

GUIDE TIL ORGANISATIONSUDVIKLING I CIVILSAMFUNDS- ORGANISATIONER

DEL 1: ROLLER, PROCES OG METODE

DEL 2: REDSKABER OG ØVELSER

OM DENNE GUIDE

Guide til Organisationsudvikling i Civilsamfundsorganisationer er henvendt til foreninger og organisationer, der ønsker at arbejde med deres egen udvikling for at blive endnu bedre til at opfylde deres formål og nå deres strategiske mål. Guiden kan bruges både i Danmark og i andre lande.

Guiden er udviklet af CISU – Civilsamfund i Udvikling og Danske Handicaporganisationer i samarbejde med en række andre danske organisationer og med støtte fra Udenrigsministeriet.

Guidens mål er at støtte danske civilsamfundsorganisationer med:

- At afklare jeres forventninger til hinanden og den organisation I er en del af.
- At forstå og kvalificere nogle af de processer I står i til hverdag, specielt når I beslutter jer for at sætte fokus på organisationsudviklingsforløb.

Proces i fire faser

Guiden er opbygget omkring fire faser i en organisationsudviklingsproces. En afklarings-, analyse-, refleksion samt beslutnings- og handlingsfase.

Inspirationen til denne guide kommer fra forskellige aktører. INTRAC, SIDA, Bare Foot Guide Community og andre har været med til at inspirere guiden. Tak for mange input vi har hentet derfra og fra andre.

Holdninger som kommer til udtryk i denne guide afspejler ikke nødvendigvis holdningen hos CISU, Danske Handicaporganisationer eller Udenrigsministeriet.



CISU er en sammenslutning af flere end 290 folkelige foreninger i Danmark, der alle er engagerede i udviklingssamarbejdet - enten som deres hovedformål eller som en del af deres aktiviteter. CISU arbejder med kapacitetsopbygning af organisationerne og administrerer desuden Civilsamfunds-puljen på vegne af Udenrigsministeriet.

CISU - Civilsamfund i Udvikling

Klosterport 4a, 8000 Aarhus C
8612 0342 // cisu@cisu.dk // www.cisu.dk

Udgivet af CISU – Civilsamfund i udvikling og Danske Handicaporganisationer med støtte fra Udenrigsministeriet // Copyright © CISU og Danske Handicaporganisationer //



Danske Handicaporganisationer

Danske Handicaporganisationer er en paraplyorganisation af 32 handicaporganisationer i Danmark. DH arbejder med fortalervirksomhed og kapacitetsopbygning i Danmark og i partnerskab med lokale organisationer i Syd for lokalt og globalt at fremme rettighederne for personer med handicap.

Danske Handicaporganisationer

Blekinge Boulevard 2, 2630 Taastrup
36 75 17 77 // dh@handicap.dk // www.handicap.dk

1. udgave, 1. oplag, marts 2013 // Guiden må trykkes, kopieres og distribueres med angivelse af kilde // Fotos: CISU, DH og Pernille Bærendtsen // Grafik, layout og opsætning: WorldPerfect // ISBN 978-87-986815-7-1 //

INDHOLDSFORTEGNELSE

Del 1: Roller, proces og metoder:

1. Indledning: Formål, principper og faser	side 4
2. Civilsamfundsorganisationers roller	side 8
3. Centrale begreber og modeller i organisationsudvikling	side 11
4. Afklaringsfasen	side 17
5. Analysefasen	side 19
6. Refleksions- og beslutningsfasen	side 20
7. Handlingsfasen	side 24

Del 2: Redskaber og øvelser

Oversigt over redskaber	side 28
Afklaringsworkshop	side 30
Kontekstanalyse	side 34
SWOT	side 37
Oktagon	side 39
Anerkendende tilgang	side 40
Ansvarlighedsstrukturer	side 43
Troværdighedstjek	side 44
Partnerskabsanalyse	side 46
Formålstjek	side 51
Interessentanalyse	side 53
Tre Cirkel Modellen	side 55
Dialogbaseret tilgang til dataindsamling	side 58
Force Field Analysis	side 59

1. INTRODUKTION TIL GUIDEN

Etiopien indførte i 2009 en ny lovgivning for civilsamfundet, der medførte væsentlige begrænsninger i de rammevilkår civilsamfundsorganisationer arbejdede under. Et af elementerne i den nye lov, var at organisationer der arbejdede med en rettighedsbaseret tilgang maksimalt kunne modtage 10 % af deres finansiering fra udlandet.

Det betød at civilsamfundsorganisationer enten grundlæggende skulle ændre den måde de arbejdede på, herunder gå væk fra det rettighedsbaserede arbejde, eller finde alternativ finansiering fra Etiopien. De fleste rettighedsbaserede civilsamfundsorganisationer så sig nødsaget til at revidere deres overordnede mål og strategier, og som en del af denne proces tilpasse deres organisation til de nye rammer og vilkår.

Historien fra Etiopien er måske lidt ekstrem. Det er sjældent så drastiske forandringer bliver trukket ned over hovedet på civilsamfundet. Men samtidig er det et eksempel på, at faktorer udefra pludselig kan sætte en organisation overfor nye udfordringer. En situation der kræver at organisationen går igennem en proces, hvor den udvikles og tilpasses til de nye rammer og vilkår. Det er sådanne forløb eller udviklingsprocesser i civilsamfundsorganisationer, som denne publikation fokuserer på.

Behov for udviklingen af en organisation kan både komme fra forhold udenfor organisationen, sådan som eksemplet fra Etiopien viser, eller det kan komme indefra organisationen selv. For eksempel hvis en organisation gennemgår voldsom vækst i antallet af arbejdsopgaver, og derfor må tilpasse sig disse forandringer i måden at arbejde på.

FORMÅLET MED GUIDEN

Denne guide har til formål at støtte og kvalificere forandringsprocesser. Guiden er et redskab til civilsamfundsorganisationer, der har behov for at forholde sig struktureret og strategisk til udviklingen i deres egen organisation.

Guiden har som mål at give ideer, inspiration og vejledning til frivillige, bestyrelser, medarbejdere og ledere i civilsamfundsorganisationer, der står overfor at skulle planlægge, strukturere og gennemføre en proces, der udvikler deres organisation. Guiden sigter mod at beskrive processer, der kan faciliteres af organisationen selv. På den måde styrkes ejerskabet til processen, hvilket vi mener er centralt i forhold til at planlægge og gennemføre en succesfuld organisationsudviklingsproces.

Vores ønske er, at vi med denne guide kan:

- Inspirere flere civilsamfundsorganisationer til at starte strategiske og strukturerede forløb, der kan være med til at udvikle deres organisation
- Bidrage med et let håndterligt redskab for civilsamfundsorganisationer der arbejder med kortere ad-hoc udviklingsprocesser.
- Bidrage til at danske organisationer og deres partnere i Syd opbygger en fælles forståelse for hvad organisationsudviklingsprocesser kan indeholde. Det vil styrke partnerskab og arbejdet med globale udfordringer på tværs af nord og syd organisationer.

På den måde er det vores hensigt at bidrage til et stærkt, mangfoldigt og uafhængigt civilsamfund.

PRINCIPPER

Der ligger en række principper til grund for den måde, hvor med vi har sammensat denne guide.

Kontekst:

En organisationsudviklingsproces skal tage udgangspunkt i den enkelte organisation og den konkrete kontekst organisationen befinder sig i. Af samme grund kommer vi ikke med en fast opskrift på organisationsudvikling, men har i stedet valgt at præsentere en række overvejelser og introducere forskellige redskaber, som kan være nyttige, når man vil arbejde struktureret med udvikling af sin egen organisation.

Bred anvendelighed:

Guiden kan bruges i forskellige sammenhænge. Guiden henvender sig således både til dem, der skal organisere en mere omfattende proces, såvel som til organisationer, der vil hente inspiration til og lære analytiske redskaber, som kan bruges i kortere forløb. Det kan for eksempel være et redskab til analyse af sammenhængskraften i organisationen i forbindelse med et årsmøde eller lignende.

Nord og syd:

Vi har forsøgt at lave en guide der både henvender sig til civilsamfundsorganisationer i nord og i syd. Vi mener, at på trods af mange forskelle, vil der være nogle grundlæggende elementer i en organisationsudviklingsproces uanset, hvor den udspiller sig. Desuden er vi overbeviste om, at det er lærerigt og nyttigt for nord-syd partnerskaber, hvis vi kan forholde os til en fælles referenceramme, når vi snakker om organisationsudvikling i civilsamfundsorganisationer.

Fra start til slut:

Vi har valgt at lave en guide der forsøger at tage civilsamfundsorganisationer igennem hele det forløb, som en organisationsudviklingsproces kan være og inkludere overvejelser omkring implementeringen igennem de handlinger, som processen munder ud i.

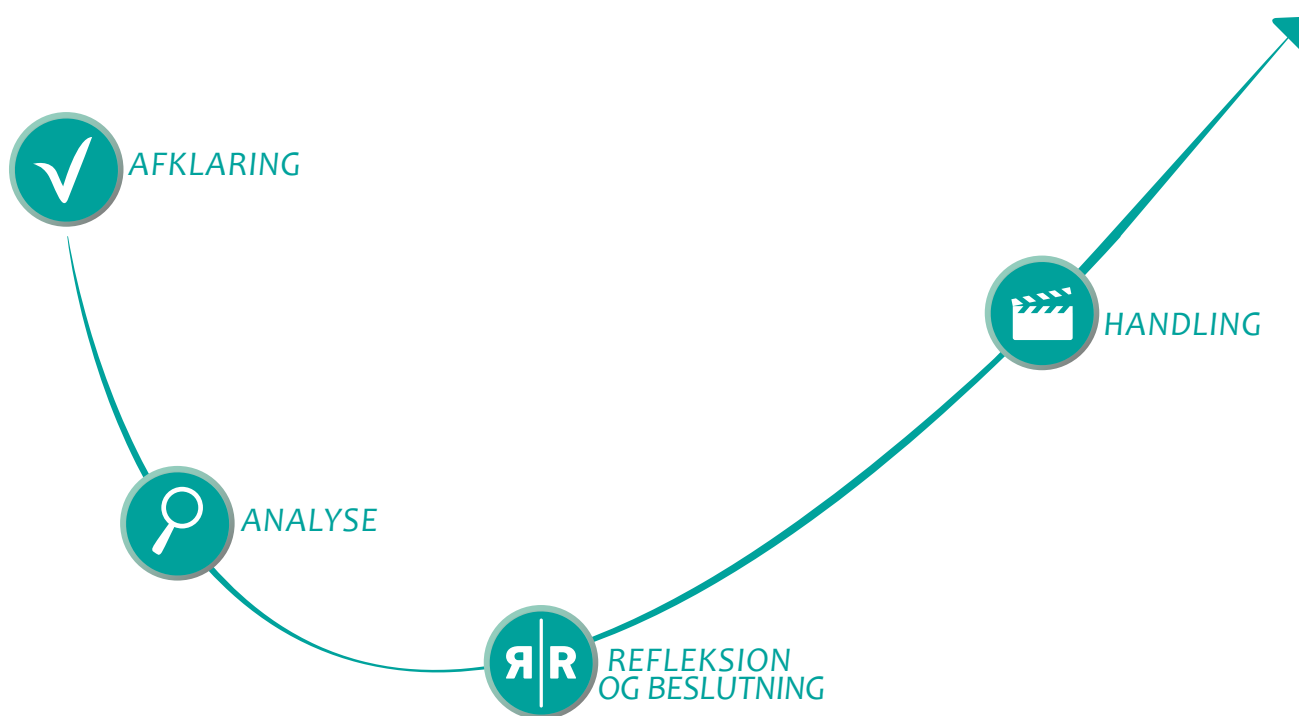
Ejerskab:

Det er essentielt at organisationsudviklingsprocesser forankres på alle niveauer i organisationen, herunder ansatte, frivillige og politiske beslutningstagere. På samme måde er det vigtigt at sikre inklusion på tværs af fx køn, alder, etnicitet, tro osv. Det sikrer et bredt ejerskab til processen og de forandringer, den vil føre til.

DEFINITION: HVAD ER ORGANISATIONSUDVIKLING?

Organisationsudvikling i civilsamfundsorganisationer er processer, der har som mål at udvikle og optimere organisationen ved at:

- **Analyser** potentialer og udfordringer i forhold til interne forhold og den kontekst som organisationen befinder sig i.
- **Gribe strategisk og systematisk ind** i organisationen på baggrund af ny viden og erkendelse om disse forhold.



Figur tekst

Faser i organisationsudviklingsprocesser. I organisationsudviklingsprocesser indgår forskellige faser som vi i denne guide betegner afklarings-, analyse-, refleksion samt beslutnings- og handlingsfasen. Illustrationen herover viser de 4 faser.

FASER I ORGANISATIONS-UDVIKLINGSPROCESSER

Forskellige organisationer er forskellige steder i deres udvikling. Nogle har eksisteret ganske kort tid, og står overfor udfordringer med at organisere arbejdet helt fra bunden. Andre organisationer har mange år bag sig, og har helt andre organisatoriske og udviklingsmæssige problemer. Samtidig kan de eksterne faktorer eller konteksten vi arbejder i også være vidt forskellige.

Guiden er bygget op omkring en ideal organisationsudviklingsproces, hvor der arbejdes med fire faser. Den første fase er en afklaring af hvorvidt og hvorfor, der er motivation for en organisationsudviklingsproces. Hvis motivationen er til stede, skal mere præcise formål og eventuelle deltagere i processen overvejes. Anden fase er selve analysen. Her skal der skabes et mere detaljeret billede af organisationen, og hvor den gerne vil udvikle sig hen. Tredje fase handler om refleksion og beslutning og at afgrænse den kommende proces – altså definere hvad det præcist er organisationen vil arbejde videre med ud fra analysen. Fjerde og sidste fase er handling. I denne fase lægges en plan for organisationsudviklingsprocessen og de ændringer, der skal gennemføres.

OPBYGNING AF GUIDE

Guiden bygger på de erfaringer, vi har med organisationsudvikling i vores egne organisationer – CISU og Danske Handicaporganisationer. Samt fra erfaringer, hvor vi har faciliteret lignende processer i andre organisationer, i Danmark og i Syd.

Guiden består af to dele:

Første del Beskriver roller, proces og metode i organisationsudviklingsprocesser. Kapitel 1-3 giver en introduktion til guiden og dens formål og beskriver hvad der karakteriserer civilsamfundsorganisationers muligheder og udfordringer i dag, samt præsenterer centrale elementer i forståelsen af en civilsamfundsorganisation og dens udvikling. Kapitel 4-7 beskriver derefter hvert af de fire trin i fasemodellen præsenteret ovenfor (afklaring, analyse, refleksion/beslutning samt handling), som vi mener, man bør overveje i forbindelse med organisationsudvikling.

Anden del af guiden er en detaljeret beskrivelse af de forskellige redskaber. Disse redskaber er præsenteret med detaljerede anvisninger, og de kan anvendes baseret på den information, de præsenteres med. For nogle få af de mere komplekse redskaber er der brug for yderligere information end det, som

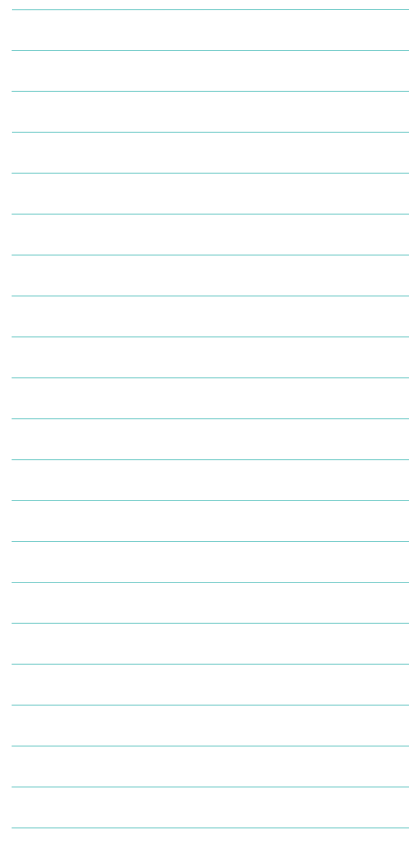
præsenteres her. Denne og anden brugbar information kan findes på CISUs og Danske Handicaporganisationers hjemmesider.

Det er op til den enkelte organisation at udvælge og sammensætte redskaber og planlægge et forløb, så det bedst passer til de behov, muligheder og udfordringer, som organisationen står overfor.

Udgangspunktet for de redskaber, der præsenteres i denne guide er, at de skal kunne gennemføres af organisationen selv. Det vil sige, at det ikke er nødvendigt at inddrage personer udefra, til at støtte og facilitere processen. Det stiller krav til at der arbejdes seriøst med forberelsesprocessen, hvordan faciliteringen skal foregå, og at organisationen internt kan finde en eller flere personer, der står for dette.

Da Nord-Syd partnerskaber er et vigtigt præmis for denne guide, har vi valgt at medtage redskaber, der kan anvendes, når man ønsker at styrke et sådant samarbejde. Redskaberne kan styrke samarbejdet og forståelsen mellem to eller flere partnere, og på den måde være med til at sikre at begge organisationer udvikler sig i den retning de ønsker, med gensidig respekt for hinanden og den kontekst de to civilsamfundsorganisationer hver især befinder sig i.

Vi er opmærksomme på, at det langt fra er alle der vil gå igennem et struktureret forløb med alle fire faser, som vi har beskrevet her. Vi håber dog, at langt de fleste vil kunne drage nytte af at anvende nogle af de redskaber, der bliver introduceret.



2. CIVILSAMFUNDSORGANISATIONERS ROLLER

Lige siden den tunesiske grønthandler Mohamed Bouazizi i december 2010 antændte den benzin, han havde hældt over sig selv, og som få uger senere førte til hans død, har Tunesien og Mellemøsten ikke været det samme. Selv antændelsen skete i protest mod konfiskering af hans varer og ydmygelse fra lokale autoriteter. Hans død blev den konkrete anledning, der startede de sociale og politiske protester mod det undertrykkende styre i Tunesien. Protester som siden førte til magtskifte og reformer i landet.

Protesterne inspirerede andre borgere i regionen med politiske omvæltninger i blandt andet Egypten, Libyen og Yemen til følge.

Umiddelbart kan det virke som om at sådanne folkelige bevægelser på grund af deres spontane karakter er afkoblet fra det mere formelt strukturerede civilsamfund, med organisationer, partier og foreninger. Men typisk vil sådanne bevægelser have koblinger til civilsamfundet og forskellige civilsamfundsorganisationer vil spille vigtige roller, når ændringerne i samfundet skal gennemføres.

Når vi starter kapitlet med dette eksempel, er det fordi udviklingerne i Mellemøsten siden starten af 2011 på mange måder viser den rolle og styrke civilsamfundet kan have i samfundsudviklingen.

STAT, MARKED OG CIVILSAMFUND

Et samfund kan beskrives som bestående af tre overordnede sektorer: Staten, markedet og civilsamfundet. Statens rolle er at sikre styring og regulering. Markedet er kendetegnet ved køb og salg af varer og ydelser. Og civilsamfundet er karakteriseret ved fællesskab mellem borgere omkring normer, interesser og værdier.

Civilsamfundsorganisationer eksisterer i et samspil med staten og markedet. Alt efter sammenhængen vil civilsamfundsorganisationer skulle balancere imellem at give stat og marked modspil, for eksempel ved at kræve ændringer i politikker eller arbejds- og leveforhold og samtidig være en medspiller, for eksempel ved at tilbyde ydelser, som staten eller markedet ikke formår at levere. Det kan være svært at finde og balancere stra-

tegerne som civilsamfundsorganisation, specielt i situationer hvor civilsamfundet er politiseret eller stærkt influeret af interesser fra for eksempel staten.

CIVILSAMFUNDSORGANISATIONER

– EN MANGFOLDIG STØRRELSE

Civilsamfundsorganisationer dækker over alt fra sportsklubber, interesseorganisationer til kirkeligt og religiøst baserede organisationer.

Civilsamfundsorganisationers virke og mål kan være meget specifikke og målrettede, eller de kan have bredere mere overordnede målsætninger og begrundelser for deres virke. De eksisterer i et konstant med- og modspil med det omkringliggende samfund. Nogle er åbne for deltagelse og meget demokratisk baserede. Andre er mere lukkede og har kun deltagelse af særlige grupper.

Den bredde der eksisterer i civilsamfundsorganisationerne i Danmark kan genfindes i den gruppe, der arbejder med udviklingsspørgsmål. Spejdere, ornitologer, arkitekter, tandlæger, seniorer, personer med forskellig trosretning, personer med forskellige former for solidarisk overbevisning. Alle er eksempler på danske organisationer, der støtter og arbejder sammen med grupper i Syd.

I udviklingslandene er civilsamfundsorganisationer også sammensat af mange forskellige typer af organisationer, som varierer meget fra land til land. Fattigere lande, der er kommet ud af en krig eller konflikt, har måske kun få civilsamfundsorganisationer, sådan som det er tilfældet i Sydsudan. I andre lande kan være meget stærke og meget forskellige civilsamfundsorganisationer. Det gælder fx i Bolivia, hvor organisationer med basis i oprindelige folk og bønder har udviklet deres organisationer gennem årtier.

