiller mig ikke et nært samarbejde (...) det vil ligesom ødelægge konceptet.”*

(Bilag 9, Frivilligven 2, 22:23 – 22:50)

Her sættes hele frivilligorganisationens grundlæggende koncept i spil, idet et tættere samarbejde med kommunen risikerer at udfordre den distance, som netop udgør organisationens værdi. Begge frivillige peger dermed på en forståelse af samarbejdet, hvor kommunen primært fungerer som formidler af kendskab til Familievenner, mens selve indsatsen forudsætter organisatorisk afstand. De frivillige udtaler sig ikke kun ud fra deres egen opfattelse af organisationens værdier, på Familievenners hjemmeside står der:

*“At indgå i denne relation er en tillidssag. Familien kan forvente en stabil og ansvarlig anden voksen som kommer i deres hjem og den frivilliges tavshedspligt udløber aldrig. På det konkrete plan sker der ingen form for informationsudveksling mellem Familievenner og familierne og Gribskov Kommune (Familievenner Gribskov, 2026b).”*

Dette peger på, at distancen til kommunen ikke blot er en individuel opfattelse blandt de frivillige, men er institutionelt forankret i organisationens selvforståelse.

Med afsæt i Bourdieu forstår vi disse positioneringer som en symbolsk kamp om legitimitet, hvor aktørerne konkurrerer om at definere, hvad der udgør værdifuld hjælp til sårbare familier. Analysen viser samtidig, at positioneringen ikke er entydig. Kommunen fremstår også som nødvendig, hvilket peger på en relation præget af både afstand og afhængighed. Vi identificerer dermed en dobbelt positionering, hvor kommunen både konstrueres som begrænset og uundværlig .

#### 4.2.3 Tillid vs. Mistillid

Positioneringerne mellem aktørerne får ikke kun betydning i den måde, de taler om hinanden på, men påvirker også, hvordan relationen mellem aktørerne og familierne opleves i praksis. I forlængelse heraf retter vi fokus mod, hvordan tillid og mistillid træder frem som centrale mekanismer i denne relation. Dette kommer blandt andet til udtryk i følgende udsagn fra Familiebehandleren og Sundhedsplejersken:

*“Mange familier er bange for, at hvis kommunen kommer ind over, så bliver barnet fjernet (...) det er en fortælling, der stadig findes (...) selvom det i virkeligheden er meget sjældent.”*

(Bilag 10, Sundhedsplejersken, 13:47 – 14:20)

*“Man kan godt blive bange for kommunen (...) bare ordet ‘underretning’ kan få folk til at tænke, at så kommer de og fjerner mit barn (...) men det er jo ikke sådan, det er. Vi fjerner allerhelst ikke børn.”*

(Bilag 7, Familiebehandler, 05:29)

Udsagnene peger på, at de kommunale medarbejdere er bevidste om den opfattelse, familierne kan have af kommunen. Vi ser, hvordan de selv italesætter den frygt og de forestillinger, der eksisterer blandt familierne, hvilket vidner om en reflektiv forståelse af deres egen position i relationen. Denne refleksivitet kan med fordel forstås i lyset af Noordegraafs begreb om connective professionalism, hvor fagprofessionelle ikke alene handler inden for deres egen faglige ramme, men også forventes aktivt at forholde sig til de relationer og opfattelser, der eksisterer på tværs af aktører (Noordegraaf, 2020; Pierre Bourdieu & Loïc J. D. Wacquant, 1992). Den potentielle mistillid fremstår således ikke som noget skjult, men som noget de professionelle aktivt må navigere i som en del af deres praksis.

Vi analyserer dette som en positionering af kommunen som en kontrollerende aktør. Denne positionering kan samtidig forstås som tæt forbundet med aktørernes habitus og kapitalformer, idet kommunen gennem sin myndighedsrolle forbindes med kontrol og indgriben, mens Familievenners position uden for systemet muliggør en anden form for relationel tilgang. Vi ser dermed, hvordan tillid og mistillid ikke fremstår som tilfældige oplevelser, men som struktureret af de positioner og praksisser, aktørerne indtager i feltet. Samtidig peger dette på, at arbejdet med sårbare familier ikke alene handler om faglig indsats, men også om håndtering af relationelle spændinger, hvilket netop er centralt i Noordegraafs forståelse af det moderne professionsarbejde (Noordegraaf, 2020). Denne forestilling påvirker, hvordan familierne orienterer sig, og kan medføre, at de i mindre grad opsøger eller engagerer sig i kommunale indsatser.

Omvendt positioneres Familievenner som en tryk og tillidsvækkende aktør af Sundhedsplejersken idet vedkommende fortæller:

*“Det er rart at kunne sige til familierne, at de ikke er en del af kommunen, at de kan være trygge i det. Og vi hører ikke rigtig noget fra dem, når først de er startet i et forløb.”*

(Bilag 10, Sundhedsplejersken, 15:18- 15:31)

Vi ser dermed, hvordan Familievenner opnår legitimitet gennem sin distance til det offentlige system, idet denne afstand muliggør etableringen af relationer baseret på tillid frem for kontrol.

På den baggrund forstår vi tillid og mistillid som strukturerende mekanismer, idet de ikke blot er individuelle oplevelser, men aktivt former relationen mellem aktørerne og familiernes orientering mod dem. Vi viser, hvordan tillid fungerer som en central ressource, der giver civilsamfundet adgang til familierne, mens mistillid kan begrænse kommunens adgang, hvilket får direkte betydning for mulighederne for samskabelse. I forlængelse heraf kan tillid forstås som en form for symbolsk kapital, der giver civilsamfundet en særlig adgang til familierne, mens mistillid kan svække kommunens mulighed for at etablere relationer (Pierre Bourdieu & Loïc J. D. Wacquant, 1992) .

Selvom analysen peger på, at civilsamfundets styrke i høj grad er knyttet til dets distance til kommunen, er det relevant at nuancere denne forståelse gennem eksisterende forskning.

Dette billede kan imidlertid nuanceres gennem eksisterende forskning. En rapport fra VIVE peger på at samarbejde mellem offentlige og frivillige aktører ikke nødvendigvis reducerer

borgeres deltagelse eller oplevelse af tryghed, men i nogle tilfælde kan bidrage til en mere sammenhængende og helhedsorienteret indsats. Evalueringen af familiegrupper i Kirkens Korshær viser f.eks., at netop samspillet mellem kommunen og civilsamfundsorganisationer kan fungere som en vigtig brobygning for udsatte familier. De ansatte i frivilligorganisationen indtager her en særlig mellemposition, hvor de både opbygger tillid til familierne og samtidig fungerer som bindeled til det kommunale system (Jensen et al., 2025).

Denne brobyggende funktion bliver især tydelig i arbejdet med at oversætte kommunale logikker og praksisser til familierne, som ofte har begrænset tillid til offentlige myndigheder. Ved at forklare og nuancere kommunale indsatser bidrager de frivillige aktører til at reducere modstand og usikkerhed, hvilket kan øge familiernes villighed til at tage imod støtte. Samtidig skaber det trygge rum i civilsamfundsindsatsen mulighed for, at kommunale fagpersoner kan introduceres i en mindre formel kontekst, hvor relationen opleves som mere ligeværdig.

Rapporten peger også på, at denne form for samarbejde kan understøtte en mere fleksibel indsats, hvor civilsamfundets relations arbejde og kommunens specialiserede faglighed supplerer hinanden (Jensen et al., 2025). I praksis betyder det, at familierne ikke blot modtager parallelle tilbud, men oplever en vis sammenhæng mellem dem. Brobygningen handler dermed ikke kun om henvisning, men også om at skabe kontinuitet og mening i kontakten med forskellige aktører.

Samtidig fremhæves det, at de frivillige organisationers lokale netværk og kendskab kan styrke rekruttering og fastholdelse i indsatser, særligt når der er etableret tætte samarbejdsrelationer til eksempelvis sundhedsplejen. Dette understreger, at samarbejdet ikke nødvendigvis svækker civilsamfundets autonomi, men tværtimod kan styrke dets rolle som indgang til velfærdssystemet. Samlet set udfordrer rapportens resultater derfor en entydig forståelse af, at civilsamfundets styrke alene er knyttet til dets distance til kommunen, og peger i stedet på potentialet i en balanceret og tillidsbaseret brobygning mellem sektorer (Jensen et al., 2025).

Mens vores analyse peger på, at civilsamfundets adgang til familierne i høj grad er betinget af dets position som "ikke-system", indikerer VIVE, at et tættere samarbejde ikke nødvendigvis underminerer denne tillid. Dette peger på, at betydningen af tillid ikke alene afhænger af graden af afstand til kommunen, men også af hvordan samarbejdet organiseres og opleves af familierne.

