

Marie B. Holdt, Helle Hygum, Helle Gerber

Julia B. Hunt, Frederik C. Boll, Simon T. Nielsen

SAMSKABELSE ELLER SAMARBEJDE?

FORSKELLE, FORDELE OG FREMGANGSMÅDER

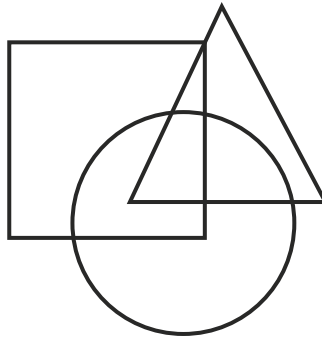


FORLAGET
ingerFAIR

Marie B. Holdt, Helle Hygum, Helle Gerber
Julia B. Hunt, Frederik C. Boll, Simon T. Nielsen

SAMSKABELSE ELLER SAMARBEJDE?

FORSKELLE, FORDELE OG FREMGANGSMÅDER



FORLAGET
ingerFAIR

Samskabelse eller samarbejde? Forskelle, fordele og fremgangsmåder

Af Marie B. Holdt, Helle Hygum, Helle Gerber, Julia B. Hunt, Frederik C. Boll & Simon T. Nielsen

© Forlaget Ingerfair og forfatterne

Forlagsredaktører

Frederik C. Boll, Marie B. Holdt & Julia B. Hunt

Grafisk tilrettelæggelse, omslag og indhold

Ingerfair / Stine Pagter

2. udgave, 1. oplag, 2021

ISBN: 978-87-971292-1-0

Forlaget Ingerfair

Flæsketorvet 68, DK-1711 København V

ingerfair@ingerfair.dk

www.ingerfair.dk

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted, in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording or otherwise, without the prior written permission of Forlaget Ingerfair or arrangement with Copydan, except from short extracts for the purpose of reviews.

Forord	5
1. Indledning	7
1.1 (Mis)brugen af begrebet samskabelse	8
1.2 En gordisk knude – bogens tilsnit og fokuspunkter	9
1.3 Sådan læser du bogen	10
2. Fra værtskabet til samskabelse - de tre samarbejdsmodeller	13
2.1 Værtskabet	13
2.2 Partnerskabet	18
2.3 Samskabelse	23
3. Hvorfor samarbejde - og om hvad?	29
3.1 Grundårsager til at indlede et samarbejde – hvorfor?	30
3.2 Samarbejdsanalysen – hvad?	38
3.3 Vælg den rette samarbejdsmodel med afsæt i din samarbejdsanalyse	40
4. Valg af samarbejdspartner(e)	45
4.1 Præmisser for det gode samarbejde	45
4.2 Find din samarbejdspartner	47
4.3 Hvad får min samarbejdspartner ud af samarbejdet?	50
4.4 Håndter din samarbejdspartners bekymringer	55
4.5 Den første kontakt til en kommende partner	57
4.6 Når du bliver kontaktet af en potentiel samarbejdspartner	58
5. Organisering af samarbejdet	61
5.1 Opstart af samarbejdet	61
5.2 De fem opmærksomhedspunkter i organiseringen af samarbejder	63
5.3 Fra værtskab til samskabelse – et eksempel på forskelle, fordele	
og fremgangsmåder ved de forskellige samarbejdsmodeller	75
6. Koordinering af samarbejder	83
6.1 Samarbejdsaftalen - den skriftlige forventningsafstemning	84
6.2 Hvem koordinerer samarbejdet	88
6.3 Sådan håndterer du de svære hændelser i et samarbejde	92
7. Efterskrift	101

FORORD

Samarbejder i en brydningstid

Der har aldrig været vandtætte skodder mellem de frivillige organisationer, de private virksomheder og de offentlige organisationer. De tre sektorer – staten, markedet og civilsamfundet – har gennem tiderne altid haft en vis gensidig afhængighed. Forandringer i en af sektorerne er både påvirket af og påvirker udviklingen i de to andre sektorer, og samarbejdet imellem de tre, vil altid være påvirket af disse komplekse dynamikker, idet at hver part kommer til bordet med noget særligt for øje.

Civilsamfundets organisationer fokuserer på en sag eller målgruppe. Private virksomheder orienterer sig imod økonomisk vækst, og offentlige organisationer varetager omfordeling af ressourcer og den retssikrede velfærd. Der er tre forskellige fokusområder på spil i de tre sektorer, og derfor er tilgangen til at samarbejde styret af de forskellige logikker og samfundsmæssige roller.

På den ene side betinges samarbejder mellem organisationer i de tre sektorer af mødet imellem de logikker, der styrer de respektive organisationer. På den anden side skriver deres indbyrdes samarbejder sig ind i en særlig tidsperiode i samfundets udvikling. Samarbejder må altid forstås i krydsfelterne mellem disse flader – sådan skal denne bog også læses.

