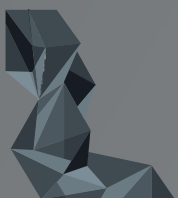


NGO

Salg, identitet og konkurrence

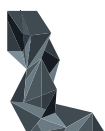
- En undersøgelse af ledelsesudfordringer i danske NGO'er, med perspektiver til andre organisationer



LUNDMANN

INDHOLD

INDLEDNING.....	1
NGO'ER I NÆRVÆRENDE RAPPORT	1
Undersøgelsesmetode og deltagere.....	2
<i>Hvorfor er det ikke det store fællesskab, der løfter de opgaver, som</i>	
<i>NGO'erne påtager sig?</i>	<i>3</i>
NGO'er og det offentlige	5
OM RAPPORTEN	5
KAPITEL 1: AT SÆLGE MENING & IDENTITET.....	7
MENING SOM GRUNDLÆGGENDE DRIVKRAFT FOR KØB	7
Identitet og mana	7
Anerkendelse og identitet	8
Identitetssalg	8
Hvad får køberen?	9
Hvordan sælger man så en identitet?	9
Hvad får man som organisation ud af identitetssalg?.....	9
Hvad er er systemisk analyse?	10
Hvad gør man, hvis det, man har, ikke appellerer?.....	10
ER SOLIDARITET OGSÅ ET UDTRYK FOR EGOISME?	11
Kan alt blive til en tiltrækkende mening?.....	12
Du kan også skabe en ny og bedre mening	13
Hvad med opgaverne – skal de ikke også give mening?	13
KAPITEL 2: MIDLER	15
MEDLEMSVEJEN.....	15
Flere medlemmer: Øget autonomi og positive cirkler	16



LUNDMANN

Bredgade 36C, 1. sal; 1260 København K, info@Lundmann.dk, www.Lundmann.dk

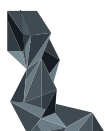
Livstidsmedlemmer eller projektmedlemmer?	16
FONDSVEJEN	16
Professionalisme vs. nærhed og involvering	17
ANDRE MÅDER AT FÅ TILFØRT MIDLER PÅ.....	17
FORUDSÆTNING FOR MIDLER: TROVÆRDIGHED	18
Midler skaber sociale forpligtelser og krav om transparens	18
Ansvarlighed skaber tillid – også i private virksomheder	19
Når man hverken skal skabe overskud eller underskud.....	19

KAPITEL 3: SÆRLIGE LEDELSESUDFORDRINGER 21

FRA LEDER TIL LEDELSE – STRATEGIIMPLEMENTERING I HELE ORGANISATIONEN	21
BESTYRELSESSAMARBEJDE I NGO'ER	22
<i>Store forskelle på bestyrelsernes engagement</i>	22
HVORDAN KAN MAN SÅ OPTIMERE BESTYRELSESARBEJDET?	23
Direktørens psykologiske kontrakt med bestyrelsen	24
<i>Rolleafklaring og forventningsafstemning opadtil</i>	24
Inddragelse og fælles ledelse	25
Strategikommunikation	26
Store roller - dårlig fastholdelse	26

KAPITEL 4: UDVIKLING AF ORGANISATIONENS MEDARBEJDERE OG FRIVILLIGE Gennem deltagelse 28

DELTAGERE	28
HVORDAN UDVIKLES PERIFER DELTAGELSE TIL EN STØRRE GRAD AF ENGAGERET DELTAGELSE?	29
Øget deltagelse via facilitering af særlige samarbejder	30
LEGITIMERING OG ANERKENDELSE AF "FASTGROEDE DELTAGERE" 31	



LUNDMANN

Bredgade 36C, 1. sal; 1260 København K, info@Lundmann.dk, www.Lundmann.dk

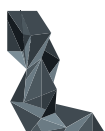
NÅR STÆRKE VÆRDIER BLIVER EN UDFORDRING – DELTAGERE OG LEDELSE	31
REKRUTTERING OG LEDELSE	33
Tiltrækning vs. fastholdelse	34
UDFORDRINGER VED PROJEKTANSÆTTELSE	34
KAPITEL 5: KONKURRENCE ER RESSOURCESPILD	36
DET SYSTEMISKE PERSPEKTIV – OG SAMARBEJDE	36
Konkurrence er ressourcospild	36
KONKRETE SAMARBEJDSMULIGHEDER MELLEMLINGO'ER	37
Konkrete samarbejdsmligheder	37

© Copyright: LUNDMANN

Titel: NGO. Salg, identitet og konkurrence - en undersøgelse af ledelsesudfordringer i danske NGO'ere, med perspektiver til andre organisationer

Udgivelsestidspunkt: Maj 2019

Rapporten og pointer herfra må ikke gengives uden reference til rapporten.



LUNDMANN

Bredgade 36C, 1. sal; 1260 København K, info@Lundmann.dk, www.Lundmann.dk

INDLEDNING

Civilsamfundet, foreningslivet, NGO'er. Mange sider af cirka samme sag. NGO står for Non-Governmental Organisation. En NGO kan defineres på mange forskellige måder. Ligeledes varetager de mange forskellige opgaver. Det være sig at fremme særlige befolkningsgruppers stemme i samfundet, hjælpe særligt udsatte grupper, udvikle sociale fritidsaktiviteter og frivillige fællesskaber, styrke klimakampen, forestå internationalt nødhjælpsarbejde osv. NGO'er har i den grad påvirket det samfund, vi lever i, og intet tyder på, at det vil ske i mindre omfang fremover.

Samfundet – det lokale såvel som det globale – er i bestandig forandring, og de fleste NGO'ers raison d'être er at påvirke denne udvikling. Ledelser i NGO'er har derfor oftest et mere eller mindre udtalt krav om at skabe samfundsmæssige forandringer.

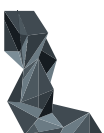
Hos LUNDMANN har vi valgt at undersøge ledelsesmæssige udfordringer og dilemmaer i netop NGO'er på grund af de, for os at se, gode etiske bestræbelser på at gøre livet og verden bedre. Da vi jævnligt arbejder for NGO'er, vil vi gerne skabe mere viden omkring nogle af de særlige forhold heri, samt hvordan andre virksomhedstyper kan inspireres af dem. Derfor har vi forestået denne undersøgelse. Undersøgelsen er med andre ord selvfinansieret, og således er der ingen skjulte interesser på spil. Vores formål med denne undersøgelse er at kunne levere kvalificeret hjælp til de organisationer, vi arbejder for.

Da netop ledelse, branding, organisation og rekruttering danner spydspidser i LUNDMANN, har vi valgt at fordybe os i disse områder. Ledelse, branding og organisation påvirker i den grad folks motivation til at arbejde for en sag, og derfor finder vi det væsentligt at rette fokus mod netop dette. Da rekruttering er central for såvel organisering og ledelse, som for styrken i en organisation, har vi desuden inddraget rekruttering som særligt tema.

Nærværende rapport vil undersøge nogle af de strategiske udfordringer og dilemmaer, som synes at gøre sig gældende blandt NGO'er i Danmark. Disse udfordringer vil vi undervejs perspektivere til andre organisationsformer for at se ligheder og læringspotentialer. Rapporten har et anvendelsesorienteret sigte, og vi håber således at kunne bidrage med perspektiver, der kan inspirere til konkrete handlinger for såvel NGO'er som andre organisationers fortsatte arbejde med strategiske ledelsesopgaver.

NGO'er i nærværende rapport

Som virksomhed er det i dag populært at italesætte et formål, der rækker ud over den rene kapital. Dog er langt fra alle private virksomheder blevet til alene på grund af et højere formål, som rækker ud over dem selv. Dette gælder imidlertid de fleste NGO'er. Ligeledes drives de



LUNDMANN

Bredgade 36C, 1. sal; 1260 København K, info@Lundmann.dk, www.Lundmann.dk

fleste NGO'er non-profit. På den anden side er disse karakteristika ikke et eksistenskræterium, idet der både findes private og offentlige virksomheder, som også kan opfylde en af disse bestemmelser. I nærværende rapport har vi derfor valgt følgende inklusionskriterier for de NGO'er, der er inviteret til undersøgelsen:

"En NGO er, for mig at se, en organisation, der arbejder for et idealistisk formål. Som NGO kan man også være underlagt kommercielle rammer, men det større formål er ikke at skabe fortjeneste."

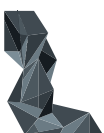
Direktør for patientforening

1. **Formålsbestemmelse.** NGO'en er formålsstyret og baserer sig på et ønske om at gøre en forskel for nogen eller noget.
2. **Solidaritet.** NGO'en har afsæt i et fællesskab, der åbner sig imod samfundet og ikke lukker sig om sig selv. Organisationen drives non-profit.
3. **Uafhængighed.** NGO'en er relativt uafhængig af offentlige og det private erhvervslivs interesser.

Det skal imidlertid gøres klart, at dette blot er vores kategorisering. Man kunne i princippet have valgt at inddrage fonde eller virksomheder med et særligt fokus, men det har vi altså fravalgt i denne omgang.

Undersøgelsesmetode og deltagere

I undersøgelsen har vi afholdt både fokusgruppeinterviews og enkeltinterviews med administrerende direktører og generalsekretærer (herfra: direktører) i danske NGO'er. NGO'erne kan ses i figuren herunder.



LUNDMANN

Bredgade 36C, 1. sal; 1260 København K, info@Lundmann.dk, www.Lundmann.dk

- AIDS-fondet
- Alzheimerforeningen
- Astma-Allergi Danmark
- Børnecancerfonden
- Coding Pirates
- Cystisk Fibrose Foreningen
- Danmission
- Danner
- Dansk Flygtningehjælp
- Dansk Handicap Forbund
- Dansk Initiativ for Etisk Handel
- Dansk Røde Kors
- Det Sociale Netværk
- Diabetesforeningen
- Foreningen Danske DøvBlinde
- Foreningen Nydansker
- Greenpeace Nordic
- Hjernesagen
- Ingeniører uden Grænser
- Julemærkefonden
- kvinderådet
- LGBT Danmark
- Livslinien
- Læger uden grænser
- Muskelsvindsfonden
- Operation Dagsværk
- Parkinsonforeningen
- Projekt Udenfor
- Psykiatrifonden
- Red Barnet Ungdom
- Scleroseforeningen
- Spastikerforeningen
- Spejderne
- Ungdommens Røde Kors
- Verdens Skove
- mfl.

NGO'er hvor direktørerne har været repræsenteret i nærværende undersøgelse

Undersøgelsen har fundet sted i første halvår af 2018 og er nu mundet ud i denne rapport. Der har været flere andre temaer i spil end dem, som fremgår af rapporten. Vi har udvalgt de emner, som flest har haft tæt inde på livet, ligesom vi har udvalgt dem, hvor LUNDMANN kan byde ind med mest muligt.

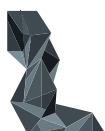
Hvorfor er det ikke det store fællesskab, der løfter de opgaver, som NGO'erne påtager sig?

Man kan på en måde sige, at det offentlige "huller" giver eksistensgrundlag til NGO'er. For en del NGO'er er eksistensberettigelsen, at systemet ikke gør det godt nok. Men selv hvis det

"Vi er ikke systemet, faktisk er vi nogle gange på den anden side, imod systemet."

Direktør for patientforening

offentlige gjorde mere for at varetage eksempelvis flygtninges interesser, ville behovet for eksempelvis Røde Kors ikke nødvendigvis blive mindre. Organisationens ambition om at hjælpe flygtninge ville formentlig blot blive endnu større, idet der altid vil være noget, man kan gøre endnu bedre. På den måde kan man ikke se på NGO'er



LUNDMANN

Bredgade 36C, 1. sal; 1260 København K, info@Lundmann.dk, www.Lundmann.dk

isoleret, da deres eksistens bl.a. står i relation til det offentlige. En af grundene til, at der er behov for NGO'er, er således, at selv en øget offentlig indsats ikke kan løse alle problemer.

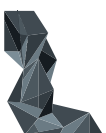
En af opgaverne for NGO'erne kunne være at finde eller genopfinde opgaver, som det offentlige ikke ser. Men herved er det stadig op til den enkelte NGO selv at definere, hvilke opgaver det offentlige overser. Nogle NGO'er har valgt at intervenere i det offentliges opgaveløsning, fordi de har en oplevelse af, at det offentlige ellers sænker serviceniveauet. Andre holder sig helt væk fra opgaver, hvis opgaven lovpligtigt ligger hos det offentlige system.

Når særlige ydelser og hjælpeindsatser forsvinder i det offentlige, kan man som NGO derfor spørge sig selv, om man skal overtage indsatsen. Problemstillingen herved er, at man risikerer at blive serviceleverandør for det offentlige. Ved at tilbyde ydelser, der traditionelt falder ind under det offentlige, vil man potentielt kunne motivere det offentlige til at sænke serviceniveauet, da opgaven vil blive grebet af netop en NGO. Sådanne dilemmaer er en del af det at være en NGO. Derfor kan en løsning være at samarbejde på tværs af NGO'er. Det vender vi tilbage til i kapitel 5.

Statsmagten i Danmark er glad for NGO'erne. Vi bliver nødt til at være her. Hvis vi skulle gøre det hele for skatte kroner, ville skatten være endnu højere."