Samlet set peger analysen således på, at relationen mellem kommune og civilsamfund ikke kan forstås entydigt, men må anskues som et dynamisk spændingsfelt, hvor forskelle i roller, positioner, habitus og kapital både muliggør og begrænser samskabelse i praksis. Dette understreger, at samskabelse ikke alene afhænger af viljen til samarbejde, men i høj grad formes af de strukturelle og relationelle betingelser, som aktørerne indgår i.

### 4.3 Samskabelse i praksis: En sammensat og spændingsfyldt samarbejdsform

I de foregående analysedele har vi undersøgt, hvordan samarbejdet mellem Gribskov Kommune og Familievenner kan forstås i lyset af forskellige styringslogikker og organisationskulturen. Analysen har vist, at Gribskov Kommunes overordnede styringsparadigme kommer til udtryk i en hybridform for styringsideal som er præget af både NPM- og NPG-inspirerede rationaler, hvor civilsamfundet på den ene side indgår som et supplement til eksisterende tilbud og på den anden side italesættes som en samarbejdspartner i udviklingen af velfærdsindsatser. Samtidig peges der på to overordnede temaer i Familievenner's organisationskultur, den første omhandler de frivilliges stærke betydning for familierne og dernæst fremanalyseres en central normativ værdi omkring Familievenners politik om tavshedspligt, og at de ikke dokumenterer eller videndeler med Gribskov Kommune.

Derudover har vi i analysen vist, hvordan samarbejdet mellem de to aktører også formes gennem de roller og positioner, som henholdsvis kommunen og civilsamfundsorganisationen indtager. Her fremstår kommunen som en myndighedsaktør med ansvar for vurdering og iværksættelse af indsatser, mens Familievenner positioneres som en frivillig aktør, der tilbyder en mere relationsbaseret og fleksibel støtte. Disse positioner har betydning for, hvordan samarbejdet organiseres, og hvordan aktørernes bidrag til indsatsen forstås.

På baggrund af disse indsigter bevæger vi os i dette analyseafsnit tættere på den konkrete praksis for at undersøge undersøgelsesspørgsmål 2: Hvordan udspiller samskabelsen sig konkret i praksis? Hvor de tidligere analyseafsnit har haft fokus på overordnede styringslogikker, organisationskultur samt konstruktionen af roller og positioner, retter vi her blikket mod de konkrete måder, hvorpå samarbejdet udføres og erfares i praksis.

Med afsæt i Anne Tortzens forståelse af samskabelse analyserer vi, hvordan samarbejdet mellem Gribskov Kommune og Familievenner både realiserer og udfordrer idealet om samskabelse

som en fælles og koordineret proces mellem offentlige og civile aktører. Analysen vil vise, hvordan samskabelsen i denne case ikke fremstår som en entydig eller fuldt integreret samarbejdsform, men snarere som en sammensat praksis, hvor aktørernes forskellige positioner, ressourcer og tilgange til arbejdet får betydning for, hvordan samarbejdet konkret udfolder sig.

#### 4.3.1 Samskabelse som et 'designet samarbejde'

Samskabelsen mellem Gribskov Kommune og Familievenner fremstår ved første øjekast som et samarbejde mellem to adskilte aktører bestående af en offentlig organisation og en frivillig forening. Ser man nærmere på samarbejdets tilblivelse, bliver det imidlertid tydeligt, at samskabelsen ikke er opstået spontant, men snarere kan forstås som et 'designet samarbejde', hvor initiativet i høj grad udspringer fra kommunal side, samtidig med at det realiseres gennem civilsamfundets organisering. Dette kommer blandt andet til udtryk i beskrivelsen af Familievenners oprettelse, hvor et bestyrelsesmedlem i Familievenner med baggrund i kommunen skriver:

*“Jeg (...) blev i 2011 sendt på diplomuddannelse i OPP (offentlig privat partnerskab). (...) I den forbindelse blev jeg opmærksom på HOME START, hvor frivillige hjælper børnefamilier, der er udfordret, og vi fik etableret en forening med bestyrelse og fik tilsagn om støtte fra Gribskov Kommune.”*

(Bilag 11, mailkorrespondance s. 3)

Citatet peger på, at initiativet til Familievenner ikke udspringer af et klassisk bottom-up engagement fra borgere, men derimod af en kommunal medarbejders inspiration fra andre samarbejdsformer mellem offentlige og frivillige aktører (Tortzen, 2019, s. 31). Dermed får kommunen en central rolle som igangsætter af samarbejdet, hvilket indikerer et tydeligt top-down element i samskabelsens tilblivelse. Samtidig etableres der en selvstændig frivillig forening med egen bestyrelse, hvilket peger på en organisering i civilsamfundets regi.

Denne dobbelte forankring kan forstås i forlængelse af Tortzens pointe om, at samskabelsesinitiativer ofte initieres fra offentligt hold, men realiseres i samarbejde med civilsamfundet (Tortzen, 2019). Samskabelsen fremstår således fra begyndelsen som en hybrid konstruktion, hvor offentlige og frivillige logikker sameksisterer frem for at være klart adskilte. Dette understøtter også analysen fra afsnit 1, hvor Gribskov Kommunes tilgang til civilsamfundet netop blev identificeret som præget af både NPM- og NPG-elementer.

Samtidig peger empirien på, at etableringen af Familievenner ikke blot er et udtryk for et ønske om samarbejde, men også for en kritik af eksisterende, mere centraliserede løsninger. I forlængelse af ovenstående citat beskrives det således:

*(...) I Gribskov kommune blev det oplevet som usmidigt og meget centralt styret! Uden lokal eller individuel hensyntagen (...) Derfor foreslog Hanne (Red.: daværende leder af sundhedsplejen) (...), at Gribskov kommune støttede sit eget lokale projekt, som var meget mere fleksibelt, med frivillige Familievenner. (...) der blev dannet en lokal frivillig forening hvor man ønskede, at der i bestyrelsen var mindst en repræsentant fra det relevante politiske udvalg.”*

(Bilag 11, mailkorrespondance, s. 3)

Her konstrueres etableringen af Familievenner som et alternativ til en oplevet rigid og centralt styret organisering af den tidligere indsats, der var organiseret under HOME START. Dette fortolkes som en kritik af en NPM-inspireret styringslogik, hvor standardisering og central styring vægtes, og hvor der i mindre grad er plads til lokale tilpasninger og fleksibilitet (Torfing & Triantafillou, 2017, s. 18–19). Familievenner fremstår i denne optik som et forsøg på at skabe en mere situeret og relationsbaseret indsats, hvor der er større rum for at tilpasse hjælpen til den enkelte families behov.

Denne fleksibilitet kommer også konkret til udtryk i organisationens praksis, hvor indsatsen ikke fastlægges på forhånd, men i stedet tilpasses det, der opleves som presserende for den enkelte familie. Som Frivilligkoordinatoren beskriver:

*“Så det kan både være til forældrene eller til børnene (...) eller sådan mere praktisk hjælp (...) Og et eksempel kan jo også være, at man kommer i en familie, hvor det roder rigtig meget (...) Men hvis det ikke er det, der presser familien, så er det ikke opgaven (...) Men hvis det er det, der gør, at man ikke kan overskue sin hverdag (...) så kan det være, at det er det, man har brug for at få noget struktur på.”*

(Bilag 5, Frivilligkoordinator, 09:27 – 09:49)

Citatet illustrerer, hvordan indsatsen i praksis ikke styres af på forhånd definerede mål eller standardiserede løsninger, men i stedet tager udgangspunkt i familiens egen oplevelse af behov. Dermed bliver hjælpen situeret og fleksibel, hvilket står i kontrast til en mere standardiseret og målstyret tilgang.

På den måde kan etableringen af Familievenner ses som en bevægelse mod en mere NPG-inspireret forståelse af velfærdsproduktion, hvor værdiskabelsen sker i samspil mellem forskellige aktører, og hvor civilsamfundets ressourcer bringes i spil. Samtidig viser citatet, at denne bevægelse ikke sker som et radikalt brud med tidligere styringslogikker, men snarere som en reaktion på deres begrænsninger. Samskabelsen opstår dermed i spændingsfeltet mellem ønsket om fleksibilitet og behovet for styring.

Denne dobbelthed peger på, at samskabelsen mellem Gribskov Kommune og Familievenner fra starten ikke kan forstås som en ren co-governance, hvor aktørerne indgår på lige fod i udviklingen af nye løsninger. I stedet fremstår samarbejdet som en form for rammesat samskabelse, hvor kommunen initierer og understøtter indsatsen, mens civilsamfundet organiserer og udfører den konkrete praksis. Dette placerer samarbejdet tættere på det, Tortzen betegner som en “co-implementator”-form, hvor civilsamfundsaktører bidrager til implementeringen af en velfærdsindsats, men hvor designet i udgangspunktet er defineret i offentligt regi (Tortzen, 2019, s. 31). Selvom organisationen kan siges at være med fra start, fremgår det ikke at Familievenner inddrages i politikudviklingen på området, men fremstår i stedet som en medleverandør af en bestemt velfærdsydelse, som Tortzen peger på i sin anden dimension af samskabelse (Tortzen, 2019, s. 31–37).