Bogen tager afsæt i en tid, hvor samarbejder opstår på tværs af sektorer og organisationsformer. Økonomi, socialt ansvar og den fælles opgaveløsning varetages nu i højere grad på tværs af de klassiske organisationsskel - i en 4. sektor. I denne brydningstid er vi nysgerrige efter at vide, hvad der sker, når organisationer fra de tre sektorer blander blod på nye måder. Tiden er moden til at fokusere på alt det, der sker i rummet mellem organisationer – og her er der altid noget på spil!

- Forfatterne

1

INDLEDNING

Samarbejde må aldrig være et mål i sig selv. Organisationer¹ skal altid gå ind i et samarbejde af en grund – nemlig at gøre endnu mere for de mennesker, den sag eller kerneopgave, som parterne hver især har fokus på. Men samarbejder er tidskrævende, ofte besværlige, og de giver os ingen garanti for at få succes!

Når organisationer alligevel aktivt vælger at indgå i et samarbejde, kan det skyldes to ting. Det kan enten udspringe af en erkendelse af organisationernes egen utilstrækkelighed i forhold til at løse en problemstilling eller nå en målgruppe. Behovet kan også udspringe af en nysgerrighed efter, om man kan gøre noget mere, bedre eller alternativt for at få styrket sin mærkesag eller kerneopgave. Uanset baggrunden er fællesnævneren, at det strategiske samarbejde altid vil opstå med et formål og udgør et bevidst valg for en organisation.

Før de indgår i et strategisk samarbejde, har alle parter gjort sig tanker om, *hvorfor* de indgår et samarbejde med netop den partner, og på hvilken måde netop den eller de partnere kan gavne deres sag eller målgruppe. Det betyder, at samarbejdet kræver grundig forberedelse ved skrivebordet. Det skal indkredses, hvorfor det giver mening for ens egen organisation at samarbejde, hvilke årsager andre organisationer har til at samarbejde med én, samt hvad der konkret kan samarbejdes om. Det gode samarbejde er derfor aldrig en tilfældighed, når det først går i gang. Ej heller, selvom du ikke altid ved nøjagtigt, hvad der kommer ud af det, fordi I prøver at udvikle noget helt nyt sammen.

¹ Vi bruger begrebet organisation som en fællesbetegnelse for en frivillig organisation, en offentlig organisation eller en privat virksomhed.

1.1 (Mis)brugen af begrebet samskabelse

Vi oplever, at mange forveksler *samarbejde* og *samskabelse* og tit er usikre på, hvornår de gør *hvad* og *hvorfor*. Lad os bare slå fast fra start: Samskabelse er blot én måde at samarbejde på – og det er ikke altid den bedste form!

Samskabelse er et nyere begreb, der dækker over den type samarbejde, som særlig kommuner og frivillige organisationer forsøger at etablere sammen. Samskabelse er en måde at samarbejde på, som kræver fælles vilje til at finde nye løsninger på kendte problemstillinger. Det kræver risikovillighed og mod samt lysten til rent faktisk *at ville* finde på løsninger, som rækker udover den måde, den enkelte organisation gør tingene på i dag. Samarbejdsformen er demokratisk, idet den er baseret på, at alle parter er både *ligeværdige* og *lige værdige* med henblik på samarbejdets succes². Ved samskabelse ønsker parterne at definere både formål og løsninger til en problemstilling på tværs af flere organisationer. Derfor er samskabelse nemmere sagt end gjort, men langt fra umuligt.

Valget af samskabelse som samarbejdsform skal udspringe af et ønske om at udvikle vores samfund i et fællesskab af ideer, fagligheder og ressourcer - i det rum, der er mellem organisationerne – som skrevet i forordet. Det handler om at forløse det potentiale, der opstår i erkendelse af ens egen utilstrækkelighed. Ved samskabelse tænker parterne hele vejen rundt om en problemstilling ved at forene forskellige erfaringer, fagligheder, arbejdsprocesser og ambitioner om en sag eller målgruppe. Derved opstår muligheder og løsninger, som partnerne ikke kunne opnå alene.

Samskabelse bærer kimen til morgendagens samfund og rummer potentiale til at opbygge nye og bedre løsninger på samfundets sociale, miljø- og sundhedsmæssige udfordringer.

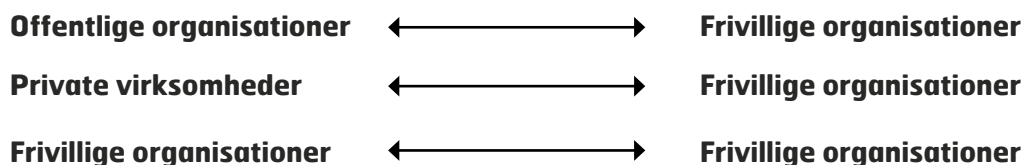
2 Samskabelse er andet og mere end den engelske betegnelse 'co-creation'. 'Co-creation' handler ligeledes om at indtage relevante målgrupper i løsningsproduktionen, men i modsætning til ved samskabelse, er det ud fra et behov foruddefineret af organisationen.