Direktør for humanitær organisation

Udover at varetage nogle konkrete opgaver, som det offentlige, eller andre private aktører for den sags skyld, ikke løfter, kan der også være nogle organisationspsykologiske forklaringer på behovet for NGO'er. For eksempel kan en NGO betragtes som et særligt socialt fællesskab, hvor man kan samle sig i særlige værdi- eller meningsfællesskaber. Det har de fleste mennesker behov for. Dertil kommer, at det at være en del af en mindre selvstændig organisation kan skabe en anden manøvreringsdygtighed. Det kan give større frihed og hurtigere omstilling, end hvis man blot er en lille del af et større maskineri. Dermed kan det blive lettere at se de forskelle, som man er med til at gøre, relativt hurtigt. At se, at man er med til at gøre en forskel, og være med i et meningsfællesskab, er en stor tiltrækningsfaktor for såvel medarbejdere som for frivillige, og første kapitel vil derfor belyse dette aspekt.



LUNDMANN

Bredgade 36C, 1. sal; 1260 København K, info@Lundmann.dk, www.Lundmann.dk

NGO'er og det offentlige

Et af de aspekter, som indledningsvist vakte vores interesse, handler om NGO'ernes relation til det offentlige system.

En del af konceptet for mange NGO'er er netop, at de skal være uafhængige af de regeringsbærende interesser (deraf betegnelsen Non-Governmental).

Denne uafhængighed kan give en øget stabilitet for de interesser, som NGO'en forsøger at varetage. Men det er også en interessant problemstilling, idet mange NGO'er jævnligt modtager offentlige midler. For hvordan skal man kunne tage kampen op mod en siddende regering, hvis en af de grene, man sidder på, netop bæres af denne regering?

Om rapporten

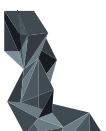
Hele nærværende rapport er spundet ind i en filosofi om, at alting kan være helt anderledes. Alting kan forandres og ændres, og de fleste aspekter af en organisation, og det at være medarbejder, kunne derfor være anderledes. Derfor vil der også løbende være bud på, hvordan man kan forandre såvel mening, medarbejdere og frivillige som organisering og indtægter. Nedenfor fremgår, hvad de forskellige kapitler i rapporten omhandler.

Kapitel 1. Her kommer vi ind på mening, formål eller vision for organisationer. Netop dette bliver medarbejdere, frivillige og bidragsydere oftest tiltrukket af. Vi kommer ind på årsagen til, at netop mening er centralt, og hvordan såvel NGO'er som øvrige organisationer "sælger identiteter", og hvordan de kan blive skrapere til det.

Kapitel 2. Et af de aspekter, som de fleste direktører bruger mest tid på, er at skaffe midler. Dette kapitel omhandler nogle af de mest udprægede metoder til dette, ligesom det omhandler, hvad man skal være særligt opmærksom på, når man vil skaffe flere midler eller midler på nye måder.

Kapitel 3. Der er mange ledelsesudfordringer i en NGO. Mange af disse udfordringer er parallelle til dem, som findes i andre organisationer. Men der er også nogle særlige udfordringer. Specielt samarbejdet med bestyrelsen er ofte mere uklart i en NGO end i en typisk privat virksomhed. Nogle gange er bestyrelsen overengageret, og andre gange er de for passive. Vi kommer ind på, hvordan man kan håndtere sådanne situationer. Situationer, som i øvrigt også kan gøre sig gældende i forhold til medarbejderne.

Kapitel 4. I dette kapitel berører vi personalemæssige udfordringer. Engagerede deltagere er meget eftertragtede, og vi kommer derfor ind på hvordan man kan skabe øget engagement, og hvilke risici der er forbundet med det. Helt centralt herfor er rekruttering.



LUNDMANN

Bredgade 36C, 1. sal; 1260 København K, info@Lundmann.dk, www.Lundmann.dk

Kapitel 5. Konkurrence er på mange måder definerende for, hvad virksomheder gør og ikke gør. Det gælder også NGO'er. I dette kapitel diskuterer vi konkurrencens absurde fundament, og hvordan den gør det sværere for alle. Derfor argumenterer vi for øget samarbejde mellem, i princippet konkurrerende, organisationer.

I rapporten vil der løbende indgå citater fra de direktører, som har været med i nærværende undersøgelse. Alle citater er blevet anonymiseret.

Enkelte steder i rapporten, vil der også være indlagt små bokse med forslag til tiltag og til, hvordan LUNDMANN vil kunne bistå sådanne tiltag.



KAPITEL 1: AT SÆLGE MENING & IDENTITET

I de fleste NGO'er er lønnen ikke særlig høj, og på samme tid er der ofte masser af frivillige involveret. Udover et brand som non-profit organisation er en af de primære grunde til, at dette forhold er muligt, at mening, formål eller vision står helt centralt for NGO'er.

Mening som grundlæggende drivkraft for køb

Hvis man ikke præsenteres for en mening, vil de fleste mennesker stoppe med at arbejde for den sag, de er en del af. Selvom der ikke findes nogen undersøgelser af det, vil de fleste mennesker formentlig arbejde langt mere målrettet, være mere engageret og endda arbejde langt

"Forventningen til moral og etik er meget højere i en NGO"

Direktør for nødhjælpsorganisation

væk fra deres hjem, hvis meningen er stor nok. Hvis du kunne stoppe CO2-udslippet ved at bruge dine kompetencer i Kina – ville du så flytte til Kina? Eller hvis du helt kunne forhindre, at nogen børn overhovedet får kræft, ville du så arbejde 24-7 de næste tre år? Hvad hvis du kunne skabe fred og

harmon i Mellemosten? Ville du så give afkald på nogle af de øvrige interesser, du har i dit liv? Uden at jeg kender dig, vil jeg gætte på, at du ville sige ja til det meste, så længe du oplever en stor nok mening i det. En mening, som samtidig bliver kommunikeret attraktivt, og som fremstår troværdig.

Hvis ikke du får serveret en god nok grund eller mening med dit bidrag, dit arbejde, din organisation, så gider du nok ikke engagere dig i den. Pointen er blot, at hvis en organisation skal

"Når vi går ud og fundraiser, så er det vigtige ikke, hvad vi kan, men hvor hårdt det er at have den her lidelse. Det er det, som får folk til at støtte"

Direktør for patientforening

blive en succes både i forhold til at tiltrække medlemmer og bidragsydere, fastholde medarbejdere og i forhold til at rekruttere nye medarbejdere, er det indledende arbejde med at finde og skabe mening af afgørende betydning.

Identitet og mana

Man kan derfor starte med at spørge, hvorfor mennesket egentlig har behov for en mening, og herunder hvorfor nogen har mere behov for det end andre? Det kan der være flere forklaringer på. En af dem handler om en eksistentiel flugt fra meningsløshed, en anden om at man kan bidrage til at gøre en positiv forskel, og en tredje kan omhandle et identitetsbehov. De fleste mennesker vil nemlig gerne være noget. Noget af det, NGO'er 'sælger' til deres interessenter er derfor en identitet, eller et identitetspåhæng. De fleste mennesker vil gerne associeres med noget godt. Hvis man støtter mennesker i nød, så kan man associere sig



LUNDMANN

Bredgade 36C, 1. sal; 1260 København K, info@Lundmann.dk, www.Lundmann.dk

selvmed eksempelvis at være humanistisk, ligesom andre også kan associere en hermed. Det minder på den måde om det, som man i oprindelige kulturer refererer til som 'mana'. Det er en forestilling om, at man ved eksempelvis at gå med en ørnefjer, selv får noget af ørnens energi og dens egenskaber. Det kan også sidestilles med at betale 1 milliard kr. for et Picasso-maleri, på trods af at en plakat med samme motiv koster 500 kr. Udover at man som køber gerne vil associeres med en, som har en god æstetisk smag, kan sådan et køb også handle om, at man på magisk vis får en mere direkte forbindelse til Picasso. Selvom ideen om mana, og overtagelse af en særlig kraft eller energi, i dag lyder overtroisk, tyder det på, at mana stadig blandt mange mennesker opfattes som noget væsentligt. Et andet eksempel på det kan være den tendens, som mange har til at vælge en original genstand i stedet for en kopi – på trods af at kopien kan være af bedre kvalitet.

Anerkendelse og identitet

Selvom det ikke *ændrer på ens personlighed*, at man støtter en NGO, så spiller forestillingen om organisationens mana formentlig ind, når man vælger at støtte den. Alternativt, eller i forlængelse heraf, spiller det også ind, hvis man tror, at *andres* opfattelser af en selv bliver påvirket af, hvad man støtter, eller hvem man laver frivilligt arbejde for. Andres opfattelse af mig er formentlig langt mere betydningsfuld end min egen selvopfattelse, og vores identitetsoplevelser bliver derfor også påvirket af troen på den anerkendelse, som man får fra andre. Behovet for at blive anerkendt for noget særligt spiller derfor også ind, når man vælger at støtte en særlig organisation frem for en anden.

Identitetssalg

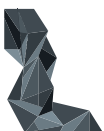
Det, man sælger som NGO handler altså i høj grad om identitet, identitetsmarkører, associationer og fortællinger, som vedkommende kan være en del af. Dette gælder naturligvis ikke kun for NGO'er, men ligeledes mange andre virksomheder. Dyre tøjmærker kan for eksempel sælge en fortælling om kvalitetsbevidsthed, æstetisk sans og lignende. Men hvor der blandt private firmaer

"Man skal kunne tilbyde sine frivillige en anden identitet end den, de kan få i det etablerede system. De skal kunne skelne mellem deres arbejdsliv og deres frivillige arbejde. Vi skal tilbyde et andet rum, hvor de gør det samme, som de gør til daglig."

Direktør for humanitær organisation

ofte er en tendens til at sælge en mana, som kan fremstille individet bedre som individ, så sælger NGO'er oftere en mana, som gør individet bedre som samfundsborger, dyrebekytter, humanist eller nogle andre karakteristika, der vedrører noget andet, eller nogle andre, end en selv.

Hvilken identitet der er bedst salg i, varierer over tid og tendenser i samfundet i øvrigt. At være mod atomkraft og derigennem få en association til at være pacifist og naturelsker var populært specielt i halvfjerdsene. I dag har "modstand mod atomkraft" slet ikke den samme tiltrækningseffekt, bl.a. fordi anti-CO2-dagsordenen ligefrem kan være i karambolage med den.



LUNDMANN

Bredgade 36C, 1. sal; 1260 København K, info@Lundmann.dk, www.Lundmann.dk

Pointen er blot, at den identitet, man vil sælge, kan være mere eller mindre attraktiv for forskellige mennesker og afhænger bl.a. af tidens tendenser.

Hvad får køberen?

Som privat organisation, som offentlig virksomhed og som NGO er det helt centralt at være sig bevidst om, hvilken identitet, eller identitetspåhæng, man gerne vil "sælge". Som intere-

"En NGO er også en butik. Der er nogen, som betaler, og de skal selvfølgelig have nogle resultater. Jeg har ansvaret for, at budgettet balancerer og alt det. Det er vigtigt en gang imellem at minde hinanden om det."

Direktør for humanitær organisation

sent kan ens "køb" både betyde økonomiske bidrag, køb af produkter, tilbud om frivillig arbejdskraft, funktion som ambassadør mv. Det,

man altid får, er en del af organisationens mana, om end det varierer fra person til person hvor meget og hvordan. Pointen er, at salg ikke handler om det, man tilbyder køberen, men om køberens *oplevelser* af disse tilbud. Selvom det kan lyde banalt, er der alligevel flere NGO'er (såvel som andre virksomheder i øvrigt), som har meget større fokus på egne produkter end på købernes oplevelser af disse.

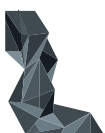
Hvordan sælger man så en identitet?

Der er formentlig flere forskellige ønsker om identitet til stede på samme tid i befolkningen, og i det enkelte individ. Pointen er imidlertid, at man ved at kende disse identitetsbehov i langt højere grad, kan kommunikere sin indsats, således at folk faktisk vil købe den. At købe et budskab, en association, et produkt - eller en identitet - indeholder mange af de samme træk. For at sælge det, man har, eller udvikle det, man har, til noget, som man kan sælge, må man først vide, hvad der efterspørges.

Det kan være svært at vide, hvilken identitet man bedst kan sælge, og hvordan man skaber succes med det. Hos LUNDMANN tager vores arbejde som oftest udgangspunkt i en systemisk analyse. I forbindelse med identitet, vil denne analyse kunne kortlægge potentielle medlemmer og bidragsyderes ønsker til identitet, og hvordan man kan omsætte disse til konkrete tiltag, der kan gøres attraktive for de respektive interessenter. Hvis du er interesseret i at vide mere om, hvordan LUNDMANN kan bidrage til dette, er du velkommen til at tage kontakt.

Hvad får man som organisation ud af identitetssalg?