Samtidig udfordres denne kategorisering af, at Familievenner netop etableres med et ønske om at skabe noget andet end de eksisterende offentlige tilbud. Den fleksibilitet og lokale tilpasning, som fremhæves i citatet, peger på, at civilsamfundet ikke blot fungerer som udfører, men også bidrager med en anden logik og praksis, der rækker ud over en ren implementeringsrolle. Dermed bliver samskabelsen allerede fra sin tilblivelse kendetegnet ved en indbygget spænding mellem styring og autonomi.

Sammenfattende viser analysen, at samskabelsen mellem Gribskov Kommune og Familievenner fra begyndelsen er både styret og frigjort. Den er styret i den forstand, at initiativet udspringer af kommunale aktører og understøttes økonomisk. Samtidig er den frigjort ved, at indsatsen placeres i en frivillig forening, der gives relativ autonomi til at definere og udføre arbejdet. Denne dobbelte karakter får betydning for, hvordan samskabelsen senere udspiller sig i praksis, hvor netop spændingen mellem styring og fleksibilitet viser sig som et gennemgående træk i samarbejdet.

### 4.3.2 Samskabelse som henvisning

En central måde, hvorpå samskabelsen mellem Gribskov Kommune og Familievenner udspiller sig i praksis, er gennem kommunens henvisning af familier til organisationen. På tværs af empirien fremstår det tydeligt, at samarbejdet i høj grad er organiseret omkring en praksis, hvor kommunale medarbejdere kan identificere sårbare familier med behov og herefter gøre opmærksom på Familievenner som et muligt tilbud. Støtten fra Familievenner er altså et frivilligt tilbud og ingen af familierne er tvunget fra kommunal side til at modtage hjælp. Derved ses, at den opgave der samskabelses om, ikke er en offentlig kerneopgave, men snarere skal ses som en komplementær velfærdssydelse, de sårbare familier kan vælge at modtage (Tortzen, 2019, s. 36) Praksissen omkring henvisningen kommer blandt andet til udtryk i interviewet med Sundhedsplejersken, som beskriver, hvordan Familievenner indgår i arbejdet med de sårbare familier:

*“Jamen det gør der på den måde, at de ligesom er i den palette af muligheder og tilbud, vi har og kan ligesom give ud til familierne. (...) så ligger det sådan, at en af de øverste ting i bunken, jeg kan tage ned, det er at sige, jamen vi har jo det her, der hedder Familievenner Gribskov. Det er et rigtig godt tilbud. (...) Prøv at ring til dem”*

(Bilag 10, Sundhedsplejerske, 06:25 – 06:52)

Citatet illustrerer, hvordan Familievenner positioneres som en del af kommunens samlede tilbudsvifte, hvor organisationen fungerer som en ressource, der kan bringes i spil i mødet med familierne. Samskabelsen fremstår her som en praksis, hvor kommunen bevarer rollen som den aktør, der vurderer behovet og informere om indsatsen, mens Familievenner aktiveres som en ekstern samarbejdspartner. Samtidig peger empirien på, at denne overgang fra kommunal henvisning til civilsamfundets indsats ikke nødvendigvis er uproblematisk eller glidende i praksis. Tværtimod fremstår der en begrænsning i, hvordan kommunen kan understøtte kontakten til Familievenner.

Formuleringen *“prøv at ringe til dem”* er her central, da den illustrerer, hvordan den kommunale medarbejders handlemulighed stopper ved selve opfordringen. Sundhedsplejersken kan identificere behovet og pege på tilbuddet, men kan ikke selv facilitere eller sikre kontakten. Dermed bliver henvisningen reduceret til en opfordring frem for en aktiv brobygning mellem aktørerne. Denne begrænsning hænger tæt sammen med Familievenners egen praksis, hvor det understreges, at kontakten skal komme fra familien selv:

*“man kan godt få videreformidlet at vi findes, men man kan ikke blive henvist til os. Det er faktisk forældrene selv, der skal kontakte os.”*

(Bilag 5, Frivilligkoordinator, 05:03 – 05:19)

Sammenstillingen af disse to citater tydeliggør en central spænding i samarbejdet. Hvor kommunen arbejder ud fra en logik, hvor behov identificeres og indsatser iværksættes, opererer Familievenner ud fra en frivillighedslogik, hvor deltagelse forudsætter, at familien selv tager initiativ. Dette skaber en situation, hvor den kommunale medarbejder ikke kan følge sin faglige vurdering til dørs, men må overlade det afgørende næste skridt til familien.

Denne dynamik kan yderligere forstås med Bourdieu, at aktørernes mulighed for at handle er betinget af deres position og adgang til forskellige former for kapital. Kommunen indtager en position præget af institutionel og professionel kapital, som giver legitimitet til at definere behov og pege på relevante indsatser. Familievenner besidder derimod en anden type kapital, særligt i form af social og relationel kapital, som gør det muligt at etablere tillidsfulde relationer til familierne (Pierre Bourdieu & Loïc J. D. Wacquant, 1992).

Familierne selv indtager imidlertid en position, hvor deres mulighed for at aktivere samskabelsen afhænger af deres egne ressourcer. Kravet om selvhenvendelse forudsætter en vis grad af handlekraft, overskud og evne til at navigere i tilbuddene. Dermed bliver det ikke alene samarbejdet mellem organisationerne, men også familiens adgang til kapital, der afgør, om samskabelsen realiseres i praksis.

Set i dette lys bliver henvisningen et kritisk punkt, hvor ansvaret for at bringe samarbejdet videre forskydes fra systemet til borgeren. Dette kan skabe en situation, hvor de familier, som kommunen vurderer som mest udfordrede, samtidig er dem, der har sværest ved at tage det næste skridt. Dette illustrer således en af bagsiderne ved empowermentssamskabelse, idet der via større inddragelse også sker en overladelse af ansvar til den enkelte borger, som på den ene side kan bidrage til større ejerskabsfølelse og empowerment i borgeren. På den anden side kan det samtidig skabe visse situationer, hvor sårbare borgere grundet manglende ressourcer ikke får rakt ud efter den hjælp, de reelt har brug for og risikerer dermed at blive tabt eller glemt i systemet (Tortzen, 2019, s. 55–56).

Samskabelsen bliver dermed ikke blot en organisatorisk proces, men en praksis, der er betinget af borgerens position og ressourcer.

Samtidig peger empirien på, at denne forskydning ikke udelukkende er en utilsigtet konsekvens af samarbejdet, men også afspejler en bevidst praksis fra Familievenners side. Som Frivilligkoordinatoren forklarer:

*”Og det, som er allervigtigst måske at sige i forhold til foreningsarbejde, det er, at det skal være familien selv, der ønsker hjælp. Så man kan godt blive viderformidlet, at vi findes, men man kan ikke blive henvist til os. Det er faktisk forældrene selv, der skal kontakte os”*

(Bilag 5, Frivilligkoordinator, 05:03-05:19)

Citatet tydeliggør, at kravet om selvhenvendelse ikke blot fungerer som en praktisk organisering af samarbejdet, men også som en måde at afgrænse målgruppen på. Dermed bliver samskabelsen ikke alene betinget af borgerens ressourcer, men også formet af Familievenners egne kriterier for, hvem der kan indgå i den type indsats, organisationen tilbyder.

#### 4.3.3 Samskabelse som tillid, autonomi og distance

En central dimension i samskabelsen mellem Gribskov Kommune og Familievenner er den høje grad af tillid og autonomi, som præger relationen mellem de to aktører. Hvor analysen tidligere har vist, hvordan samarbejdet både er præget af henvisning og manglende formel struktur, peger empirien samtidig på, at netop fraværet af tæt styring skaber et særligt rum for civilsamfundets selvstændige praksis. Samtidig bidrager denne autonomi til en oplevet distance i samarbejdet, hvor aktørerne på den ene side er afhængige af hinanden, men på den anden side ikke indgår i et tæt koordineret samarbejde.