I den forstand bliver samskabelse faktisk ligeså meget en uundgåelig politisk dagsorden som en praktisk samarbejdsform. Under din læsning af bogen ønsker vi at klæde dig på til at træffe oplyste valg om, hvorvidt samskabelse er den rigtige løsning for din organisation – og hvad det i givet fald indebærer.

1.2 En gordisk knude – bogens tilsnit og fokuspunkter

Ved forarbejdet til denne bog har vi stået med en gordisk knude af teoretiske begreber og praktiske fremgangsmåder. Historien fortæller os, at oraklet lovede verdensherredømmet til den, som formåede at løsne den gordiske knude. Verdensherredømmet får vi ikke. Men vi har fulgt Alexander den Stores eksempel og hugget knuden over. På denne måde har vi lagt et snit, samlet de mange mindre tråde op, bundet et udvalg af disse sammen og lagt dem ud som ét nyt langt reb. Vi kan utvivlsomt anklages for at mangle en snor eller have lagt rebet lidt skævt: På et fagområde, hvor der findes både megen litteratur og praksiserfaring, kan dette desværre ikke undgås.

I denne bog er opmærksomheden rettet mod tre samarbejdsrelationer:



Figur 1. De tre samarbejdsrelationer.

Med bogen skaber vi en systematik, sammenhæng og strategisk tilgang til de tre typer af samarbejdsrelationer. Dermed har vi fravalgt at beskæftige os med samarbejder mellem offentlige organisationer og private virksomheder, men vi er sikre på, at fremgangsmåderne i denne bog også kan tjene som inspiration for denne type samarbejder.

De forskellige afsnit er bygget op omkring samarbejder mellem to parter. Dette er gjort for læsevenligheds skyld, og vi er opmærksomme på, at mange samarbejder, i særdeleshed samskabelse, ikke fungerer med kun to parter. Undervejs i bogen udfolder vi derfor også, hvordan større konstruktioner af samarbejder kan udvikles og fungere.

Bogen er blevet til i en vekselvirkning mellem vores egne praksiserfaringer, udflugter til teoriernes begrebsverden samt research på eksempler, der viser succesaspekter ved samarbejder. Ambitionen er at tilbyde dig et overordnet indblik i tre forskellige former for samarbejde: værtskabet, partnerskabet og samskabelse samt ideer til, hvordan de kan udfoldes i praksis. På den måde får du kendskab til forskellene imellem dem, fordelene ved at vælge den ene fremfor den anden samt en række konkrete fremgangsmåder, du kan benytte, når du vil udvikle et spændende samarbejde og ønsker inspiration til dette.

Er du forholdsvis ny og nysgerrig omkring samarbejder, giver bogen dig både en god forståelsesramme og en dertilhørende redskabskasse, så du kan lykkes bedre med dine samarbejder. Er du erfaren med at få stablet samarbejder på benene, kan bogens teoretiske del samt den systematik, vi præsenterer bogen igennem, være en inspirationskilde til, at du også kan håndtere og optimere mere avancerede samarbejdskonstellationer.

1.3 Sådan læser du bogen

Titlen *Samskabelse eller samarbejde? – Forskelle, fordele og fremgangsmåder* er valgt med omhu. Spørgsmålstegnet ved samskabelse eller samarbejde peger på bogens første del, kapitel 2 og 3, der definerer samskabelse som en særlig samarbejdsform på lige fod med værtskabet og partnerskabet. De to kapitler udgør bogens teoretiske del, hvor vi præsenterer fagligheden bag det at udvikle det gode samarbejde.

I kapitel 2 bliver du bevidst om *forskellene* mellem værtskabet, partnerskabet og samskabelse samt hvilke *fordele* de respektive samarbejdsformer rummer. Kapitel 3 giver dig et grundigt analytisk indblik i de seks grundårsager, som din egen organisation har til at indgå i et

samarbejde, og anviser, hvordan du kan bruge disse årsager til at sætte kursen hen imod, hvad og hvordan du gerne vil samarbejde med andre. På den måde ruster kapitel 2 og 3 dig til at flytte fokus fra, om et samarbejde er et mål i sig selv, til at vurdere, hvilken af de tre former for samarbejde, der giver din organisation den bedste mulighed for at få medvind for sin mærkesag eller sit formål.

Bogens anden del, kapitel 4-6, beskæftiger sig med *fremgangsmåderne*. Det er bogens praktiske del, som kan læses uafhængigt af resten. Kapitel 4 guider dig igennem de overvejelser, du bør gøre dig i forhold til at vælge den rette type af samarbejdspartner. Kapitel 5 viser dig, hvordan du organiserer et værtskab, partnerskab og samskabelse. I dette kapitel illustrerer vi ud fra eksempler, hvordan de tre samarbejdsformer rummer forskellige formål.

Bogens sidste kapitel, kapitel 6, stiller skarpt på de greb, du kan bruge, når du skal koordinere et samarbejde. I dette kapitel finder du et overblik over koordinatorens rolle i de forskellige typer af samarbejder, nogle gode råd til at skabe fremdrift, samt en række værktøjer til at håndtere de forskellige hændelser, som oftest får samarbejder til at køre af sporet.