Ved at aktivere identiteten hos potentielle bidragsydere, vil man kunne få stærkere medlemskaber, end hvis det blot drejer sig om at tilfredsstille en mere umiddelbar behovstilfredsstillelse. Identiteten vedrører en større del af livet, end behovet gør. Behov kan blive opfyldt mange steder, det kan identitet som regel ikke. Ved at fokusere på identitetssalg, vil man i højere grad få interessenter som også bidrager i morgen - fordi bidraget potentielt kan blive en integreret del af dem som person. Ved samtidig at være og gøre noget, som folk er stolte



LUNDMANN

Bredgade 36C, 1. sal; 1260 København K, info@Lundmann.dk, www.Lundmann.dk

over at tage del i, så får man også ambassadører, som kan bruges til at reklamere for organisationen.

Hvad er er systemisk analyse?

En systemisk analyse er en dybdegående faglig, psykologisk, social og organisatorisk undersøgelse. Formålet er at undersøge de forhold, der ligger rundt omkring det, som man vil vide noget om. En systemisk organisationsanalyse består for eksempel af en undersøgelse af virksomhedens kultur, produktivitet, forventninger fra kolleger, ledere såvel som kunder, samt inddragelse af virksomhedens strategi og visioner. En analyse af konkurrerende organisationer kan også inddrages i en systemisk organisationsanalyse. En systemisk ledelsesanalyse handler derfor heller ikke (kun) om at analysere lederen, men om alle de interne og eksterne forhold, der påvirker ledelsen. Selvom det kan lyde som en stor undersøgelse, afhænger omfanget mestendels af de metoder, som man anvender til at udføre analysen. Med en systemisk analyse skaber man grundlag for at træffe de rette valg - valg, som er blevet til via inddragelse af relevante interessenter.



Hvad gør man, hvis det, man har, ikke appellerer?

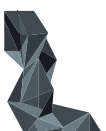
Hvis man ikke kan sælge det, man har, må man enten sælge nogle andre produkter, eller få det, man har, til at harmonere med nogle vigtige dagsordener. Et eksempel: Pt. er klimakampen på manges dagsordener som noget vigtigt, som noget stort, og som noget positivt at gå ind for. Det handler ikke

kun om mit liv, men om fremtidens liv, om dyr, om skove, om hele vores jordklode. De fleste mennesker vil gerne støtte kampen om et bedre klima - og vise, at de gør det. Der er formentlig endnu flere, som vil støtte kampen for et bedre klima end kampen for at udrydde fattigdom. Hvis denne kamp i forvejen harmonerer med min selvopfattelse som et klimabevidst menneske, skal der ikke så meget til for at overbevise mig om, at jeg skal støtte kampen.

Hvis man som organisation derfor primært er sat i verden for at udrydde fattigdom, vil klimakampen - på overfladen - være en konkurrent. Men hvis man kobler kampen om udryddelse af fattigdom tæt til klimakampen, vil man kunne appellere bedre og bredere. Budskabet kunne eksempelvis være at 1) klimaforandringerne har størst konsekvens for dem, som er fattige og ingen ressourcer har til at tilpasse sig forandringerne. Klimakamp er derfor en vej til at forhindre mere fattigdom. 2) At skabe bedre klima betyder som oftest også mere bæredygtighed, og bæredygtighed er en modpol til fattigdom.

"Man må ikke tale om, at det handler om at tjene penge."

Direktør for humanitær organisation



LUNDMANN

Bredgade 36C, 1. sal; 1260 København K, info@Lundmann.dk, www.Lundmann.dk

Pointen er med andre ord, at hvis ikke ens formål, vision eller mening sælger særligt godt, så kan man i mange tilfælde relativt let få den til det. Det afgørende er blot, at man ved, hvad køberne gerne vil have.

Opsummerende kan man sige, at tiltrækning af nye interessenter – hvad end det er som privat eller offentlig virksomhed eller NGO - handler om MENING og IDENTITET.

Er solidaritet også et udtryk for egoisme?

Selvfølgelig er identitetssalget ikke lige afgørende for alle NGO'er. Der kan også være andre begrundelser end de identitetsmæssige, til at støtte en NGO. For eksempel kan en del patientforeninger siges at have lighedstræk med fagforeninger, hvor formålet netop er at varetage det enkelte medlems interesser – individuelt og samfundsmæssigt. Her kan det for den enkelte således handle om selv at få noget specifikt ud af medlemskabet - uanset hvordan det så påvirker ens identitet. Om det samtidigt hjælper andre, kan blot betragtes som en positiv bivirkning. Et fokus på egne personlige ønsker kan også komme til udtryk ved noget af det frivillige arbejde, som udføres i forbindelse med eksempelvis Roskilde Festival. For nogle af de frivillige handler arbejdet måske blot om at få en gratis billet til festivalen - uagtet om Roskilde Festival støtter gode formål eller ej.

På samme måde kan der være et individuelt behov for fællesskab, som kan få folk til at hjælpe med et givent projekt – fordi de kan være sammen med nogle andre om det. Organisationens grundlæggende formål er med andre ord ikke altid det, som står i forgrunden. Ikke desto mindre, så er det som oftest formålet, der virker som en tiltrækningsfaktor – uanset om det så handler om, at man vil andre noget godt, eller om man er mere interesseret i egne behov.

I forlængelse af dette kan man spørge, om *alle* bidrag til en NGO er forskellige udtryk for egoisme? I folkemunde er en egoist én, som kun er orienteret mod egennytte, uanset om normerne indbyder til det modsatte. Er man egoistisk, gider man kun beskæftige sig med noget, for så vidt det tjener egne interesser.

Som nævnt i eksemplerne ovenfor, kan det at støtte en særlig NGO af og til være udtryk for ens egne personlige behov. Men når man støtter en NGO, "bare fordi man gerne vil hjælpe andre", kan det så alligevel være et udtryk for egoisme? Eller når jeg eksempelvis giver en tyver til en hjemløs, som står foran Netto og beder om penge, er det så, fordi jeg gerne vil have, at andre ser mig som en moralsk god fyr? Eller er det for at "købe aflad" for mine egne dårligheder? Eller måske kan jeg se sider af mig selv i den hjemløse og betaler derfor for *ikke* at se dette? Eller er det på baggrund af ren empati? I tilfælde af at det var det sidste, kunne man alligevel klandre mig for at være egoistisk idet jeg, hvis *ikke* jeg gav den hjemløse tyveren, ville få dårlig samvittighed over bare at gå forbi. Det vil med andre ord sige, at jeg *betaler for at undgå* at føle mig uempatisk. Uanset hvad, så kan jeg ikke løbe fra påstanden om, at alt, hvad jeg gør, gør jeg af egne interesser. Men hvis alt kan tolkes egoistisk, så er det jo ligegyldigt, at det faktisk er det. Frem for at fokusere på intentionerne, kan man i stedet nøjes med at observere folks handlinger, frem for at tolke *motiverne* bag dem.

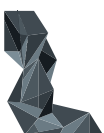


Pointen for en organisation er, at man må ramme menneskets psykologi, hvis man vil engagere dem – hvad end det er som bidragsyder, medarbejder, frivillig eller noget helt fjerde. Man må vide, hvad der kan motivere dem, før man overhovedet kan motivere dem, Det er subjekter, der opfatter, og derfor må man også tænke sine strategier subjektivt. Subjektive oplevelser kan naturligvis forandres, og det er bl.a. det, som den gode organisation også formår at gøre.

Kan alt blive til en tiltrækkende mening?

“At leve er at lide, at overleve er at finde en mening i lidelsen.” - Friederich Nietzsche

Hvad er meningen med din organisation? Hvad er meningen med den i en større sammenhæng? Hvilken positiv forskel gør den i verden – for hvem, og hvor meget? Måske har du brug for en mening, som kan tjene din organisations formål endnu bedre, end den gør i forvejen. Det er klart, at ens beslutningskompetencer afgør, hvor kreativt man kan tænke en ny mening, for meningen kan potentielt ændre hele formålet med din organisation. Når det er sagt, er det vigtigt at huske på, at alt i bund og grund kan tolkes som meningsløst, ligesom det kan tolkes som meningsfuldt (i relation til den store ”meningen-med-livet”-mening). Når noget giver mening for os, er det, fordi nogen har konstrueret denne mening. Mening kan således godt skabes, selv når udgangspunktet forekommer meningsløst. Mening og meningsløshed er således en oplevelse – noget som løbende bliver til i processer – ikke et objektive karakteristiskum.



Du kan også skabe en ny og bedre mening

Hvis man som leder er i stand til at præsentere en mening, som ens medarbejdere kan identificere sig med, er der et rigtigt godt udgangspunkt for samarbejde. Hvordan skaber man så en ny mening? Det er der ikke nogen entydig opskrift på. En begyndelse kunne imidlertid være at afsøge lokale meninger i organisationen – hvad er for eksempel de enkelte afdelingers meningsfulde praksis? En undersøgelse af dette kan give nye perspektiver til at skabe en ny mening. Et andet sted at starte er at begynde at kigge på organisationens formålsparagraffer. Disse er ofte skrevet relativt abstrakt, hvilket betyder, at der kan være mulighed for at benytte sig af nye (mere spændende) metoder og midler til at tjene formålet, ligesom formålet i sig selv måske også kan gentænkes. Kan man med andre ord tjene sit formål på andre måder, som for eksempel kan tilføre nye ressourcer, og tiltrække nye medarbejdere? Kan de resultater, man leverer, opnås på alternative måder? Måske kan man ligefrem benytte lejligheden til at justere på selve formålet.

For at finde nye meninger kræver det dels nogle særlige værktøjer, og nogle særlige rum, hvor der er åbent for at tænke kreativt om organisationen, dens eksistensberettigelse, dens metoder, dens midler og vision. For at lykkes konstruktivt med en sådan proces bliver den nødt til at blive faciliteret, da der ligger en iboende risiko for, at det ender i kaos – eller måske endda meningsløshed. Hvis man ikke ved, hvilke og hvor mange bolde man kaster op i luften, ved man heller ikke, om man kan gribe dem. Derfor bliver facilitering væsentlig. Ved at lykkes med en sådan proces – gerne sammen med de primære interessenter (for eksempel medarbejdere, frivillige, bidragsydere, egne ledere mfl.) kan man få parterne til at føle større mening med jobbet. Ligeledes kan det give større medejerskab over organisationen – da parterne jo selv er med til at skabe den nye reviderede eksistensberettigelse. Hvis du vil høre, hvordan LUNDMANN kan bidrage til at facilitere en ny og endnu stærkere mening, vision eller formål i din organisation, er du velkommen til at tage kontakt.

Hvad med opgaverne – skal de ikke også give mening?

Som potentiel medarbejder kan man blive tiltrukket af mange forskellige ting. Som nævnt ovenfor er sagen eller meningen helt central for at skabe tiltrækning, ligesom den er væsentlig i forhold til kommunikation og i forhold til at nå ud til så mange som muligt. De specifikke opgaver, som den enkelte kan varetage, er formentlig endnu vigtigere *for fastholdelsen* end for tiltrækningen. Paradoksalt nok er opgaverne typisk dem, som man bruger mest energi på at beskrive i et stillingsopslag. Her forsøger man ofte at ramme nogle individuelle behov – det skal være spændende, alsidigt, interessant, måske også udfordrende eller dejligt. For den enkelte. Ikke desto mindre så kan den større mening – den forskel man kan bidrage til at gøre for andre eller for noget andet – medføre, at medarbejderen vil lægge mindre vægt på de individuelle ønsker. I forhold til rekruttering bør man derfor være opmærksom på den balance, som der skal være mellem henholdsvis kommunikation af opgaver og kommunikation af mening. Om man skal fokusere på det ene eller det andet – og hvordan man skal gøre det – afhænger af de specifikke interessenters behov, interesser, motiver og ønsker. Som



LUNDMANN

Bredgade 36C, 1. sal; 1260 København K, info@Lundmann.dk, www.Lundmann.dk

tidligere nævnt, vil det derfor være centralt at starte med at undersøge disse gennem for en systemisk analyse.



LUNDMANN

Bredgade 36C, 1. sal; 1260 København K, info@Lundmann.dk, www.Lundmann.dk

KAPITEL 2: MIDLER

Samtlige NGO'er fremhæver, at der er et konstant fokus på at skaffe midler. Flere nævner, at dette fokus er intensiveret de seneste år, da flere fonde i højere grad er begyndt at søge "nye og friske" projekter. Langsigtede projekter har tilsyneladende ikke samme brandingværdi som mere kortsigtede. Det kan skyldes, at man som bidragsyder gerne vil se et "afkast" af sine investeringer så hurtigt som muligt.

NGO'er finansieres på mange forskellige måder. Nogle er primært medlemsfinansierede, mens andre fortrinsvis er fondsbaseret. Nogle

"Det allervigtigste er nok midlerne. Det bruger vi meget tid på."

Direktør for nødhjælpsorganisation

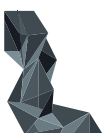
er indsamlingsfinansierede, andre har arv som en væsentlig indtægt. Nogle driver socialøkonomi i form af festivaller, kantiner, genbrugsbutikker mm. Få af dem er på finansloven. Som ledelse må man nødvendigvis overveje, hvilken finansiel strategi der bedst imødekommer de særlige betingelser, som man driver sin organisation under. På samme måde må man sikre sig, at ens mission ikke er for snæver i forhold til at tiltrække kapital, og på den anden side, at den stadig er i overensstemmelse med grundlaget for organisationen. Det kan være komplekst at lægge fokus på en finansieringsstrategi frem for en anden, og man må derfor overveje fordele og ulemper ved de forskellige tilgange til finansiering.