Dette kommer blandt andet til udtryk i interviewet med Frivilligkoordinatoren i Familievenner, hvor det beskrives, hvordan organisationen modtager økonomisk støtte fra kommunen uden detaljerede krav til anvendelsen:

*“derudover er der ikke nogen særlige krav til, hvordan pengene skal fordeles. De skal jo selvfølgelig gå til de her familier, til det her arbejde, men størstedelen går til min løn.”*

(Bilag 5, Frivilligkoordinator, 05:25 – 05:45)

Citatet peger på en samarbejdsrelation, hvor kommunen i høj grad overlader det til Familievenner selv at definere og organisere indsatsen. Dette kan forstås som et udtryk for tillid, hvor kommunen anerkender, at civilsamfundsorganisationen besidder særlige kompetencer og ressourcer, som bedst bringes i spil uden omfattende styring. Denne tilgang bekræftes også fra

kommunal side, hvor fraværet af styring ikke nødvendigvis ses som et problem, men snarere som et bevidst valg. Som Kommunaldirektøren udtrykker det i forbindelse med refleksioner over graden af krav til civilsamfundsorganisationer:

*“Men jeg er ikke sikker på, at de steder, hvor der er større krav, at der så er mere effekt.”*

(Bilag 6, Kommunaldirektør, 27:51)

Udsagnet peger på en forståelse, hvor mindre styring ikke opfattes som en svaghed, men potentielt som en forudsætning for, at indsatsen kan fungere effektivt og endda bedre. Dermed fremstår tilliden til civilsamfundet ikke blot som fravær af kontrol, men som en aktiv prioritering af en anden form for samarbejde. I udsagnet kan der derfor siges at ligge en bagvedliggende empowermentsamskabelse ud fra ønsket om at overlade større indflydelse til civilsamfundet i form af mindre styring, for at give dem mere frihed og derigennem skabe en stærkere følelse af empowerment og ejerskab blandt borgerne (Tortzen, 2019, s. 55–56).

Samtidig viser empirien, at denne autonomi er tæt knyttet til en økonomisk afhængighed, som er afgørende for, at organisationen overhovedet kan eksistere i sin nuværende form. Som koordinatoreren selv understreger:

*“Altså, vi får et driftstilskud, som sagt, som betaler min løn. Og det er jo det, der faktisk gør, at det kan eksistere i den her form, som det gør. Og det tænker jeg faktisk er nødvendigt for at lave sådan et stykke arbejde.”*

(Bilag 5, Frivilligkoordinator, 10:22)

Dette peger på en grundlæggende dobbelttydighed i samarbejdet, hvor civilsamfundet på den ene side gives betydelig frihed i udførelsen af indsatsen, men på den anden side er økonomisk afhængigt af kommunen. Autonomien er dermed ikke udtryk for fuld uafhængighed, men snarere for en rammesat frihed, hvor kommunen sætter de overordnede betingelser gennem finansiering, mens selve praksissen udfoldes i civilsamfundets regi.

På den baggrund kan vi forstå samskabelsen som en praksis, hvor tillid og autonomi muliggør fleksibilitet og lokal tilpasning, men samtidig skaber en distance mellem aktørerne, idet samarbejdet i begrænset omfang er formaliseret og koordineret. Dermed bliver samskabelsen kendetegnet ved en spænding mellem frihed og afhængighed, som både udgør en styrke og en begrænsning i samarbejdet.

Denne autonomi er samtidig tæt forbundet med en bevidst afstandtagen fra mere styringsprægede tilgange til arbejdet med familier. Frivilligkoordinatoren beskriver f.eks.:

*“det vigtigste er faktisk bare, at vi ikke har besluttet, hvad de skal have hjælp til, eller hvor de skal nå hen på den anden side af hjælpen.”*

(Bilag 5, Frivilligkoordinator, 06:23)

Her fremhæves det, at Familievenner ikke arbejder ud fra fastlagte mål eller standardiserede forløb, men i stedet tager udgangspunkt i de sårbare familiers egne behov. Autonomien bliver dermed ikke blot et organisatorisk vilkår, men en forudsætning for den fleksible og relationsbaserede indsats. Samtidig peger empirien på, at denne autonomi skaber en ambivalens i forståelsen af samarbejdet. Dette kommer tydeligt til udtryk i interviewet med Frivilligkoordinatoren:

*“Så man kan sige, at der er en mindre form for samarbejde, fordi vi er ret sat fri i forhold til, hvordan hjælpen skal foregå (...). Men vi har alligevel brug for hinanden, fordi kommunen og kommunale medarbejdere møder jo de her familier, som har brug for en familieven. (...) Og det vil sige, at hvis vi skal hjælpe de familier, der har brug for det, så kræver det også, at der er nogen, der videreformidler den her mulighed. Og derfor har vi jo et rigtig tæt og godt samarbejde med Gribskov Kommune.”*

(Bilag 5, Frivilligkoordinator, 10:36 – 11:19)

Citatet illustrerer en dobbelttydighed, hvor samarbejdet på den ene side beskrives som *“en mindre form for samarbejde”* og på den anden side som *“et rigtig tæt og godt samarbejde”*. Denne ambivalens kan tolkes som et udtryk for, at samarbejdet både er præget af distance og afhængighed. Familievenner er relativt frie i deres praksis, men samtidig afhængige af kommunen for adgang til målgruppen og økonomisk støtte.

Denne kombination af tillid og afhængighed skaber en særlig form for samskabelse, hvor aktørerne ikke er tæt integrerede, men heller ikke uafhængige af hinanden. Samarbejdet fremstår således som løst koblet, hvor relationen mellem aktørerne opretholdes gennem gensidig afhængighed snarere end gennem formelle strukturer og fælles koordinering.

Samtidig peger analysen på, at denne tillidsbaserede organisering også bidrager til nogle af de udfordringer, der tidligere er identificeret i samarbejdet. Fraværet af klare rammer og fælles

strukturer betyder, at samarbejdet i høj grad bliver personafhængigt og vanskeligt at navigere i. Dette bliver særligt tydeligt i henvisningssituationen, hvor kommunen kan identificere behovet, men ikke har mulighed for at følge kontakten til dørs, idet Familievenner fastholder kravet om selvhenvendelse.

Set i relation til Tortzens forståelse af samskabelse peger dette på en central balance der indbefatter at samskabelse forudsætter både tillid og rammesætning. Mens tillid er nødvendig for at give civilsamfundet handlefrihed og mulighed for at bringe egne ressourcer i spil, er en vis grad af koordinering samtidig nødvendig for at sikre sammenhæng i indsatsen (Tortzen, 2019, s. 163–175).

På den baggrund kan samskabelsen mellem Gribskov Kommune og Familievenner forstås som en praksis, hvor tillid, autonomi og distance er tæt forbundne. Tilliden muliggør en fleksibel og relationsbaseret indsats, mens autonomien giver civilsamfundet handlefrihed. Samtidig skaber denne organisering en distance mellem aktørerne, hvor samarbejdet i begrænset omfang er struktureret, og hvor overgangen mellem aktørerne udgør et sårbart punkt.

#### 4.3.4 Samskabelse uden struktur: Et samarbejde båret af relationer

Selvom samskabelsen mellem Gribskov Kommune og Familievenner i praksis blandt andet udspiller sig gennem henvisninger, peger empirien på, at samarbejdet i begrænset omfang er understøttet af klare organisatoriske strukturer. Tværtimod fremstår samarbejdet som relativt løst organiseret, hvor koordineringen i høj grad afhænger af uformelle relationer og enkeltpersoners initiativ.

Dette kommer blandt andet til udtryk i beskrivelsen af samarbejdet fra et bestyrelsesmedlem i Familievenner, som samtidig har indgående kendskab til den kommunale organisering:

*“Familievenner har en kontaktperson i kommunen. Men det er ikke så entydigt, som det lyder. (...) Det betyder at de konsulenter Familievenner møder nærmest er lige så forudsætningsløse som vi selv er i foreningen, når det handler om, hvem og hvordan vi får kontakt til de ‘rigtige’ samarbejdspartnere i kommunen. Så svaret på jeres spørgsmål er ja - vi har en kontaktperson, men det er ikke en kontaktperson vi med fordel kan bruge.”*

(Bilag 11, mailkorrespondance, s. 1)

Citatet peger på en formel struktur i form af en kontaktperson som imidlertid ikke fungerer i praksis. Samtidig fremhæves det, at samarbejdet vanskeliggøres af en organisatorisk opdeling i kommunen, hvor forskellige centre ikke nødvendigvis har indsigt i hinandens områder. Dette kan ses som et udtryk for en NPM-inspireret organisering, hvor specialisering og opdeling i faglige siloer kan skabe barrierer for tværgående samarbejde (Torfing & Triantafillou, 2017, s. 18–19). Denne pointe understøttes yderligere i citatet, hvor det fremhæves, at:

*“Udefra kan det undre at en kommune er organiseret med nærmest vandtætte skodder mellem centrene, men det er virkeligheden.”*

(Bilag 11, mailkorrespondance, s. 1)

Her beskrives en strukturel udfordring, hvor samskabelsen ikke understøttes af en sammenhængende organisatorisk ramme. I stedet opstår samarbejdet på tværs af disse “skodder”, hvilket indebærer, at det i høj grad bliver afhængigt af enkeltpersoners viden, engagement og netværk.