Den måde, vi har opbygget bogen på, giver anledning til at tænke i en lineær udvikling af samarbejdet – det er ulempen ved bogformatet. Det er vigtigt for os at understrege, at udviklingen af samarbejder sjældent udgør en lineær proces med en klar startlinje og målstreg. Vi er meget bevidste om, at samarbejder nogle gange 'bare' opstår, og at man ofte orienterer sig mere mod, *hvem* man har lyst til at samarbejde med, eller *hvad* man vil samarbejde om, end *hvorfor* man vil samarbejde – også selvom det ikke altid giver de bedste løsninger.

Først og fremmest håber vi, at denne bog giver dig, der skal til at udvikle et nyt samarbejde, en række gode refleksionsspørgsmål og fremgangsmåder til at skabe bedre resultater til gavn for sagen og målgruppen. Samtidig er det tanken, at bogen kan give dig, der allerede er i gang med samarbejder, en anledning til at reflektere kritisk over, hvordan du bedst kan realisere det fulde potentiale i dit samarbejde.

2

FRA VÆRTSKABET TIL SAMSKABELSE – DE TRE SAMARBEJDSMODELLER

Strategiske samarbejder påkalder sig forskellige grader af involvering fra hver af parterne. I nogle samarbejder er der tale om et rent giver-modtager-forhold, mens andre samarbejder sker ved, at to eller flere parter i fællesskab kommer frem til en ny måde at løse en opgave på.

I dette kapitel kan du læse om bogens tre samarbejdsmodeller: Værtskabet, partnerskabet og samskabelse og deres respektive fordele og ulemper. Det er vigtigt at understrege, at ingen af samarbejdsmodellerne i udgangspunktet er bedre end andre. Den bedste samarbejdsmodel findes ved en realistisk afvejning af, hvad du vil og kan opnå gennem et samarbejde, hvor megen tid og hvilken type af ressourcer du er parat til at investere, samt hvor åben du er overfor at dele indflydelsen på samarbejdets formål, form og forløb.

2.1 Værtskabet

Værtskabet definerer vi som det samarbejde mellem to parter, hvor den ene part (modtageren) får ressourcer stillet til rådighed af den anden part (giveren). Som samarbejdsform er værtskabet den ældste af de tre og trækker tråde tilbage til tiden omkring og efter Anden Verdenskrig, hvor ejere af store virksomheder ofte donerede penge til organiserede indsatser for samfundets *værdigt trængende*.

Denne samarbejdsform er stadig meget udbredt i dag – eksempelvis når det offentlige bevilger puljemidler til frivillige organisationer øremærket til bestemte formål. Ved værtskabet beslutter giveren, hvilke mærkesager eller formål der er *værdige* til at få ressourcer tildelt. Det er ligeledes altid giveren, der bestemmer, hvor stor ressourcedonationen er.

Modtagerorganisationen ved værtskabet mangler altså de ressourcer, giveren er i besiddelse af. Udover rede penge kan ressourcer eksempelvis omfatte viden, bemanning eller udstyr. Det kan både være giveren og modtageren, der tager initiativ til samarbejdet, men fælles for dem er, at det oftest er giveren, der beslutter, om samarbejdet skal indledes, samt omfanget heraf. I det samarbejde vil giver organisationen kunne definere, hvilken modtager der er den værdige.

Værtskab imellem frivillige organisationer

Værtskabet imellem frivillige organisationer vil ofte dreje sig om brugen af eksempelvis lokaler, udstyr eller andre former for ressourcer. Mange mindre lokale foreninger har ikke egne lokaler eller grundig viden om foreningsdrift, men det kan større foreninger eller det lokale Frivilligcenter ofte bidrage med. I andre værtskaber mellem frivillige organisationer kan det handle om f.eks. lån af en minibus, som giveren kun bruger på bestemte tidspunkter, og derfor låner til andre organisationer, når den ikke er i brug.

Frivilligcenter Vesterbro/Kgs. Enghave/Valby fungerer som vært for 50 medlemsforeninger. Frivilligcentret bistår disse foreninger med sparring omkring foreningsdrift, organisationsudvikling, kurser i arbejdet med frivillige samt muligheder for at indgå i samarbejder og netværk. Derved stilles ressourcer til rådighed for medlemsorganisationerne af Frivilligcenteret, som de ellers ikke ville have adgang til, og foreningerne får mulighed for at styrke deres sag.

Værtskab imellem frivillige og offentlige organisationer

Som nævnt findes værtskabet imellem en frivillig og en offentlig organisation der, hvor stat eller kommuner udlodder puljer ud fra politisk vedtagne formål og retningslinjer. Andre gange vil en offentlig organisation også bestille specifikke indsatser fra frivillige organisationer udenom puljemidler. I begge tilfælde agerer den offentlige organisation som giver i den forstand, at den kan definere, hvilke(n) målgruppe(r) eller formål puljer eller tilskud

skal tjene, og dermed også i vid udstrækning, hvem der *ikke* kan søge dem. Når de frivillige organisationer er modtager af offentlige midler, er det givener, som definerer rammer og betingelser – ofte i form af fastlagte resultatmål og afrapportering.