Nedenfor nævnes to af de primære veje til at hente midler til NGO'en, nemlig via medlemmer og via fondsansøgninger.

Medlemsvejen

At gå medlemsvejen i forhold til at hente indtægter, kan både betyde, at man skal have flere medlemmer, og at man styrker forholdet til de medlemmer, man allerede har. At gå medlemsvejen kan bl.a. betyde at inddrage dem i forbindelse med indsamlinger, motivere dem til at skrive testamenter, der tilgodeser organisationen, afholde medlemsbetalte aktiviteter, og/eller at man tiltrækker nye medlemmer. Sidstnævnte kræver, at man har fingeren på pulsen i forhold til at gøre sig interessant og relevant for potentielle medlemmer og eventuelle frivillige, jf. kapitel 1.

Flere af direktørerne i nærværende undersøgelse er bekymrede for, om det lykkes at tiltrække den kommende generation til netop deres sag grundet de mange andre tilbud, som også trækker i dem. I nærværende undersøgelse finder de fleste af direktørerne, konkurrencen om medlemmer for stor. På grund af mediediversiteten er det heller ikke sikkert, man formår at kommunikere til alle dem, som ville være relevante som medlemmer, uanset hvor engagerede de kunne være.



LUNDMANN

Bredgade 36C, 1. sal; 1260 København K, info@Lundmann.dk, www.Lundmann.dk

Flere medlemmer: Øget autonomi og positive cirkler

De primære formål med at gå medlemsvejen handler om muligheden for dels at få flere ambassadører og potentielle hjælpere, dels at skabe en øget autonomi til NGO'en. Når pengene

"Noget af det, som jeg bruger aller mest tid på, er at finde midler. Vi skal have en større medlemsgruppe."

Direktør for Humanitær organisation

kommer fra kontingenter, behøver de nemlig ikke at være øremærket til specifikke projekter (i modsætning til de fleste fondsansøgninger). Dermed er der grobund for større frihed, ligesom man lettere

kan gardere sig mod uforudsete udgifter. Hertil kan medlemsgrundlaget danne grobund for yderligere sponsorater (fordi organisationen fremstår stærkere), ligesom medlemstallet kan give politisk legitimitet, som kan anvendes i fondsansøgninger mv.

Livstidsmedlemmer eller projektmedlemmer?

Men det kan også være, at tiden er løbet fra det bindende medlemskab. Måske bør der fremover skabes mulighed for en mere flydende tilknytning til NGO'erne. Det kunne for eksempel være privatpersoner, som selvstændigt iværksatte deres egen indsamling til NGO'en. Det kunne eksempelvis være indsamlinger, hvor

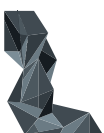
"Flydende medlemsformer er ikke interessant, for de tæller ikke i forhold til tilskud. På den måde bliver det ikke attraktivt med flydende medlemsformer i organisationen. Der kunne man godt ønske sig, at politikerne også tog imod nogle nye tanker."

Direktør for nødhjælpsorganisation

privatpersoner brugte deres egen historie eller eget projekt som motivation for indsamlingen. Folk kunne med andre ord selv bidrage til organisationen med projektideer, på en måde hvor de selv varetager en del af indsamlingen til netop det projekt, som de synes er særligt vigtigt.

Fondsvejen

Det er dog ikke nødvendigt kun at satse på medlemsvejen. Fondsansøgninger udgør også en væsentlig indtægtskilde for NGO'erne. Hvis vi ser nærmere på fondenes betydning for NGO'er, beretter flere af direktørerne, at fondssøgning kræver en stigende professionalisering af sekretariatet. Dette skyldes bl.a., at der stilles stadigt skrapere krav til ansøgninger. Og på grund af den store konkurrence om fondsmidlerne skal en fondsansøgning til stadighed blive bedre og bedre. Hvis det lykkes at få midler fra private fonde, kommer de ofte med en række mere eller mindre konkrete krav, som kan indskrænke NGO'ens autonomi. Til gengæld kan man få midler til et stort projekt på én gang, ligesom man kan være "fredet" i en periode, hvor man ikke behøver bruge ressourcer på at søge nye midler. Fondsmidler søges oftest til specifikke projekter, men det tyder på, at det er blevet sværere at få midler til længerevarende projekter. Ved at gå fondsvejen bliver organisationen således også endnu mere projektorienteret. Fordelen er selvsagt, at flere fonde helst giver større beløb, og man derved kan løfte langt mere ressourcekrævende projekter, når man får fondsstøtte.



LUNDMANN

Bredgade 36C, 1. sal; 1260 København K, info@Lundmann.dk, www.Lundmann.dk

Det hårde arbejde, der ligger i indhentningen af midler, får mange NGO'er til at være meget varsomme med, hvordan midlerne bruges. Hvis økonomien primært er fondsbaseret, kan man som NGO have i en "kvit eller dobbelt", forstået på den måde at fondsmidler kan være en stor gevinst, men også hurtigt kan ebbe ud. Dette kan skabe øget usikkerhed og intern konkurrence mellem medarbejderne. I kapitel 4 vender vi tilbage til, hvordan outplacement potentielt kan minimere den konkurrence.

Professionalisme vs. nærhed og involvering

"Der er et stort krav om afrapportering hos de store fonde, og så kommer de måske ind og tager et ejerskab over projektet. Derfor har vi lagt en anden stil og søger i stedet mindre fonde. Til gengæld søger vi så flere af dem. Det har været vigtigt for mig, at det var vores formålsbestemte mål, der afgjorde, hvor vi lægger vores indsats. Vi er meget fokuseret på vores mål, og derfor passer det bedre med de mellemstore fonde."

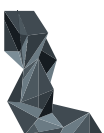
Direktør for patientforening

Fondsansøgninger, og politiske samarbejder mere generelt, fordrer en relativ professionalisme, men medlemmerne, og specielt de frivillige, ønsker stadig en umiddelbar – værdistyrket – organisation frem for et bureaukrati. Selvom professionalisme i udgangspunktet er et positivt ord, så medfører det af og til, specielt i NGO'er, negative associationer såsom "professionalisering er det samme som distance", eller "professionalisering betyder bureaukratisering". Dermed også sagt at det, at man "selv er med i processerne", er vigtigt for specielt de frivillige i NGO'erne. Dette er formentlig også en af de faktorer, som gør, at man bliver tiltrukket af at lave frivilligt arbejde i en NGO (jf. kapitel 4). Man vil gerne hurtigt kunne se den forskel, som man er med til at gøre, uden for mange formelle stop undervejs.

De, som er imod professionaliseringen i NGO'er, begrundet det ofte med, at der vil ske et skift til et større fokus på driften og økonomien frem for værdier, vision, mission og formål. Pointen er derfor, at man ved at lægge større vægt på fondsansøgninger og politiske samarbejder må involvere hele organisationen i disse processer og være tydelig i kommunikationen omkring samarbejderne.

Andre måder at få tilført midler på

Der findes selvfølgelig mange andre måder at få tilført nye midler på end de to førnævnte. Udover identitetssalget, som nævnt i kapitel 1, kan et bud på en alternativ metode til fremskaffelse af midler til NGO'er være at udvikle flere tiltag, hvor folk køber et produkt og derigennem bidrager til den gode sag. Ved at få et mere eller mindre fysisk produkt, som folk kan fremvise, kan man bidrage til, at køberne modtager anerkendelse fra andre. Og anerkendelse kan netop ses som en central drivkraft for meget af det, som vi som mennesker foretager os (jf. kapitel 1 og 4). Samtidig vil det også kunne bidrage til en øget branding af organisationen, at flere modtager dens mana. Før man kaster sig ud i udviklingen af nye konkrete produkter,



LUNDMANN

Bredgade 36C, 1. sal; 1260 København K, info@Lundmann.dk, www.Lundmann.dk

skal man igennem flere forskellige overvejelser. Nogle vil måske tænke, at sådanne tiltag ligger for langt fra organisationens formålsbestemmelse. For at besvare en sådan indvending, er det oplagt at foretage en systemisk analyse for at tage temperaturen på både den synlige og usynlige del af organisationen og de mange forskellige interesser og positioner, som indtages.

Pointen her er blot, at der er masser af metoder til at nytænke tilførsel af midler.

Forudsætning for midler: Troværdighed

Der kan selvfølgelig være mange grunde til, at man støtter en NGO, ligesom der også kan være forskelle på, om man bidrager til dem rent økonomisk, eller om man engagerer sig som medarbejder eller frivillig. Ikke desto mindre, så er forudsætningen for at støtte, at man har tillid til organisationen. Det vil sige, at man skal tro på, at det, de siger, de gør, faktisk også er det, de gør. Det handler om troværdighed. Spørgsmålet er derfor, hvordan man viser troværdighed, og igen kan der være flere forskellige svar på dette. Her nævnes blot tre eksempler:

1. **Ambassadører for organisationen.** Flere organisationer har ambassadører, hvis formål er at tale positivt om organisationen. En god ambassadør er en, som allerede selv er troværdig (det er typisk udvalgte kendte mennesker). Vælger man dette, handler det blot om at gøre det attraktivt for ambassadøren, og så er vi tilbage ved kapitel 1 – og ved troværdighed!
2. **Fortællinger om det, man allerede har gjort.** En anden måde at opbygge troværdighed på er at have en stærk fortælling om de projekter, man allerede har udført eller er godt i gang med, og hvordan de harmonerer med organisationens mål. Dette skal illustreres, så det bliver så tydeligt som muligt.
3. **Social proof.** Hvis man har mange medlemmer, kan der ligge et "social proof", som handler om at få nye medlemmer til at tænke noget å la "Hvis der allerede er så mange medlemmer, så er det sikkert godt nok!". Dette kan også bruges hvis man eksempelvis bevilliges en fondsansøgning fra nogen, som selv har troværdighed (eksempelvis en stor fond). Herved overføres positiv mana, som man selv kan bruge, når man skal hente flere midler.

Pointen er blot, at for at sælge noget bliver man nødt til at signalere troværdighed, og her er der heldigvis mange forskellige veje at gå, også veje som ikke nødvendigvis koster noget, rent økonomisk.

Midler skaber sociale forpligtelser og krav om transparens

Som nævnt kan det at satse på medlemmerne give en øget autonomi for NGO'en. Men det skaber selvfølgelig også forpligtelser. Som medlem er man som oftest interesseret i at støtte organisationens formål direkte – ikke via et dyrt administrativt mellemlag. Dette er også en af årsagerne til, at flere NGO'er oplyser, hvor stor en del af deres indtægter der går til administration. Man kan argumentere for, at forestillinger om midlerne har en *psykologisk* betydning for, hvordan det er at arbejde i en NGO. Penge er med andre ord ikke bare penge. Penge er nogens drømme, som man bliver givet i varetægt. I det omfang man formår at ansvarliggøre sin brug af midler, skabes der større respekt og troværdighed om organisationen.



Mange af de NGO'er, som vi har undersøgt, kan betragtes som en moderne vestlig munk – man skal helst ikke have for meget, og det, man har, skal bruges rigtigt. Dermed ligger der en stor forpligtelse over for bidragsydere, som i sidste ende kan kompromittere NGO'ens autonomi.

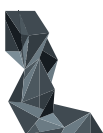
Ikke desto mindre kan det også tolkes positivt at fokusere på midlernes opdrag, når de anvendes. Det kan være med til at skabe en kollektiv bevidsthed, hvor man handler respektfuldt og ansvarligt over for bidragsyderne. At bruge midler på denne måde kan være en del af det kulturelle DNA og bidrager derfor som sammenhængskraft i organisationen. Når konkrete personer giver deres bidrag (frivilligt), i håbet om at et projekt skal lykkes, bliver der også lagt en social forpligtelse til, at det faktisk kommer til at lykkes. Forpligtelsen øger med andre ord sandsynligheden for, at der sker noget. Dette er lidt i modsætning til, hvis pengene kommer fra ukendte bidragsydere.

Ansvarlighed skaber tillid – også i private virksomheder

Selvom det ikke forventes i lige så høj grad af private virksomheder som af andre virksomheder, at midlerne bruges ansvarligt, så er det blevet til stadighed vigtigere, at man ikke bruger dem uansvarligt. Både NGO'er og private organisationer opnår højere troværdighed, når de dels er transparente omkring brugen af deres midler, dels når brugen af disse giver mening for noget andet og mere end blot dem selv. Når en virksomhed har et godt CSR-program, støtter en grøn omstilling, yder bidrag til velgørende projekter mv., så kan det netop være med til at skabe større tillid. Dette kan bruges til at fastholde og tiltrække såvel kunder som medarbejdere. Er det så en instrumentalisering – at den velgørende indsats sker med et formål udover velgørenhed? Som nævnt i kapitel 1 kan alt ses som egoistisk, så alt, hvad man gør, udspringer af ens egne behov. Det afgørende må derfor være handlingerne, det som man gør, den forskel man udfører - ikke intentionerne med dem.