På trods af disse strukturelle udfordringer peger empirien samtidig på, at samarbejdet alligevel fungerer i praksis. Dette sker blandt andet gennem uformelle relationer og en gradvis opbygning af kendskab mellem aktørerne:

*“Når det er sagt har foreningen Familievenner etableret sig så solidt, at socialrådgivere og andre relevante efterhånden kender til os, og henviser videre når de oplever familier der kunne have et behov for vores hjælp.”*

(Bilag 11, mailkorrespondance, s.1)

Samskabelsen fremstår her som noget, der udvikler sig over tid gennem praksis, snarere end som noget, der er fastlagt gennem klare strukturer fra begyndelsen. Dette peger på en form for relationel samskabelse, hvor samarbejdet bæres af aktørernes gensidige kendskab og tillid frem for formelle aftaler og procedurer.

Set i lyset af Tortzens forståelse af samskabelse kan dette både ses som en styrke og en begrænsning. På den ene side kan den løse organisering give plads til fleksibilitet og lokal tilpasning, hvilket kan være en forudsætning for at håndtere komplekse sociale problemstillinger. På

den anden side peger Tortzen på, at samskabelse kræver en vis grad af rammesætning og koordinering for at fungere optimalt, herunder klare roller, ansvar og kommunikationsveje (Tortzen, 2019, s. 179–184).

Fraværet af en sådan rammesætning i dette tilfælde betyder, at samskabelsen bliver sårbar og personafhængig. Hvis samarbejdet primært bæres af enkeltpersoner, kan det være vanskeligt at sikre kontinuitet og konsistens i indsatsen. Samtidig kan det skabe uklarhed om, hvem der har ansvar for hvad, og hvordan samarbejdet skal udvikles.

På den baggrund kan samskabelsen mellem Gribskov Kommune og Familievenner karakteriseres som en praksis, der i høj grad foregår “ved siden af” de formelle strukturer. Den er ikke fraværende, men heller ikke fuldt integreret i organisationernes måde at arbejde på. Dette peger på en central spænding i samskabelsen: at den både muliggøres af og begrænses af de eksisterende organisatoriske rammer.

#### 4.3.5 Samskabelse i mødet med familien: Relationel praksis som kerne

Hvor samskabelsen mellem Gribskov Kommune og Familievenner på organisatorisk niveau fremstår relativt løs og begrænset til henvisning og uformel koordinering, tegner der sig et andet billede, når man ser på den konkrete praksis i mødet mellem den frivillige og familien.

Her fremstår samskabelsen som langt mere intens og relationel, og det er i denne del af indsatsen, at civilsamfundets særlige bidrag træder tydeligst frem. Dette kommer blandt andet til udtryk i interviewet med Frivilligven 1, der beskriver sit arbejde med en familie:

*“Og så endte det jo med, at jeg faktisk brugte lidt tid på moren for eksempel. Og bagefter snakkede jeg lidt, hvordan går det med dig, og hvad laver du, når du er arbejdsløs (...) og skal jeg gå med dig op på Rådhus? (...) Så på den måde, så kan man sige, at jeg kom længere og længere ind i familien.”*

(Bilag 8, Frivilligven 1, 05:49 – 06:46)

Citatet illustrerer, hvordan den frivillige bevæger sig ud over en afgrænset opgave og i stedet indgår i en mere helhedsorienteret relation til familien. Hjælpen udvikler sig over tid og tilpasses familiens behov, hvilket peger på en fleksibilitet, som adskiller sig fra mere standardiserede kommunale indsatser.

Denne fleksibilitet understøttes også af den måde, Familievenner organiserer deres arbejde på. Som det fremgår af interviewet med Frivilligkoordinatoren:

*“det er ikke bare den næste ledige. Man får den, der matcher det, man har brug for, og det, som den frivillige kan hjælpe med.”*

(Bilag 5, Frivilligkoordinator, 04:45)

Her fremhæves det, at indsatsen baseres på et match mellem familie og frivillig, hvilket muliggør en mere individuelt tilpasset støtte. Dette står i kontrast til en NPM-inspireret effektivitets-samskabelse, hvor indsatser i højere grad standardiseres og tilpasses organisatoriske rammer frem for individuelle behov (Torfing & Triantafillou, 2017, s. 17–19; Tortzen, 2019, s. 53).

Samtidig adskiller Familievenners praksis sig fra den kommunale ved, at deltagelsen er baseret på frivillighed og ikke er styret gennem formelle henvisninger. Dette indebærer, at indsatsen i højere grad bygger på familiens eget engagement og motivation, hvilket kan skabe et andet udgangspunkt for relationen mellem den frivillige og familien. Hvor kommunale indsatser ofte er præget af myndighed og krav, fremstår relationen i Familievenner som mindre formel og i højere grad baseret på gensidighed og tillid. Dette kan bidrage til at reducere den modstand, som nogle familier oplever i mødet med kommunen, hvor der kan være en frygt for kontrol og indgriben, som det også fremgår af tidligere analyse.

Vores analyse af samarbejdet mellem Gribskov Kommune og Familievenner viser, at samskabelsen i praksis fremstår som en sammensat og spændingsfyldt samarbejdsform, hvor forskellige organisatoriske logikker, roller og ressourcer mødes. På tværs af analysen træder en række gennemgående dobbeltheder frem, særligt mellem fleksibilitet og struktur, autonomi og afhængighed, tillid og koordinering samt nærhed og distance.

Samskabelsen fremstår ikke som et tæt integreret eller formelt organiseret samarbejde, men snarere som en løst koblet praksis, hvor samarbejdet i høj grad bæres af relationer, gensidig tillid og uformelle henvisninger. Kommunen fungerer primært som den aktør, der bidrager økonomisk og til tider identificerer behov og videreformidler kontakten til Familievenner, mens den konkrete indsats udføres i civilsamfundets regi. Samarbejdet bliver dermed i høj grad organiseret som en hybridsamskabelse mellem aktørerne frem for som fælles koordinering og fælles styring.

Samtidig viser analysen, at civilsamfundets autonomi både udgør en styrke og en begrænsning i samskabelsen. Familievenners relative frihed skaber mulighed for en fleksibel og relationsbaseret indsats, hvor hjælpen tilpasses familiens egne behov og ønsker. Dette står i kontrast til mere standardiserede og myndighedsprægede kommunale indsatser og bidrager til, at relationen mellem frivillig og familie i højere grad baseres på tillid, gensidighed og frivillighed. Samtidig medfører denne organisering også nogle sårbarheder, idet samarbejdet bliver personafhængigt, vanskeligt at koordinere og afhængigt af familiernes egne ressourcer og evne til at række ud efter hjælp.

Set i relation til Tortzens forståelse af samskabelse peger analysen på, at samarbejdet ikke entydigt kan placeres inden for én bestemt samskabelsesform. Samskabelsen fremstår snarere som en hybrid mellem co-management og co-produktion, hvor både kommunen, civilsamfundet og familierne selv bidrager til værdiskabelsen på forskellige måder. Hvor kommunen bidrager med myndighed, faglighed og adgang til målgruppen, bidrager Familievenner med relationel nærhed, fleksibilitet og en mindre formaliseret tilgang. Samtidig bliver familierne selv medskabere af indsatsen gennem deres aktive deltagelse og medbestemmelse i forhold til hjælpen.

På den baggrund peger analysen samlet set på, at samskabelsen i denne case primært realiseres på mikro-niveau i mødet mellem den frivillige og familien frem for på organisatorisk niveau mellem kommune og civilsamfund. Det er særligt i disse relationer, at samskabelsens potentialer for nærhed, fleksibilitet og tillid træder tydeligst frem.

## 5.0 Den gode samskabelse?

Omdrejningspunktet for nærværende undersøgelse har været samskabelse. Et begreb som af mange kommuner og i høj grad den offentlige sektor bliver brugt nærmest som et ”buzzword” for den fremtidige kommune og italesættes som løsningen på nutiden velfærdsproblemer. Samme tilgang til samskabelse møder vi også i vores case mellem Familievenner og Gribskov Kommune, hvor særligt Kommunaldirektøren peger på dette som den fremtidige arbejdsgang for Gribskov.

I litteraturen kan der ligeledes findes eksempler på stærke fortalere for samskabelse. Heraf kan der peges på Mads Roke Clausen, direktør for LOS (Landsforeningen for Sociale tilbud), der mener, er der hersker ingen tvivl om, at det er i det integrerede samarbejde de gode løsninger er at finde. I hans øjne er velfærdsstaten ikke i stand til at løse de nye former for problemer også kaldet ”wicked problems”, der kendetegner samfundet i dag (Roke Clausen, 2024, s. 12–

13). Særligt indenfor området med børnefamilier er samskabelse i høj grad relevant, da der, ifølge Roke, er sket en samfundsmæssig ændring i form af nye familiemønstre, der i højere grad er præget af høje skilsmisserater, flere enlige forsørgere og dermed mindre omsorgskapacitet i familierne (Roke Clausen, 2024, s. 12–13). Det er blandt andet disse nye sociale og komplekse problematikker, som Roke mener, der kalder på samskabelse og i højere grad inddragelse af civilsamfundet og siger bl.a: ”*Dette (samskabelse) vil ikke gøre kommunernes rolle mindre vigtig, men de skal i mindre grad forstå sig selv som leverandører og i højere grad som løftestang for de mange forskellige aktører, som skaber velfærd i Danmark*” (Roke Clausen, 2024, s. 92).