Et fint eksempel på værtskabsmodellen imellem de offentlige og frivillige organisationer finder vi i servicelovens § 18, også kendt som §18 - midler. Ifølge serviceloven skal kommunalbestyrelsen årligt afsætte et beløb til at støtte frivilligt socialt arbejde, men hvad der gives støtte til, bestemmes af de enkelte kommunalbestyrelser (oftest i samarbejde med foreningerne).

I Ikast-Brande Kommune kan man på deres hjemmeside læse kriterierne for 2014:

Foreninger, projekter, institutioner, klubber og netværk, som på frivillig basis udfører aktiviteter med det formål:

- At gavne socialt udsatte borgere.
- At forebygge ensomhed og social isolation.
- At støtte borgere i en sårbar livssituation.
- At udvikle og anerkende de frivilliges indsats.

Som udgangspunkt skal ansøgeren udføre sine aktiviteter i Ikast-Brande Kommune. Frivillige, brugere og medlemmer skal primært være bosiddende i Ikast-Brande Kommune. I særlige tilfælde kan der gives tilskud til foreninger eller organisationer, som arbejder på tværs af kommunegrænser.

Værtskab imellem frivillige organisationer og virksomheder

Mange virksomheder indgår også værtskabssamarbejder med frivillige organisationer. Det kan eksempelvis dreje sig om udlån af medarbejdere til en specifik opgaveløsning, for eksempel markedsføringsaktiviteter, revision eller bogføring. En anden type er den meget traditionelle form, hvor en virksomhed donerer pengebeløb, stiller lokaler eller udstyr til rådighed for den frivillige organisation. På deres egen facon er også de mindre komplicerede

udgaver af 'Corporate Volunteering' – når medarbejderne fra en virksomhed laver frivilligt arbejde i deres arbejdstid – at betragte som et værtskab. Hos Codan kan medarbejderne for eksempel arbejde 'frivilligt' i to dage om året i arbejdstiden.

I 2008 gav Tuborg og Vestas økonomisk støtte til Mellempfolkeligt Samvirke som bidrag til, at disse kunne afholde en international 'workcamp' for unge europæere og sydkoreanere. Formålet med workcamp'en var at uddanne de unge som klimaambassadører, og derfor blev den afholdt i samarbejde med Energiakademiet på Samsø, der bidrog med lokaler og ressourcer til undervisning i 14 dage. Afholdelsen af denne workcamp havde ikke været mulig uden bidrag fra de tre private virksomheder. Aftalen indebar dog ikke, at Tuborg, Vestas eller Energiakademiet på Samsø definerede formålet med workcampen, men de vurderede, at projektet var værdigt ud fra deres optik.

Fordele og ulemper ved værtskabet

Værtskabet er baseret på et ulige magtforhold i den forstand, at det er giveren, der bestemmer, hvad der gives støtte til. Præmissen for samarbejdet er, at det kun er muligt, når giveren har lyst, tid og råd – og ikke nødvendigvis, når modtageren har behov for det.

I de følgende skemaer gennemgår vi de typiske fordele og ulemper, der er ved værtskabet som samarbejdsmodel.

Fordele ved værtskabet

- Værtskabet løfter en konkret opgave i en velafgrænset tidsperiode.
- Modtageren får adgang til nye ressourcer (penge, lokaler, viden).
- Giveren får mulighed for at støtte et værdigt formål på en nem måde.
- Begge parter kan skabe synlighed og øget kendskab til sagen eller målgruppen samt opnå god PR i forbindelse med samarbejdet.
- Værtskabet er en overskuelig samarbejdsform, der sjældent kræver, at parterne skal sætte megen tid af til at gennemføre samarbejdet.
- Værtskabet kan blive starten på et længerevarende samarbejde, hvis parterne skaber fine personlige relationer og tillid til hinanden.

Skema 1. Fordele ved værtskabet.

Ulemper ved værtskabet

- Værtskabet indebærer et ulige magtforhold og en usikker fremtid for modtageren, da giveren afgør, om der skal ske donation og hvor stor denne skal være.
- Modtagerens fokus flyttes fra, hvad der bliver den bedste løsning for sagen eller målgruppen, over til, hvad de kan få ressourcer til at gøre.
- Modtageren skal ofte investere mange ressourcer, før nye ressourcer kommer i hus, eksempelvis, når der ansøges om puljemidler eller fonde.
- Giverens præmisser for, hvad der kan doneres (knowhow, penge mv.) begrænser modtagerens mulighed for nytænkning og udvikling i forhold til eget - og potentielt fælles - arbejde for sagen eller målgruppen.

Skema 2. Ulemper ved værtskabet.