Når man hverken skal skabe overskud eller underskud

Uanset hvilken tilgang man har til at indhente midler, må man forholde sig til, hvordan de økonomiske rammer påvirker det daglige arbejde i organisationen. Som tidligere beskrevet skal midlerne skabe værdi, og flere af direktørerne rapporterer, at det at få regnskabet i nul er et succeskriterium. Netop fordi dette er et vilkår for flere af NGO'erne, er det relevant at reflektere over, hvilke særlige muligheder og begrænsninger det giver organisationen. At holde et regnskab, der går i nul, er langt mere komplekst, end "blot" at skabe overskud. Metaforisk set svarer det til, at den private erhvervsleder på den ene side får en amerikansk fodbold med beskeden: "Du skal sparke bolden imellem de to stolper, det er lige meget, hvor højt du skyder, bare du rammer imellem". På den anden side får NGO-lederen en golfbold og beskeden om "at skyde den i hul – hverken for langt eller for kort". Er der overskud, kan bidragsyderne med rette spørge, hvorfor pengene ikke er brugt i henhold til formålet, og er der underskud, kan de med rette spørge, om der er styr på økonomien.



LUNDMANN

Bredgade 36C, 1. sal; 1260 København K, info@Lundmann.dk, www.Lundmann.dk



LUNDMANN

Bredgade 36C, 1. sal; 1260 København K, info@Lundmann.dk, www.Lundmann.dk

KAPITEL 3: SÆRLIGE LEDELSESUDFORDRINGER

I princippet er mulighederne uanede, når det gælder mennesker. Med det rette hold kan man indhente flere midler, skabe politisk opbakning eller lykkes med flere og stadig mere ambitiøse projekter. Men det gode spørgsmål er selvfølgelig, hvordan man sætter dette hold, og hvilke forudsætninger der skal være til stede, for at det bliver godt.

Fra leder til ledelse – strategiimplementering i hele organisationen

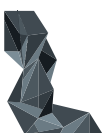
Flere af direktørerne i nærværende undersøgelse giver udtryk for, at deres primære opgave er at holde fokus på strategien og eksekvere på den. Således placeres det strategiske ansvar ofte på en enkelt person, eller en meget snæver persons kare. Udfordringerne ved et sådant setup er bl.a.,

"Vi er gået fra hjerte til hjerne. Tidligere var der mange løse koblinger, hvor lederskabet var svært at finde."

Direktør for humanitær organisation

at organisationens succes bliver meget personbåret, ligesom det nemt kan medføre en uhenigtsmæssig adskillelse af strategiudviklingen og eksekveringen (mere herom senere). Ydermere, kan der potentielt ske en afkobling fra organisationens interesser under toppen. Hvis man som leder derimod sætter fokus på at invitere såvel frivillige, medarbejdere og måske endda også brugere og øvrige samarbejdspartnere med i de strategiske processer, bliver den strategiske ledelsesopgave et *fælles* projekt med en bredere forankring og en større grad af stabilitet. Medejerskabet kan dermed blive større - ikke fordi strategien nødvendigvis tilfredsstiller alle, men fordi man har været inddraget i en demokratisk proces.

Selvom det er ledelsens opgave at træffe beslutninger, kan input til disse beslutninger sagtens komme andetsteds fra end blot fra ledelsen selv. For at kunne lede i en retning, må man først finde vejen, og jo flere der bidrager til afsøgning såvel som konstruktion af denne vej, des tydeligere vil den blive. Derfor er det oplagt for en ledelse (i en NGO såvel som i andre virksomheder), at træde ned fra podiet og udforske de andres perspektiver, eller at invitere flere op på toppen, så udsynet kan deles. En god organisation handler med andre ord ikke om ledere, men om ledelse. Dette er en del af en systemisk tilgang til ledelse.



LUNDMANN

Bredgade 36C, 1. sal; 1260 København K, info@Lundmann.dk, www.Lundmann.dk

BESTYRELSESSAMARBEJDE I NGO'ER

De fleste NGO'er har en bestyrelse, mange har også et repræsentantskab, og nogle har begge dele. Der er stor variation i, hvordan bestyrelsen er valgt og hvor engageret den er i organisationens arbejde. Nogle steder er bestyrelsen demokratisk valgt af medlemmerne, nogle steder er det direktøren sammen med et udvalg, som udnævner bestyrelsesmedlemmer, andre steder er den udpeget af et repræsentantskab, og atter andre steder er det bestyrelsen selv, der udnævner nye bestyrelsesmedlemmer.

"Vores bestyrelse er meget tilfældigt sammensat. Det er de medlemmer, som gider, der er med. Så det er ikke nødvendigvis de bedst egnede."

Direktør for patientforening

der er det direktøren sammen med et udvalg, som udnævner bestyrelsesmedlemmer, andre steder er den udpeget af et repræsentantskab, og atter andre steder er det bestyrelsen selv, der udnævner nye bestyrelsesmedlemmer.

Formelt set er det bestyrelsen, som vedtager strategien og budgetter. Samarbejdet internt i bestyrelsen, og mellem direktion og bestyrelse, er derfor afgørende for, at organisationen kan navigere i forhold til ændringer i omgivelserne. Samarbejdet mellem bestyrelse og direktion – og direktion og øvrige interessenter – er samtidig afgørende for, at den strategi, som bliver vedtaget, er på linje med de reelle udfordringer, som opleves i organisationen.

Det er en illusion at tro, at man som bestyrelse selv kan udarbejde en strategi uden at involvere direktøren i udarbejdelsen. Dette skyldes til dels, at man ved at inddrage direktøren sikrer større medejerskab og dermed større interesse for strategien. Samtidig vil direktøren pålægge sig selv det ansvar, som vedkommende mener at kunne løfte. Dermed opstår der også en større grad af forpligtelse. Som nævnt vil det også være problematisk kun at involvere direktøren i strategiarbejdet – i hvert fald i det omfang man ønsker at sikre en bred forankring. Ikke desto mindre er direktøren som oftest bindeleddet mellem bestyrelse og organisation. I nærværende undersøgelse faldt snakken derfor også på direktørens forhold til bestyrelsen. Dermed blev det også klart, at der er stor forskel på, hvordan samarbejdet fungerer de forskellige organisationer imellem.

Store forskelle på bestyrelsernes engagement

Nogle steder er bestyrelsen meget aktiv og varetager selv roller i forhold til at løse konkrete opgaver. Andre steder fungerer den mest af alt som et symbolsk bagtæppe, hvor det i praksis er direktøren, der realiserer strategi, lægger budget og i det hele taget styrer organisationen ud fra et mere eller mindre afstemt interesse- og værdisæt.

"Vi burde egentlig være formandsstyrede."

Direktør for humanitær organisation



LUNDMANN

Bredgade 36C, 1. sal; 1260 København K, info@Lundmann.dk, www.Lundmann.dk

I flere større danske virksomheder har bestyrelserne i kølvandet på finanskrisen fået gevaldig kritik for enten at være for passive eller for at have et problematisk fokus, der tilsidesætter kultur, værdier og politik (og til tider lovgivning) i forhold til indtjening. Flere af direktørerne i nærværende undersøgelse påpeger, at problemet med at have en, ifølge dem, for passiv bestyrelse, består i, at der ikke er nogen at sparre med om strategiske beslutninger. Kompetencer og interesse for strategi- og forretningsudvikling kan i nogle NGO'er være svært at finde i bestyrelsen, hvorfor dette arbejde overlades til direktøren. For så vidt direktøren formår at involvere andre relevante interessenter i denne proces, kan der ske en rimelig kompensation for bestyrelsens eventuelle manglende involvering.

"Det er mig, som skriver taler for vores formand, selvom det jo ikke er mig, der skal lave foreningens politik"

Direktør for patientforening

"Det har været en af mine helt store udfordringer og et kæmpe savn ikke at have et fagligt sparringsmiljø og en stor gruppe at samarbejde med."

Direktør for patientforening

På den anden side kan der være en bestyrelse, der er sammensat af meget engagerede individer (typisk medlemmer, som selv brænder for feltet), som måske ligefrem er drevet af personlige interesser, og som derfor vil være med i for mange detaljer omkring organisationens retning. Hvis sidstnævnte kombineres med manglende kompetencer, kræver det stor kreativitet, ekstrem god diplomatisk sans og mange forskelligartede kompetencer både hos direktøren og i organisationen i det hele taget at få samarbejdet til at lykkes. Dette skyldes, at man på den ene side skal følge bestyrelsens beslutninger (som ikke nødvendigvis er hensigtsmæssige) og på den anden side varetage organisationens interesser bedst muligt.

Selvom bestyrelsen formelt bør vedtage strategien, og direktionen bør sikre, at den bliver implementeret, kan grænserne være langt mere flydende. Dette skyldes ikke mindst, at virkeligheden ændrer sig, og at direktøren bestandigt bliver nødt til at tage højde for dette ved at korrigere handleplanerne derefter. Dette fordrer derfor et tæt forhold mellem direktør og bestyrelse, eller som et minimum en konkret og afklaret rollefordeling.

Selvom bestyrelsen formelt bør vedtage strategien, og direktionen bør sikre, at den bliver implementeret, kan grænserne være langt mere flydende. Dette skyldes ikke mindst, at virkeligheden ændrer sig, og at direktøren bestandigt bliver nødt til at tage højde for dette ved at korrigere handleplanerne derefter. Dette fordrer derfor et tæt forhold mellem direktør og bestyrelse, eller som et minimum en konkret og afklaret rollefordeling.

Hvordan kan man så optimere bestyrelsesarbejdet?

De fleste konflikter i organisationer er ofte et spørgsmål om rolleafklaring. Folk har forskellige forventninger, håb, ønsker og forståelser af, hvad der hidrører til deres resort, og hvad der hidrører til andres. Da

"Min bestyrelse er egentlig ikke klar over, hvor meget de burde være fyrtårn. At de skal være strategiske. Det ligger hos mig, men det burde ligge hos bestyrelsen. Bestyrelsen er mest interesseret i det faglige, ikke det strategiske og ledelsesmæssige"

Direktør for nødhjælpsorganisation



LUNDMANN

Bredgade 36C, 1. sal; 1260 København K, info@Lundmann.dk, www.Lundmann.dk

folk ofte har mange forskellige opgaver på forskellige niveauer, er der rigtigt meget, som skal forventningsafstemmes for at skabe klarhed over, hvem der har ansvaret for hvad. Rolleklarhed handler med andre ord ikke kun om at afklare sin egen rolle, men også om at skabe klarhed over, hvilke roller de øvrige parter har.

Direktørens psykologiske kontrakt med bestyrelsen

Den psykologiske kontrakt er den gensidige forventningsafstemning, som arbejdsgiver og arbejdstager har af bl.a. opgaver, kultur og arbejdsmiljø. Den psykologiske kontrakt bør forhandles ved ansættelsesstart, ligesom den bør tages op i forbindelse med forandringer på arbejdspladsen. Den psykologiske kontrakt er med andre ord de sæt af forestillinger om hinandens forventninger til arbejdspladsen, som de respektive parter har. Når der eksempelvis opstår rollekonflikter, handler det om, at en af parterne bryder den psykologiske kontrakt. Det er en stor opgave at forebygge konflikter, men ved hjælp af de rette øvelser, samtaler og organisering kan man komme et godt stykke af vejen. Selvom det på overfladen kan synes simpelt at afklare rollerne, er der ufatteligt mange detaljer i de overordnede opgaver – detaljer som spiller sammen med andres roller. Derfor bliver rolleafklaring heller ikke noget, man blot afklarer i løbet af en enkelt samtale.

For eksempel nævner en af direktørerne, at de i dennes organisation har satset på at få prominente personer ind i deres bestyrelse. Udfordringen i den forbindelse har været, at nogle af disse medlemmer netop har afsluttet deres "succeskarriere" (typisk som administrerende direktør i en større virksomhed) og ser bestyrelsesarbejdet som en retrætepost, hvor de kan fastholde en indflydelse. Ifølge direktøren har problemet været, at bestyrelsesmedlemmet har haft et ønske om for meget indflydelse, hvilket gør samarbejdet med den øvrige bestyrelse svært. Dette kan af og til også udmønte sig i magtkampe mellem direktøren og medlemmer af bestyrelsen. Det kalder med andre ord på en psykologisk kontraktforhandling – både i forbindelse med udnævnelsen af nye bestyrelsesmedlemmer, men også løbende. Dette understreger behovet for et kontinuerligt samarbejde mellem direktion og bestyrelse, et samarbejde der ikke begrænser sig til de formelle møder. Hvis du kunne tænke dig at høre, hvordan LUNDMANN kan bistå i en psykologisk kontraktforhandling, rolleafklaringer og opfølgning herpå, er du velkommen til at tage kontakt.