HVORFOR ORGANISERE SIG?

Når mennesker organiserer sig i en civilsamfundsorganisation er det typisk fordi de ønsker at fremme en sag, yde en service til en gruppe af mennesker eller for at have en fast ramme om en fælles interesse. Organiseringen er første skridt

på vejen og skaber et bedre afsæt for at opnå de mål man fælles har defineret.

Organiseringen i civilsamfundsorganisationer er udtryk for at folk kan opnå mere i fællesskab end som enkeltpersoner.

Organisationsudvikling handler i høj grad om at udvikle og justere de strategier, man vil bruge for at opnå sine mål. I denne proces skal man forholde sig både til de interne forhold i organisationen, og til de eksterne forhold, det vil sige forholdet til staten, markedet, og til andre civilsamfundsorganisationer og de grupper i samfundet, organisationen arbejder sammen med eller hvis sag man ønsker at støtte.

MANGE ROLLER

Civilsamfundsorganisationer har mange forskellige roller i samfundet i dag. Nogle arbejder med temaer, der er meget nære, for eksempel at drive en lokal bokseklub for medlemmerne. Andre fokuserer på "store" samfundspolitiske spørgsmål som klimaforandringer eller globale handelspolitiske uligheder. Vi mener at det er vigtigt at der er plads til alle typer af organisationer, og at denne mangfoldighed gør civilsamfundet stærkt.

Nogle af de roller, som vi mener, at civilsamfundsorganisationer kan have i forhold til udviklingsarbejde, er:

Styrke selvorganisering. Civilsamfundsorganisationer giver grundlag for at organisere sig og løse egne problemer og udfordringer eller varetage interesser i fællesskab med andre.

Styrke det frivillige engagement. Civilsamfundsorganisationer promoverer og styrker et frivilligt engagement af stor samfundsmæssig og udviklingsmæssig betydning.

Fremme og forsvare rettigheder. Civilsamfundsorganisationer kan være med til at fremme borgeres viden om deres individuelle og kollektive rettigheder, og beskytte og forsvare disse når de er under pres.

Skabe netværk og tillid. Civilsamfundsorganisationer kan være med til at skabe tillid og netværk, indenfor civilsamfundsorganisationer, og imellem samfundets andre instanser og mellem forskellige befolkningsgrupper og interesser.

Alternative løsninger. Civilsamfundsorganisationer kan være med til at promo-

vere og fremme alternative løsninger der er baseret på en kollektiv tanke og en forståelse af at vores valg gensidigt påvirker hinanden.

Forsvare demokratiske processer. Civilsamfundsorganisationer kan være med til at uddanne til, fremme og forsvare demokratiske processer, blandt andet igennem organisering i interessegrupper der tilgodeser den enkeltes interesser

Holde staten og markedet ansvarlig. Civilsamfundsorganisationer kan fungere som med- og modspiller til staten og den private sektor og være med til at balancere prioriteter og interesser, og finde løsninger på interessekonflikter som der nødvendigvis vil være i ethvert samfund.

Være vagthund. Civilsamfundsorganisationer kan fungere som vagthund overfor stat og privat sektor og gøre opmærksom på overgreb fra stater eller virksomheder på civilbefolkning. Det kan for eksempel være i forbindelse med anlægsaktiviteter eller udvinding af naturressourcer eller forkert og ulovlig forvaltning af statens midler.

Levere strategiske ydelser. Civilsamfundsorganisationer kan være med til at levere serviceydelser til borgere, både de ydelser som staten bevidst vælger fra eller ydelser som ikke dækkes af staten. Det kan for eksempel være ydelser som uddannelse eller adgang til rent vand.

Nogle organisationer forholder sig til deres rolle på en meget direkte måde. Fx kan de have anti-korruption som formål for deres arbejde. Andre organisationer bidrager til disse funktioner på en mere indirekte måde, som når man gennem sportsklubber er med til at organisere medlemmer omkring en fælles interesse, og dermed støtter netværksdannelse og opbygning af tillid.

MULIGHEDER OG UDFORDRINGER FOR CIVILSAMFUNDSORGANISATIONER

Civilsamfundsorganisationer står i dag overfor en række af muligheder og udfordringer. Vi har valgt at fremhæve et par af disse.

Pres fra statslige autoriteter

Civilsamfundsorganisationer har i de seneste år været udsat for øget pres og krav fra statslige autoriteter. Det er for eksempel tilfældet i Uganda og Etiopien. Presset begrundes blandt andet i "terrorbekæmpelse" men kan også have rod i statslige autoriteters ønske om at begrænse den magt og indflydelse som civilsamfundet har. Det vil sige, at magthavere bruger restriktioner overfor illegitime civilsamfundsorganisationer som en undskyldning for også at lægge forhindringer i vejen for legitime organisationer, som de er politisk uenige med.

Gensidige bidrag i partnerskabet

Indenfor de sidste par år er der kommet øget fokus på at partnerskaber mellem civilsamfundsorganisationer som arbejder med udvikling skal bygge på gensidige bidrag. Det betyder, at det ikke er nok, at den danske organisation kommer med penge, og at det er partneren i syd, der kommer med "alt det andet". Nordorganisationerne skal bidrage med mere end blot formidling af midler. Ellers er civilsamfundsorganisationen i Nord bare et fordyrende led mellem donor og sydpartneren. Derfor er det vigtigt for organisationer i Nord at identificere, hvad det konkret er, de selv og deres partner bidrager med i partnerskabet. Det bør ske igennem en dialog med Sydpartner.

Nye medier

Nye medier båret af internet og mobilteknologi har givet mange mennesker bedre muligheder for at modtage information og for selv at kommunikere. Det giver civilsamfundsorganisationer nye måder at organisere sig på. Mulighed for at kommunikere hurtigt og til mange, og mulighed for at inkludere mange flere i nyheds-, informations- og erfaringsudveksling.

De nye medier giver desuden civilsamfundsorganisationer nye måder at arbejde i netværk på. Det kan være med andre organisationer i deres eget land, eller med organisationer de deler interesser med i nabolande, eller helt andre steder på kloden.

International netværksdannelse

Muligheden for international netværksdannelse er særligt vigtig i en globaliseret verden, hvor nogle af de problemer man søger løst i et land i syd, kan være relateret til udviklinger og interesser, der befinder sig i nord. Olieudvinding er et eksempel på et sådant scenario. Det firma der udvinder olien lokalt, og som skaber problemer for lokalbefolkningen, ejes af et internationalt firma, der har sit hovedkvarter og sine aktionærer i lande langt væk fra problemerne.

Udfordringer og muligheder kræver forandring

Hvad enten det er udfordringer, der skal løses, eller muligheder, der skal udnyttes af civilsamfundsorganisationer, så vil det ofte betyde forandringer for organisationerne. Det kan kræve anderledes prioritering og organisering på nye måder.

En organisationsudviklingsproces kan hjælpe organisationer til at tilpasse sig den forandrede situation, at blive bedre til at tackle nye problemer, og til at få det bedste ud af de muligheder, der viser sig.

Troværdighed og gennemslagskraft

Troværdighed og gennemslagskraft er to centrale elementer i håndteringen af de udfordringer civilsamfundsorganisationer står overfor i dag. Hvis en civilsamfundsorganisation er troværdig og har gennemslagskraft er det lettere at sætte en dagsorden, få gennemført sine aktiviteter, nå sine mål og effektivt arbejde hen imod sin vision. Det gælder, såvel når målet er at sikre adgang til vand på lokalt niveau, fremme af respekt for menneskerettigheder i et bestemt land, eller sikre rammebetingelserne for civilsamfundets virke og arbejde på internationalt plan.

For at sikre troværdighed og gennemslagskraft i organisationer er det nødvendigt, at der sker en løbende refleksion og handling i forhold til den måde, man opererer på. Det er med til at sikre, at organisationen udvikler sig og forholder sig dynamisk til de muligheder og udfordringer, der viser sig.

3. CENTRALE BEGREBER OG MODELLER I ORGANISATIONSUDVIKLING

Før man går i gang med en organisationsudviklingsproces er det vigtigt at få en god forståelse af sin organisation, og de udfordringer og forandringer man står overfor. Man skal have en god fælles fornemmelse af, hvor skoen trykker. Det er en viden, der giver et godt udgangspunkt for at indkredse den tilgang, som man skal vælge i processen mod at udvikle sin organisation.

I dette kapitel giver vi en overordnet ramme for at forstå en civilsamfundsorganisation. Forståelsen er et godt grundlag for at forberede en organisationsudviklingsproces. Vi præsenterer forståelsen ved at introducere en række modeller, der beskriver forskellige aspekter af en organisation og dens udviklingsproces.

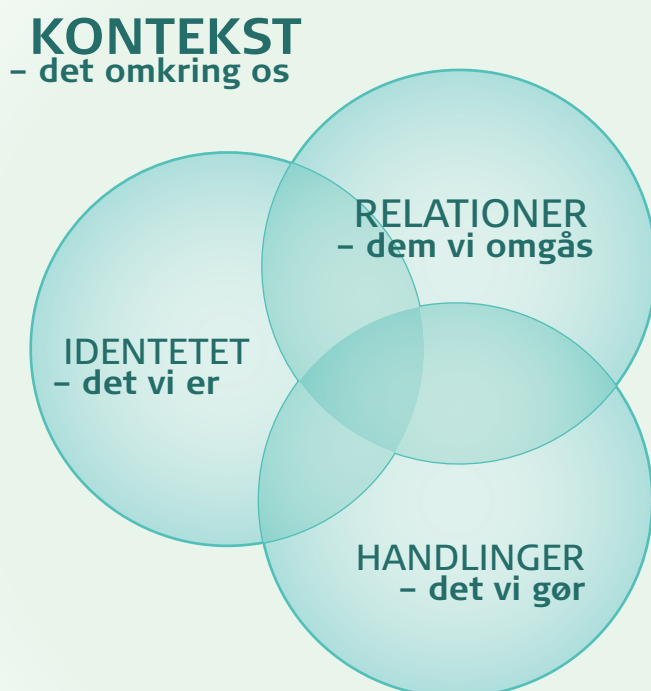
KEND DIN ORGANISATION - TRE-CIRKEL MODELLEN

Hvis man spørger en gruppe af mennesker, hvad der er det første de kommer til at tænke på, når man siger ordet "organisation", får man en meget lang liste af ord

og udsagn som: mennesker der går sammen, vedtægter, bestyrelse og ansvarlige, fælles kultur og normer, mission og vision, opgaver, beslutningshierarki, frivillige og ansatte, økonomi, netværk og så videre. Det folk forbinder med "en organisation" kan synes så forskelligt og mangfoldigt, at det nærmest er umuligt at beskrive, hvad en organisation egentlig er.

Ikke desto mindre kan man samle disse mange forskellige udsagn i nogle kernelementer, der kendetegner en organisation.

Organisationen INTRAC har udviklet den såkaldte tre-cirke model, der giver sådan en samlet beskrivelse. I deres model beskrives en organisation gennem tre overlappende cirkler, der repræsenterer en organisations identitet, en organisations handlinger, og de relationer en organisation har til sin omverden. Disse tre cirkler er indkapslet af konteksten, der påvirker organisationen, og som organisationen selv ønsker at påvirke og ændre.



Trecirkel-modellen

- er udviklet af INTRAC og beskriver sammenhængen mellem forskellige dele af en organisation og konteksten.

Identiteten – det vi er

Denne cirkel beskriver den interne organisation, og de forskellige dele som organisationen består af. Det vil sige:

- Den formelle politik og programmer, for eksempel udtrykt gennem organisationens vision og formål
- Organisationens kultur og værdier, der kan komme frem i den selvforståelse, som deles af dem, der er aktive i organisationen
- Strukturer og systemer i organisationen, for eksempel beslutningsstruktur og forskellige ansvarsområder som organisationen baserer sit arbejde på
- Menneskelige og finansielle ressourcer der er til stede i organisationen

Disse elementer er ofte meget rodfæstede i en organisation og de personer, der "befolker" den, og de vil ofte være udtrykt i den fortælling disse mennesker giver om organisationen. Det er denne fortælling og dermed de værdibaserede elementer af organisationens selvforståelse, der er kernen i en organisations identitet. Selvom elementer som strukturer, systemer og ressourcer også er vigtige, har de ikke samme tyngde i identiteten og er sjældent så grundlæggende som de mere værdibaserede elementer.

Handlinger – det vi gør

De handlinger organisationen gennemfører, er et andet helt centralt element i forståelsen af vores organisation. Handlinger er både de meget konkrete handlinger, der gennemføres, og det der kommer ud af dem. Et eksempel: For en organisation, der arbejder med uddannelse af børn og unge, så er handlinger både den undervisning man konkret gennemfører, men også den viden og de færdigheder, som børn og unge tilegner sig gennem undervisningen. Det vil sige, at når en organisation reflekterer over handlingerne, skal det være såvel handlinger som resultater. Man kan for eksempel spørge: Er det vi gør, det som vi ønsker at gøre? Opnår vi de resultater vi ønsker, med det vi gør? Og opnår vi resultaterne på den måde vi helst vil?

Relationer – dem vi omgås

De relationer en organisation har til andre aktører i samfundet er det tredje element i modellen. Det handler om relationer til eksterne aktører fra stat, mar-

ked og civilsamfundet. Det kan fx være civilsamfundsorganisationer der repræsenterer andre målgrupper. Civilsamfundsnetværk som organisationen indgår i, eller virksomheder som organisationen samarbejder med. Statslige eller internationale institutioner og donorer udgør endnu en vigtig gruppe af relationer.

Konteksten

Omkring de tre elementer, identitet, handlinger og relationer, finder vi konteksten eller omverdenen, som organisationen opererer i. Den indeholder de aktører, som organisationen ikke direkte har en relation til, ligesom den inkluderer de tendenser og situationer i samfundet, der påvirker en organisation, og som organisationen handler i forhold til.

Anvendelse

Tre-cirkel modellen hjælper os til at få en bedre forståelse af vores organisation, de forskellige elementer som den består af og sammenhængen mellem disse elementer. Modellen kan også hjælpe os med indledningsvis at pege på områder, hvor det går godt, men også områder hvor det går mindre godt. Det kan for eksempel være i form af interne konflikter, manglende resultater, mangel på respekt fra de organisationer vi relaterer os til, eller svigtende medlemsopbakning. Identificeringen af disse problemer er en vigtig del i afklaringen af, hvorvidt der er behov for en organisationsudviklingsproces, og hvad denne proces skal forholde sig til.

UDVIKLINGSFASER

Tre-cirkel modellen hjælper med at anskueliggøre en organisations kendetegn og situation ud fra interne og eksterne forhold og aktører. Det er også relevant at afklare, hvor en organisation befinder sig i sin udviklingsproces. De problemer og udfordringer en organisation, der kun har eksisteret kort tid, står overfor, er ofte anderledes end det som en organisation, der har mange års virke bag sig, skal forholde sig til.

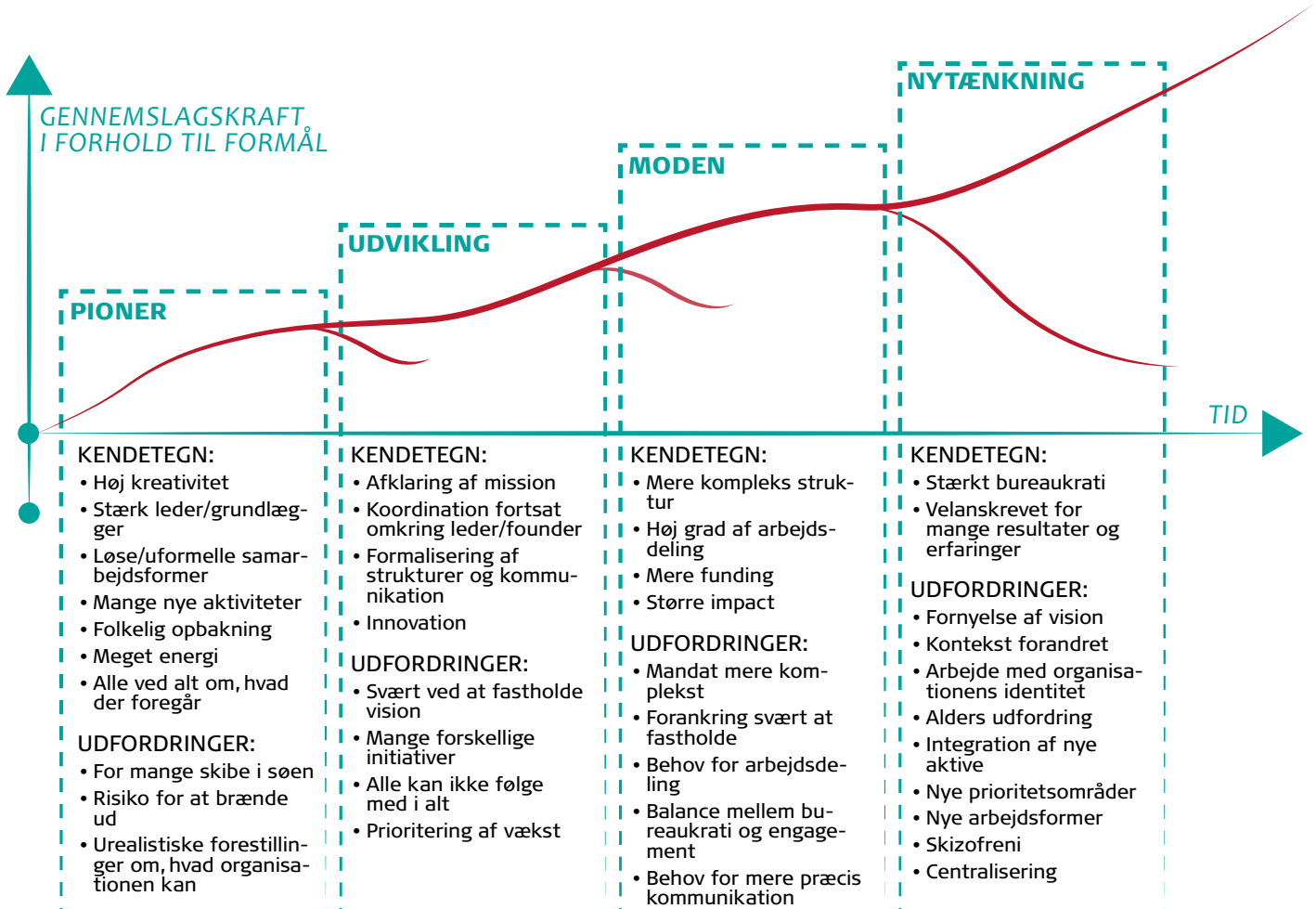
Man taler om at organisationer udvikler sig igennem fire faser: Pionerfasen, den udviklende fase, den modne fase og den nytænkende fase.

En opdeling i fire faser, der kommer i forlængelse af hinanden, skal ikke forstås

som en mekanisk proces, som alle organisationer gennemløber. Der kan være overlap mellem de forskellige faser. En organisation, der befinder sig i den modne fase, kan godt have elementer af pionerfasen og den udviklende fase samtidigt.

Der er heller ikke nogen regel, der beskriver hvor lang tid der går fra at en organisation bevæger sig fra en fase til den næste. Det er forskelligt fra organisation til organisation. Og nogle organisationer går ikke igennem alle faser.

Samtlige faser indeholder risikoen for at organisationen mister momentum, forankring eller det økonomiske grundlag for at gennemføre aktiviteter. Hver fase har desuden sine specifikke kendetegn, der kan føre til særlige udfordringer.



Pionerfasen

Organisationen er relativt ny og lille. Der er masser af energi og god dynamik. Der er en familieagtig atmosfære, hvor alle kender hinanden. Det er en periode, hvor nye ting prøves af, uden at der nødvendigvis er en stor og kompleks strategi på plads. Aktiviteterne er i stedet kendetegnet ved kreativitet og uformelle processer. Energien i denne fase kan let resultere i, at der bliver udviklet initiativer, der er svære at realisere i sidste ende, og meget står og falder med egne og andres mulighed og eventuelle begrænsninger for at engagere sig og forpligte sig.

Pionerfasen kan også vende tilbage i senere faser af organisationens udvikling, for eksempel hvis der etableres en ny afdeling eller hvis der kommer en række nye medlemmer eller aktive i organisationen. Nogle organisationer kommer aldrig ud over pionerfasen. Det kan være et bevidst valg fra organisationens side i forhold til at bevare overskuelighed og et aktivitetspræget miljø. De fleste organisationer vil dog udvikle sig mod større formalisering.

Udviklingsfasen

I denne fase er engagementet fortsat en drivende kraft, men organisationen begynder at formalisere den måde beslutninger og aktiviteter organiseres på. Missionen er muligvis blevet skærpet og der etableres afdelinger eller grupper for de prioriterede arbejdsområder. Måske bliver der indført procedurer og politikker til at guide arbejdet.

Hvis der sker en hastig vækst kan den familieagtige atmosfære, der kendetegnede pionerårene, forsvinde, og alle kan ikke længere være involveret i alt som tidligere. Man kan sige, at organisationen bliver mindre personlig og mere formel. Lederskabet er ofte det samme som i pionerfasen og de første tegn på konflikter kan opstå, hvis lederskabet ikke forstår at uddelegere ansvar, og fortsat ønsker at have det afgørende ord i alle beslutninger.