2.2 Partnerskabet

Hvor værtskabet har rødder længere tilbage i tiden, er partnerskabet en nyere samarbejdsmodel, der er dukket op i stigende omfang de seneste 30 år. I partnerskabet handler samarbejdet om mere end ressourceallokering. Her er parterne indgået i et samarbejde, som angår definitionen af løsningsmodellen for selve kerneopgaven eller -ydelsen i organisationerne, i relation til den aktuelle målgruppe, formålet eller sagen. I et partnerskab søger begge parter som organisationer at tilføre deres arbejde noget nyt, anderledes eller bedre.

I et partnerskab bliver begge parter ligeligt ansvarlige for at nå til enighed om formålet med og organiseringen af samarbejdet: Hvem der bidrager med penge, viden, arbejdstid og øvrige ressourcer, samt hvilke forudsætninger forløbet afvikles under. Derfor bør en ligeværdig og dialogbaseret forhandling gå forud for samarbejdet. At indgå i et partnerskab indebærer, at alle parter er indforståede med, at indflydelsen bliver delt med udgangspunkt i formålet og ikke efter størrelse, økonomi eller rækkevidde af den enkelte organisation. Mindre organisationer bør eksempelvis have ligeså stor indflydelse som de større, hvis deres bidrag i forhold til formålet, sagen eller målgruppen er centralt for samarbejdet. Det kan eksempelvis gælde, hvis de har kontakt til en særlig målgruppe.

At samarbejde ligeværdigt betyder derfor ikke nødvendigvis, at man har samme eller ens indflydelse på alle dele af samarbejdet. Som særlig samarbejdsmodel betyder partnerskabet en accept af gensidig afhængighed og en nysgerrighed omkring alt det, som kan opstå, når viden og ressourcer kombineres. Partnerskaber kræver en del ressourcer, blandt andet i forhold til møder, der sikrer kontinuerlig dialog og koordinering for at kunne vedligeholde relationerne og drive samarbejdet i retning af målsætningerne.

Partnerskab imellem frivillige organisationer

Der findes mange eksempler på frivillige organisationer, der arbejder sammen i forhold til en fælles målgruppe eller problemstilling, som de ikke kan løse alene. I sådanne samarbejder kan mindre foreninger typisk bidrage med specialiseret viden om en målgruppe eller aktivitet, som en større organisation til gengæld har kapacitet til at afvikle. Partnerskaber imellem frivillige organisationer kan også basere sig på en erkendelse af, at to forskellige tilgange til målgruppen kan være grundlag for større succes, end hvis man arbejder hver for sig.

Red Barnet og DBU er to frivillige organisationer, der har lavet en fireårig aftale for at sikre børns ret til et godt fritidsliv i et partnerskab. Red Barnets arbejde med udsatte børn og DBU's arbejde med fodbold er to indgange til børns dagligdag, og derfor skaber samarbejdet mulighed for at styrke flere børns fællesskab og trivsel. Ambitionen er at skabe positive forandringer for børn igennem en fælles indsats med fodbolden som omdrejningspunkt. Samarbejdet har ikke kun fokus på at udvikle fælles aktiviteter for de udsatte børn, men også på at kompetenceudvikle begge organisationer. Således har DBU fortalt ansatte og frivillige i Red Barnet om, hvordan de rekrutterer frivillige, og Red Barnet har omvendt undervist i fundraising. Samarbejdet er altså til gavn for organisationerne på flere niveauer – både for brugerne af tilbuddet og ansatte og frivillige, der får nye redskaber til deres arbejde.

Partnerskab imellem frivillige og offentlige organisationer

I den seneste tid er der i stigende omfang skabt samarbejder mellem frivillige og offentlige organisationer, hvor parterne indtager hver sin rolle i forhold til at imødegå en udfordring. Den frivillige og den offentlige organisation leverer således forskellige kompetencer og tilgange, der med fordel kan supplere hinanden. I den forbindelse får begge parter opfyldt egne strategiske mål og mulighed for sammen at skabe værdi for sagen eller målgrupperne.

Ældres Netværk var et partnerskab imellem Københavns Kommune og fem frivillige organisationer, der samarbejdede i tre år (2007-2009) med et formål om at forebygge ensomhed blandt ældre i København. Projektet byggede på en erkendelse af, at hverken kommune eller organisationer kunne løse denne problematik blandt ældre alene, men at en kobling af deres kompetencer og netværk kunne få en langt større effekt. Københavns Kommune stod for at levere økonomiske ressourcer, 'kommunal ældre-faglighed' og adgang til at samarbejde med de kommunale institutioner, der havde kontaktflader med de ensomme ældre. De frivillige organisationer muliggjorde kontakten til de grupper af borgere, der ikke ønskede kontakt med kommunen.