Rolleafklaring og forventningsafstemning opadtil

Selvom man på overfladen kan synes at have en rolleafklaring, er der imidlertid ofte en række detaljer, som ikke afklares, og som derfor kan være en kilde til frustration på grund af forskellige forventninger. For eksempel er en gentagen udfordring i en organisation, hvordan man håndterer det, når der ikke bliver eksekveret på noget, som er aftalt. Bliver man så ved med at rykke, spiller man bolden videre til en anden, afklarer man årsagen hertil, genforhandler man sin rolle, eller...? Et andet eksempel kunne være, at bestyrelsen (eller direktøren!) kommer med en melding, som den anden part ikke finder hensigtsmæssig. Accepterer man, kæmper man, indgår man i dialog eller i forhandling? Dette skal nødvendigvis



LUNDMANN

Bredgade 36C, 1. sal; 1260 København K, info@Lundmann.dk, www.Lundmann.dk

afstemmes på forhånd, for ikke at ende i potentielle frustrationer og u hensigtsmæssige konflikter.

Pointen er, at jo mere forventningerne er afklaret, og gjort håndterbare, des færre kilder vil der være til frustration, og des mere smidigt vil samarbejdet mellem bestyrelse og direktør være, og jo mere effektivt vil man kunne performe. Rolleafklaringen bør være en tilbagevendende begivenhed. Og den bør rammesættes og planlægges, således at man både sikrer de faglige, sociale og psykologiske aspekter ned til de vigtigste detaljer. Dette vil kunne give et klart ledelsesrum for direktøren, minimere fejlbeslutninger og sikre løbende inddragelse, når det er vigtigt. En sådan rolleafklaring bør naturligvis faciliteres, da der ofte er mange interesser på spil.

Inddragelse og fælles ledelse

Når der skal ske større forandringer, er det nødvendigt at inkludere alle interessenter i processen og informere bredt, når den endelige retning er sat. For alle har meget på spil. En traditionel personbåren ledelsesstil vil ofte få lederen til at forsøge selv at udtænke, hvad den bedste forandring er, og først derefter melde den ud.

At gøre ledelsen mere relationel eller situationel vil imidlertid give større omstillingsparathed, fordi situationer og relationer er dynamiske størrelser. I en situation med nye projekter løbende, ny konkurrence og løbende forandringer i medlemmernes ønsker og præferencer, er det vitalt at kunne omstille sig relativt hurtigt.

"Hvis vi skal gøre noget godt for vores medlemmer, så skal vi hele tiden forny os."

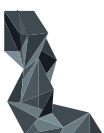
Direktør for patientforening

En central faktor for at sikre succes med forandringer i organisationen handler om, at fornyelsen kommer indefra. Eller: at deltagerne oplever, at de bidrager til de forandringer, der skal til at ske. Dette kan skabe engagement og betyde, at man som frivillig eller medarbejder

vil kaste endnu mere energi i projekterne, fordi det jo så "handler om dem selv" (jf. kapitel 2). Som frivillig er man engageret på grund af sin oplevelse af de særlige interesser og værdier, og da man ikke har noget økonomisk på spil, kan man lettere stoppe samarbejdet, hvis man skulle føle sig overrumplet af en eventuel ny retning. Der skal med andre ord sikres medinddragelse på tværs af de forskellige niveauer i NGO'en.

Den ledelsesmæssige opgave består således dels i at sikre en inddragende proces, dels i at samle op på de mange inputs og prioritere. Alle inputs hverken kan eller skal vægtes ens, og det er ledelsens opgave at prioritere disse inputs i relation til strategien.

Hvis alt bliver vægtet lige højt, risikerer effekten af processen at smuldre, ved at organisationens aktører løber i hver deres retning i stedet for at samles om en *fælles* ny retning. Netop fællesskabet i organisationen kan være det, som gør, at deltagerne – på trods af forskellige uenigheder – alligevel arbejder sammen om en strategi og fungerer som ambassadører. For ledelsen handler det således også om at få sine interessenter til at føle sig inkluderet i et socialt fællesskab.



LUNDMANN

Bredgade 36C, 1. sal; 1260 København K, info@Lundmann.dk, www.Lundmann.dk

Dette er en af de vanskelige discipliner, som NGO-lederen skal kunne varetage. Inddragelse, anerkendelse og transparens er væsentlige dyder for en leder i en NGO. Dels for at undgå at ildsjælene brænder ud, dels, og endnu vigtigere, at de ikke udvikler sig til modstandere. Her er det dog væsentligt at erindre, at ledelsesopgaven i mange henseender kan spredes ud, og opgaven med at samle op på større forandringsprocesser også kan ligge hos eksempelvis en samlet bestyrelse, et udvalg eller en projektgruppe.

Strategikommunikation

Veltillægt og transparent kommunikation er ofte afgørende for, at organisationens forskellige aktører kan bidrage til den fastlagte strategiske retning. Tydelig kommunikation øger sandsynligheden for, at de enkelte aktører har en relativt enslydende forståelse af organisationen. Og hvis de ikke har det, kan tydelig kommunikation alligevel gøre, at man så accepterer disse forskelle, så længe man oplever at kunne bidrage ud fra sin egen forståelse, og at man trods uenigheder stadig er med i et fælles projekt. Tydelig kommunikation kan således understøtte både ansatte og frivillige i at prioritere og udleve de projekter, de brænder for, og samtidig dreje disse projekter i en retning, som er i tråd med organisationens overordnede strategiske fokus.

Sproget skaber muligheder og mening, og derfor har det også en betydning for hele NGO'en, at der løbende kommunikerer om strategien og det fælles udgangspunkt. Hvor paradoksalt det end kan lyde, er kommunikation om strategien også det, som skaber strategien. En kontinuerlig italesættelse af strategiens rammer gør det muligt at udpensle det potentiale og de handlemuligheder, den enkelte ildsjæl har for at arbejde med NGO'en på et strategisk niveau.

Store roller - dårlig fastholdelse

I flere NGO'er har bestyrelserne igennem de senere år tilsyneladende øget fokus på at skaffe flere midler, organisationsudvikling, fondsansøgninger og større projekter i det hele taget. Kompetencerne til at håndtere den slags opgaver fremgår ofte af jobopslag for direktørstillinger i NGO'er. At løse disse opgaver kræver ofte en øget professionalisering af organisationen og et skarpere fokus på eksempelvis midlerne. De nye foki for direktørerne kan skabe grobund for konflikter med baglandet (det være sig repræsentantskab, medlemmerne, medarbejdere eller frivillige). Det skyldes, at baglandet som oftest er mere fokuseret på eksempelvis den større mening eller visionen. Dermed kan man som direktør hurtigt ende i et dilemma: På den ene side skal man fokusere på professionalisering eller på at skaffe midler, og på den anden side skal alle føle sig inddraget i dette - også de, som ikke synes, at dette fokus bør fylde så meget. Her kommer strategikommunikationen imidlertid ind i billedet. Det samme gør det tætte bestyrelsessamarbejde, ligesom relationsskabelse til medlemmer, repræsentanter, medarbejdere og frivillige bliver centralt. Det er selvsagt en stor mundfuld, og kunsten består derfor i at prioritere og kommunikere disse prioriteringer klart. Alternativet kan være, at bestyrelsen vælger en ny direktør, eller en anden struktur for organisationen. Når man skal balancere mellem mange forskellige, og til tider modsatrettede, krav og forventninger, er der en risiko for at man bliver nødt til at stoppe før tid. Af de direktører som var



med i nærværende undersøgelse, er omkring en tredjedel ikke længere direktør for den pågældende organisation, som de var på interviewtidspunktet. Dette er en ret stor udskiftning, og rekruttering af direktører - og bestyrelse - til NGO'er er derfor en central problemstilling.



LUNDMANN

Bredgade 36C, 1. sal; 1260 København K, info@Lundmann.dk, www.Lundmann.dk

KAPITEL 4: UDVIKLING AF ORGANISATIONENS MEDARBEJDERE OG FRIVILLIGE Gennem Deltagelse

En NGO engagerer mange forskellige interessenter (for eksempel medarbejdere, frivillige, medlemmer og bestyrelse), som alle kan have forskellige udgangspunkter og forståelser af NGO'ens underliggende formål og værdier. Et fællestræk for mange af disse interessenter synes at ligge i, at der i højere grad er tale om *deltagere* end klassiske medarbejdere. Denne opdeling i henholdsvis deltagere og klassiske medarbejdere kan ses som et kontinuum, hvor den enkelte medarbejder kan positionere sig forskelligt afhængigt af de specifikke forhold. At være "klassisk medarbejder" eller "deltager" er således et spørgsmål om variationer, og den enkelte person kan i forskellige organisationer placere sig forskelligt, og i den samme organisation forandre sin position over tid. Vi sætter fokus på differentieringen, fordi de fleste af direktørerne i nærværende undersøgelse fremhæver, at mange af de personer, der engagerer sig i en NGO, ofte udviser en større grad af engagement og identifikation med organisationen end klassiske medarbejdere. Denne tendens synes i øvrigt at sprede sig, således at en høj grad af engagement i dag er en lige så eftertragtet kvalitet hos en ansat i en privat eller offentlig organisation. Derfor vil vi dykke ned i to særlige begreber, som beskriver adgangen og tilgangen til arbejdet, nemlig deltager og perifer deltager¹.

Deltagere

Ved *deltager* forstås i nærværende rapport en interessant, hvis arbejde for organisationen baserer sig på en høj grad af identifikation med organisationens formål eller værdier. En deltager kan således

"Den professionelle leder siger: "Det skal vi ikke lave, for det har vi ikke råd til". Den frivillige siger: "Det er skidegodt, og det passer perfekt til det, vi laver, så skal vi nok finde ud af resten". Derfor tror jeg også, at der er mange frivillige, som har en skepsis over for den der professionalisering."

Direktør for nødhjælpsorganisation

godt være ansat, men er ikke drevet af en lønseddel eller fokuseret på timetal. Deltageren motiveres snarere af sin egen tolkning af organisationens formål og værdisæt og kan beskrives som en ildsjæl, der har potentialet til at levere et stort engagement og skabe en stor værdi for organisationen. En af ulemperne ved denne form for engagement kan være, at deltagere i

¹Vi anvender begreberne lidt anderledes, men vores forståelse af deltagere og perifere deltagere er inspireret af: Lave & Wenger (1991): *Situated Learning. Legitimate Peripheral Participation*. Cambridge.



højere grad kan have en tendens til at "brænde lyset i begge ender", blive stressede og måske ligefrem brænde ud.

En anden udfordring ved engagerede deltagere kan være at samle dem omkring én fælles retning, eftersom deltagerne kan have forskellige forståelser af værdigrundlaget, som de hver især kan insistere på. Der ligger således en væsentlig ledelsesmæssig opgave i at samle deltagere om et fælles tredje projekt (jf. kapitel 3).

En *perifer deltager* kan godt være engageret og motiveret af organisationens formål og værdigrundlag. Som perifer deltager vil man have en mere traditionel tilgang til sit arbejde – uanset om det er som frivillig eller som ansat. Når man ser sig selv som 'ansat', vil man være mere tilbøjelig til at adskille arbejde og fritid, "tælle timer" og lægge vægt på løn eller sin egen personlige karriere. At påtage sig en rolle som 'ansat' er af flere af direktørerne i vores undersøgelse blevet italesat som problematisk. Det skyldes bl.a., at NGO'er typisk ikke er lønførende, ligesom varierende arbejdstider er et vilkår – specielt i NGO'er, der også engagerer frivillige. Dermed ikke sagt, at der udelukkende er brug for *deltagere* i en NGO. De kompetencer, som ansatte bringer med ind i organisationen, kan være centrale for arbejdet med NGO'ens kerneopgave.

Flere af direktørerne i vores undersøgelse italesatte opgaveløsninger, der kræver stor erfaring eller en specifik og eftertragtet faglig baggrund. Udfordringen kan her ligge i, at det kan være relativt let at rekruttere en medarbejder, men sværere at rekruttere en deltager. Dette skyldes at 'deltager' er noget man bliver, ikke noget man er. Vi vil derfor kigge på, hvordan man kan gøre perifere deltagere til deltagere i NGO'er.

Hvordan udvikles perifer deltagelse til en større grad af engageret deltagelse?

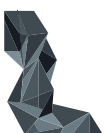
For at kunne motivere sine medarbejdere skal man som leder have et veldefineret begreb om den retning, man gerne vil have sine medarbejdere til at bevæge eller udvikle sig i. Udover motivation for

selve den sag, man arbejder for, er et andet centralt aspekt i motivation og engagement at tilbyde et kontinuum af forskellige grader af deltagelse.

Et godt arbejdsfællesskab bygger på et fælles fokus og forståelse af, hvad kerneopgaven er, og hvilken betydning den har for medarbejderen selv, for fællesskabet, for organisationen og for det større perspektiv. Men som tidligere nævnt, så er anerkendelse også en central del af det at blive engageret. Ved at legitimere den perifere deltagelse og give perifere deltagere adgang til fællesskabet og kontakt til andre, mere engagerede deltagere, skabes muligheden for, at den perifere deltagelse kan bevæge sig på kontinuummet i retning af fuld deltagelse.

"Vi opgør stort set alle initiativer ved at vise, hvor mange donorer det kræver. Det skal italesættes hele tiden. Hvem er det, der bruger pengene, og hvem er det, der tjener dem ind."

Direktør for klima-/miljøorganisation



LUNDMANN

Bredgade 36C, 1. sal; 1260 København K, info@Lundmann.dk, www.Lundmann.dk

Alle former for engagement består som udgangspunkt af perifer deltagelse, men i kraft af den adgang til fællesskabet, som organisationen kan skabe, kan den perifere deltager lettere blive til en engageret og fuldt deltagende aktør eller ildsjæl.