Den modne fase

Organisationen er blevet moden. Den er etableret med værdier, der deles af organisationens medlemmer og med effektive systemer, der er med til at organisere arbejdet. Der er opbygget faste relationer til andre organisationer. De handlinger der gennemføres svarer til og afspejler det organisationen er og gerne vil være. Og organisationen forholder sig aktivt og realistisk til omverdenen.

Denne fase indeholder ofte det bedste af pionerfasen og den udviklende fase. Der er gode og effektive relationer mellem de forskellige afdelinger, og der eksisterer en tydelig og velkendt struktur i organisationen. Samtidigt kan der i de enkelte afdelinger eller arbejdsgrupper være elementer af pionerfasens kreativitet og udforskning, som kan drive grupperne fremad og på den måde sikre, at organisationen er i fortsat udvikling. Den oprindelige ledelse vil muligvis være udskiftet eller den har udviklet sig sammen med organisationen.

I denne fase kan udfordringer typisk opstå, når der er faktorer udefra, der påvirker organisationen negativt. Det kan ske fordi organisationen konkurrerer med andre organisationer om indflydelse eller penge, eller fordi den etablerer nye relationer til organisationer, der har andre interesser eller måder at arbejde på, og som derfor skaber spændinger. Internt i organisationen kan der være udfordringer med at fastholde medlemmer og ansattes engagement på grund af et efterhånden veludviklet bureaukrati.

Den nytænkende fase

Organisationer i denne fase har mange år på bagen og vil have veludviklede systemer og en høj grad af arbejdsdeling. Udadtil vil organisationen formentlig være kendt og respekteret på grund af sine mange resultater og lange erfaring. Forandringer i konteksten vil muligvis udfordre organisationens måde at arbejde på.

Indadtil kan det veludviklede bureaukrati i denne fase risikere at få for stor betydning og dermed komme til at stå i vejen for det engagement, der indtil nu har været en vigtig drivkraft i organisationen.

I en sådan situation vil der ofte være brug for at organisationen finder måder at genopdage sig selv på for at genfinde den originale styrke og tilslutning til vision og mission. Som en del af denne proces kan det så overvejes om visionen skal reformuleres eller rettes lidt til.

Oftentimes vil organisationer i denne fase være kendetegnet ved spændinger mellem "traditionalister" og "fornyere" som kan have stærke modsatrettede interesser og opfattelser af hvad organisationen er og hvad den skal.

Nogle organisationer – omend de er få – vil opleve at de har opfyldt deres mission og de vil derfor kunne opløse sig selv med et klap på skulderen.

Cirkulære processer

Modellen er opbygget omkring fire stadier, som følger logisk efter hinanden. Til tider er det dog nødvendigt at gå tilbage til en af de tidligere faser igen. Det kan for eksempel ske hvis man redefinerer organisationens formål og identitet. Det er der ikke noget galt med, tværtimod kan det være et tegn på en organisation 'genopfinder' sig selv og dermed på ny står i en pionérfase - og således reagerer på den kontekst den bevæger sig i.

Anvendelse

Forståelse af en organisations udviklingsfaser kan hjælpe med at tydeliggøre nogle af de potentialer og udfordringer en organisation står overfor. Det er formodentligt få organisationer der kan genkende alle træk fra en fase, men de fleste vil kunne nikke genkende til nogle af de karakteristika der beskrives i de forskellige faser i forhold til egen organisation.

MOTIVATIONSTYPER

I forbindelse med at en organisation beslutter at lave en organisationsudviklingsproces, er det relevant for den videre proces hvad der motiverer til at indgå i og gennemføre processen.

Der er en række forskellige faktorer der kan motivere til organisationsudvikling. En del af dem er relaterede til ovenstående tilgange til organisationsudvikling.

Kvalificering af beslutninger/prioriteter

Når motivationen til at lave en analyse kommer som følge af et ønske om at kvalificere en specifik beslutning eller prioritet eller skabe konsensus om grundlaget for at træffe en beslutning.

Krisemotiveret organisationsudvikling

Udtryk for at organisationen står overfor en krise - enten internt eller som følge af ændringer i konteksten som organisationen ønsker at løse. En krisemotiveret organisationsudviklingsproces vil med fordel kunne hente støtte i en ekstern facilitator, så der er en eller flere neutrale personer der kan facilitere processen og alle involverede parter kan koncentrere sig om på bedst mulig vis analysere, hvad der skal til, og beslutte hvordan organisationen kommer igennem krisen.

Mulighedsmotiveret

En organisationsudviklingsproces kan også være motiveret af nye muligheder og potentialer i organisationen og kon-

teksten. Det kan være en gruppe af nye aktive medlemmer eller det kan være en åbning i forhold til øget dialog og samarbejde med statslige institutioner omkring mærkesager.

Kendetegnet for en mulighedsmotiveret proces, er at den som udgangspunkt er konstruktiv, og at den reflekterer en organisation med et vist overskud, forståelse for egen organisation og organisationens rolle i forhold til det omkringliggende samfund.

Partnerskabsmotiveret organisationsudvikling

Partnerskabsmotiverede udviklingsprocesser kan iscenesættes på flere forskellige måder. Hvis det er en konstruktiv proces kan omdrejningspunktet være, hvad organisationerne hver især kan gøre for at bidrage til et fælles mål. Hvis det er en mere krisemotiveret proces, kan det komme til at dreje sig om, hvordan en af de to parter kan leve op til de forventninger, der er fra den anden organisation.

Motivation i gennemførelse

Motivation er ikke kun en vigtig parameter at have med, når man skal definere, hvorfor vi laver organisationsudvikling. Motivation er også essentiel i forhold til at implementere og gennemføre de prioriteter, som man beslutter. Det kommer vi nærmere ind på i kapitel 6.

TILGANG TIL ORGANISATIONSUDVIKLING

Der er en række forskellige måder at gå til arbejdet med organisationsudvikling i en civilsamfundsorganisation. Forskellige organisationer foretrækker forskellige tilgange alt efter ressourcer, kultur og formål med den pågældende organisationsudviklingsproces.

Vi arbejder i denne guide med følgende tilgange til organisationsudvikling:

Erfaringsbaseret organisationsudvikling

For det første kan en organisationsudvikling finde sted gennem erfaringer. Det er en handlingsorienteret måde at lære på, som sker konstant i en organisation. Udviklingen sker ved, at man bygger ovenpå erfaringer og justerer ind efter forandringer, der finder sted internt eller i omverdenen. En sådan udvikling og læring sker ofte ubevidst og i et ikke planlagt forløb i organisationen. Det er de færreste organisationer, der kan nøjes med denne form for organisationsudvikling og de fleste

organisationer vil på et tidspunkt opleve et behov for at tænke mere strategisk og struktureret. Den erfaringsbaserede organisationsudvikling er en organisatorisk proces, der konstant er i gang i alle organisationer.

Ad-hoc baserede udviklingsprocesser

En anden måde at arbejde på, er at kvalificere erfaringsbaserede organisationsudvikling igennem såkaldte ad-hoc baserede udviklingsprocesser. Det vil sige planlagte processer der er af kortere varighed, og som primært har til formål at sikre, at man er på det rette spor, eller får lavet mindre ændringer og rettet til, uden at der nødvendigvis gennemføres større forandringer. Det kan for eksempel være en fælles analyse af konteksten, der foretages i forbindelse med et årsmøde, og som kan hjælpe til at sikre, at der er en fælles forståelse for den kontekst organisationen opererer i og dermed kvalificere fælles beslutninger og prioriteter.

Igennem ad-hoc processerne bliver de erfaringsbaserede processer løftet til et lidt mere struktureret niveau, og det er ideen med ad-hoc forløb, at de kan kvalificere den rene erfaringsbaserede læring i organisationen.

Krisebaserede udviklingsprocesser

Forandringer kan desuden ske ved kriser eller ved nye store udfordringer. Et sådant forløb kan vokse frem af en krise, der kan have baggrund i interne forhold i organisationen, eller fra udfordringer og forandringer udefra i konteksten omkring organisationen. Sådanne kriser sker typisk efter en situation, hvor der uventet viser sig nye udfordringer, som organisationen skal forholde sig til. Organisationens skal typisk gennemgå en proces, der reviderer visioner, holdninger og værdier, der binder organisationen sammen, eller på anden vis finde løsninger, der fungerer overfor den nye situation.

Strukturerede udviklingsprocesser

Der er tale om en struktureret udviklingsproces, hvis en organisation har behov for at udvikle en ny afdeling, skal forandre strukturen i organisationen, eller har motivation og overskud til at lave en grundig gennemgang af organisationen for at sikre at forandringer sker på bedst mulig vis og at organisationen er på rette vej. Det er en proces, som organisationen bevidst sætter i gang. Initiativet kan komme forskellige steder fra. For eksempel fra medarbejdere, medlemmer, bestyrelse eller forretningsudvalg.

Partnerskabsfokuserede processer

Organisationsudviklingsprocesser kan tage udgangspunkt i samarbejdet med partnere. En partnerskabsfokuseret organisationsudviklingsproces er karakteriseret ved at to forskellige partnere, der har en nær samarbejdsrelation, aftaler at gå ind i et gensidigt udviklingsforløb. Den vision eller den interesse som organisationerne deler, bliver så udgangspunkt for en fælles diskussion af, hvordan de to organisationer kan udvikle sig hver især for at bidrage til visionen og partnerskabet på en konstruktiv måde.

Find den tilgang der passer til jer

Denne guide beskæftiger sig primært med de sidste fire former for tilgange til forandringer i organisationsudviklingsprocesser: De ad-hoc, krisebaserede, strukturerede og partnerskabsfokuserede organisationsudviklingsprocesser. Vi vil gerne inspirere til, at der kan arbejdes bevidst og konstruktivt med alle fire typer af forandringsprocesser. Det er derfor vigtigt at identificere, hvilken tilgang der passer bedst til jeres organisation i den kontekst og situation som I befinder jer i.

Denne guide beskriver som udgangspunkt en struktureret udviklingsproces. Redskaberne der skitseres kan bruges i de andre tilgange til organisationsudviklingsprocesser, og så er det op til organisationen at definere hvilke(t) redskab(er) og analyse(r) der er mest relevant i forhold til at træffe kvalificerede valg og prioritere så transparent som muligt. Tilgængelige ressourcer – økonomiske og menneskelige – bør være med i overvejelserne som en organisation gør sig omkring hvilken tilgang der er bedst egnet for organisationen.

4. AFKLARINGSFASEN

Som vi beskrev tidligere er der fire faser i en organisationsudviklingsproces: Afklaring, analyse, refleksion/beslutning og handling.

Med udgangspunkt i de præsenterede modeller og forståelse er det muligt at vurdere, hvor det primært er, vi skal fokusere vores organisationsudvikling (tre-cirkel modellen), hvilken fase vi umiddelbart befinder os i som organisation (organisationsudviklingsfaser), hvilke interesser vi kan overveje at inddrage (interessentanalyse), hvilke ressourcer vi har i forhold til organisationsudviklingsprocessen (ressourceanalyse), og hvad der er vores primære motivation for at lave en organisationsudviklingsproces (oversigt over motivationsformer).

Ud fra den viden kan I vælge tilgang til organisationsudvikling og hvad der er i fokus for organisationsudviklingsprocessen. Dermed kan organisationen begynde at strukturere et forløb og vælge de redskaber til analyse som er de mest relevante. I er nu i gang med at bevæge jer over i næste fase af organisationsudviklingsprocessen – analysen.

Tiden der bruges på at lave en afklaring skal altid opvejes i forhold til hvor meget energi man generelt har. Til tider kan en grundig afklaring også betyde, at man umiddelbart vælger at lave et kort forløb

og udskyder et længerevarende forløb til et senere tidspunkt, hvor der er mere overskud til det i organisationen.

I del 2 af denne guide "Redskaber" er der en udførlig beskrivelse af, hvordan I kan lave en afklaringsproces.

Interessentanalyse

Organisationer er afhængige af andre organisationer og aktører, som de enten samarbejder med, forsøger at påvirke eller er økonomisk afhængige af. Interessentanalysen hjælper med at få et overblik over de aktører der har indflydelse på vores organisation, både de interne og de eksterne.

Ressourceanalyse

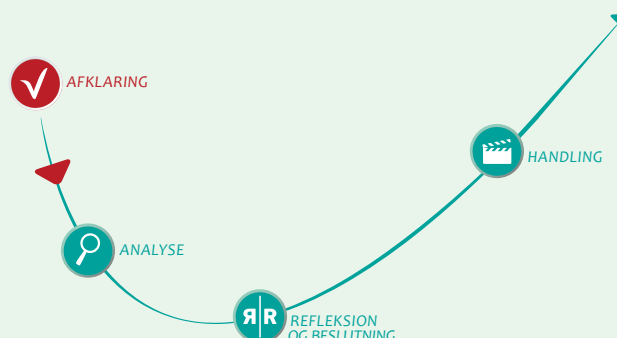
- En organisationsudviklingsproces kræver ressourcer. For at sikre at vi kan gennemføre det vi lægger op til er det nødvendigt at lave en ressourceanalyse.
- Interessentanalysen og ressourceanalysen er beskrevet i detaljer i del 2 af denne guide.

Afklaringsprocessen består af følgende trin:

- Oplagt fokus for organisationsudviklingsprocessen med tre-cirkel modellen
- Oversigt over interesser som bør inddrages (se interessent analyse i del 2 - redskaber)
- Refleksion omkring hvilken fase vi befinder os i som organisation med fasemodellen
- Overvejelser omkring hvilke ressourcer vi har tilgængelige (se ressource analyse i "Afklaring" i del 2 - redskaber)
- Overvejelser omkring hvad der motiverer os til at indgå i en organisationsudviklingsproces

Ud fra de overvejelser der er i afklaringsfasen vælges:

- Tilgang til organisationsudvikling (Ad-hoc, mulighedsbaseret, struktureret etc.)
- Fokus for organisationsudviklingen som samtidigt indikerer hvilke redskaber der kan arbejdes med i analysen.



5. ANALYSEFASEN

I dette kapitel beskriver vi processen, der skal øge viden og forståelse omkring en organisation og den kontekst eller omverden, den befinder sig i.

Vi har medtaget et udvalg af redskaber, som dækker forskellige aspekter af en organisationsanalyse, og som samtidig er relativt nemme at arbejde med af organisationen selv.

Det kan være hensigtsmæssigt at kombinere flere redskaber for på den måde, at få forskellige aspekter med i organisationsanalysen. Ved at bruge flere redskaber bliver det muligt at vurdere om den opnåede viden peger i en bestemt retning, eller om der skal laves yderligere analyser inden næste trin af organisationsudviklingsprocessen – refleksion og beslutning.

Facilitering af analyseprocessen

De personer eller den gruppe, der har fået ansvaret for at styre organisationsanalysen skal have afklaret følgende inden den større gruppe involveres:

- Hvilket eller hvilke redskaber skal bruges?
- Hvem står for faciliteringen og sætter sig grundigt ind i redskabet?
- Hvordan skal redskabet tilpasses den konkrete situation og organisation?
- Hvad skal der være af forberedelse og kommunikation til de involverede inden selve processen?

Selvom alle redskaberne kan faciliteres af en person fra organisationen, kan det i visse tilfælde være en fordel at hente en neutral facilitator ind. Det gælder specielt i de tilfælde, hvor afsættet for at gennemføre en organisationsudvikling kommer fra en "krise" internt i organisationen, hvor der ikke er en fælles forståelse af hvilken retning organisationen skal udvikle sig i og hvorfor.

Tilpasning af redskaber

Uanset hvilke redskaber, der vælges skal de tilpasses i forhold til det, som man præcist ønsker at bruge det til. Man bør overveje:

- **Deltagerne.** Hvem er deltagerne i analysen? Passer øvelsen til deltagerne eller er der dele der skal gøres specielt meget ud af – for eksempel en indledende forklaring?
- **Lige adgang.** Alle skal have lige mulighed for at deltage. Betyder det at deltagerne skal deles op i grupper for eksempel kvinder og mænd, unge og ældre eller lignende?
- **Plenum eller grupper.** I de fleste øvelser er det muligt at opdele deltagerne i grupper, som efterfølgende sammenligner resultater og konklusioner. Grupperne kan inddeles efter forskellige faktorer fx. køn, position/relation eller repræsentativitet. Fx. ved at sørge for at der er bestyrelsesmedlemmer med i begge grupper.
- **Materialer og hjælpemidler.** Er der nogen materialer som er velkendte og som kan bruges i faciliteringen og gennemførelsen af øvelsen?
- **Tid.** Tiden som den enkelte øvelse tager, afhænger meget af hvor mange, der skal deltage, og hvor meget man vil gå i dybden.
- **Sammenhæng.** Hvordan passer de forskellige redskaber sammen? Hvordan får man lavet en samlende opsamling og sammensat et forløb, som tilgodeser en proces der er fremadrettet og samtidigt sørger for at få deltageres kommentarer og overvejelser med?
- **Afslutning.** Jo "dybere" man går ind i organisationens kerneelementer – identitet, selvforståelse, og vision – desto mere kræver det at afslutte processen på en god måde. Se kapitel 6-7.

SKEMATISK OVERSIGT OVER REDSKABER

For overskuelighedens skyld har vi lavet en opstilling over de redskaber som vi anbefaler, at man bruger til analysen af sin organisation. Oversigten beskriver, hvad de enkelte redskaber fokuserer på, og hvad de er gode til.

Se oversigten på side 29.

OPSAMLING PÅ ANALYSE

Analysen afdækker viden og erkendelse om den organisation der analyseres. Den viden skal samles op så den kan danne udgangspunkt for refleksion og beslutning, som er beskrevet i kapitel 6.

Nedenstående skema kan bruge til at opsamle den viden der genereres i forbindelse med analysen. Selve arbejdet med at udfylde skemaet kan i sig selv være en god erkendelse, og hjælpe med til at vurdere styrken af de analyser der laves. Hvis der er meget enighed omkring hovedpointerne og de peger i en retning, så giver det en klar indikation af hvor en organisation kan styrkes.

OPSAMLING PÅ ANALYSE

Redskab	Hovedpointe/Hovedkonklusion	Bemærkninger
REDSKAB 1		
REDSKAB 2		
REDSKAB 3		
OSV.		

OPSAMLING – overordnet målsætning(er) der arbejdes videre med?

6. REFLEKSION OG BESLUTNINGSFASEN

Dette kapitel handler om, hvordan vi går fra analyse og forståelse af den aktuelle situation til at tage beslutninger om, de forandringer vi ønsker at se.

Det er nu, vi for alvor beslutter, hvad der skal ske, hvornår det skal ske, hvorfor vi ønsker det skal ske og hvilke omkostninger eller videre konsekvenser forandringerne kan have.

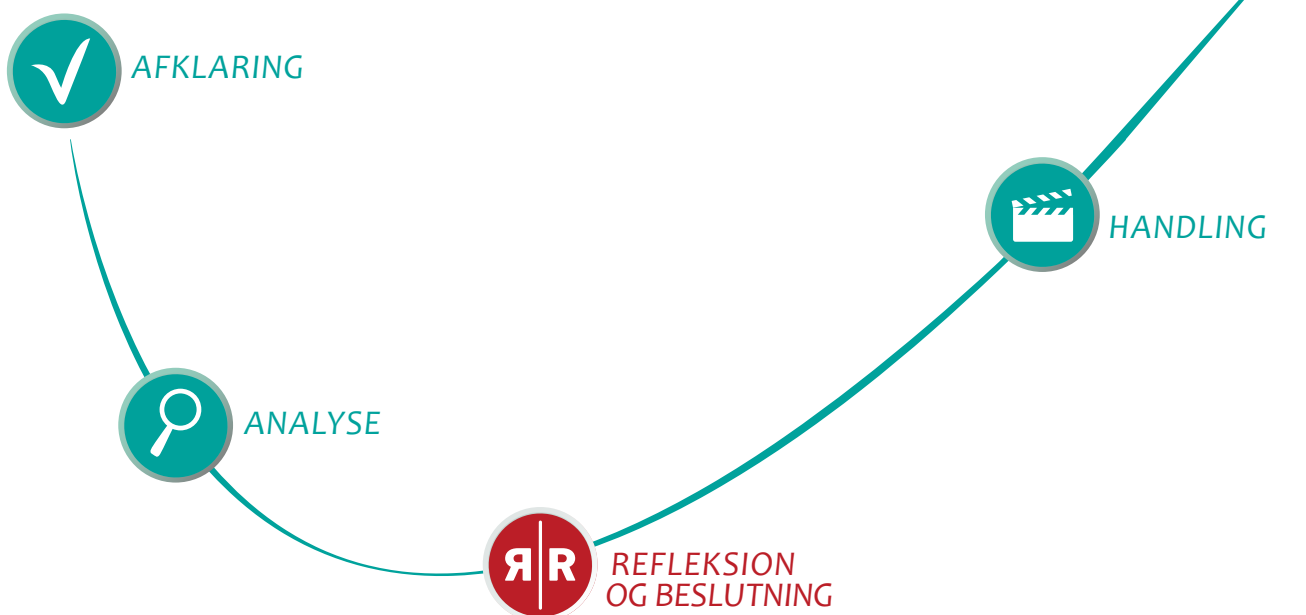
Det er fristende at gå direkte fra analysen til handling og til at udarbejde en handlingsplan. Vi vil i stedet opfordre til, at der bruges tid på at reflektere over analysen og overveje de områder, der er mest behov for at handle på og hvordan det skal gribes an. Refleksion er nødvendig for at sikre, at den handlingsplan der senere udvikles bliver præcis og med klare prioriteringer. Ellers risikerer man, at skabe frustration og forvirring blandt ansatte, medlemmer og nøglepersoner, frem for forandringer mod en styrket organisation.