Projektet fik støttet en række konkrete indsatser, hvor alle parter bidrog med fagligheder og know-how til at kvalificere og vurdere initiativernes fortløbende udvikling. Partnerskabet skabte mulighed for at inkludere 2.751 ensomme ældre i nye fællesskaber, og relationerne imellem de seks partnerorganisationer blev et første spadestik til det, der i dag kaldes Brobygger-indsatsen i Københavns Kommune. Med Brobygger-indsatsen er der opstået foreningen Cykling uden alder, samarbejdet om bækkenbundstræning med den socialøkonomiske virksomhed Props and Pearls samt et følgesvendsprojekt, der blandt andre har Danske Seniorer og Dansk Flygtningehjælp som partnere.

Partnerskab imellem frivillige organisationer og virksomheder

Fra 1980'erne er der sket et skifte i forhold til, hvilken samarbejdsform virksomheder ønsker at indgå i, når de skal samarbejde med frivillige organisationer. Fra næsten udelukkende at være værtskaber (rent giver-modtager-forhold) ses nu et stigende antal partnerskaber, hvor virksomheden ønsker at få mere ud af samarbejdet end blot at være giver³.

3 I kapitel 3, afsnit 3.1., giver vi dig en gennemgang af årsagerne til det at indlede et samarbejde.

I Norge har hotelkæden Choice og foreningen Regnskogfondet opbygget et langvarigt partnerskabssamarbejde. For hver solgt overnatning beskyttes et område med regnskov, og samtidig er aftalen bundet op på hotellernes eget arbejde for at blive mere miljøvenlige – blandt andet ved at fjerne de produkter med palmeolie, der er skadelige for regnskoven. Choice kobler deres støtte direkte til kunden, som på denne måde er kunde hos Choice og bidrager til Regnskogfondet. I dette partnerskab får virksomheden synlighed og legitimitet samt mulighed for øget omsætning. Den frivillige organisation får penge, legitimitet og synlighed omkring deres mærkesag. En lignende model gælder ved køb af produkter såsom vand, smykker og tøj, hvor et bestemt antal kroner doneres videre til en bestemt organisations formål.

Fordele og ulemper ved partnerskabet

Partnerskabet er meget anderledes end værstskabet. Begge partnere har så at sige både noget *i spil* og noget *på spil*. Partnerskabet er den fælles ambition om at gøre noget sammen, som man ikke kan gøre hver for sig. Det handler ikke om, at den ene gør noget for den anden. Nogle organisationer undgår denne form for samarbejder, fordi de bliver usikre på processen og hvorvidt den anden part bliver for dominerende, virksomheden stopper for donationer til organisationen, eller foreningen tager brugere og frivillige med sig. Vores erfaring er dog, at dette sjældent sker. Partnerskabet er ofte en indledning til et længerevarende samarbejde – med alle de udfordringer og aha-erkendelser, det bringer med sig. De er til gavn for den fælles sag, formålet eller målgruppen, og mange oplever, at organisationerne vokser både sammen og hver for sig.

Som det var tilfældet ved værstskabet, er der også både fordele og ulemper ved partnerskabssamarbejder. På de følgende sider opsummeres disse i to skemaer.

Fordele ved partnerskabet

- Partnerskabet tilbyder bedre og mere helhedsorienterede løsninger til sagen eller målgruppen, som parterne ikke kunne opnå alene.
- Partnerskabet forudsætter et mere ligeværdigt forhold blandt parterne og chance for at styrke forløbet via løbende forventningsafstemning.
- Parterne er forpligtet overfor hinanden og sagen eller målgruppen.
- Parterne kan involvere ansatte og frivillige og hæve medarbejder-tilfredsheden og kompetenceniveauet internt i begge organisationer.
- Parterne skaber synlighed og øget kendskab til målgruppen eller sagen, og samarbejdet giver PR og mulighed for et bedre image.
- Partnerskabet kan i kraft af personlige relationer og øget tillid være starten på et længerevarende samarbejde til gavn for den fælles sag.

Skema 3. Fordele ved partnerskabet.

Ulemper ved partnerskabet

- Partnerskabet kan skabe utryghed, hvis en part er for dominerende, 'stjæler' brugere eller frivillige, eller nye pengedonationer udebliver.
- Organisationerne kan opleve at få uforudsete udgifter i form af tid og penge, som ikke var tænkt med i budgettet i starten af samarbejdet.
- Når kommunikationen ikke er tydelig, kan der i organisationerne skabes forvirring om motiverne bag partnerskabet, og rollerne heri.
- Ansatte og frivillige kan opleve, at samarbejdet flytter ressourcer og fokus fra de eksisterende opgaver i de respektive organisationer.

Skema 4. Ulemper ved partnerskabet.

2.3 Samskabelse

I forlængelse af partnerskaberne har vi i de senere år set konturerne af en ny samarbejdsmodel, nemlig samskabelse. Denne samarbejdsmodel er mere løst organiseret end de andre typer af samarbejder, og samtidig er dens betydning for parterne mere vidtrækkende. Nogle gange vil samskabelse også kræve flere ressourcer og mere tid af samarbejdspartnere end i de andre samarbejdsmodeller.