Samtidig forekommer der også i litteraturen den modsatte pol i forhold til samskabelse, som anskuer det fra et andet perspektiv.

Hvor Roke peger på samskabelse som løsningen på velfærdsstatens velfærdsudfordringer, stiller Bjarne Ibsen sig mere kritisk overfor samskabelse, når han metaforisk blandt andet omtaler samskabelse som en virus. Samskabelsen har en inkubationstid, hvor den muterer og smitter og derefter går i dvale. På samme måde påpeger Ibsen, at samskabelse har ’stormet’ kommunerne og muteret sig ud i mange forskellige afarter af samskabelse, men den store virkning synes ikke endnu at kunne identificeres og den vil derfor på et tidspunkt gå i dvale igen. Idealerne i samskabelsen er, ifølge Ibsen, for høje og urealistiske, hvilket gør, at han sætter spørgsmålstegn ved, hvorvidt samskabelse nødvendigvis er det rette værktøj i visse samarbejdsrelationer (Ibsen, 2020, s. 253–254).

Polerne i samskabelsesdebatten er altså til at pege på. Med vores undersøgelse ønsker vi at træde ind i denne debat og forsøge at anlægge et andet blik på samskabelse. For hvor dele af samskabelsesdebatten kan forekomme meget kategorisk og rammesat er vores ønske at anlægge et mere analytisk blik for den enkelte samskabelse.

Analysen har anskuet samarbejdet mellem Familievenner og Gribskov Kommune fra forskellige vinkler der til sammen viser, det grundlæggende spændingsfelt mellem et tættere og mere formaliseret samarbejde versus et mere distanceret samarbejde med høj autonomi. Dette leder til spørgsmålet, hvori består den gode hjælp til de sårbare familier? Er den bedste støtte til sårbare familier gennem et tættere eller mere distanceret samarbejde?

Roke argumenterer for, at de komplekse velfærdsproblemer forudsætter en tættere samskabelse. Her finder vi en anden virkelighed i casen som taler for, at den relationelle styrke hos

Familievenner netop ligger i distancen til kommunen og ikke nødvendigvis i det tættere samarbejde. Det rejser dermed spørgsmålet, hvorvidt et øget samarbejde mellem Familievenner og Gribskov Kommune ville bidrage til større hjælp eller måske snarere risikere at forringe de kvaliteter, som Familievenner netop bidrager med. Heri opstår et væsentligt paradoks, da analysen viser, at Gribskov Kommune ønsker et tættere samarbejde for at yde en bedre hjælp til de sårbare familier, men for tæt en samskabelse kan risikere at ødelægge det særlige ved Familievenner heraf fleksibiliteten, tilliden og nærheden.

Denne spænding genfindes og uddybes yderligere hos Raanaas og Mateus, der viser, hvordan samskabelse med eksterne aktører netop kræver, at kommunen balancerer mellem at give plads til aktørernes egne initiativer og samtidig indtage en aktiv koordinerende rolle i samarbejdet (Raanaas & Mateus, 2025). Sammenlignet med vores fund kan Gribskov Kommune siges at lykkes med at give plads til andre aktører og netop give dem friheden til selv at organisere sig, samtidig kan der sættes spørgsmålstejn ved, hvorvidt Kommunen indtager en aktiv koordinerende rolle, idet der gennem analysen er blevet vist uklarhed om samarbejdsaftale, mangel på kontaktperson og generelt et meget løs koblet samarbejde.

Ser man på samarbejdet ud fra Ibsens pointe synes den relevant, da en tættere samskabelse ikke skal begrundes ud fra et normativt ideal om en bestemt form for samarbejde fremfor at vurdere, hvad der reelt giver den bedste hjælp til de sårbare familier. Et ideal Familievenner ikke synes at være påvirket af, da de står fast på distanceringen til kommunen som et vigtigt udgangspunkt for den hjælp, de kan give til familierne.

Denne fastholdelse i distanceringen er interessant sammenlignet med Center for Frivilligt Socialt Arbejdes (CFSA) inspirationsguide fra 2025, der er udviklet, som en guide til kommunale medarbejdere, der er ansvarlig for frivilligkoordinering i en kommunal sammenhæng. Inspirationsguiden opfordrer blandt andet til løbende evalueringer, effektivitetsmålinger og generelt større grad af kontrol og styring af begge aktører, og beskriver det som vigtige værktøjer at trække på i praksissen omkring samarbejdet med henblik på at sikre en god samarbejdsrelation mellem kommune og civilsamfund (CFSA, 2025).

CFSA's inspirationsguide synes altså at rammesætte en kategorisk måde at se samskabelse på ved at sætte et lighedstegn mellem den gode samskabelse og mere kontrol, evaluering og effektivitetsmålinger.

Dette synes ikke overraskende set med Tortzens samskabelsesperspektiv, som bl.a. fremhæver, hvordan offentlige organisationer ofte er præget af styringskrav, dokumentation og organisatorisk koordinering, mens civilsamfundsaktører i højere grad orienterer sig mod fleksibilitet, relationer og lokale behov. Når disse forskellige logikker bringes sammen i samskabelse, opstår der derfor ofte spændinger mellem ønsket om autonomi og behovet for koordinering (Tortzen, 2019, s. 168–175; 179). Ligeledes uddyber Isaksen, at samskabelses- og innovationssamarbejder ofte præges af forskellige forventninger, uklare rollefordelinger og divergerende forståelser af samarbejdets nytteværdi (Isaksen, 2020, s. 285–286). Samskabelse fremstilles dermed ikke som en harmonisk eller konfliktfri samarbejdsform, men som en praksis præget af krydspres, forhandlinger og spændinger mellem aktørerne (Tortzen, 2019, s. 168). Litteraturen synes at opstille en kategorisk måde at forstå samskabelse ud fra, da det sættes op som en formel, der forudsiger, hvis ikke der eksisterer tydelige rammer, styring og effektivitetsmålinger, vil samskabelsen være præget af konflikter, spændinger og modsatrettede logikker.

Sat overfor denne mere kategoriske måde at gå til samskabelse på skiller samarbejdet mellem Familievenner og Gribskov Kommune sig ud. Dette samarbejde er implicit med til at udfordre antagelsen om, at det er gennem evalueringer, kontrol og effektivitetsmåling, at den gode samskabelse kan udfolde sig. I analysen finder vi et samarbejde, hvor det netop er fraværet af kontrol, dokumentation og styring, der synes at være en af forudsætninger for netop den tillid og fleksibilitet samarbejdet blandt andet bygger på.

Vores analytiske fund, viser at Familievenners styrke i høj grad synes at være knyttet til organisationens distance til kommunen, fordi denne distance skaber tillid hos familierne og muliggør en mere relations baseret indsats. Analysen viser blandt andet, hvordan kerneværdierne som tavshedspligt, ingen dokumentation og kravet om selvhenvendelse fremstilles som afgørende for, at familierne tør tage imod hjælpen. Distancen bliver dermed ikke blot en organisatorisk forskel, men en central del af organisationens legitimitet og værdi i mødet med familierne. Samtidig viser analysen, at netop denne distance vanskeliggør koordinering, vidensdeling og mere integreret samarbejde mellem aktørerne. Forskellen her er, at aktørerne ikke ser dette som en hindring eller en konflikt, men mere som et vilkår i samskabelsen mellem dem.

Familievenners fastholdelse i distancen til Gribskov Kommune er taget ud fra et bevidst valg om, at det netop er heri, de kan yde den bedste hjælp til de sårbare familier. Men med dette valg om distance forhindrer de dermed også muligheden for, at de kan indtage en rolle f.eks. som “oversætter” mellem kommune og familierne. En rolle som VIVE rapporten blandt andet

peger på spiller en afgørende rolle for familierne, idet civilsamfundet træder ind og indtager en rolle som brobygger mellem familierne og kommunen, netop fordi de kan skabe tillid og etablere relationer på andre måder end offentlige myndigheder (Jensen et al., 2025, s. 10). Rapporten understreger samtidig, at denne brobyggende funktion kræver et vist niveau af samarbejde og koordinering mellem aktørerne for at skabe sammenhængende og helhedsorienterede indsatser. Et niveau af samarbejde som ikke synes at opfyldes i samarbejdet mellem Familievenner og Gribskov Kommune.