En anden risiko er ved at springe refleksionsfasen over er, at handlingsplanen dermed kan ende med at udtrykke ønsker

for fremtiden, der kun deles af et udvalg af organisationens medlemmer og nøglepersoner. Uden en bred opbakning kan handlingsplanen blive svær at gennemføre, den bliver måske modarbejdet eller værre endnu, den kan forårsage splittelse og konflikt.

Hvis de forandringer, der ligger i støbeskeen, er af mere praktisk karakter og mest handler om at blive bedre eller mere effektiv til at gøre det man gør, kan refleksionsstadiet måske springes over. Man skal dog ikke være blind for at selv tilsyneladende små forandringer faktisk kan være af stor betydning. For eksempel kan det at skulle ansætte en person til at effektivisere arbejdet i en 100 % frivillig baseret organisation være en stor beslutning, som berører selve identiteten i organisationen.

For at få mest muligt ud af de anstrengelser man allerede har været igennem, må der derfor afsættes tid til at gennemtænke, diskutere og arbejde med at udfærdige en målsætning for de forandringer, der skal arbejdes herimod.



ANALYSEN LÆGGER GRUNDLAGET FOR FORSTÅElsen

Hvis man har arbejdet med afklaring og har analyseret videre ved hjælp af udvalgte redskaber fra Del 2 har man nu et ganske godt billede af sin organisation. Styrker og svagheder er kendte og fortidens succeser og fiaskoer er måske blevet klarlagte.

Man kan se analysearbejdet som en proces, der giver et stadigt tydeligere billede af organisationen, dens omgivelser og nogle af de muligheder, som man kan vælge at arbejde med. Allerede da afklaringsforløbet blev sat i gang, var der nogle forestillinger og ønsker om forandringer. Gennem analysearbejdet er det formodentlig tydeliggjort, hvor skoen trykker. Måske har det vist sig, at det der syntes at være et problem kun er et mindre problem ud af flere, eller måske er det et symptom på noget andet.

Det er også meget muligt at analysearbejdet har vist flere svagheder i organisationen, end man troede den havde. Eller analysearbejdet kan have peget på en række positive muligheder, der kan gribes og arbejdes med. Vi står altså med en situation, hvor det billede vi havde af organisationen og dens muligheder er væsentligt forrykket, siden vi gik i gang.

SCENARIER OG PRIORITERINGER

Hvis der viser sig behov eller muligheder for vidtgående forandringer vil det formentlig være nødvendigt med en skarp prioritering af, hvad der skal arbejdes med og i hvilken rækkefølge. Her bliver det at se på tilgængelige ressourcer i form af mennesker, tid og eventuel finansiering nok så væsentligt.

Vi antager, at nøglepersoner i organisationen (aktive frivillige, ledelsespersoner, bestyrelsesmedlemmer, ansatte) i størst mulig udstrækning har deltaget i eller været repræsenteret i det analysearbejde, der har været gennemført og at de også er aktive deltagere i denne fase. Det kan selvfølgelig også tænkes, at en mindre arbejdsgruppe har fået mandat til at komme med et eller flere forslag eller scenarier for den videre proces.

Skemaet på næste side kan hjælpe med denne prioritering. Hvis der lægges op til en gennemgribende forandring, vil det være godt at formulere en overord-

net målsætning for denne. Den Anerkendende Tilgang (se "Redskaber") gør som metode meget ud af at arbejde med målsætninger, der bygger videre på det, der allerede har vist sig at fungere godt. Denne tilgang kan muligvis være en hjælp i denne proces. Drejer det sig om en mindre forandringsproces kan man evt. blot nedskrive de konkrete målsætninger og undlade den overordnede målsætning.

Skemaet kan hjælpe, fordi det peger på områder som spiller ind, når der skal prioriteres. Det er blandt andet vigtigt at forholde sig til spørgsmålet om ressourcer, og hvorvidt der er behov for ændringer i vedtægter. Man kan forestille sig at der i denne fase bliver arbejdet med at finde den rette kombination af delmål, der i alt lægger op til en realistisk handlingsplan (se kapitel 7).

Hvis det giver mening at arbejde med adskilte scenarier kan der udarbejdes to eller flere skemaer, der hver præsenterer sit scenarie.

Man skal sikre at processen bliver kendt og gjort gennemskuelig overfor alle dele af organisation, og specielt for de interessenter, der måske ikke har deltaget i processen. Dermed kan man sikre størst mulige opbakning til og debat om det videre forløb. Dette gælder især, hvis der er forskellige scenarier for fremtiden, som berører organisationen i sin helhed, mens mindre ændringer muligvis kan iværksættes ud fra det mandat arbejdsgruppen allerede har fået.

OVERORDNET MÅLSÆTNING:

(OVERORDNEDE MÅLSÆTNING FRA OPSAMLING AF ANALYSE)

DETTE ØNSKER VI KONKRET AT SE FORANDRET
(delmål)

Hvorfor er det vigtigt?

Formalia – hvad kræver det fx vedtægtsændringer, årsmøde inddragelse, "kultur forandring" m.m.?

Er der generel enighed / opbakning til dette?

Risikoanalyse – hvilken risiko indebærer forandringerne, hvad kan forhindre dette i at ske? Kan der være nogle utilsigtede konsekvenser?

DEL MÅL				
DELMÅL 1				
DELMÅL 2				
DELMÅL 3				
OSV				
RESSOURCER	Her beskrives, hvor ikke allerede tilgængelige ressourcer kan tænkes at komme fra.			

Skema til refleksion og beslutning – skriv muligheder ind og prioriter i de enkelte delmål ud fra en diskussion

UENIGHED OG KONFLIKT

De fleste vil nok sige, at de er tilhængere af forandring og udvikling. Det er normalt positivt ladede ord. Dog vil de perspektiver, der har tegnet sig i analysearbejdet typisk begejstre nogle, mens andre vil være mere skeptiske. At lave ændringer indebærer, at der er noget, man må sige farvel til. Det kan dreje sig om måder, man altid har gjort bestemte ting på. Det kan være principper og arbejdsmåder, som før har vist sig nyttige og værdifulde, og som personer i organisationen identificerer med selve kulturen eller de bærende værdier i organisationen, men som fremover ikke længere får samme betydning. Endelig kan forandringer jo røre ved enkeltpersoners privilegier eller positioner og arbejdsområder. Derfor er det vigtigt, at man i en forandringsproces, husker på at skønt noget ikke længere synes at virke, så har det haft sin betydning og værdi tidligere.

Ikke sjældent vil uenigheder om fremtidsscenarier have bund i forskellige opfattelser af organisationens kerne og mission, samt hvilke arbejdsformer og principper,

der traditionelt har tegnet den. Det er naturligt, at personer, der før har været fortalere for en fremgangsmåde eller et synspunkt, kan føle sig personligt kritiseret, når de oplever, at det de stod for ikke længere har samme værdi for andre. I den sidste ende må hver enkelt gøre op med sig selv, om man fortsat vil være med og, om man positivt kan støtte den videre proces eller man enten skal forlade organisationen eller måske vælge en mere passiv rolle for en periode.

Det er vigtigt at huske på, at konflikter ikke nødvendigvis er dårlige. Konflikter tager ofte sit udgangspunkt i forhold, der ikke fungerer, som de skal. Derfor åbner de for, at der sættes forandringer i gang, der kan forbedre en organisation. Konflikter kan være smertelige, de kan gøre ondt, men hvis man går til konflikter på en konstruktiv måde, kan de give afsæt til forbedringer.

Når der er konfliktsituationer og modstand mod forandring, kan det være nyttigt at gennemføre en Force Field analyse.

DEN KARISMATISKE LEDER

I nogle organisationer er meget indflydelse placeret på én eller ganske få personer. Det kan være den eller de personer, som i sin tid skabte organisationen, og som har været betydende for, at den kom godt fra start.

Mange erfaringer viser, at det kan være særdeles svært at finde måder at brede indflydelsen ud på, når en person eller personer i for lang tid har været ene om at bestemme det meste. Det er svært for andre at foreslå forandringer, og det er svært at fortælle folk, der har været meget aktive og som har givet meget af sig selv, at det nu er på høje tid at finde sig en anden rolle. Sagt på en anden måde, hvordan fortæller man folk, man respekterer eller har respekteret, at de fra at være en del af løsningen er ved at blive en del af problemet? Det er der ikke noget enkelt svar på, men det er ikke muligt at komme fornuftigt igennem en forandringsproces, hvis hovedproblemet er, at der er brug for et ledelses- eller generationsskifte, og dette ikke tages op på en konstruktiv måde.

ORGANISATIONSKULTUR

Forskellige organisationer har forskellige kulturer. Når vi arbejder med organisationsudvikling, oplever vi nogle gange at det er kulturen i organisationen vi arbejder på at forandre. Kulturen i en organisation er noget af det der er sværest at forandre. Det er en opgave i sig selv at få italesat de kulturelle forandringer, man gerne ser ske, og det er en stor opgave at ændre kulturelle normer og vaner i en given organisation. For at det skal lykkes er det essentielt at der er en erkendelse af det fælles mål med at arbejde med kulturen i organisationen eller en væsentlig del af den.

Kultur karakteriseres ved at være i en konstant bevægelse og udvikling. Derfor kan der også opstå parallelle kulturer i den samme organisation, og en organisationsudviklingsproces kan også have som mål at få sådanne parallelle kulturer til at hænge bedre sammen og skabe en fællesskabsfølelse og en oplevelse af at arbejde i den samme organisation med de samme målsætninger og kultur.

Når man arbejder med organisationsudviklingsprocesser i forhold til kulturelle forhold i organisationen, er det en god ide i særlig grad at lægge vægt på at in-

kludere alle relevante aktører på en god måde, samt at følge op med medarbejdere/frivillige og andre på, hvordan implementeringen af nye tiltag fungerer.

SAMARBEJDE OMKRING FORANDRINGER

Forandringer er følsomme, og hvis omstændighederne giver mulighed for det, er det vores anbefaling at refleksionen og diskussionen, som dette kapitel har fokuseret på, prioriteres. Dette er med til at sikre, at eventuelle problemer, som modstand mod forandring, ønske om at bevare status quo og magt og indflydelse, diskuteres.

Det er ikke altid muligt at finde konsensus og fælles fodslag til at gennemføre forandringer. Nogle gange er det ikke engang hensigtsmæssigt, da der kan være modstridende interesser i organisationen, som ikke kan løses ved konsensus. Men det bør være et princip at der arbejdes i fællesskab mod forandringer, for at finde løsninger, der har opbakning og ejerskab fra en bred kreds.

CASE: MÅLFORMULERING I EN UDVIKLINGSPROCES

I Uganda gennemførte JEEP Folkecenter (Joint Energy & Environment Projects, Folkecenter) over en toårig periode en struktureret udviklingsproces med titlen "Strengthening Organizational & Operational Capacities of JEEP Folkecenter, Uganda". Nogle af de konkrete delmålsætninger var:

- Udarbejdelse af en femårs strategiplan for organisationen
- Rekonstruere bestyrelsen med nye og yngre kræfter samt optimere bestyrelsesmøder
- Inddrage medlemmer og målgrupper gennem afholdelse af møder
- Fagligt løft gennem individuelle og fælles træningsforløb for ansatte samt tilknytning af trainees

Udviklingsforløbet gav organisationen et fagligt løft, samtidig med at den gik fra at være en organisation, hvor alt ansvar lå hos den daglige leder og grundlægger til en organisation med en aktiv og ansvarlig bestyrelse og stor inddragelse af medarbejdere.

7. HANDLINGSFASEN

Efter at have analyseret organisationen, reflekteret over resultaterne og prioriteret hvad der skal arbejdes videre med er tiden nu kommet til at gennemføre de forandringer der er blevet besluttet.

I dette kapitel giver vi nogle afsluttende ideer og kommentarer til, hvordan processen kan føres fra beslutning til handling.

HANDLINGSPLAN

Et centralt redskab for at sikre handling er udviklingen af en handlingsplan, som baserer sig på den målsætning, der er udviklet og besluttet (se kapitel 6).

Følgende skema med det overordnet mål, specifikke delmål og tilknyttede handlingspunkter er et godt udgangspunkt for implementeringen af organisationsudviklingen og kan hjælpe med at sikre, at man når det man ønsker skridt for skridt.

I skemaet indsættes de delmål, som kom ud af prioriteringsøvelsen fra kapitel 6. Herefter skal der nu udarbejdes konkrete handlinger ud for enkelte delmål. Det er også en god ide at tilføje en ansvarlig person eller gruppe, og ligeledes formulere milepæle der fastslår, præcise resultater, og hvornår de skal være opnået.

Selvom der er en række personer og processer involveret i et arbejde med et givent delmål kan det være en god ide at vælge en ansvarlig, der skal sikre at processen drives frem. Samtidig skal man også afklare hvem og hvilke dele af organisationen, der skal inddrages i processen.

Det kan tage flere år at gennemføre en handlingsplan fuldstændigt. I processer der strækker sig over længere perioder, er det derfor vigtigt at få beskrevet så mange konkrete aktiviteter som muligt og have milepæle undervejs. Dermed

MÅLSÆTNING OG HANDLINGSPLAN FOR ORGANISATIONSUDVIKLINGEN:

DELMÅL 1	Handlinger	Ansvarlig/deltagere	Milepæle	Deadline	Kommentarer
DELMÅL 2					
DELMÅL 3					

Det er en god ide at skelne imellem interne og eksterne interessenter. Nogle processer vil have fokus på interne forhold. Hvis det er tilfældet, vil det være der hovedparten af kommunikationen skal rettes mod. Andre processer vil have en betydning for eksterne forhold og prioriteter, og så skal der selvfølgelig også kommunikeres med aktører udenfor organisationen.

I ovenstående skema tager vi udgangspunkt i, at relevante interessenter har været inkluderet i analysen og at de har haft mulighed for at kommentere og komme deres forslag og indspark undervejs i processen. Kommunikation bør gennemføres med udgangspunkt i en gennemarbejdet plan, og det er vigtigt at intern og ekstern kommunikation omkring de forandringer, der skal ske i organisationen, får en høj prioritet

MOMENTUM

I en organisationsudviklingsproces kan det til tider være en udfordring at bevare momentum i de tiltag og ideer, man gerne vil føre ud i livet. Folk kan opleve at processen strækker sig over for lang tid, bliver for omstændig og, at man ikke kommer nogen vegne. På den anden side kan en organisationsudviklingsproces også ske for hurtig. Det kan for eksempel ske, hvis man ikke laver en ordentlig analyse eller hvis der ikke tages den nødvendige tid til refleksion og beslutning. Eller hvis man forsøger at implementere en række forandringer over for kort tid.

I enhver organisationsudviklingsproces er det op til dem der har ansvaret for processen at sikre den rette fremdrift, uden at det kommer til at gå for hurtigt. Hvis ansatte eller frivillige i en organisation i lang tid oplever at være "i proces" uden at der er nogle fremskridt, beslutninger eller afslutninger, vil de til sidst blive frustrerede. Hvis det er en frivilligt baseret organisation vil organisationen formodentligt miste frivillige. Hvis det er en organisation, der er baseret på lønnet personale, vil personalet formodentligt miste engagementet og lysten til de aftalte forandringer.

Som ansvarlig for en organisationsudviklingsproces er den bedste måde at bevare momentum løbende at orientere og høre interessenter og kolleger. Dette bør tænkes ind i ovennævnte plan for kommunikation. Det kan man for eksempel gøre i forbindelse med en gennemgang af handlingsplanen, hvor de ansvarlige

for de enkelte forandringer præsenterer hvor de er, hvad næste skridt er, samt får relevante interessenters tilbagemelding på hvordan de oplever processen.

Hvis man synes organisationsudviklingsproces går for langsomt eller der er nogen, der oplever at man går for hurtigt frem, er det bedste man kan gøre at diskutere det i et åbent rum. På den måde kan eventuelle justeringer foretages med fælles forståelse, og man kan sikre at alle stadig er med. I større og længerevarende organisationsudviklingsprocesser kan det være nødvendigt at give plads til et refleksionsrum – for eksempel særlige møder - flere gange i processen, så de vigtigste interessenter har mulighed for at komme med ombord, og støtte aktivt op omkring de udviklingsprocesser, der er gang i.

Ejerskab og inddragelse

Folk støtter sjældent op omkring processer, som de ikke forstår eller som de ikke føler at de er blevet hørt i. Ejerskab og inddragelse i forandringsprocesserne er afgørende for at fastholde arbejdet med målene, motivation og fremdrift i en organisationsudviklingsproces.

OPFØLGNING OG EVALUERING

En vigtig del af arbejdet med organisationsudviklingsprocesser er opfølgning og evaluering på de processer, man har sat i gang. Opfølgning og evaluering sikrer en læring i organisationen, som man fremadrettet bør tage hensyn til, når processer struktureres og planlægges.

Hvis processen er internt faciliteret kan det aftales at man følger op og monitorerer løbende og til sidst i forløbet laver en evaluering over, hvordan det samlede billede har været. Hvis processen har været eksternt faciliteret, kan det være godt for såvel den organisation der står midt i processen som de eksterne aktører at følge op på, hvad resultaterne af processen har været så alle kan lære af det fremadrettet.

Der findes en række forskellige tilgange og metoder til at monitorere og evaluere forløb og udviklingsprocesser. For at det hele ikke skal ende med en lang evalueringsproces i en i forvejen lang udviklingsproces, vil vi anbefale, at man tager udgangspunkt i de fire faser af organisationsudviklingsprocessen som er beskrevet i denne guide. Som indledende spørgsmål kan man spørge sig selv:

- Hvad ønskede vi at opnå med den organisationsudviklingsproces vi har været igennem?
- Har vi opnået det vi gerne ville?

I de fleste tilfælde vil det være fornuftigt at gå et spadestik dybere, og for hver af de fire faser i denne guide kan man arbejde ud fra følgende spørgsmål:

- Hvad fungerede godt i denne fase?
- Fik vi det ud af fasen som vi gerne ville?
- Hvad skal vi gøre anderledes en anden gang?
- Hvad har vi lært af at arbejde med denne fase?

I CISU og Danske Handicaporganisationer vil vi opfordre til at dele erfaringer omkring organisationsudviklingsprocesser med os og med hinanden. Det er den måde vi bliver klogere på og den måde hvorpå vi bliver bedre i stand til at yde råd og vejledning til CISUs og Danske Handicaporganisationers medlemsorganisationer.

Organisationsudviklingsprocesser i civilsamfundsorganisationer kan ofte føles, som nogle store og noget forkromede processer. I denne guide har vi givet vores bud på hvordan det kan gøres lidt lettere. Samtidigt er det vigtigt for os at understrege at man som organisation altid skal overveje, hvor stor en del af den "samlede pakke" I skal igennem for at opnå de resultater og forandringer som I mener, vil bringe jer videre på den vej I har valgt eller vælger.

En sund organisation formår netop det: At balancere den mængde energi der bruges på de interne processer og forandringer med den energi, der bruges på at arbejde for opfyldelsen af organisationens formål.

God arbejdslyst.

DEL 2: REDSKABER OG ØVELSER

På hjemmesiderne cisu.dk & handicap.dk er guiden og dens redskaber tilgængelige. Her kan I downloade relevante skemaer og figurer.

- www.cisu.dk
- www.handicap.dk

Symboler

I gennemgangen af redskaberne bruges disse symboler:



Tid



Fokus



Råd



Formål

I denne anden del af guiden præsenterer vi de redskaber som er omtalt i de første del af organisationsudviklingsguiden. Redskaberne præsenteres her detaljeret, og med anvisninger om, hvordan man arbejder med dem og gennemfører øvelser relateret til de enkelte redskaber.

FACILITERING

Guiden henvender sig til organisationer der som udgangspunkt laver en internt drevet proces. Det vil sige, at der som udgangspunkt ikke inddrages personer udefra til at støtte og facilitere processen og brugen af de forskellige redskaber.

En sådan intern proces stiller store krav til, hvordan faciliteringen skal foregå. Det er vores anbefaling at to personer i organisationen gøres ansvarlige for at forberede processen. Det kan være en person fra organisationen, der har erfaringer med facilitering og eventuelt en der ikke er en del af organisationen, men som kender til organisationen og dens arbejdsfelt. Disse to personer kan så forberede processen sammen.



