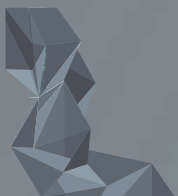


NGO

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 NGO'erne påtager sig?</i>	3
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 MELLEML NGO'ER	37
Konkrete samarbejds muligheder	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 direktørene 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 offentlige 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 Mellemøsten? 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 halvfjerdserne. 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 bevæggrunde 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.



LUNDMANN

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

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.



LUNDMANN

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

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.

[Hent resten af rapporten her](#)



LUNDMANN

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