Alligevel kan VIVE rapporten, Tortzen og vores analyse siges at have det til fælles, at de alle peger på et grundlæggende og kompliceret spændingsfelt, der gør sig gældende for samskabelsen mellem civilsamfund og kommune. Det som i analysen uddybes og eksemplificeres som dobbeltheder mellem nærhed og distance, fleksibilitet og struktur, autonomi og afhængighed.

Der hvor vores analyse træder ud, er blandt andet ved at vise, at samskabelse godt kan fungere i dobbelthederne, man kan godt have en tættere forbindelse uden at miste autonomien eller nødvendigvis skulle etablere større styring. Distancen er ikke nødvendigvis dårlig, men kan i denne case ses som værende produktiv.

På den måde ønsker vi at bidrage til samskabelsesdebatten med en mere analytisk tilgang fremfor en kategorisk tilgang til brugen og inddragelsen af samskabelse. Vi ønsker at indtage en mere åben position, hvor man blandt andet reflektere og overvejer, hvilke betingelser, der gør tæt samskabelse hensigtsmæssig. I stedet for at følge en bestemt måde at udforme samskabelsen på må man gå analyserende til værk og se på det enkelte samarbejde og ud fra de forskellige aktørers forståelser og definitioner af ”den gode hjælp”.

Dette leder derfor tilbage til det første spørgsmål om, hvad er den gode hjælp?

For hvordan kan den gode hjælp defineres? Og af hvem skal den defineres? Som analysen har vist kommer begge aktører med grundlæggende forskellige logikker, værdier og forståelser som dermed også vil præge deres forståelse og definition af den gode hjælp til familierne.

Samarbejdet mellem Familievenner og Gribskov Kommune kan ikke siges at være en ny form for samskabelse, som vi først antog, men snarere et eksempel på en ikke-formaliseret og distanceret samskabelse, som alligevel lykkes og skaber værdi for hinanden og i særdeleshed for familierne. Det er et samarbejde, hvor der i distancen skabes rum for forskellige tilgange og dermed at begge aktører bidrager og agerer ud fra deres perspektiv om netop den gode hjælp.

På den måde illustrer samarbejdet Roke's pointe med, at kommunen ikke skal se sig som en leverandør, men snarere agere løftestang som Gribskov Kommune kan siges at gøre, idet de inddrager og henviser familier til Familievenner (Roke Clausen, 2024, s. 92). Samtidig kan Familievenner's evne til at opretholde en vis distance og fleksibilitet i samarbejdet, betragtes som en modvægt til den "virus", som Ibsen påpeger let kan mutere og implementeres som en agenda ud fra et normativt ideal i stedet for at reflektere over, hvorvidt samskabelse reelt giver mening i den pågældende case (Ibsen, 2020, s. 253–254).

På den måde bliver samarbejdet mellem Familievenner og Gribskov Kommune et eksempel på, at en tæt samskabelse ikke nødvendigvis er bedst, når den er mest integreret eller følger en bestemt kategorisering af samskabelse. Samarbejdet mellem Familievenner og Gribskov Kommune viser en åben og analytisk nysgerrig tilgang, hvor dobbelthederne mellem frihed og autonomi, nærhed og distance, fleksibilitet og struktur sameksisterer og er på den måde med til både at muliggøre og begrænse samarbejdet. Forskellen er, at det ikke ses som en hindring, men et vilkår, begge aktører navigerer i med det primære ønske om netop at give den bedste hjælp ud fra forskellige perspektiver til familierne.

## 6.0 Konklusion

Dette speciale har undersøgt, hvordan samarbejdet mellem Gribskov Kommune og Familievenner Gribskov kan forstås, samt hvordan aktørernes forståelse af egne roller spiller ind i samskabelsen i indsatsen overfor sårbare familier.

Undersøgelsen peger på en hybridstyringsform, hvor både NPG- og NPM-logikker præger samarbejdet. Gribskov Kommune fremstår særligt præget af New Public Governance, hvor civilsamfundet forstås som en vigtig samarbejdspartner i håndteringen af komplekse velfærdsudfordringer. Samtidig ses fortsat elementer af New Public Management gennem fokus på ansvar, koordinering og afgrænsning. Familievenner fremstår derimod som en organisation præget af relationelle og fleksible værdier, hvor nærvær, frivillighed og individtilpasset støtte står centralt. Dette ses udtrykt blandt andet i Familievenners organisationskultur, som peger på en stærk kultur omkring de frivilliges betydning for familierne og en stærk kerneværdi om, at Familievenner ikke dokumenterer og står fast på deres tavshedspligt overfor det offentlige.

Analysen viser ligeledes, at aktørernes forståelser af egne roller har stor betydning for, hvordan samskabelsen udfolder sig. Kommunen forstår primært sin rolle som myndighed og professionel aktør med ansvar for koordinering og faglige rammer, mens Familievenner i højere grad forstår sin rolle som et relationelt og hverdagsnært supplement til den kommunale indsats. De frivillige positioneres ikke som behandlere eller professionelle, men som stabile relationer og medmenneskelige støtter for familierne. Samskabelsen bygger dermed på, at aktørerne tilbyder forskellige former for støtte frem for at udføre de samme opgaver.

Undersøgelsen viser videre, at samarbejdet på organisatorisk niveau er relativt løst og primært baseret på henvisning, tillid og uformel koordinering frem for formaliserede samarbejdsstrukturer. Kommunen efterspørger ikke et tættere og mere styrende samarbejde, da Familievenners værdi netop forstås som knyttet til organisationens autonomi og mulighed for at tilbyde noget andet end kommunen selv. Samskabelsen bliver dermed ikke en integreret fælles indsats, men snarere et supplement til de kommunale tilbud.

Samtidig peger analysen på, at de forhold, der fremstilles som styrker ved samskabelsen, også kan skabe spændinger og dilemmaer. Flexibiliteten kan udfordre koordinering og forventningsafstemning, mens ønsket om autonomi samtidig skaber afstand mellem aktørerne. Samskabelsen fremstår derfor ikke som et konfliktfrit samarbejde, men som en løbende balance mellem nærhed og distance, autonomi og afhængighed samt fleksibilitet og struktur.

Undersøgelsen peger også på, at en tættere samskabelse mellem Gribskov Kommune og Familievenner ikke nødvendigvis behøver at medføre øget kommunal styring eller kontrol af den frivillige indsats. Analysen indikerer derimod, at samarbejdet potentielt kan styrkes gennem mere tydelige og formaliserede samarbejdsrammer, f.eks. i form af faste og kompetente kontaktpersoner mellem aktørerne. Dette kan bidrage til større klarhed, forventningsafstemning og mere ensartet kommunikation uden nødvendigvis at udfordre Familievenners autonomi og relationelle position.

Analysen identificerer nogle af de spændinger, der opstår i samarbejdet, også hænger sammen med manglende gensidig forståelse for hinandens organisatoriske vilkår. Familievenners princip om, at familierne selv skal henvende sig, kan af kommunale medarbejdere opleves som rigtigt eller begrænsende. Analysen peger dog på, at dette princip snarere skal forstås som en måde, hvorpå organisationen forsøger at sikre motivation og afgrænse målgruppen, særligt

fordi indsatsen bygger på frivillighed frem for fagprofessionel myndighedspraksis. En tydeligere kommunikation af disse hensyn kan derfor bidrage til større gensidig forståelse og styrke samskabelsen mellem aktørerne.

Endelig viser analysen, at samarbejdet mellem Gribskov Kommune og Familievenner ikke fremstår som en entydigt strategisk eller formaliseret samskabelsesmodel. Samarbejdet synes snarere at være udviklet løbende gennem praksis og relationer mellem aktørerne. På trods af dette italesættes samarbejdet overordnet positivt af begge parter og fremstår funktionelt i spændingsfeltet mellem afhængighed og autonomi samt nærhed og distance.

Netop spændingsfeltet omkring nærhed og distance i samarbejdet diskuteres i sidste del af undersøgelsen i forhold til, hvad er den gode hjælp til de sårbare familier? Her præsenteres to poler ud fra litteraturen i samskabelsesdebatten, som hver især opstiller en kategorisk og rammesættende tilgang til forståelsen af samskabelse. Med vores analytiske fund ønsker vi at bidrage til samskabelsesdebatten med ønsket om en mere åben og analytisk tilgang til samskabelse. Samarbejdet mellem Gribskov Kommune og Familievenner viser blandt andet, hvordan en samskabelse kan lykkes og være velfungerende til trods for den ikke lever op til specifikke kategorier, men hvor dobbelthederne sameksisterer og er med til både at muliggøre og begrænse samarbejdets udfoldelse.