OVERSIGT OVER REDSKABER

REDSKAB/ METODE	FOKUS	GOD TIL	SIDE
AFKLARINGSWORKSHOP	Fokus, motivation, interesser, udgangspunkt som organisation	Fokuserer den senere analyse og skabe ejerskab til den proces I står overfor	30
KONTEKST ANALYSE (environmental scan)	Konteksten som vi opererer i	At danne et overblik over omverdenen samt vores muligheder for at yde indflydelse på den	34
SWOT	Fokus på interne styrker og svagheder og eksterne trusler og muligheder for en organisation	En forholdsvis let metode til at få et billede af organisationen	37
OKTAGON	Ser på hele organisationen	Få et overblik over alle hjørner af organisationen	39
ANERKENDEDE TILGANG (appreciative inquiry)	Visionen og drømmene for en organisation, samt hvordan vi realiserer dem	Inkluderende og deltagende metode der skaber energi og begyndende forandring	40
ANSVARLIGHEDS-STRUKTURER (accountability)	Kortlægning af strukturer for ansvarlighed	Sætte rammerne for en diskussion af hvordan ansvarlighedsstrukturer kan styrkes	43
TROVÆRDIGHEDSTJEK	Reflekterer over hvordan en organisations troværdighed vurderes af forskellige aktører	Give input til hvordan organisationen kan styrke troværdighed specielt med fokus på medlemmer/målgruppe	44
PARTNERSKABSANALYSE	Organisationsudvikling i partnerskabet	Fælles analyse af interesser og roller i partnerskabet	46
FORMÅLSTJEK	Refleksion over organisationens formål og om det stadig beskriver og indeholder det man vil eller om det skal justeres	Tage fat i fundamentet af organisationen og bekræfte eller justere det. Genopfinde fællesskabet og sammenholdet.	51
INTERESSENT ANALYSE	Analyserer de interesser der omgiver en organisation	Sikre at man får alle perspektiver med i arbejdet med organisationsudvikling	53
TRE CIRKEL MODELLEN	Analyserer centrale aspekter i en organisation: Det vi er, det vi gør, dem vi omgås	Illustrere sammenhængen mellem de forskellige dele af organisationen, samt hvor det skal/kan styrkes	55
DIALOGBASERET TILGANG TIL DATAINDSAMLING	Igennem dialog feks. fokusgruppeinterviews at tilvejebringe data til brug for analyse	God til at få forskellige perspektiver og sikre at alle bliver hørt	58
FORCE FIELD ANALYSIS	Måler de kræfter der arbejder for og imod forandringer i en organisation	Vurdere om det er muligt at gennemføre en forandring, og i så fald hvilken "modstand" man skal arbejde med	59

AFKLARINGSWORKSHOP

➔ Formål

Afklaring af fokus og prioriteter i forhold til en planlagt organisationsudviklingsproces. Denne workshop er med til at sikre, at der er det bedst mulige grundlag for organisationsudviklingsprocessen, såvel i forhold til fokus, prioriteter som ressourcer man ønsker at bruge, samt en generel afstemning af forventninger.

Anvendelse og beskrivelse

Før selve workshoppen skal der være en forberedelsesproces. Det er her, at bestyrelse eller ledelse tager beslutning om en organisationsudviklingsproces skal sættes i gang. Det kan være en god ide at udpege 1-2 facilitatorer som laver et forslag til en proces. Her kan det diskuteres hvordan og hvornår man inddrager organisationen bredt og der udarbejdes et udkast til en procesplan for det samlede forløb. Fx igennem anvendelse af modellen for faser i organisationsudvikling.

Selve workshoppen indeholder følgende elementer:

- 1 Tre-cirkel modellen
- 2 Fase-model for civilsamfundsorganisationer
- 3 Interessent analyse
- 4 Ressourceanalyse
- 5 Motivationstype
- 6 Opsummering og udfyldelse af afklaringskema

Redskaberne som anvendes i afklaringsworkshoppen diskuteres og præsenteres også i kapitel 3. Her i anden del af guiden er der fokus på den praktiske gennemførelse af øvelser med udgangspunkt i redskaberne.

Afklaringsworkshop

Rammen for en afklaringsworkshop vil typiske være 3-5 timer. Man kan med fordel gennemføre workshoppen i forbindelse med et årsmøde eller andet ordnært møde i organisationen.

I nedenstående beskrivelse af de fem anbefalede trin har vi sat rammen til ca. 4½ time inklusiv en pause på en time. Dvs. 3½ time konkret arbejde i workshop.

Det er vigtigt med en god lang pause, da workshoppens emner typisk vil sætte mange gode diskussioner i gang, som kan fortsættes i pausens mere uformelle rum. Vi forslår at pausen ligger efter trin 2.

I forhold til motivationen og baggrunden for organisationsudviklingsprocessen er det vigtigt at overveje om det er relevant at lave en større afklaringsproces. Hvis der er tale om at planlægge en ad-hoc præget organisationsudviklingsproces, kan det være uhensigtsmæssigt at bruge for meget energi på punkt for punkt at gennemgå afklaringsprocessen som vi beskriver herunder. I andre tilfælde vil vi varmt anbefale at sætte tid af til afklaringsprocessen og på den måde kvalificere det samlede forløb.

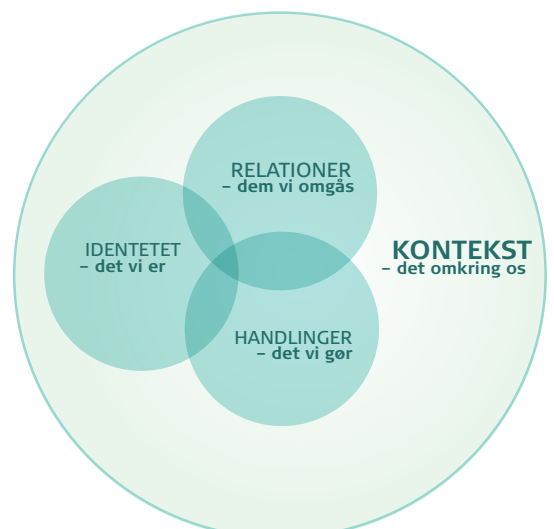
Trin 1: Tre-cirkel modellen (1 time)

Facilitator introducerer til tre-cirkel modellen. Introduktionen kan med fordel bruge et konkret eksempel fra en anden organisation som eksempel. (20 minutter).

Derefter gennemføres diskussioner i grupper i to omgange. Første gruppe spørgsmål lyder:

Beskriv organisationens styrker og svagheder i forhold til:

- 1 Identitet (det vi er)
- 2 Handlinger (det vi gør)
- 3 Relationer (dem vi omgås).



Giv en af følgende tre karakterer til hver cirkel: Godt – tilfredsstillende – dårligt – i forhold til, hvad der beskriver den nuværende situation (20 minutter).

Det andet spørgsmål der skal arbejdes med er: Nævn tre ting i konteksten der enten positivt eller negativt vil påvirke organisationen i fremtiden (10 minutter).

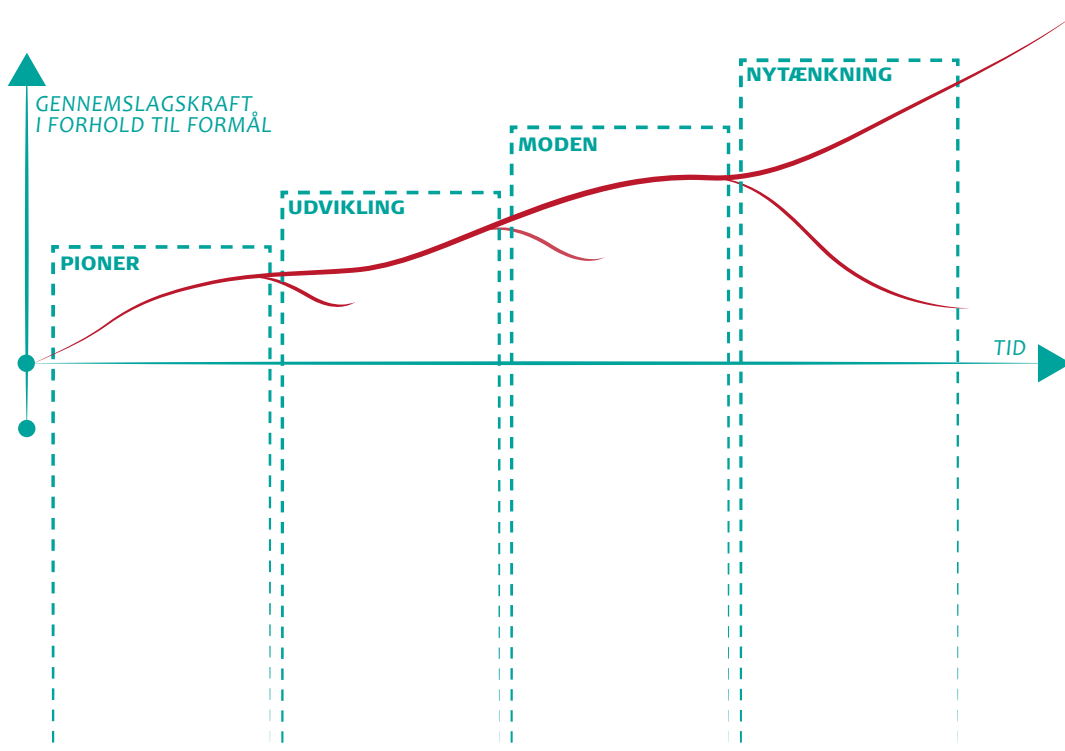
Facilitator samler op på gruppernes bidrag i plenum. Observationerne om de tre cirkler drøftes og der laves en første konklusion, der senere uddybes under trin 5. Konklusionen opsummerer deltageres refleksioner i forhold til hvad der går godt, tilfredsstillende og dårligt, samt hvilke ting i konteksten organisationen skal være opmærksom på.

Trin 2: Fase model (30 minutter)

Facilitator gennemgår kort fase-modellen (se kapitel 3). Der skal være fokus på at forklare faserne, samt at beskrive mulige styrker og svagheder i overgangene mellem hver fase. Det skal også være tydeligt at det ikke nødvendigvis er alle organisationer, der gennemgår de forskellige faser.

Med udgangspunkt i de forskellige faser diskuteres det, hvor organisationen befinder sig. Facilitator samler de forskellige udsagn, der kommer fra deltagerne.

Hensigten med øvelsen er at reflektere og diskutere for at skabe en fælles forståelse af, hvor organisationen befinder sig i sin udvikling samt hvilke udfordringer og kendetegn organisationen har som følge heraf. Desuden kan øvelsen inspirere til diskussionen om, hvor man som organisation gerne vil hen.



Trin 3: Interessentanalyse
(45 minutter)

Facilitator introducerer kort til interessentanalyse.

Herefter laves en interessentanalyse, som tager udgangspunkt i at få alle interessenter afdækket og tydeliggjort. Interessent analysen tager udgangspunkt skemaet i kapitel 4, som udvides med et relevant antal interessenter.

Som opfølgning på interessentanalysen laves to plenum diskussioner baseret på nedenstående spørgsmål. Hvis man er mere end 20 deltagere, kan man overveje at dele deltagerne ind i grupper, og efterfølgende lave en fælles opsamling.

- Hvilke interessenter i organisationen skal direkte involveres og hvem skal blot holdes løbende orienteret?
- Er der eksterne interessenter der skal involveres eller orienteres?

Facilitator skriver forslag fra plenum op, så alle kan se det, og styrer efterfølgende en proces, hvor det besluttet hvilke grupper der skal involveres, og hvilke der skal orienteres. Skemaet neden for kan udvides, så det inkluderer opsamlingen.

Trin 4: Ressourceanalyse
(15 minutter)

Ressourceanalysen har til formål hurtigt at afklare, hvilke ressourcer – menneskelige og økonomiske der er til rådighed for organisationsudviklingsprocessen. Det er muligt, at der i forvejen er lagt et budget, som man har at arbejde med. Ellers skal det klargøres, hvad der er til rådighed.

I forhold til de menneskelige ressourcer er det vigtigt at overveje, hvor lang tid, man kan forvente at folk kan deltage i processen og overveje, hvordan man sikrer, at de der deltager oplever at processen skrider fremad, så man ikke går i stå.

Både de menneskelige og de økonomiske ressourcer der er til rådighed for organisationsudviklingsprocessen skal fordeles over en række forskellige poster, i mange tilfælde med forskellige ansvarlige. Det er en god ide at skabe sig overblik over dette forholdsvist tidligt i processen. I arket til opsamling af afklaringsprocessen er der mulighed for at skrive hvilke ressourcer der er tilgængelige samt hvad organisationen forventer at skulle investere.

INTERESSENT	Relation til organisation	Relation til organisationsudviklingsproces	Interesse/motivation i forhold til processen	Mulig modstand i forhold til processen
Interessant A				
Interessant B				
Interessant ...				

Trin 5: Motivationstype og tilgang til organisationsudvikling

(30 minutter)

Tilgang- og motivationsøvelsen lægger til slut i forløbet. Det er fordi, det ofte er nyttigt for deltagerne at konkludere på 'hvordan og hvorfor vi vil gå igennem en organisationsudviklingsproces', efter at organisationen har gjort sig de indledende overvejelser som ligger i trin 1-4.

Vi anbefaler, at man først overvejer motivationen til at indgå i en proces. Facilitator præsenterer de forskellige former for motivation (se kapitel 3). Herefter får deltagerne mulighed for i plenum eller i mindre grupper at diskutere, hvilken motivationstype de mener passer bedst på organisationen. Facilitator samler op og runder af med at skabe ejerskab til den motivationstype der er mest opbakning til. Til tider vil der være elementer af forskellige motivationstyper der er til stede.

Efter motivationsovervejelserne skal der vælges en tilgang. Facilitator præsenterer de fem forskellige tilgange til organisationsudviklingsprocesser, der siger noget om dybden af organisationsudviklingsprocessen (se kapitel 3). Derefter får deltagerne mulighed for - to og to - at diskutere hvilken tilgang, de mener, er mest passende at anvende i den aktuelle situation.

Diskussionen af motivation og tilgang tager udgangspunkt i refleksionerne fra tre-cirkel modellen, fasemodellen, interressent og ressource analysen.

I skal beslutte, hvorvidt der skal arbejdes videre med en erfaringsbaseret, en ad-hoc baseret, en krisebaseret, en struktureret eller en partnerskabsbaseret organisationsudviklingsproces. Facilitator samler op på motivation og tilgang i plenum.

Trin 6: Opsummering – afklarings-skema (45 minutter)

Facilitator har på forhånd forberedt planche med afklarings-skemaet. Facilitator styrer en opsummering og skriver samtidig direkte ind på planchen de formuleringer og analyse resultater som der er enighed om.

Afklarings-skemaet skal være med til at sikre:

- God kommunikation i organisationen om baggrunden for organisationsudviklingsprocessen.
- Et fundamentet for at bestyrelsen og/eller ledelsen kan vælge mellem de forskellige analyseredskaber som præsenteres i kapitel 5.

Afklarings-skemaet som bruges til opsummering af de resultater I har fået kan downloades fra CISU og DHs hjemmeside.

! Gode råd

- Afklaringsfasen skal planlægges så den "står mål" med de efterfølgende faser i organisationsudviklingsprocessen. Det er vigtigt ikke at komme til at lægge alle kræfterne i afklaringen og aldrig nå ind til kernen igennem en efterfølgende analyse.
- Der kan selvfølgelig være tilfælde hvor afklaringsprocessen fører til, at man vil fortsætte med en erfaringsbaseret eller en ad-hoc tilgang. I sådanne tilfælde kan arbejdet i afklaringsfasen godt overskygge det efterfølgende arbejde, men så undgår man at sætte gang i en stor struktureret proces, og planlægger i stedet en proces der svarer til den situation man står i og de ressourcer der kan afsættes til det.
- Mange organisationsudviklingsprocesser lider under ikke at få tilstrækkelig opmærksomhed og tid. Processerne bliver tilsidesat til fordel for den daglige levering af ydelser. Sådan kan en organisation godt fungere i en periode. På sigt mener vi dog at det er nødvendigt at investere tid og ressourcer i en proces der sikrer at organisationen er på rette spor. Det kan godt betale sig.

KONTEKST ANALYSE

➔ Formål

Formålet med kontekstanalysen er at analysere konteksten, som en organisation opererer i. Der er fokus på hvilke forhold organisationen selv har indflydelse på og hvilke der er givet af omstændigheder uden for organisationen. Igennem kontekstanalysen danner organisationen et overblik over faktorer, der er mulige at influere og faktorer, der er givet fuldstændigt af konteksten.

Anvendelse og beskrivelse

Mange udviklingsorganisationer støder på trusler opstået i miljøet udenfor organisationen. Det kan være manglende støtte fra donorer, manglende evne til at fastholde ansatte og frivillige i organisationen (der for eksempel søger over i andre og mere vellønnede stillinger), nye skærpede krav fra regeringen til organisationerne etc.

Disse negative forhold (trusler), som er opstået i det eksterne miljø kan få stor indflydelse på organisationen. De er vigtige at identificere selvom organisationen ikke har direkte kontrol over dem. Ved at kende til truslerne og have en fælles forståelse af deres betydning, kan truslerne ofte minimeres.

Omvendt er der også positive faktorer (muligheder) i det eksterne miljø, som har eller kan få større indflydelse på indsatsen. Det kan for eksempel være en øget interesse/bevidsthed hos målgruppen, en øget opbakning fra lokale myndigheder, en øget politisk stabilitet i landet/regionen etc. Det kan være nyttigt at anerkende og udforske de positive faktorer (muligheder) således at organisationen i endnu højere grad kan få indflydelse på disse, hvor det er muligt. Det kan gøres ved at fokusere på de positive muligheder via direkte aktiviteter (eksempelvis gennem mere uddannelse, strategi afklaring).

Kontekstanalysen kan anvendes indenfor alle tilgange til organisationsudvikling ad-hoc, krisebaseret, struktureret og partnerskabstilgang.

🕒 Tid

Selve analysen kan gennemføres på et par timer. En meget grundig analyse med inddragelse af en række forskellige aktører til at kvalificere analysen kan tage op til et par dage.

Ressourcer

Kontekstanalysen kræver, at facilitator er godt inde i analysemetoden, og i stand til at forklare modellen for deltagerne. Det kræver lidt arbejde at forstå modellen og de forskellige trin og kategorier der arbejdes med.

Forklaring af figur

De eksterne faktorer, der har indflydelse på enhver organisation kan deles i fire kategorier:

- Faktorer der retter sig mod organisationens evne til at levere bidrag (input) for eksempel i form af, ansatte eller frivillige, udstyr, kapital.
- Faktorer der retter sig mod effekten (output) for eksempel i form af hvilke ydelser som målgruppen har behov for og efterspørger.
- Politikker eller regulativer der har indflydelse på organisationens evne til at opfylde sit mål.
- Faktorer der har med samarbejde eller konkurrence med andre aktører at gøre og som har indflydelse på organisationen.

Kontekstanalysen kortlægger de forskellige faktorer efter kategorier og opstiller et billede, så man som organisation kan se hvor meget indflydelse, man har over de forskellige faktorer.

Det indenfor firkanten er det som organisationen har indflydelse på. Det udenfor firkanten, er det som den anerkender, har en betydning, men som ligger udenfor organisationens kontrol.

Fremgangsmåde

Trin 1. Forklaring af analysemodel

Første trin i at gennemføre en kontekstanalyse er en grundig forklaring af modellen, ud fra en tegning på en flip over eller lignende. Forklaringen skal tydeliggøre de fire forskellige kategorier af faktorer. Forståelsen af at jo tættere man kommer på den midterste cirkel desto mere kontrol har man selv, og forskellen på de negative og de positive faktorer som illustreres med forskellige farver.

KATEGORIERNE ER:

- Politik og regler
- Typer af bidrag
- Samarbejde og konkurrence
- Efterspurgte behov

Trin 6. Diskussion og konklusion

Marker med en stjerne, de faktorer (muligheder og trusler), som har den største effekt på organisationen. Diskuter herefter med udgangspunkt i disse spørgsmål:

- Hvilke er de vigtigste positive faktorer (muligheder)?
- Hvilke er de vigtigste negative faktorer (trusler)?
- Hvilke faktorer kan indsatsen/organisationen få indflydelse på – og hvilke ikke?
- Hvordan kan indsatsen/organisationen forholde sig til de faktorer den IKKE kan få indflydelse på (for eksempel via hvilke andre aktører)?
- Hvem skal vi gå i netværk/alliance med for at sikre indflydelse på de forhold vi ikke direkte har nogen indflydelse på?

! Gode råd

Redskabet er især nyttigt i forhold til mere erfarne organisationer der arbejder med rettighedsbaserede indsatser, hvor evnen til at gennemføre effektiv fortlørlivsvirksomhed typisk hviler på organisationens evne til at søge indflydelse via samarbejde og indgå i alliancer.

Hjælpespørgsmål: Hvis det er svært at få hånd om faktorerne og diskussionen af disse, kan man som ansvarlig for organisationsudviklingsprocessen og kontekstanalysen lade sig inspirere af følgende spørgsmål til at åbne debatten:

- Hvilke relevante faktorer i det eksterne miljø (positive og negative) har indflydelse på organisationen?
- Hvilken betydning har de på organisationens evne til at udføre sine opgaver?
- I hvilken grad har organisationen indflydelse på de forskellige faktorer? Hvad kan gøres for at tage fat på faktorerne?

Spørgsmålene leder deltagerne ind på konteksten og de ting der skal diskuteres og overvejes.