Øget deltagelse via facilitering af særlige samarbejder

At være fuldt deltagende i en organisation handler bl.a. om, at ens identitet i en vis grad flyder sammen med de antagelser, værdier og visioner, som findes i organisationen. Dermed vil man også være ambassadør for organisationen i mange andre sammenhænge, som ikke nødvendigvis vedrører organisationen.

For at kunne aktivere det potentiale, der findes i perifere deltagere, kræver det, at NGO'en gør en indsats for at give perifere deltagere adgang til organisationen og fællesskabet. Denne proces kan være udfordrende, da mange NGO'er bygger på en historik og stor grad af implicit forståelse, der i denne proces skal gøres transparent og tilgængelig for de perifere deltagere. En mulig tilgang til denne opgave kunne være at igangsætte en proces, hvorigennem det bliver muligt at identificere såvel de perifere som de fuldt deltagende aktører. I sådan en proces vil man kunne facilitere og rammesætte samarbejdsprojekter, der kan understøtte relationen mellem de perifere og fulde deltagere. Vores vurdering er, at det vil være et konstruktivt alternativ til et klassisk "organisationsudviklingsprojekt" eller lignende, som på trods af hensigten hurtigt kan blive en topstyret proces, der er afkoblet fra den organisatoriske praksis. For at skabe bedre relationer og indsigt i hinandens holdninger, forståelser og værdier, er det afgørende, at en sådan proces bliver faciliteret.

Formålet med en sådan proces vil være at gøre de perifere deltagere mere deltagende og i højere grad se kerneopgaven som et fælles projekt. I den forbindelse er det afgørende at huske på, at motivation ikke er en iboende, individuel størrelse, men nærmere noget, vi skaber sammen, med og for hinanden. Via indsigten i flere forskellige deltagelsesmuligheder vil de perifere deltagere få lettere ved selv at rykke sig derhen, hvor de gerne vil være. For både den løst tilknyttede medarbejder og den flygtige frivillige kan den øgede forståelse potentielt motivere til en stærkere identifikation med NGO'ens værdimæssige grundlag, ligesom det kan styrke motivationen for at arbejde med både kerneopgaven og de mere kedelige opgaver. Et sådant mulighedsrum opstår naturligvis ikke af sig selv. Det skal skabes gennem involverende udvikling, og så skal det faciliteres, således at der faktisk opstår tilbud om øget deltagelse.

For at arbejde videre med at skabe og kommunikere forskellige former for legitime deltagelser, er det afgørende med et systemisk blik på organisationens mange delopgaver i relation til den samlede strategi. Uden sådan en foranalyse kan det blive uklart, hvor legitimitetens grænser går, og hvor de forskellige deltagere skal ledes hen. Hvis du er interesseret i at høre, hvordan LUNDMANN kan bistå med sådanne processer, er du velkommen til at tage kontakt.



LUNDMANN

Bredgade 36C, 1. sal; 1260 København K, info@Lundmann.dk, www.Lundmann.dk

Legitimering og anerkendelse af "fastgroede deltagere"

"Når det i sandhed skal lykkes en at føre et menneske hen til et bestemt sted, må man først og fremmest finde ham der, hvor han er, og begynde der."

(Søren Kierkegaard, 1859)

Flere af direktørerne i nærværende undersøgelse, nævner at der af og til – både blandt frivillige og ansatte – er nogen som er "groet fast" i deres roller.

Som nævnt kan fortællingen om, at der findes forskellige deltagelsesmuligheder, være med til at inspirere den enkelte interessents muligheder for at rykke sig. Først når man finder ud af, at der faktisk er mulighed for at deltage på en anden måde, kan man se mulighed for at ændre sin egen deltagelse. Om man er fastgroet eller ej, er dog mindre afgørende, hvis den rolle, som man udfylder, er værdiskabende, og hvis man selv er tilfredse med rollen. I sådanne tilfælde er det afgørende, at hele organisationen accepterer sådanne roller.

Ved at opleve en legitim og accepteret deltagelse, vil en eventuel genforhandling af rollerne gøres lettere, da fundamentet for forhandling bliver mere ligeværdigt, og man som medarbejder oplever, at man bliver betragtet som en, der bidrager. Mulige positioner, som kunne bringes i spil forud for en genforhandling, kunne eksempelvis være mentorroller, mere løst tilknyttede sparringspartnere eller æresmedlemmer. Det centrale ved disse genforhandlinger af deltagerforhold er, at de rummer legitim anerkendelse af det engagement, deltageren, fortsat kan bidrage med i organisationen. Ligeledes kan det mindske en eventuel frustration hos de øvrige deltagere, da de "fastgroede deltagere" lettere vil kunne leve op til deres genforhandling af rollen – fordi den tager udgangspunkt i der, hvor de allerede er. På den måde kan en udvidelse af legitime deltagelsesformer skabe plads til nye engagementer i organisationen.

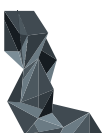
Arbejdet med og udfordringen ved forskellige former for engagement og deltagelsesformer fordrer dermed et systemisk blik på organisationen, dens deltagerformer, og de forskellige deltageres forestillinger om hinanden.

Når stærke værdier bliver en udfordring – deltagere og ledelse

Både hvad angår medarbejdere og frivillige bliver de fleste tilknyttet, fordi de deler organisationens holdninger eller værdier. Det kan være et tveægget

"I betalt arbejde er man ofte mere distanceret, og derfor finder man som oftest et kompromis. Når man arbejder med sit hjerteblod, kan det være sværere at acceptere kompromiser!"

Direktør for humanitær organisation



LUNDMANN

Bredgade 36C, 1. sal; 1260 København K, info@Lundmann.dk, www.Lundmann.dk

sværd. På den ene side er det lettere at tiltrække medarbejdere, da værdier og formål appellerer til positive aspekter. Mange NGO'er har derfor succes med at tiltrække flere tusinde frivillige. På den anden side kan engagementet i organisationen være så stort, at man kobler for meget af sin egen identitet på den. Det kan føre til, at der opstår frustrationer og konflikter, når/hvis organisationen bevæger sig et sted hen, som ikke er fuldt ud foreneligt med deltagerens forestillinger om værdier og ønsker.

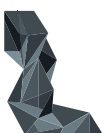
Når interessenter i og omkring organisationen udviser en høj grad af motivation og engagement, skaber det nogle særlige ledelsesmæssige udfordringer. Deltagere, som brænder for organisationens grundlæggende vision og værdier, vil være tilbøjelige til at inkorporere deres fortolkning af disse værdier i deres egen identitet. På baggrund af deltagerens høje grad af identifikation med organisationens værdigrundlag vil engagerede deltagere derfor være tilbøjelige til at søge medindflydelse og øget anerkendelse (fordi hele deres identitet er involveret). Medindflydelse kan sagtens være en enorm styrke, da det fastholder og udvikler engagementet og giver nye input (jf. kapitel 3). Imidlertid vil deltagerne oftest søge derhen, hvor de selv ser den største værdi i deres arbejde, og dette harmonerer ikke nødvendigvis med de behov, som andre deltagere eller ledelsen oplever. Fordi den enkelte deltager skaber sin egen fortolkning af organisationens værdier og formål, ligger der således en central og potentielt vanskelig ledelsesopgave i at sikre, at alle involverede har en følelse af at bidrage og af positiv medindflydelse, der skaber værdi og sammenhængskraft i organisationen. Kernen i at løfte denne opgave er selvindlysende, nemlig at skabe inddragelse og medejerskab for de beslutninger, der bliver truffet! Ved samtidig at skabe transparens omkring disse beslutninger, vil der kunne ske en øget synkronisering af de forskellige forståelser. På den anden side kan man også lade de forskellige fortolkninger være til stede og få deltagerne til at acceptere, at der er forskellige fortolkninger i spil. Også denne løsning opnås via medindflydelse og desuden via anerkendelse. I anerkendelsen ligger der netop en accept af, at man er god nok, uanset om ens holdninger og værdier divergerer lidt fra flertallets. Og netop det er det vigtige.

Det er selvsagt ledelsens ansvar, at deltagerne på tværs af organisationen inddrages og høres, særligt i processer som udarbejdelse af ny fælles strategi, oprettelse af nye projekter eller strategiske samarbejder. I disse processer kan deltagerens egne fortolkninger af organisationens værdier potentielt komme i spil og debatteres.

For ledere vil der derfor være tre spørgsmål, som er særligt relevante at overveje:

- 1) Skal man forsøge at minimere fortolkningsspændet mellem de forskellige deltagere?
- 2) Skal man acceptere fortolkningsspændet og give det plads?
- 3) Skal man blot minimere fortolkningsspændets *betydning* for deltagerens engagement i organisationen?

Bekræftelsen af et af spørgsmålene udelukker ikke nødvendigvis en bekræftelse af et af de øvrige. Pointen er blot, at via anerkendelse, inddragelse og transparens kan svaret på spørgsmålene bruges konstruktivt i opbygningen af organisation såvel som af deltagerens engagement.



Rekruttering og ledelse

Der er skrevet mangt og meget om god ledelse, og særligt i selvhjælpslitteraturen findes der gode råd og ideer til at lære ledere at anerkende, konfliktløse, procesfacilitere mm. Det samme gør sig gældende i forhold til rekruttering, hvor de fleste rekrutteringsudbydere tilbyder forskellige personlighedstests, headhunting i særlige netværk eller lignende. Det gængse formål er at øge chancerne for at finde den rette kandidat til en given stilling. Kigger man på forskningen inden for ledelse og rekruttering, synes der imidlertid at være bred konsensus om, at god ledelse i særdeleshed afhænger af den kontekst, som den udspiller sig i. I forhold til rekruttering er der en række problemstillinger, som vanskeliggør, at man kan finde den rette kandidat. Først og fremmest gælder, at konteksten, medarbejdere og ledelse har en betydelig indflydelse på, hvorvidt den nye medarbejder kommer til at gøre det godt i sit nye arbejde. En god medarbejder er med andre ord ikke noget, man finder, men noget man skaber, bl.a. via en høj grad af deltagelse og inddragelse. At være i stand til at "spille en ny medarbejder god" på sit nye hold og så fastholde ham/hende bliver med andre ord vigtigere end at ansætte. Det skyldes at god fastholdelse betyder mindre behov for ny rekruttering, men også fordi man via god fastholdelse har mulighed for at udvikle ambassadører.

Udvælgelse af medarbejdere eller skabe dem selv? Et spørgsmål om onboarding

På trods af at deltagere i høj grad er noget, som man selv er med til at skabe og udvikle, giver flere af direktørerne i nærværende undersøgelse udtryk for, at de i højere grad ønsker medarbejdere, som 'passer ind' frem for eksperter eller folk med særviden. Det synes med andre ord at være det personlige, snarere end det faglige, som der betones. Langt det meste kan imidlertid læres, når man er i organisationen. Det gælder også det personlige. Man kan også blive engageret, efter man starter. Imidlertid mener mange, at man enten er engageret eller ikke er det, og at man kan vurdere dette til jobsamtalen. Men det er naivt at tro, at man som ansættende leder kan vurdere, hvordan folk vil være, når de starter i organisationen. På grund af de mange ubekendte faktorer kan nye medarbejders væremåde per definition ikke forudsiges, og udvælgelsesprocesserne bør derfor i langt højere grad tage udgangspunkt i motivation, psykologisk kontraktforhandling og god forberedelse – altså formning i stedet for stempning.

En af de potentielle risici ved engagerede medarbejdere er, at der altid er nogen, som er mindre engagerede. En fælles korpsånd kan derfor også være ekskluderende – både over for de perifere deltagere, hvor der kan skabes et A- og et B-hold, men også over for omverdenen. Om det bliver sådan eller ej, afhænger dog i høj grad af, hvordan onboardingprocesserne tilrettelægges for nye medarbejdere, og det afgør, hvor hurtigt de kommer ind i organisationen, og hvor godt de bliver integreret heri. Hvis du er interesseret i at høre mere om, hvordan LUNDMANN kan bidrage til at skabe gode onboardingprocesser for din organisation, er du velkommen til at tage kontakt.



LUNDMANN

Bredgade 36C, 1. sal; 1260 København K, info@Lundmann.dk, www.Lundmann.dk

Tiltrækning vs. fastholdelse

Selvom meningen kan være vigtig i forbindelse med tiltrækning, bliver den i højere grad et bagtæppe, når medarbejderen er startet i jobbet. Det omvendte gør sig gældende for kultur, arbejdsmiljø, kollegiale forhold mm.

"De, der fungerer bedst, er dem, der kender til frivilligt arbejde. Så kan vi altid oplære dem bedre i for eksempel bogholderi. Vi går altså hellere på kompromis med medarbejdernes faglighed"

Direktør for nødhjælpsorganisation

Disse forhold er vigtige for at fastholde medarbejderne. Det er sværere at bruge dem som tiltrækningsfaktorer, bl.a. fordi de opfattes forskelligt, og fordi ansøgerne ikke rigtigt kan vurdere dem, inden de starter.