På den baggrund konkluderer specialet, at samarbejdet mellem Gribskov Kommune og Familievenner kan forstås som en form for samskabelse, hvor offentlige og civile aktører bidrager med forskellige kompetencer og roller i indsatsen overfor sårbare familier. Aktørernes forståelser af egne roller bliver samtidig afgørende for samarbejdets form og muligheder, idet netop forskellen mellem de to sektors funktioner og positioner skaber grundlaget for den støtte, familierne tilbydes.

## 7.0 Perspektivering

Specialets fund åbner op for videre undersøgelser af samskabelse mellem kommuner og civilsamfundsorganisationer. Da specialet tager udgangspunkt i et enkelt casestudie af samarbejdet mellem Gribskov Kommune og Familievenner, vil det være relevant at undersøge, hvorvidt lignende mønstre gør sig gældende i andre kommunale samarbejder med frivillige organisationer. Her kunne det særligt være interessant at undersøge, hvordan forskellige grader af organisatorisk integration, koordinering og styring påvirker samarbejdet mellem aktørerne, samt

hvilken betydning dette har for civilsamfundsorganisationernes autonomi og handlemuligheder.

Specialets fund peger på, at samskabelse ikke nødvendigvis forudsætter tæt organisatorisk integration eller omfattende kommunal styring for at fungere i praksis. På den baggrund kunne fremtidige undersøgelser med fordel sammenligne mere formaliserede samskabelser med mere uformelle og tillidsbaserede samarbejder for at belyse, hvilke organisatoriske forhold, der understøtter velfungerende samarbejde mellem offentlige og civile aktører. Et komparativt studie på tværs af kommuner og frivillige organisationer kunne dermed bidrage til en bredere forståelse af, hvordan samskabelse organiseres og praktiseres under forskellige lokale og organisatoriske betingelser. Samtidig vil sådanne undersøgelser kunne bidrage med viden om, hvordan samskabelser kan tilrettelægges på måder, der både understøtter samarbejde og giver plads til individuelle hensyn og organisatoriske forskelligheder.

Derudover kunne fremtidige undersøgelser med fordel inddrage et borgerperspektiv for at belyse, hvordan familierne selv oplever samarbejdet mellem kommune og civilsamfund, samt hvilken betydning relationen til de frivillige har for deres oplevelse af støtte, tillid og sammenhæng i indsatsen. Dette kunne bidrage med vigtig indsigt i, hvordan samskabelse opleves af de borgere, som samarbejdet i sidste ende er rettet mod.

## 8.0 Litteraturliste

- Bestyrelsen – Familievenner Gribskov.* (2026). <https://www.familievenner-gribskov.dk/om-ny-start-gribskov/fa-en-ny-start/>
- Boje, T. P. (2023). Civilsamfund og velfærdsstat: Konflikt, samarbejde eller begge dele? *Samfundsøkonomen*, 2023(4), 27–39. <https://doi.org/10.7146/samfundsokonom.v2023i4.141645>
- Braun, V., & Clarke, V. (2022). *Thematic Analysis*. Sage.
- Brinkmann, S., & Tanggaard, L. (Red.). (2022). *Kvalitative metoder: En grundbog* (Ole Thornye & Bjørn Nake, Overs.; 3. udgave). Hans Reitzel.
- CFSA. (2025). *Samarbejde med frivillige. En inspirationsguide til kommunale medarbejdere* | [frivillighed.dk](https://frivillighed.dk). <https://frivillighed.dk/guides/samarbejde-med-frivillige-en-inspirationsguide-til-kommunale-medarbejdere>
- Ejrnæs, M., & Guldager, J. (2008). *Helhedssyn og forklaring: I sociologi, socialt, sundhedsfagligt og pædagogisk arbejde* (1. udgave). Akademisk Forlag.
- Ethnote. (2026). *Ethnote | Qualitative Data Collection and Analysis*. Ethnote. <https://ethnote.dk/>
- Familievenner Gribskov. (2026a). *Brug for familieven? – Familievenner Gribskov*. <https://www.familievenner-gribskov.dk/familievenner/>
- Familievenner Gribskov. (2026b). *Om Familievenner Gribskov – Familievenner Gribskov*. <https://www.familievenner-gribskov.dk/om-ny-start-gribskov/>
- Good Tape.* (2026). Good Tape. <https://goodtape.io/dk/>
- Gribskov Kommune. (2010). *Frivillighedspolitik—For det sociale område (Lov om social service §18)* [Frivillighedspolitik]. Gribskov Kommune. <https://cdn.gribskov.dk/gribskovkommune/Media/D/5/frivillighedspolitik.pdf>

- Gribskov Kommune. (2024). *Barnets Lov*. Barnets lov. <https://gribskov.dk/borger/boern-og-unge/stoette-til-boern-og-familier/barnets-lov>
- Gribskov Kommune. (2026a). *Det særlige ved Gribskov*. Gribskov Kommune. <https://gribskov.dk/om-kommunen/vores-arbejdsplads/det-saerlige-ved-gribskov>
- Gribskov Kommune. (2026b). Gribskov Kommune/Politik og indflydelse/samskabelse. <https://gribskov.dk/politik-og-indflydelse/samskabelse>
- Ibsen, B. (Red.). (2020). *Den frivillige kommune: Samspillet mellem den frivillige og den offentlige sektor*. Syddansk Universitetsforlag.
- Isaksen, K. (2020). «Det knirker mye mer enn jeg trodde»: En empirisk studie av ledelsens forsøk på å implementere innovasjonssamarbeid mellom en offentlig og en privat aktør. *Norsk sosiologisk tidsskrift*, 4(5), 275–290. <https://doi.org/10.18261/issn.2535-2512-2020-05-02>
- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2014). *Hvordan organisationer fungerer* (3. udgave). Hans Reitzels Forlag.
- Jensen, M. T., Anders Winkler, & Martin Williams Strandby. (2025). *Familiegrupper i Kirkens Korshær – En evaluering af Kirkens Korshærs tilbud til udsatte familier med børn i alderen 0-3 år* (No. 302147). VIVE og forfatterne.
- Juul, S., & Elm Larsen, J. (Red.). (2023). *Socialpolitik* (5. udgave). Hans Reitzels forlag.
- La Cour, A. (2014). *Frivillighedens logik og dens politik*. Samfundslitteratur.
- Lefebvre, H., & Nicholson-Smith, D. (1997). *The production of space* (Reprinted). Blackwell.
- Monrad, M., & Olesen, S. P. (Red.). (2018). *Forskningsmetode i socialt arbejde* (1. udgave). Hans Reitzel.

- Noordegraaf, M. (2020). Protective or connective professionalism? How connected professionals can (still) act as autonomous and authoritative experts. *Journal of Professions and Organization*, 7(2), 205–223. <https://doi.org/10.1093/jpo/joaa011>
- Pierre Bourdieu & Loïc J. D. Wacquant. (1992). *Refleksiv sociologi* (3. oplag). Hans Reitzels Forlag.
- Roke Clausen, M. (2024). *Det civile potentiale: Frivillighed som svar på velfærdsstatens omsorgssvigt* (1. udg.). Gads Forlag.
- Raanaas, R. K., & Mateus, D. F. (2025). Samskaping av sosiale møteplasser: Eksterne aktørs erfaringer med samarbeid med en kommune. *Nordic Journal of Wellbeing and Sustainable Welfare Development*, 4(2), 109–123. <https://doi.org/10.18261/njwel.4.2.5>
- Social- og Boligministeriet. (2024). *Barnets lov*. Social- og Boligministeriet. <https://www.sm.dk/arbejdsomraader/boern-og-unge-i-udsatte-positioner/barnets-lov>
- Social- og Boligministeriet. (2025, oktober 24). *Aftale om ny model for grundfinansiering af civilsamfundet 2025*. Social og Boligministeret. <https://www.sm.dk/Media/638969974070134774/Aftale%20om%20ny%20model%20for%20grundfinansiering%20af%20civilsamfundet%202025,%201.pdf>
- Strandby, M. W., Niels Peter Mortensen, & Michella Ida Mikuta. (2023). *Hjemmebaserede indsatser i civilsamfundet for sårbare og udsatte småbørnsfamilier* (No. 301641). VIVE.
- Sørensen, E., & Torfing, J. (2005) *Netværksstyring: fra government til governance* (1. udgave). Roskilde Universitetsforlag
- Torfing, J., & Triantafillou, P. (Red.). (2017). *New public governance på dansk* (1. udgave). Akademisk Forlag.

Tortzen, A. (2019). *Samskabelse af velfærd muligheder og faldgruber* (1. udg., Bd. 2019).

Hans Reitzels forlag.

VIVE. (2024). *Tværfagligt samarbejde om en helhedsorienteret indsats: En vidensindsamling med fokus på nordiske erfaringer og virkninger af samarbejdet*. VIVE.

Aalborg Universitetsbibliotek. (2026). *Primo Research Assistant*. Aalborg Universitetsbibliotek. Aalborg Universitet. <https://www.aub.aau.dk/sog/primo-research-assistant>