SWOT ANALYSE

➔ Formål

SWOT er en forkortelse af de engelske ord Strengths (styrker), Weaknesses (svagheder), Opportunities (muligheder), Threats (trusler). SWOT sætter en overordnet ramme for en analyse, men som ikke på forhånd udpeger detaljerede organisatoriske aspekter der skal undersøges.

Grundideen med SWOT er at skabe et dialog rum, hvor deltagerne analyserer organisationens interne styrker/svagheder og eksterne muligheder/trusler. SWOT giver deltagerne et realistisk billede af såvel egen organisation, som mulighederne i omgivelserne. SWOT er et godt diagnose redskab, som kan give input til, hvad der skal arbejdes med i strategi- og organisationsudvikling.

Anvendelse og beskrivelse

SWOT er en åben tilgang og det er vores erfaring at den er nem at gå til. SWOT kan anvendes bredt på organisationen, på partnerskabet eller på et fokuseret del-element i ens organisation. For eksempel: Hvordan styrker vi medlemsbasen? Eller, hvordan styrker vi bæredygtigheden?

SWOT er anvendelig indenfor ad-hoc-, strukturerede- og partnerskabstilgang til organisationsudvikling.

⬇ Tid

SWOT analyse er et relativt fleksibelt redskab og man kan lave en kort SWOT analyse på en til to timer eller på en dag.

Ressourcer

Ressourcer, der skal bruges til at gennemføre en SWOT, er primært logistiske (samle deltagere, finde egnet lokale, tid mv.).

Fire trin i en SWOT

Der er fire trin i en SWOT proces: Analyse, refleksion, strategiplan og gennemførelse og monitorering.

Her fokuserer vi på det første trin – analysen. Refleksion og strategiplan svarer til vores "refleksion og beslutningsfase" og gennemførelse og monitorering svarer til det der er beskrevet som "handlingsfasen" i denne guide.

FREM GANGSMÅDE

En SWOT er basalt set bygget op om en simpel matrix, hvor man i løbet af processen får et overblik over fire forhold om ens organisation. Styrker og svagheder handler om de indre forhold i organisationen, mens muligheder og trusler handler om faktorer i omgivelserne.

Trin 1. Beslutning om organisatorisk spørgsmål

Det er væsentligt først at gøre sig klart, hvad formålet er med en SWOT. Hvilket "organisatorisk spørgsmål" skal besvares. Her kan afklaringsprocessen, som vi tidligere har beskrevet, være en hjælp. Det kan være meget brede spørgsmål. For eksempel: Hvordan kan vores organisation få bedre gennemslagskraft? Eller mere fokuserede spørgsmål: Hvordan får vi flere frivillige? Hvis det er et bredt spørgsmål, er det en god ide at koordinere det med organisationens vedtægter (formålsparagraffen) og/eller formulerede vision/missioner.

Trin 2. Analyse af de interne forhold

Andet trin i en SWOT analyse er at undersøge den interne kapacitet. I forhold til det organisatoriske spørgsmål, som blev defineret i trin 1 undersøges: Hvad gør organisationen godt? Hvilke styrker har vi?

Når styrkerne er afdækket tager man fat i svaghederne og spørger undersøgende, hvilke svagheder der er i forhold til det organisatoriske spørgsmål. Hvad kan vi gøre bedre? Hvad er vores svage sider?

De enkelte forskellige styrker/svagheder begrundes. Man kan med fordel gruppere resultaterne af øvelsen i samlende kategorier, for eksempel hvis emnet er medlemmer, så gruppere styrker i forhold til rekruttering i en kategori, og styrker i forhold til fastholdelse af medlemmer i en anden.

Trin 3. Analyse af omgivelserne/konteksten

Tredje trin er analysen af omgivelserne eller konteksten. Her er fokus på, hvad der er af muligheder og trusler i konteksten.

Analysen foretages ved at spørge hvilke muligheder der er i omgivelserne/konteksten. Muligheder kan være i forhold til nye samarbejdsrelationer, nye rammer for arbejdet, en global alliance eller lignende.

Når mulighederne er analyseret analyseres truslerne på samme måde. Hvilke trusler findes der uden for vores organisation som vi bør forholde os til? Det kan være ændring i politiske prioriteter, der fjerner fokus fra organisationens mærkesager. Eller det kan være en anden organisation, der forsøger at overtage nogle af de funktioner, som I tidligere har haft.

Trin 4. Diskussion og "handling"

Det fjerde og sidste trin i analysen handler om at udnytte styrker og muligheder og begrænse svagheder og trusler.

Ud fra det billede som SWOT analysen har givet, kan I spørge hinanden:

- Hvordan kan vi bruge vores styrker til at begrænse og forhindre de trusler/svagheder vi har identificeret?
- Hvilke muligheder bør vi satse på at udnytte og realisere så de gør organisationen endnu stærkere?

Til sidst laves en opsamling. Herefter kan I lave yderligere supplerende analyser, gå ind i et refleksions- og beslutningsrum eller hvis I anvender SWOT til at kvalificere en ad-hoc tilgang, lave en plan for de handlinger, som I skal i gang med at implementere.

Vær opmærksom på:

- SWOT analysen kan blive mødt med modstand fra nogle af deltagere. Specielt når man taler om svagheder i organisationen. Hvis man forventer, at dette vil være tilfældet, er det en fordel at have en ekstern

facilitator, der ikke har nogen interesser i klemme i forhold til interne magtforhold i organisationen.

- SWOT er en meget åben tilgang, . Det kan have den svaghed, at følsomme emner måske ikke bliver berørt. Hvis processen er motiveret af, at et bestemt følsomt spørgsmål skal afklares, skal man derfor sikre sig at det følsomme emne kommer med i analysen.

! Gode råd:

- En væsentlig rolle for facilitatoren er at sikre, at det organisatoriske spørgsmål forbliver i fokus.
- En defineret styrke – fx "vi er frivilligt baseret" kan ofte tage form af en svaghed hvis man anvender et andet perspektiv – fx kontinuitet i arbejdet. I så fald kan I vælge at arbejde videre med de forskellige perspektiver eller definere, hvilket et der er det vigtigste.
- Hvis der over 10 deltagere i øvelsen kan analysen med fordel organiseres i grupper, hvor man efterfølgende diskuterer resultaterne i plenum.
- Det er vigtigt at resultaterne præsenteres på flip charts eller lignende, så analysen er synlig for alle.

INTERN KAPACITET

1. STYRKER

Hvad gør vi godt?
Hvad ved vi om os selv? Medlemmer, tidligere resultater, feedback fra målgrupper

2. SVAGHEDER

Hvad kan vi gøre bedre?
Hvad ved vi om vores svage sider?

EKSTERNE FAKTORER

3. MULIGHEDER

Hvilke faktorer udenfor vores organisation kan hjælpe os?

4. TRUSLER

Hvilke faktorer udenfor vores kan være en hindring eller modarbejde at vi bliver bedre?

OKTAGON

Redskabet er udviklet til vurdering af styrker og svagheder i organisationer. Det er opbygget så man på relativt overkommelig vis måler organisationen efter nogle på forhånd fastsatte kriterier. Redskabet lægger desuden op til at identificere de nødvendige ændringer, der skal til for at forbedre organisationens evne til at arbejde effektivt.

⊕ Fokus

Oktagonen er konstrueret på en sådan måde, at fire grundlæggende aspekter i en organisation analyseres ved hjælp af i alt otte variabler, deraf navnet Oktagon:

Organisationens base:

- 1 Identitet: Organisationen udtrykker sin grundlæggende værdier og har formuleret en begrundelse for sin eksistens.
- 2 Struktur: Organisationens ledelse og fordeling af opgaver og ansvar er eksplicitte og synlige.

Organisationens aktiviteter og resultater:

- 3 Gennemførelse af aktiviteter: Organisationen har kapacitet til at planlægge og gennemføre planlagte aktiviteter.
- 4 Relevans af aktiviteter: Indholdet af aktiviteter og de anvendte metoder er relevante i forhold til organisationens vision og mål.

Organisationens kapacitet til udvikling:

- 5 Kompetencer: frivilligt og lønnet personale og ledelse har den fornødne faglige kompetencer og kvalifikationer til at forfølge og udvikle organisationens mål og vision.

- 6 Systemer: Organisationen har de finansielle ressourcer og administrative rutiner til at udføre sine aktiviteter.

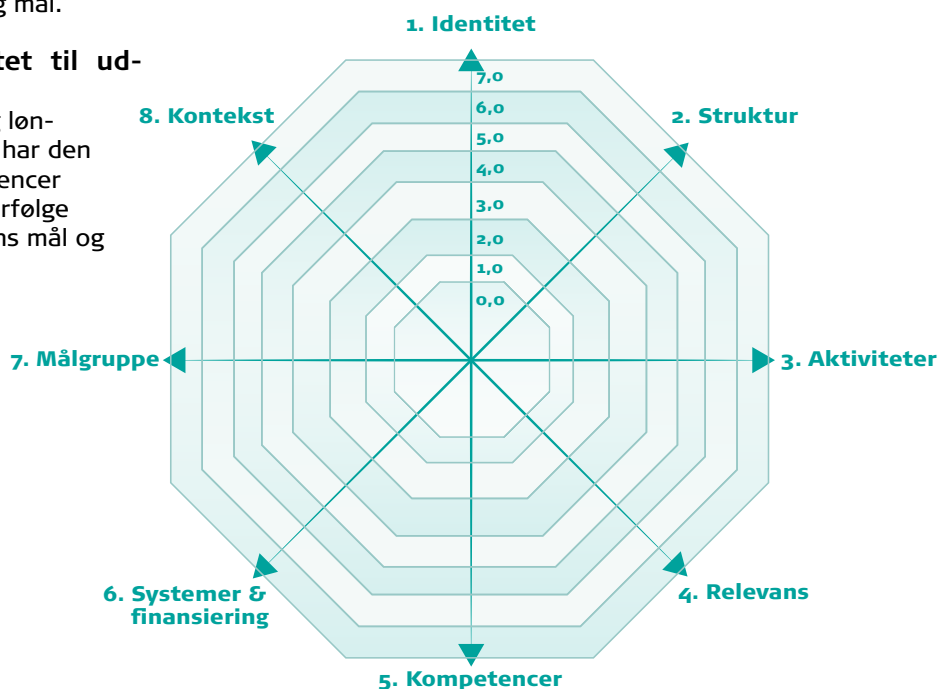
Organisationens relationer:

- 7 Målgrupper: Målgruppernes vurdering af organisationen og efterfølgende spørgsmål efter dens aktiviteter giver organisationen legitimitet.
- 8 Kontekst: Organisationen er accepteret og får opbakning og støtte i sit arbejde.

Vær opmærksom på

Oktagon er god fordi den kommer rundt i "alle hjørner" af organisationen. Der er ikke mulighed for at udlade de områder, der måske ikke er så gode eller, hvor man oplever problemer. Derfor får man et godt overordnet indtryk af organisationen. Det overordnede indtryk kan man med fordel supplere med et af de andre redskaber der går mere i dybden med forskellige aspekter af analysen.

Oktagon kræver en guide der indeholder en række spørgsmål. Guiden er for omfattende til at være medtaget her. Den kan downloades på CISU og Danske Handicaporganisationers hjemmeside. Guiden er formuleret på engelsk.



ANERKENDEDE TILGANG

(APPRECIATIVE INQUIRY)

➔ Formål

At skabe positive udviklingsprocesser med udgangspunkt i organisatoriske og menneskelige styrker, og det der tidligere har vist sig at fungere godt i en organisation.

Anvendelse og beskrivelse

Workshops baseret på den anerkendende tilgang (appreciative inquiry på engelsk) virker i sig selv motiverende og styrkende på deltagerne. Tilhængere af den anerkendende tilgang ser det mere som en generel tilgang – nærmest af filosofisk karakter snarere end som én metode blandt mange.

Den anerkendende tilgang bliver ofte beskrevet som en proces, der er opdelt i fire faser, der beskrives som 4-D modellen opkaldt efter de oprindelige engelske betegnelser, Discovery (opdagelse), Dream (drømme), Design (planlægge) og Destiny (realisere) – på figuren herunder er der tilføjet et femte "D" – en forudgående definition eller beslutning om, hvad undersøgelsen skal handle om.

Hvis der er store konflikter i en organisation, vil den anerkendende tilgang ikke altid være befordrende, da metoden kræver en vis portion tillid samt vilje til forandring. En anerkendende tilgang bruges indenfor en ad-hoc, struktureret og partnerskabstilgang til organisationsudvikling.

Redskabet er nyttigt i forhold til at udvikle et Nord-Syd partnerskab på grund af sin fokus på ressourcer og styrker. Det er også meget godt til det direkte arbejde med fattige målgrupper, der kan vise sig at have flere ressourcer, end der ellers ofte kommer frem.

🕒 Tid

At komme igennem de fire faser i en gruppe af mennesker kan tage mellem en halv og en hel dag og gerne mere. Har I ikke så megen tid, eller ønsker I at kombinere med andre redskaber og metoder, kan det i sig selv være en nyttig øvelse at arbejde med Discovery fasen, for på den måde at huske at værdsætte det, som rent faktisk fungerer.

Ressourcer

De primære ressourcer, som det kræver at gennemføre appreciative inquiry er plancher, skriveredskaber og lignende. Der skal være en facilitator per gruppe I arbejder med.

Fremgangsmåde

Deltagerne i procesforløbet bliver af en facilitator taget gennem følgende forløb:

Trin 1. Definition af fokus

Det er vigtigt, at alle er enige om, hvad undersøgelsesprocessen har som sit fokus. Er det hele organisationen eller er det elementer af den som for eksempel medlemsinddragelse, partnerrelationer eller gennemslagskraft i forhold til formålet. Det vil normalt være afklaret før en workshop med mange deltagere sættes i gang. I forhold til denne guides opbygning vil det typisk være resultatet af afklaringsforløbet som beskrevet i kapitel 3, men det er vigtigt at beslutningen og dens baggrund formidles til deltagerne.

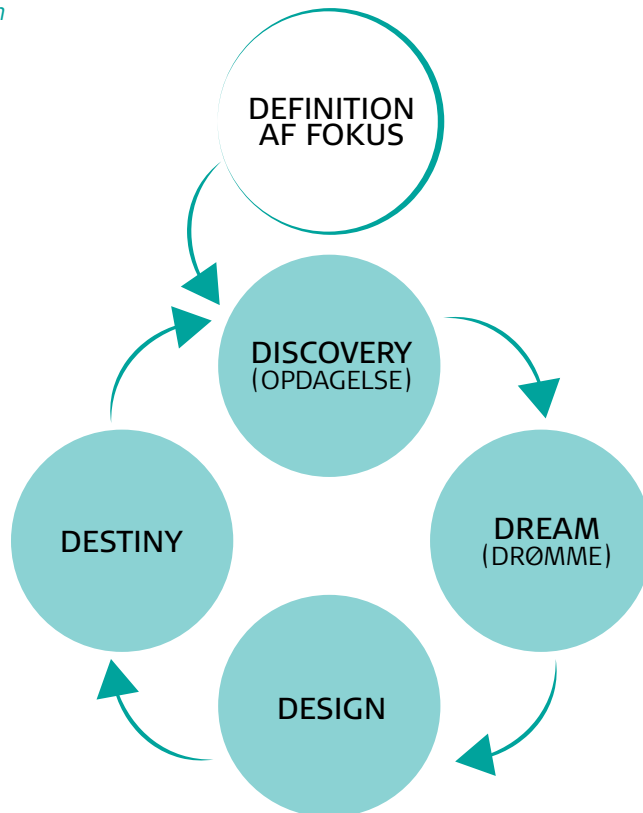
Hvis det ikke på forhånd er givet, hvad I gerne vil analysere og lære omkring, så diskuteres det blandt deltagerne, hvad analysen skal tage udgangspunkt i, og der vælges et fælles fokustema.

Trin 2. Discovery (opdagelse)

Deltagerne sættes sammen parvis eller i grupper af tre personer. På skift beskriver deltagerne den eller de mest positive og helt konkrete oplevelser de har i forhold til fokustemaet. Undervejs opfordres til at uddybe beskrivelsen, sådan at det bliver klart, hvad der gjorde oplevelsen succesfuld eller til noget godt og konstruktivt. Det er også nyttigt at få frem hvem der bidrog til dette, og hvad fortællerens egen rolle var. Deltagerne skal instrueres i at tage udgangspunkt i helt konkrete oplevelser og undlade generaliseringer. Hver person skal mindst have 30 minutter til at fortælle.

Når alle har været igennem deres fortælling, bliver de væsentligste pointer gengivet i plenum og facilitatoren kategoriserer og samler op på de mange beskrivelser.

4D modellen



Bemærk: Hvad der her kan synes som en form for "halleluja" øvelse eller selvros er mere alvorligt end som så. Det er sjældent, at organisationer beskæftiger sig med det, der fungerer godt, og hvorfor det faktisk fungerer godt. Med denne øvelse forsøger vi at indfange, beskrive og uddybe de gode erfaringer sådan at vi lærer af dem og sikrer, at vi tager det erfaringerne ind i fremtiden.

Trin 3. Dream (drømme)

Igennem forskellige teknikker arbejdes der med deltageres forestillinger og drømme for organisationens eller ens fokustemas fremtid. Ideen er, at man tager det med som allerede virker og forestiller sig, hvordan fremtiden kan forme sig, hvis man arbejder videre på disse erkendte styrker. Der inspireres til at tænke konkret og i en ikke alt for fjern fremtid. Samtidigt er det vigtigt, at deltagerne ikke lader sig begrænse af den aktuelle kontekst og er åbne for at de kan forandre situationen.

En teknik til at få deltagerne til at komme med helt konkrete forestillinger kan være at man enkeltvis lukker øjnene og forsøger at forestille sig en tilfældig dag i ens organisation om for eksempel tre år. Man kan forestille sig et møde, man deltager i, hvad diskuteres der? Hvem er med? Og

hvordan er de fysiske rammer? Alt sammen ud fra den mest ønskværdige, men ikke helt urealistiske situation.

En anden teknik kan være at lade deltagerne i scenarieform beskrive, hvordan organisationen fungerer og virker, når den er allerbedst – stadig på et fastsat tidspunkt ude i fremtiden.

En tredje teknik kan være at forestille sig organisationen fx om tre år har vundet en ærfuld pris – hvad vil man sige til den tv-journalist der spørger om, hvorfor netop de har vundet? (velvidende at det skal forklares på 1 minut!).

Der er ikke nogen enkel opskrift på, hvordan man går fra mange udsagn om fremtiden til at konkretisere dem til fælles forestillinger og målsætninger. Det kan ske i plenum ved, at man diskuterer sig til rette, hvis det vurderes at være muligt. Hvis man har beskrivelserne på sedler, kan det her være en fordel at gruppere udsagn der minder om hinanden. Man kan også lade deltagerne have et vist antal stemmer i form af tuschprikker, som man tildeler de udsagn man synes bedst om. På den måde kan der laves en grovsortering, som det herefter kan også overlades til en mindre arbejdsgruppe at gå videre med.

Resultatet af denne fase skal være en forholdsvis klar og gerne ambitiøs mål-sætning for, hvor organisationen er om fx 3-4 år – enten overordnet set eller i forhold til udvalgte områder/fokustema.

Trin 4. Design

I designfasen handler det om at konkretisere og prioritere. Hvad skal der til for at udsagnene fra drømmefasen kan blive til virkelighed? Hvad skal der ske og hvem skal gøre hvad?

Ideen er, at man inddrager styrker og positive erfaringer fra Discovery fasen til at diskutere hvordan man vil nå Dream fasen. På den måde kobles det vi er gode til sammen med det vi gerne vil opnå, og det bliver tydeligt hvordan vi kommer derhen, hvor vi gerne vil være.

Der lægges op til at arbejde med pejlemærker og der er mere fokus på at vælge de første skridt og tiltag rigtigt og indbygge løbende evalueringer og justeringer frem for en forkromet plan som måske vil vise sig ikke at holde. I kapitel 5 i denne guide er der flere generelle overvejelser om refleksions- og beslutningsfasen.

Trin 5. Destiny

I denne fase skal planen realiseres gennem mobilisering af deltagernes ressourcer og aktive deltagelse. Ud fra en vurdering af, om mål og ressourcer modsvarer hinanden, arbejdes der med realistisk planlægning, som inkluderer opsamling og justeringer samt gentagelse af processen eller dele af den undervejs.

I kapitel 6 i denne guide introducerer vi en række simple redskaber og overvejelser som kan anvendes i denne fase.

! Gode råd

- Det kan være en god ide at dele folk op i grupper fx efter køn eller alder hvis man mener at det vil bidrage med ekstra perspektiver og information til analysen.

Vær opmærksom på

- Den anerkendende tilgang kan også bruges i forbindelse med formuleringen af et projekt eller et partnerskab. Hvis metoden faciliteres godt med inddragelse af målgruppen kan metoden i sig selv være forandringskabende i det den tager udgangspunkt i folks egne styrker, og diskuterer hvordan de kan bringe dem i anvendelse i forhold til at nå ønskede mål.
- Der findes masser af litteratur om den anerkendende tilgang og der er rig mulighed for at hente inspiration til anvendelse på internettet.

TROVÆRDIGHEDSTJEK

➔ Formål

Redskabet tager et tjek på hvordan væsentlige interessenter ser på organisationens troværdighed.