Det samme gør sig gældende i forhold til eksempelvis anerkendelse og om man bliver værdsat. Dette er også relationelt betinget, og man kan derfor ikke vide særligt meget om det, inden man starter. Til gengæld er sådanne faktorer i langt højere grad *fastholdelsesparametre*. Når det så er sagt, så kan sådanne mere psykologiske aspekter sagtens fungere som tiltrækningsfaktorer. Det handler bare om at kommunikere dem troværdigt, for eksempel ved at udtrykke og udstråle oprigtig anerkendelse af deltagere/medarbejdere, når man søger nye medarbejdere.

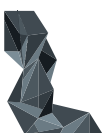
Udfordringer ved projektansættelser

Prekariatet lader til at blive en stadig større del af det danske arbejdsmarked. Kort fortalt betyder det, at flere medarbejdere med tiden er blevet mere løst tilknyttet til deres arbejdsplads med midlertidige ansættelser. Dette forhold er for mange af direktørerne i nærværende undersøgelse meget present, idet NGO'erne ofte – bl.a. på grund af deres finansieringsstrategi – er meget projektdrevet. I forlængelse heraf kan der også være mere eller mindre pludselige omskiftelige forhold i organisationen og dens økonomi, hvilket kalder på tidsbegrænsede ansættelser.

"Det er hårdt at rekruttere folk til tidsbegrænsede stillinger. Der kan tiltrækningen være svær."

Direktør for patientforening

Spørgsmål omkring de særlige udfordringer ved midlertidige ansættelser er derfor helt centralt for både NGO'er og for virksomheder mere generelt. Hvis et projekt for eksempel indebærer, at man skal skabe særlige tilknytninger til særlige mennesker, kan projektansættelser være udfordrende for netop dette, da tilknytninger som oftest fungerer bedre, når der ikke er nogen fast bagkant på dem.



LUNDMANN

Bredgade 36C, 1. sal; 1260 København K, info@Lundmann.dk, www.Lundmann.dk

"Vi har haft et issue med projektansatte, der er ansat for en begrænset periode. Det skal være lige så naturligt at sige farvel som at sige goddag."

Direktør for humanitær organisation

Projektansættelser sætter også lederen i en potentielt konfronterende position. Flere af de interviewede direktører

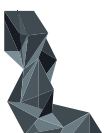
beretter eksempelvis om skuffede projektmedarbejdere, som håbede på en forlængelse af deres kontrakt, men uden at få den. Hvorvidt dette får negative implikationer, afhænger i høj grad af, hvorvidt der løbende bliver justeret på den psykologiske kontrakt – jf. kapitel 3. Ligeledes er det også vigtigt, at man som organisation sikrer, at videnstabet ved ansættelsesophør minimeres. Henimod afslutningen af et ansættelsesforløb vil medarbejderne typisk begynde at disengagere sig, mens de begynder at søge nye jobs. Tabet af arbejdskraft - før ansættelsesforholdet reelt slutter - skal derfor også håndteres.

"Vi kan ikke skabe reelle forandringer, hvis medarbejderne ikke ved, om de bliver fyret i morgen."

Direktør for humanitær organisation

Outplacement

En outplacementaftale består i, at ens ansatte hjælpes videre til et nyt job efter endt ansættelse. Det betyder, at man ikke står alene, når man skal finde et nyt job, da man både kan modtage faglig, psykologisk og karrieremæssig sparring på processen. Dermed vil man stå stærkere i forhold til at finde et nyt job. Fordele ved at tilbyde medarbejdere i tidsbegrænsede stillinger en outplacementaftale ved ansættelsesstart er bl.a. et øget engagement. Det skyldes, at man som medarbejder ikke behøver bekymre sig så meget over, om man kan finde et nyt tiltrækkende job, når ansættelsen ophører. Fordi man ved, at nogen står klar til at hjælpe en videre, behøver man som projektmedarbejder ikke spekulere på det, før man faktisk er stoppet. Det betyder også, at man er klar over, at der er muligheder efter endt ansættelse, og at den interne konkurrence om stillinger i organisationen kan reduceres. Hvis du kunne være interesseret i at høre mere om LUNDMANNs outplacementløsninger, er du velkommen til at tage kontakt.



LUNDMANN

Bredgade 36C, 1. sal; 1260 København K, info@Lundmann.dk, www.Lundmann.dk

KAPITEL 5: KONKURRENCE ER RES- SOURCESPILD

Det systemiske perspektiv – og samarbejde

Private virksomheder, offentlige organisationer og NGO'er er alle sammen en del af det samme samfund. De er også ofte infiltreret i hinanden, afhængige af hinanden. De indgår i et systemisk spind, og derfor kan man også undre sig over, hvorfor man ikke får endnu større glæde af hinanden og arbejder endnu bedre sammen. Konkurrenceaspektet mellem de forskellige NGO'er blev flere gange fremhævet af de deltagende direktører. Nogle konkurrerer om de samme medlemmer, da deres respektive organisationer har en del sammenfald. Langt de fleste kæmper om de samme midler – offentlige midler, fondsmidler, medlemsbaserede midler mfl. De fleste kan derfor også have en fælles interesse i at få flere bidragsydere til at give endnu mere til NGO'er.

Konkurrence er ressourcepild

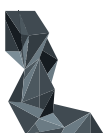
På trods af at mange NGO'er sætter samarbejdet højt, er konkurrencen stor. Udover at konkurrere i forhold til at have den mest appellerende dagsorden, den bedste vision, de bedste meninger, det væsentligste formål mv., så er konkurrencen om midler det, som bliver fremhævet stærkest.

De fleste konkurrencer om midler kræver enorme ressourcer for at kunne vinde. Man skal som oftest kunne det samme som de andre og mere til. Det betyder, at konkurrerende organisationer ofte sidder med mange af de samme afdelinger og positioner, og derfor bliver

"Vi er formålsnedsatte, men jeg synes ikke, vi agerer så formålsstyret, som vi burde. Vi bruger meget af tiden på at slå om midlerne."

Direktør for humanitær organisation

der i høj grad lavet en masse dobbeltarbejde organisationerne imellem. I tider hvor der er mangel på medarbejdere kan konkurrence med andre ord være dybt problematisk – fordi man fylder sin organisation med medarbejdere, der laver det samme som andre organisationers medarbejdere. Ligeledes ville konkurrencen om midler også være mindre påkrævet, hvis man brugte hinandens ressourcer. Ved at samarbejde kan man nå længere, og formentlig også få flere med. Det ser man for eksempel i de årlige Danmarks Indsamlinger, som netop flere organisationer går sammen om, og hvor udbyttet for den enkelte organisation formentlig er langt større, end hvis hver enkelt skulle etablere noget lignende. Dette princip gælder ikke kun for NGO'er, men for tusindvis af private virksomheder. I vores egen branche, konsulent- og rekrutteringsbranchen, går de fleste af og til forgæves til kundemøder, skriver tilbud der



LUNDMANN

Bredgade 36C, 1. sal; 1260 København K, info@Lundmann.dk, www.Lundmann.dk

ikke bliver til noget (fordi en anden virksomhed modtager ordren), ligesom man researcher på de samme kandidater, finder navne og telefonnumre, som allerede ligger i 200 andre virksomheders databaser, man udvikler hjemmesider, skabeloner osv. Der er med andre ord utroligt meget dobbeltarbejde organisationer imellem. Dette er ikke for at tale for fusioner, men i langt højere grad for samarbejde. Alt det, som man alligevel gør på samme måder, og skal nå de samme resultater omkring, kunne i stedet deles, således at man kan bruge energien på alt det, som gør den enkelte organisation unik. Det ville med andre ord kunne skabe langt mere *meningsfuld* udvikling.

Udfordringen ved at deles om ressourcerne er selvfølgelig at finde ud af, hvordan ressourcer og forbrug skal opgøres. Dette er imidlertid et teknisk problem. Et problem, som der kan findes mange forskellige praktiske løsninger på. Det afgørende for, om det lykkes, er, om der findes et ønske om, at det lykkes. For at finde dette, bliver man nødt til at starte med at finde ud af, hvad de potentielle modstande er. For eksempel er en af de personlige "ulemper" ved at skabe samarbejde, at man minimerer ressourceforbruget. Det betyder nemlig, at nogen eller noget bliver overflødiggjort, hvilket kan give modstand. For at samarbejdet lykkes, skal hver især, der bliver involveret, opleve, at de får tilført en værdi fra det. Dette kalder igen på en faciliteret dialog.

Konkrete samarbejdsmuligheder mellem NGO'er

Nedenfor listes nogle perspektiver på, hvor og hvordan samarbejde mellem NGO'er kunne findes.

Konkrete samarbejdsmuligheder

Fondsansøgninger. Et samarbejdsfokus for NGO'erne kunne være fondsansøgninger. Flere oplever en øget kamp om midlerne, og samtidig er fondene meget lidt risikovillige til at samarbejde om alternative projekter. Dette er en udfordring, da man som NGO samtidig bliver nødt til at adskille sig fra andre fondsansøgere. Mange oplever derfor at være fastlåst i en konkurrence, hvor udfoldelsesmulighederne er relativt begrænsede.

En mulighed kunne derfor være at udarbejde fælles fondsansøgninger om konkrete projekter med andre NGO'er. Det kunne både være NGO'er med samme interessefelt, eller det kunne være ansøgninger, hvor perspektivet er større end en enkelt organisations formål.

Når flere går sammen, kan det også være lettere at begynde at stille modkrav til selve ansøgningsprocesserne, der ofte opleves som besværlige.

Fusioner. Mere radikalt kunne man rejse spørgsmålet om, hvorvidt man som NGO overlapper så meget i andre NGO'ers arbejdsfelt, at man kunne slå foreningerne sammen.



LUNDMANN

Bredgade 36C, 1. sal; 1260 København K, info@Lundmann.dk, www.Lundmann.dk

Fælles formidling. Samarbejdet kunne omhandle at skabe endnu flere fælles stemmer i relevante debatter. Dette kunne tilføre en vægtigere holdning – fordi den forener forskellige perspektiver og interesser.

Fælles kontorer. Man kunne overveje fællesskab om nogle af de faste udgifter, som for eksempel erhvervslejen. I det omfang man kunne gå sammen med andre NGO'er i en fælles

"Vi burde indgå i administrationsfællesskaber med andre NGO'er, men alle har det nok med at tænke, at de ikke vil ud med deres hemmeligheder og måder at gøre tingene på."

Direktør for humanitær organisation

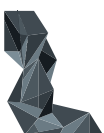
bygning (som for eksempel er sket for en del af Dansk Handicap Forbunds medlemmer), vil der også være potentiale for flere løbende dialoger, og derigennem flere fælles berøringsflader.

Personaledeling. Flere af NGO'erne har også italesat, at det kan være svært at rekruttere eksempelvis bogholdere, IT-konsulenter og fra andre faggrupper, hvor der er relativt få ledige på arbejdsmarkedet. Hvis man som NGO kunne deles om medarbejdere, ville driften på udvalgte områder kunne blive billigere, ligesom arbejdet for den enkelte medarbejder også kunne blive sjovere. Det skyldes, at der er potentiale til at involvere flere perspektiver, ligesom man som medarbejder kan bruge flere af de specialiserede kompetencer, som man måtte have.

Om partnerskaber og sammenlægninger kan indgås, handler selvfølgelig også om NGO'ers selvfortælling – hvor særlig en rolle mener man, at organisationen udfylder? Er ens formålsbeskrivelse for eksempel så anderledes, at samarbejder besværliggøres for meget? Ligeledes kan det handle om de positioner, som de enkelte ledere kan have erhvervet sig i deres respektive organisationer.

Hvad skal vi så samarbejde om – og med hvem?

Hvilket samarbejde, med hvem, og hvordan dette skulle foregå, er på mange måder både et spørgsmål om organisatorisk og individuel identitet set i forhold til den øgede styrke, som samarbejder kan afføde. Det er også klart, at hvis man overvejer at gå ind i sådan en proces, kalder det på facilitering, åbenhed, rolle- og opgaveafklaringer mm. Forudsætningen for dette er imidlertid en systemisk afdækning af de forskellige interessenters opgaver, interesser og behov. Hvis du er interesseret i at høre, hvordan LUNDMANN kan bidrage med at afdække disse forhold og facilitere nye samarbejder mellem potentielt konkurrerende organisationer, er du velkommen til at tage kontakt. En sådan opgave vil naturligvis blive varetaget fortroligt.



LUNDMANN

Bredgade 36C, 1. sal; 1260 København K, info@Lundmann.dk, www.Lundmann.dk



LUNDMANN udfærdiger kvalitative analyser, og forestår rekrutteringsprocesser i NGO'er, private og offentlige virksomheder. LUNDMANN rådgiver endvidere ledere og HR-afdelinger om optimering af deres egne rekrutteringsindsatser og -systemer - fra jobanalyser, behovsafdækning, assessment, udvælgelse og over til onboarding, talentudvikling og fastholdelse.

Kontakt

LUNDMANN
Bredgade 36 C, 3. sal
1260 København K.
Mail: info@lundmann.dk
Tlf.: +45 3029 6195
Web: www.Lundmann.dk



LUNDMANN