Anvendelse og beskrivelse

Redskabet er hurtigt og enkelt at bruge og kan anvendes til at skabe overblik eller til at starte en diskussion. Det er en forholdsvis let måde at få input til, hvordan forskellige interessenter ser på en organisation, og redskabet giver et godt udgangspunkt for at vurdere, hvor det er vigtigt at tage fat i forbindelse med organisationsudvikling.

⌚ Tid

Ansvarlighedsstrukturøvelsen kan anvendes uden den store forberedelse. Det vil tage minimum en time at lave øvelsen, og hvis man er grundig, kan det tage op til tre timer eller mere afhængigt af antal deltagere, og om der eventuelt indgår gruppearbejde.

Ressourcer

Øvelsen kan fint laves med de tilgængelige personer – for eksempel en bestyrelse eller et sekretariat. Det kræver, at man beskriver, hvordan man inddrager de forskellige aktører, og selvkritisk vurderer om det kan forbedres. Øvelsen vil styrkes ved at man direkte inddrager forskellige aktører, så man får andre perspektiver direkte repræsenteret i analysen.

Fremgangsmåde

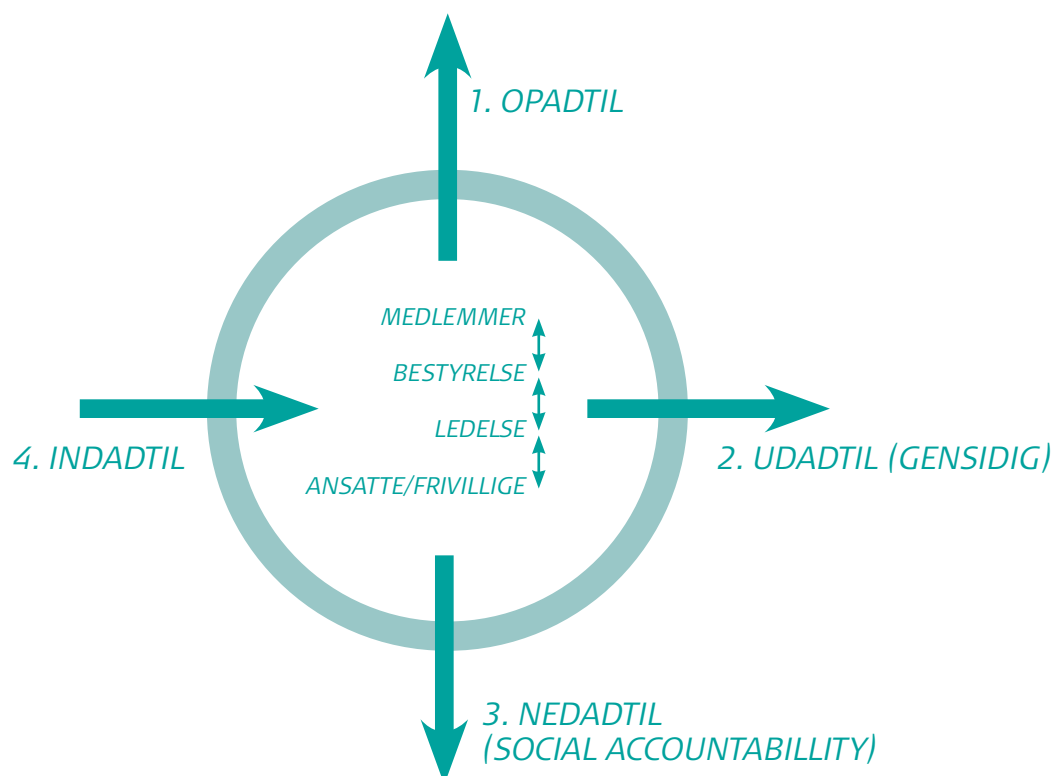
Trin 1. Forklaring af øvelse/figur

Figuren tegnes og forklares. Det gøres tydeligt hvad det er der fokuseres på i øvelsen. Fx hvordan organisationen arbejder med at være troværdig i forhold til forskellige aktører.

Trin 2. Aktører indplaceres

På akserne opad - nedad og udad - indad placeres centrale aktører i forhold til organisationen (se illustrationen). Deltagerne inddrages i denne del af øvelsen og definerer, hvem der er centrale aktører. Aktørerne placeres efter tilhørsforhold - se uddybning herunder.

- Nedad. Aktører der forventer services, inddragelse eller at blive repræsenteret. Ofte beskrevet som målgrupper eller deltagere.
- Indad. Internt i organisationen. Medlemmer, medarbejdere, bestyrelse med mere.
- Udad. Samarbejdspartnere, andre organisationer, netværk og resourcepersoner.
- Opad. Dem der bibringer ressourcer eller lovmæssigt grundlag for arbejdet. For eksempel donorer, myndigheder eller regering.



Troværdighedstjek illustrerer de forskellige roller som interessenter kan have i forhold til organisationen, og tydeliggør hvordan organisationen arbejder med at inddrage interessenterne.



Bemærk: I nogle tilfælde kan det være svært at definere, hvor det er mest relevant at placere en aktør. I sådanne tilfælde diskuteres hvor det er mest relevant, og eventuelt beholder man aktører begge steder, for på den måde at kigge på troværdighed i forhold til de forskellige steder aktøren er relevant i forhold til organisationen.

Trin 3. Troværdighed beskrives

Når alle aktører er fundet skal man stille følgende spørgsmål til hver enkelt: "Hvordan ser aktør-x os, som mere eller mindre troværdig?" For hver aktør noteres hvad der styrker eller mindsker troværdigheden. Svigtende troværdighed kan for eksempel skyldes, at man ikke er synlig nok, ikke udfører sit arbejde godt nok eller simpelthen at man ikke udviser åbenhed omkring sit arbejde.

De samlede svar kan identificere områder, hvor organisationen ikke fremstår som tilstrækkelig troværdig i deltagernes øjne.

Trin 4. Diskussion af årsag

Når det er tydeligt hvor der specielt er svagheder og styrker i forhold til troværdighed, kan man diskutere hvordan en positiv situation fastholdes eller, hvordan man kan forbedre en negativ situation.

! Gode råd

- Fokus-ordet i midten af redskabet (her troværdighed) kan ændres til for eksempel åbenhed eller ansvarlighed.
- I forhold til åbenhed kan man undersøge, på hvilke måder og med hvilke medier, der arbejdes med at

give de forskellige aktører information om og indsigt i organisationens forhold. Det kan naturligvis også være et redskab til at tydeliggøre, hvor der eventuelt kan argumenteres for, at informationen skal begrænses, hvis særlige forhold taler for det. Et eksempel kunne være i stærkt politiserede eller konfliktfyldte områder, hvor de involverede aktørers sikkerhed er truet.

- I forhold til ansvarlighed kan det handle om at se på, hvilke interessenter vi på hvert niveau er forpligtede til at rapportere til eller inddrage i beslutningsprocesser. Informationsdeling og åbenhed indgår her som et naturligt redskab.

Bemærk: I guiden bruger vi "aktør" og "interessent". Interessent bruger vi om en person eller organisation, som har en specifik interesse i en organisation/tema/sag. Aktør bruger vi bredere om en person eller organisation i den kontekst, en organisation/person/tema/sag opererer i.

PARTNERSKABSANALYSE

➔ Formål

Formålet med partnerskabsanalyse er at kvalificere en fælles analyse af interesser i partnerskabet for derigennem at vurdere, hvad der skal til for at styrke henholdsvis partnerskabet og de to eller flere civilsamfundsorganisationer, der indgår i partnerskabet.

Anvendelse og beskrivelse

Fokus i partnerskabsanalyse er for begge partnere at få et overblik over egen organisation, partnerens organisation og hvad der ligger i partnerskabet. Analysen skal inspirere civilsamfundsorganisationer både i Nord og Syd til:

- At danne overblik over og diskutere fælles vision, interesser og strategier
- At afstemme forventninger og diskutere gensidige bidrag
- At tydeliggøre rollefordeling og ansvarsfordeling
- At blive opmærksomme på gensidig påvirkning

Vi forstår partnerskab som et samarbejde mellem to eller flere civilsamfundsorganisationer, der på et fælles forhandlet grundlag bringer hinanden i stand til, dels at gennemføre konkrete aktiviteter, og dels at udvikle hinandens kompetencer og styrker som civilsamfundsorganisationer.

Erfaringer har vist at stærke partnerskaber er en god forudsætning for at arbejde frem mod at realisere de visioner, som civilsamfundsorganisationer har. Gode partnerskaber mellem syd og nord er også et nødvendigt fundament i forhold til at adressere de globale udfordringer, som vi i dag står overfor.

⏴ Tid

Arbejdet med partnerskabsanalyse kræver en grundig planlægning, forberedelse og opfølgning fra alle involverede partnerside. Selve partnerskabsanalysen kan tage alt fra en dag til to uger, alt efter hvor grundigt parterne ønsker at arbejde med det.

Ressourcer

Det er efter ressourcerkrævende at arbejde med en partnerskabsanalyse. Analysen forudsætter at partnerne mødes og

diskuterer, og sammen gensidigt udfordrer og lærer af hinanden. Det konkrete budget afhænger af organisationerne og hvor grundigt partnerskabsanalysen laves.

Afhængigt af den konkrete kontekst og det konkrete partnerskab er det en mulighed at inkludere arbejdet med en partnerskabsanalyse i et projekt eller en partnerskabsaktivitet som der søges midler til igennem Civilsamfundspuljen.

Fremgangsmåde

Redskaberne i partnerskabsanalysen udgør et samlet forløb. Det anbefales at gennemgå de forskellige overvejelser og trin systematisk. Hvis det ikke er muligt at gennemgå alle trin er det muligt at udvælge de mest relevante, og i løbet af en kortere aktivitet diskutere disse i partnerskabet.

Analysen kan anvendes ved start af nye partnerskaber og indgåelse af nye typer af samarbejder/indsatser samt i konsoliderings og modenhedsfasen i ethvert partnerskab.

Trin 1. Partnerskabsseminar

Udgangspunktet for at arbejde med en partnerskabsanalyse er et møde mellem to partnere som har udtrykt interesse for sammen at arbejde med udvikling af deres organisationer.

Første trin er at udarbejde et program, udarbejde et budget og sikre de nødvendige ressourcer, aftale de fysiske rammer omkring et seminar, invitere de korrekte deltagere, udvikle materialer og så videre. I denne lidt tekniske del af processen er det vigtigt at begge organisationer tager ejerskab, og at der er klare aftaler omkring arbejdsopgaver og gensidige forventninger.

Trin 2. Udarbejdelse af program for partnerskabsseminar

Når I arbejder med en partnerskabsanalyse er det vigtigt at I vælger de korrekte redskaber og analyser og at begge organisationer har mulighed for at komme med input hertil. Herunder arbejder vi ud fra et "standard" program. Ligesom det gælder de øvrige redskaber i denne guide, skal programmet og de analyser I vælger at lave tilpasses til jeres organisationer og kontekst.

Et program kan indeholde følgende elementer:

- Præsentation af forskellige typer af partnerskaber
 - Det værdibaserede partnerskab som er baseret på fælles værdigrundlag for eksempel et religiøst eller politisk fællesskab.
 - Det fagligt funderede partnerskab som er baseret på et fælles fagligt tema for eksempel vedvarende energi, sundhed eller uddannelse.
 - Partnerskab som del af en international organisation. Et samarbejde hvor den danske organisation og evt. den lokale organisation er del af et internationalt netværk, som eksempelvis en international faderskabsorganisation.
 - Alliancepartnere, hvor det faglige eller politiske standpunkt er udgangspunktet.
- Diskussion af styrker og udfordringer i forskellige typer af partnerskaber
- Diskussion omkring eget partnerskab – hvad er det for en type og hvilke styrker og udfordringer kan det give?

Herefter kan der arbejdes videre med de forskellige trin herunder.

Trin 3. Afklaring af gensidige værdier og vision

En afklaring af hvilke gensidige værdier og visioner et partnerskab baseres på er et grundlag for et langvarigt og respektfuldt partnerskab. Det er ikke hensigten at ønsker, værdier og vision skal være sammenfaldende, men forhåbentligt kan de gensidigt understøtte hinanden således at fundamentet for partnerskabet er et interessefællesskab og et ønske om en forandring som deles blandt organisationerne.

I plenum eller grupper afhængigt af antallet af deltagere beskrives henholdsvis organisationernes og partnerskabets mål, værdier og visioner. I kan lade jer inspirere af disse spørgsmål:

- Hvor ønsker I at bevæge jer hen?
- Hvilke værdier arbejder I hver især og sammen ud fra?
- Hvad er jeres fælles vision – på kort sigt – og på lang sigt?

I kan med fordel bruge en skematisk fremstilling der illustrerer at der er noget der tilhører organisationerne hver især, og noget I er fælles om – det som ligger indenfor jeres partnerskab.

Trin 4. Afklaring af forventninger til partnerskabet

En gensidig forventningsafklaring er essentielt for et succesfuldt partnerskab. Jo tydeligere vi er omkring hvad vores partner kan forvente af os, og hvad vi forventer os fra vores partner, desto bedre. Forventningsafklaring og afstemning er essentielt i forhold til at forhindre eller formindske risikoen for konflikter i partnerskabet. Det er en god ide løbende at lave en forventningsafstemning og være opmærksom på at kommunikere tydeligt til partner hvis organisationen i en periode ikke kan leve op til de forventninger som er aftalt.

I diskussionen af forventninger kan I lade jer inspirere af følgende spørgsmål:

- Hvilke forventninger har I i forhold til: Kommunikation, afrapportering, sikring af funding, monitorering og evaluering, planlægning og gennemførelse af aktiviteter, udviklingen af partnerskabet over tid, fælles fortalervirksomhedskampagner etc.?

Hvis I vurderer at det vil hjælpe processen og partnerskabet fremadrettet kan I lade jer inspirere af skemaet herunder og samle op på forventninger og beslutning om, hvad I arbejder ud fra.

Trin 5. Afklaring af gensidige bidrag til partnerskabet

Gensidige bidrag til partnerskabet bliver stadig mere aktuelt, jævnfør de første kapitler i denne guide. Gensidige bidrag betyder at organisationer hver især bidrager til partnerskabet. For at gøre bidragene tydelige, er det vigtigt, at der er gennemsigtighed omkring hvad det er civilsamfundsorganisationerne hver især bidrager med og til.

I diskussionen af gensidige bidrag til partnerskabet kan I tage udgangspunkt i hvad organisationerne kan og har af kapacitet hver især og derefter diskutere hvad det bidrager med i partnerskabet.

Trin 6. Fordeling af rolle og opgaver

I et nord-syd partnerskab er der klare retningslinjer for hvilke roller de forskellige organisationer må have. For eksempel må en dansk partner ikke være direkte implementerende uden en lokal partners

aktive involvering. Tydelighed omkring roller og opgaver er en forudsætning for et godt og stabilt partnerskab. Nogle roller og opgaver aftales løbende, mens andre i højere grad er givet af partnerskabet og de to organisationer, som samarbejder.

I en partnerskabsanalyse kan det være en sund øvelse at gennemgå de forskellige opgaver, der skal løses indenfor partnerskabet og tydeliggøre, hvem der har ansvar for opgaven og hvad rollen/opgaven indebærer. I dette arbejde kan I lade jeg inspirere af skemaet herunder.

I diskussionen af roller er det vigtigt at de to organisationer gensidigt respekterer hinandens mulighed for selvstændigt at planlægge og udføre arbejdet indenfor rammerne af den fælles forståelse.

Trin 7. Opsamling af viden og gensidig påvirkning

En partnerskabsanalyse som beskrevet herover frembringer en del forskellige viden, som partnerne nu kan arbejde videre med. En vigtig pointe i forhold til en partnerskabsanalyse er at partnerskabet også stiller krav til organisationerne. Det vil sige at nogle roller og opgaver måske kræver, at organisationen henter ny kapacitet, eller den fælles diskussion af værdi og vision i partnerskabet smitter af på organisationernes egne værdier og visioner.

Det er vigtigt at være åben overfor denne påvirkning, og acceptere at civilsamsfundsorganisationer udvikler partnerskaber men også at vi udvikler os igennem vores partnerskaber.

Opsamlingen af viden kan tage mange forskellige former. En mulighed er at arbejde med et skema som det herunder. I tilfældet her er det prioriteret at tage værdier, forventninger og roller med.

Det er vigtigt at lave en opsamling og arbejdsplan for det videre forløb før partnerne forlader seminaret. Til det formål er et forslag, at en følgegruppe nedsættes, gerne med repræsentanter fra begge eller samtlige partnere. Disse kan efterfølgende arbejde videre med erfaringerne og det kan munde ud i en såkaldt partnerskabsaftale, hvori værdier, forventninger og roller defineres.

! Gode råd

- Arbejdet med partnerskabsanalysen forudsætter i høj grad at organisationerne ikke hovedkulds haster videre og springer over refleksions- og beslutningsrummet. Analysen kan pege i retning af faktorer, der bør ændres i en eller begge organisationer, og i den forbindelse er det vigtigt at have respekt for faserne i organisationsudvikling. Civilsamsfundsorganisationer bør nøje overveje, hvad det er for krav, der stilles til dem i forbindelse med et partnerskab, og give rum og tid til "refleksions- og beslutningsrummet" inden de ændrer på forhold indenfor organisationen der kan få stor betydning fremadrettet.
- Partnerskabsanalysen bør erfaringsmæssigt være en til to dage afhængig af gensidigt kendskab til hinanden, tillid og erfaringer. Hvis analysen gennemføres på for kort tid, vil der næppe komme nok indhold i processen. Husk at prioritere processen. Alle skal have mulighed for at komme til orde. Lad gerne programmet blive faciliteret af en ekstern konsulent. Sørg for at der er en referent, der samler hovedpointerne op, og for at have en klar aftale om, hvad der er næste skridt for organisationerne hver især.
- Processen er vigtig. Der skal bruges tilstrækkeligt med tid og ressourcer på at afklare og afstemme værdier, forventninger og roller. Vurder realistisk såvel Nord som Syds ressourcer i forhold til personale, tid, penge.
- Ejerskab til at indgå i en partnerskabsanalyse er en forudsætning for en god proces. Ejerskabet skal deles imellem de involverede parter.
- Repræsentationen i forbindelse med en partnerskabsanalyse bør ligesom de øvrige redskaber i denne guide tage hensyn til at der kan være forskellige interesser og perspektiver i forhold til køn, alder, religion og så videre.
- Det kan være givtigt at gentage en analyse efter nogle år for at justere, og følge op på de beslutninger der blev truffet i første omgang.

CIVILSAMFUNDSORGANISATION A'S FORVENTNING TIL	PARTNERSKABET	CIVILSAMFUNDSORGANISATION B'S FORVENTNING TIL
Udvikling af partnerskabet...	Sammen vil vi udvikle partnerskabet imod...	Udvikling af partnerskabet...
Kommunikation...	Vi vil kommunikere ved at...	Kommunikation...
Fælles fortalervirksomhedskampagner...	Vi vil lave fælles fortalervirksomhedskampagner med fokus på...	Fælles fortalervirksomhedskampagner...

CIVILSAMFUNDSORGANISATION A	PARTNERSKABET	CIVILSAMFUNDSORGANISATION B
Vi vil...	Sammen vil vi...	Vi vil...
Vores kerneværdier er...	Vores fælles kerneværdier er...	Vores kerneværdier er...
Vores vision er...	Vores fælles vision er...	Vores vision er...

CIVILSAMFUNDSORGANISATION A'S KAPACITET	A'S BIDRAG TIL PARTNERSKABET	B'S BIDRAG TIL PARTNERSKABET	CIVILSAMFUNDSORGANISATION B'S KAPACITET
Kendskab til funding modaliteter...	Optimal udnyttelse af modaliteter	Lokal forankring	Velforankret i lokalsamfundet...
Kendskab til fortalervirksomheds arbejde indenfor handicappedes rettigheder	Praktisk erfaring med rettighedstilgang indenfor handicappede	Erfaring med kommunikation med og involvering af staten	Erfaring med nationale fortalervirksomhedskampagner...
...

FORMÅLSTJEK

➔ Formål:

I en organisation bør man vide, hvad man er sammen om. Hvilken vision om verden det er man deler, og hvad det er man som organisation ønsker og kan bidrage med for at komme i den retning visionen peger. Ofte taler vi her om en organisations vision og mission, men i andre foreninger kan værdigrundlag og formålsparagraf dække nogenlunde det samme. Redskabet "formålstjek" kombinerer dette ved at undersøge, om vi er enige om visionen og formålet med organisationen.

Anvendelse og beskrivelse:

Formålstjek kan hjælpe organisationer med at definere eller genopdage formålet med organisationen. Hvis der ikke er rimeligt enighed om formålet med organisationen risikerer I at komme til at arbejde i forskellige retninger, uden et fælles pejlemærke og mål. Nedenstående øvelser kan gøres i sammenhæng eller hver for sig. De kan hver især være med til at synliggøre og skærpe forståelsen for organisationen og dens virke.

🕒 Tid:

Der bør sættes mindst et par timer af til hver af nedenstående øvelser.

Ressourcer:

Det er en god ide at inkludere repræsentanter for forskellige niveauer og/eller afdelinger i arbejdet med at lave et formålstjek. Derudover er den vigtigste ressource tid.

Fremgangsmåde:

Trin 1. Vision – det vi stiler efter
Visionen for en organisation beskriver det vi stiler efter. Det vi gerne vil opnå. Den ønskede situation, som vi arbejder frem imod. Jo mere klarhed og enighed der er om visionen i en organisation, desto lettere vil det være for organisationen at samle frivillige og engagerede om at arbejde frem imod realiseringen af visionen.

Øvelsen tager udgangspunkt i en organisation, der ikke har formuleret en vision. Hvis organisationen allerede har en formuleret vision, kan øvelsen stadig gennemføres, hvis det vurderes at være givtigt. I så fald slutes øvelsen af med at sammenligne de to visioner.

- Del om nødvendigt deltagerne op i grupper af passende størrelse (5-6 personer).
- Deltagerne beskriver med nøgleord de værdier, de bedst synes karakteriserer det, man i foreningen står for – et ord på en post-it som sættes op på en væg. Hvis der er mange ord (mere end 15 fx) kan antallet reduceres ved efterfølgende at give hver deltager i gruppen et vist antal stemmer i form af fx 4 tusch prikker.
- Med udgangspunkt i samlingen af nøgleord/værdier prøver man sammen at beskrive den "bedste verden" man kan forestille sig inden for det felt man arbejder med. Det er her tilladt at forestille sig, at man og evt. andre har ressourcer og evner nok til virkelig at gøre en forskel.
- Er der flere grupper må man sammenligne og gennem diskussion og gennemskrivninger komme frem til et fælles resultat.
- Er der stor uenighed om, hvordan visionen skal beskrives har man formentlig afdækket en indre spænding i foreningen, som der må arbejdes yderligere med.

En vision vil ofte men ikke altid være at finde i vedtægterne. Visionen bør vedtages på årsmøde eller generalforsamling for at sikre at den er i overensstemmelse med foreningens medlemmers ønsker og forståelse.

Trin 2. Formål/mission – det vi gør:

Formålet tager afsæt i visionen beskriver, hvad vi som organisation bedst kan bidrage med.

- Del om nødvendigt deltagerne op i grupper af passende størrelse (5-6 personer).
- Diskuter følgende:
 - Hvilken type organisation er vi?
 - Hvilke ressourcer råder vi over?
 - Hvilke arbejdsformer tror vi på?
 - Hvem samarbejder vi med?
 - Hvilke forandringer kan vi umiddelbart se af vores arbejde?
- Er det vanskeligt at opnå enighed om ovenstående punkter har I muligvis afdækket en grundlæggende intern uenighed, som der bør arbejdes yderligere med.
- På baggrund af det I kommer frem til under diskussionen, skal I nu prøve kort, præcist og gerne handlekraftigt at beskrive det, som kendetegner hvad I gør.

En forenings formål eller mission vil ofte være at finde i vedtægterne. Formål/mission bør vedtages på årsmøde eller generalforsamling for at sikre ejerskab og overensstemmelse med medlemmernes ønsker og forståelse.

! Gode råd:

Når arbejdet med at definere vision og mission er overstået er det oplagt at kigge på, hvordan der er sammenhæng imellem vision, mission/formål og aktiviteter. Til det kan man for eksempel anvende tre cirkel modellen (Se neden for). Diskussionen omkring vision og formål/mission er

meget grundlæggende for en organisation. Hvis der ikke er overensstemmelse, sammenhæng og en fælles forståelse på disse niveauer af en organisation vil det ofte have en afsmittende effekt på andre niveauer af organisationen.

EKSEMPLER:**Red Barnet:**

Vores vision er en verden, hvor ethvert barns ret til deltagelse, overlevelse, udvikling og beskyttelse er realiseret.

Vores mission er at sikre udsatte børn øjeblikkelige og varige forbedringer i deres liv samt kæmpe for positive forandringer i den måde, verden behandler børn på.

International Aid Services

IAS' vision er 'et Guds-forvandlet samfund'. Vi ser et forvandlet samfund bygget på kærlighed, retfærdighed og fred hvor borgerne lever i respekt og drager omsorg for den enkeltes integritet og har muligheder for at udvikle sig selv i et holistisk perspektiv (ånd, sjæl og krop).

IAS' mission er 'at redde liv, skabe mulighed for selvhjælp og værdighed gennem menneskelig forvandling som går udover nødhjælp og udvikling'.

Uganda National Action of Physical Disability (UNAPD).

Vision

UNAPD envisions a society where Persons with Physical Disabilities are accorded rights enjoyed by all citizens

Mission

UNAPD works to remove barriers that prevent People with Physical Disabilities from enjoying, on equal basis, all the rights enjoyed by the citizens of Uganda.

INTERESSENTANALYSE

➔ Formål

En interessentanalyse kan skabe overblik over de eksterne og interne interessenter og aktører, der har indflydelse på en organisation. Overblikket er nyttigt i forhold til at vurdere hvilke aktører og interessenter, der skal inddrages i forhold til en organisationsudviklingsproces, samt vurdere udfordringer, muligheder, modstand og medspil i forhold til organisationsudviklingsprocesser.

Anvendelse og beskrivelse

Man skelner typisk mellem eksterne og interne interessenter. Eksterne interessenter kan være partnerorganisationer, myndigheder, donorer. Interne interessenter kan være medlemmer (eventuelt inddelt i nye og gamle medlemmer), støtter og bidragsydere og bestyrelse.

I arbejdet med interessentanalysen forsøger man at analysere på et niveau så man får afdækket forskellige holdninger eller interesser. Det kan betyde at man for eksempel kan dele medlemmer op i unge og gamle og målgruppen op i kvinder og mænd.

🕒 Tid

Det tager op til tre timer at lave en grundig interessent analyse. Hvis man vil inddrage repræsentanter fra alle interessenter i arbejdet med at lave analysen og på

den måde kvalificere resultaterne tager det typisk væsentligt længere.

Ressourcer

Hvor meget det kræver at lave en interessentanalyse afhænger af, hvor mange aktører og interessenter man inddrager direkte i analysen. Hvis man har et godt kendskab til de forskellige aktører, eller man ikke har mulighed for at inddrage dem i analysen kan man forsøge at vurdere deres eventuelle holdning til de forandringer man står overfor.

Fremgangsmåde

Trin 1. Brainstorm over interessenter

I det første skridt brainstormer I over, hvilke interessenter det kan være relevant at overveje i forhold til den organisationsudviklingsproces, I står overfor. Skriv de enkelte interessenter ned under hinanden med en i hver række.

Trin 2. Analyse af interessenter en for en

Hver interessent analyseres nu på langs i skemaet med fokus på deres relation til organisationen, hvordan de forholder sig til organisationsudviklingsprocessen, og deres motivation og interesse i denne, samt mulig modstand mod processen.



Trin 3. Resultater af interessent-analyse

Interessentanalysen kan nu bruges til at vurdere, hvilke interessenter der bør indgå i organisationsudviklingsprocessen fremadrettet, og hvem man bør inkludere i forhold til analyse, refleksions- og beslutningsfasen, samt implementeringsfasen. Hvis det ønskes kan skemaet herunder udbygges med en ekstra kolonne der beskriver, hvornår og hvordan interessenten eller aktøren inddrages i organisationsudviklingsprocessen.

Oversigten over aktører kan også bruges til at vurdere, om der er nogen der særligt skal tages hensyn til eller inddrages i processen på en bestemt måde, så man bedst muligt kommer igennem organisationsudviklingsprocessen.

! Gode råd

- Interessentanalysen laves fx i forbindelse med afklaringsfasen af organisationsudviklingsprocessen. Analysen er forholdsvis simpel at lave, og kan være med til at spare organisationen for en række udfordringer senere, fordi organisationen bliver opmærksom på, hvem der med fordel kan inddrages i udviklingsprocessen på et tidligt tidspunkt.
- Interessentanalysen er også givtig i forhold til planlægning af projekter og lignende, hvor man dog kan vælge at skifte fokus på nogle af de kolonner, der her fokuserer meget på organisationsudvikling.

INTERESSENT	RELATION TIL ORGANISATION	RELATION TIL ORGANISATIONSUDVIKLINGSPROCES	INTERESSE/ MOTIVATION I FORHOLD TIL PROCESSEN	MULIG MODSTAND I FORHOLD TIL PROCESSEN
Interessent A				
Interessent B				
Interessent ...				

TRE CIRKEL MODELLEN

➔ Formål

Ved at bruge tre cirkel modellen kan man gennemføre en detaljeret analyse af organisationen og dens omgivelser. Analysen lægger vægt på at sikre, at hovedelementerne i en organisation analyseres, og sætter samtidig fokus på, hvordan elementerne indbyrdes påvirker hinanden og hænger sammen. Målet er at identificere stærke og svage sider af den nuværende organisation, således at man kan udpege væsentlige områder for organisationsudviklingsinitiativer.

Anvendelse og beskrivelse

Modellen er en relativ simpel model, som kan anvendes af såvel store som mindre organisationer. Modellen er især god til at sætte fokus på organisationens indre liv og tvinger en til at se på ens organisation som en helhed og sammenhængskraften

imellem de forskellige elementer af organisationen. Modellen kan sammenlignes med Oktagon'en, idet den også kommer rundt omkring de forskellige elementer af organisationen, men den er mere åben og diskuterende i sin tilgang.

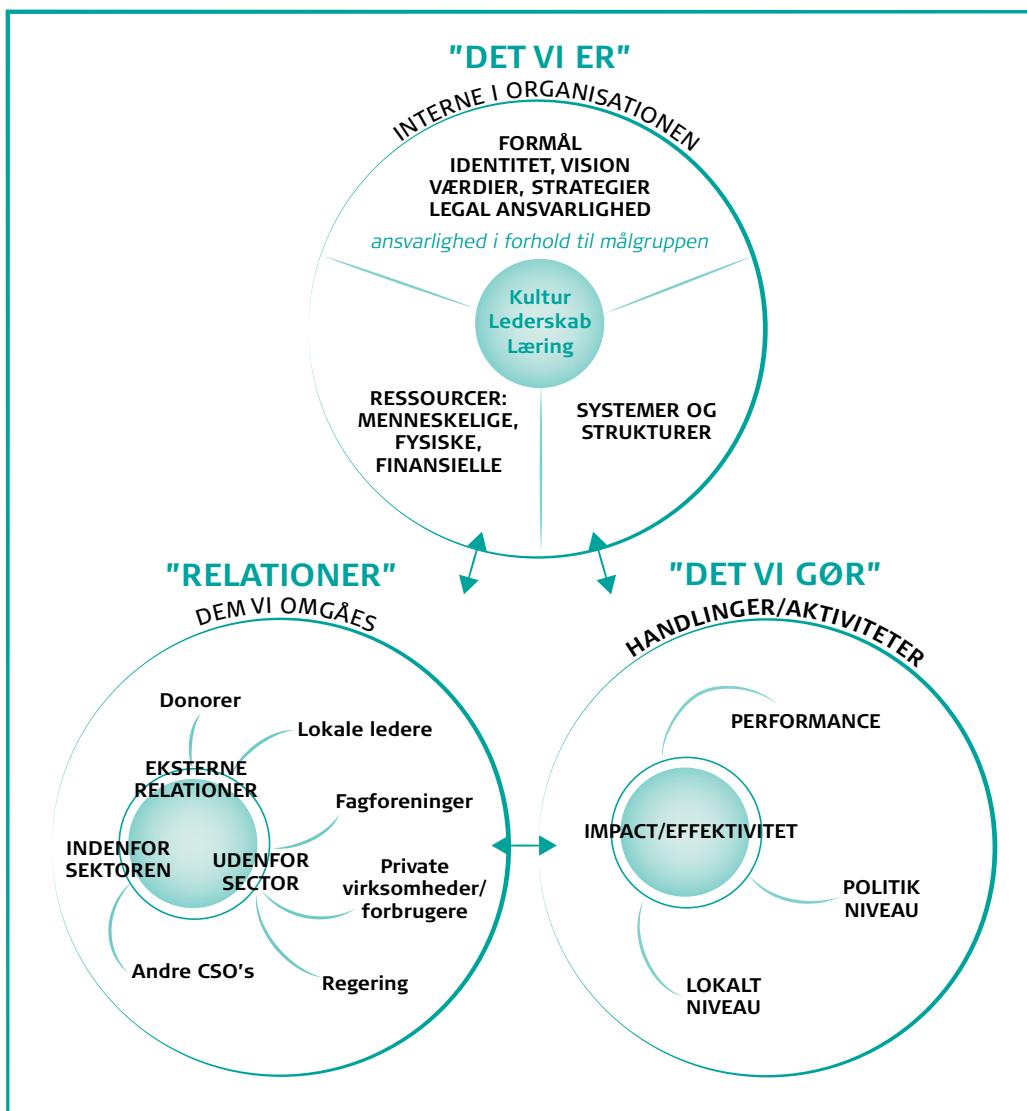
🕒 Tid

Modellen kan gennemføres på en enkelt workshop, eller som en proces hvor en række udvalgte nøgleinteressenter involveres, som afsluttes med en workshop.

Ressourcer

Den her beskrevne proces vil kræve en-to personer i organisationen der sætter sig ind i modellen og faciliterer processen. Følgende proces forslag bygger på hvordan man i forbindelse med en dags-workshop kan benytte modellen.

KONTEKST



Fremgangsmåde

Trin 1. Forberedelse før workshop.

Organisationens bestyrelse eller ledelse udpeger en eller to facilitatorer for processen. Samtidig overvejes hvilke grupper der bør indgå i mødet. Det kan være bestyrelsesmedlemmer, ansatte, et udsnit af medlemmer og lignende, som vurderes relevante at inkludere.

Til forskel fra øvelsen beskrevet i afklaringsfasen skal facilitatorerne forberede sig på at kunne beskrive flere detaljer på hvert af de elementer, der ligger i hver af de tre cirkler. Det er vigtigt for facilitatorernes forberedelse, at de kan komme med konkrete eksempler fra organisationen på, hvad der menes med del-elementerne i modellen. For eksempel skal man være klar til at uddybe eksempler på hvad "kultur, lederskab, erfaringsopsamling" kunne være i organisationen. Det kan fx være en "frivillig-kultur", med en flad ledelses struktur.

Trin 2. Workshop introduktion

Facilitatorerne introducerer baggrund og formål for at lave netop denne øvelse. Formålet er at identificere stærke og svage sider samt sammenhængskraft i den nuværende organisation. På baggrund af dette arbejdes med at udpege væsentlige

områder for organisationsudviklingsinitiativer.

Herefter præsenteres tre cirkel modellen, og der gives plads til at stille spørgsmål således at alle deltagere har et klart billede af, hvad de tre cirkler symboliserer indenfor deres organisation. Facilitatorerne supplerer præsentationen af modellen med konkrete eksempler, der knytter sig til organisationen.

Trin 3. Gruppearbejde omkring identitet, handlinger og relationer

I grupper på 4-6 personer skal der nu arbejdes med hver af de tre cirkler. Gruppearbejdet tager udgangspunkt i spørgsmålene herunder.

Trin 3A. Gruppearbejde omkring cirklerne

Hver gruppe bliver udstyret med en stor tegning af de tre cirkler og post-it blok som anvendes til at klistre deres observationer op på tegningen. Gruppediskussionerne deles op i to faser. I første fase bedes grupperne om at drøfte indholdet i de tre cirkler. Gruppen får ca. en time til dette. Facilitator skal i processen sikre at gruppen ikke går i stå i diskussionen af en af cirklerne. Det er hensigten at alle grupper kommer igennem alle tre cirkler.

IDENTITET	HANDLINGER	RELATIONER
<ul style="list-style-type: none"> • Er vores formål klart for alle? • Har vores organisation en særlig kultur? • Er der klarhed over ledelses og beslutningsstruktur? • Har vi relevante strategier til at føre formål ud? • Hvilke menneskelige, økonomiske og materielle ressourcer råder vi over? Og er de relevante ift. Vores formål? • Hvordan er vores interne systemer til læring, monitorering, regnskab? 	<ul style="list-style-type: none"> • Er det vi gør, det som vi ønsker at gøre? • Er vi i stand til at gennemføre vores planlagte aktiviteter/projekter? • Hvad er organisationens typiske arbejdsmetoder? • Opnår vi de resultater, vi ønsker, med det vi gør? • Hvad er vores konkrete resultater? • Hvordan fungerer vores arbejde med medlemmer/målgrupper? 	<ul style="list-style-type: none"> • Fremstår vi troværdige ift. offentligheden? • Hvordan samarbejder vi med partnere? • Hvordan er samarbejdet med donorer og relevante myndigheder? • Hvilke relationer har vi til organisationer der ligner os? • Er vi aktive i relevante netværk og politiske fora?

I forhold til påvirkning fra konteksten/omgivelserne:

Identitet: Er der aktuelle forhold i omgivelserne der kan påvirke vores identitet?

Handling: Er der aktuelle forhold i omgivelserne der kan påvirke vores handlinger?

Relationer: Er der aktuelle forhold i omgivelserne der kan påvirke vores relationer?

Trin 3B. Gruppearbejde omkring konteksten/omgivelserne

Grupperne tager udgangspunkt i det de lavede i første fase, og fokuserer nu på, hvordan konteksten/omgivelserne influerer på henholdsvis handlinger, identitet og relationer. I starten kan grupperne brainstorme over, hvordan konteksten yder indflydelse. Derefter markerer grupperne med post-its de mest dominerende eller vigtigste påvirkninger fra konteksten.

Trin 4. Fælles analyse og identifikation af organisatoriske spørgsmål

Facilitatorerne samler alle deltagere i plenum til en fælles opsamling. Hvis det er muligt kan en stor trecirkel model, der lægges på bordet eller gulvet bruges til at illustrere opsamlingen. Lad en gruppe fremlægge deres observationer i forhold til en af cirklerne. Derefter kommenterer de andre grupper. Derefter fremlægger en anden gruppe deres observationer omkring den næste cirkel, som de andre kommenterer og så videre.

Når man på denne måde har været igennem de tre cirkler, bedes deltagerne om at vurdere sammenhængskraften i de tre cirkler i egen organisation, samt komme med bud på, hvordan man eventuelt kan styrke sammenhængskraften.

Analysen afsluttes med at kigge på konteksten, og det organisationerne hver især har defineret som værende de vigtigste indflydelser udefra.

Resultaterne af analysen opsummeres af facilitator. Resultaterne opsummerer styrker, svagheder eller dilemmaer i forhold til hver af de tre cirkler, sammenhængskraften imellem dem, og påvirkning af og samspil med konteksten.

Trin 5. Opsummering af analysens observationer

Workshoppen afsluttes med en opsummering af de resultater der er kommet frem igennem analysen og deltagerne får mulighed for at kommentere på, hvad de syntes kunne være et næste skridt i forhold til at arbejde med nogle af svaghederne, eller udnytte noget af det potentiale, der er defineret.



DIALOG BASEREDE METODER TIL DATAINDSAMLING

Et alternativ til redskaberne beskrevet i guiden er interviews og dialogbaserede metoder til dataindsamling. Der kan fokuseres på interviews med enkelt personer og/eller fokusgruppe interviews. Metoderne tager udgangspunkt i en dialog, der er mere eller mindre struktureret med enten en enkelt person eller en gruppe af personer. Metoden kan også bruges i forbindelse med en gensidig "interview" rolle, hvor to deltagere på skift interviewer hinanden.

Fælles for denne tilgang til at skaffe viden eller analysere organisationen er, at det hurtigt kan resultere i en stor datamængde, som det kræver et betydeligt arbejde at analysere. Desuden sætter metoden ikke nødvendigvis de samme fælles refleksionsprocesser i gang, som vi forsøger at inspirere til, når der arbejdes med redskabsorienterede metoder til at skabe et overblik over organisationen.

Der er et par ting, som man bør være opmærksom på, hvis man anvender en mere dialogbaseret tilgang til at få viden om en organisation.

- Holde antal af interviews og data på et niveau, hvor det er muligt at analysere det ordentligt
- Stille spørgsmål der er med til at skabe grundlag for en refleksion og som kan styrke en eventuel motivation i forhold til at arbejde med en forandringsproces
- Sørge for at de personer der interviewes repræsenterer organisationen bredt, så man får et fuldt billede af organisationen og ikke kun afdække en mindre del af den virkelighed der eksisterer

Den dialogbaserede metode kan med fordel kombineres med nogle af de redskaber der beskrives i kapitel 4. Man kan fx vælge at supplere den analyse, der er tilvejebragt igennem nogle redskaber i plenum med et par interviews, der kan uddybe de muligheder analysen peger på. Eller man kan vælge at lave interviews som en del af en afklaringsproces for på den måde at kvalificere de grundlag, hvorpå man udvælger de redskaber, der arbejdes med i analysefasen.

GUIDE TIL ORGANISATIONSUDVIKLING I CIVILSAMFUNDSORGANISATIONER

Denne guide er henvendt til foreninger og organisationer, der ønsker at arbejde med deres egen udvikling for at blive endnu bedre til at opfylde deres formål og nå deres strategiske mål.

Guiden præsenterer en model for organisationsudvikling samt en lang række konkrete redskaber og øvelser, som kan bruges i de enkelte faser af en udviklingsproces.

Guiden er udviklet af CISU – Civilsamfund i Udvikling og Danske Handicaporganisationer.