Ved samskabelse⁴ kobles organisationers og enkeltpersoners viden og ressourcer med det formål at skabe nye løsninger på aktuelle samfundsmæssige problemer. Samskabelse virker kun under forudsætning af, at alle involverede parter deler en interesse i at samarbejde ligeværdigt og evner at betragte den viden og de kompetencer, *alle* partnerne har, som en reel ressource.

Samskabelse er ikke en tilgang, hvor parterne leverer løsninger *til* målgruppen - de finder på løsninger *sammen med* målgruppen. Med udgangspunkt i det behov, som en målgruppe selv deltager i at formulere, bidrager offentlige og frivillige organisationer samt private virksomheder, ja sågar enkeltpersoner, med ressourcer og knowhow, og arbejder i fællesskab på at imødekomme dette behov. Tanken bag samskabelse er at finde frem til nye eller mere effektive løsninger på fælles udfordringer ved at turde lytte til hinanden og involvere og aktivere hinandens forskellige erfaringsgrundlag, viden og fagligheder, og på den måde tænke hele vejen rundt om en problemstilling. Samskabelse vil ikke nødvendigvis lede til *nye* løsninger, men det vil ofte føre til bedre måder for organisationerne at løse opgaver mere effektivt på – sammen og hver især.

⁴ I samskabelse er der altid flere end to parter involveret. På grund af de talrige parter har vi ikke lavet en opdeling, der følger tråden i værstkabet og partnerskabet i de tre typer samarbejdsrelationer. I stedet præsenteres en case i kapitel 5 som illustration.

Da samskabelse forudsætter dialog (og læring) mellem forskellige parter er dens proces og resultat umulig at forudsige, og derfor gives der ingen garantier! Udgangspunktet er et fælles problem, og parterne er åbne overfor, at løsningerne bliver anderledes end det, man selv forestiller sig. Naturligvis skal forholdet mellem bidrag og indflydelse være afstemt, men det vigtigste er, at graden af indflydelse ikke afgøres efter eksempelvis økonomi eller knowhow, som det eksempelvis var tilfældet ved værtskabet.

Når en organisation ønsker at invitere til samskabelse, kræver det i høj grad, at parterne tilsidesætter vanlige metoder, styringsredskaber og opfattelser af faglighed. Man ryster posen for i kraft af talrige nye og forskellige synsvinkler at gå til opgaven med friske øjne. Samskabelse kræver, at parterne er villige til at lade muligheder og løsninger være åbne og kan holde lidt igen med at opstille kriterier for deltagelse og succes fra begyndelsen af.

'Design af relationer' er et større samskabelses-initiativ, som er opstået med afsæt i samarbejdet imellem Designskolen i Kolding og Skansebakken i Vejle – en kommunal institution for 45 multihandicappede borgere. Det overordnede formål med samarbejdet har været, at skabe øget livskvalitet for beboerne på institutionen, ved at øge deres konkrete muligheder for at være en aktiv og ligeværdig del af livet i lokalsamfundet trods et handicap.

Forud for samarbejdet med lokale partnere gennemgik personalet, Designskolen i Kolding og beboerne et længerevarende udviklingsforløb, hvor beboernes ønsker blev sat i centrum. Initiativet har bevirket, at personalet kunne skabe en øget sammenhæng imellem beboernes liv på institutionen og i det omgivende lokalsamfund. Relationer til lokalsamfundet indebærer nu både samarbejder med foreninger, enkeltstående frivillige (eksempelvis besøgsvenner og "følge ud"-venner), lokale forretningsdrivende samt de pårørende. Fra hver deres position har alle bidraget til, at der er skabt nye relationer og aktiviteter til de handicappede borgere på en ny og anderledes måde. Dette tilbud kunne ikke lade sig gøre førhen. Hverken i forhold til Skansebakkens egne institutionelle rammer og økonomi, eller det rent kommunalt faglige blik.

De nye relationer og aktiviteter bidrager til ligeværd for beboerne, der har mulighed for at bruge sig selv aktivt i samfundet og dermed oplever øget livskvalitet. Personalegruppen har gennemgået en kulturforandring, der indebærer, at de dels har fået nye arbejdsrutiner, og dels er gået fra at se sig selv som de vigtigste mennesker i de handicappede borgeres liv til at se deres faglighed i et nyt lys. De har nu i højere grad blik for at sætte deres faglighed i spil sammen med andre og i kraft heraf understøtte beboernes 'ikke-betalte' relationer. Personalet oplever en større arbejdsglæde og en styrket faglig identitet, da der bliver sat skarpere fokus på, hvor deres faglighed gør en forskel i mødet med andres synspunkter, erfaringer og relationer. Dette havde ikke været muligt uden en samskabelsesproces.

Nok en sidegevinst var, at lokale foreninger fik nye samarbejdspartnere og flere muligheder for at følge deres formål. Forløbet blev støttet økonomisk af Socialstyrelsen. Initiativet modtog Kommunernes Landsforenings innovationspris i 2013.

Fordele og ulemper ved samskabelse

Ved samskabelsen vil samarbejdet ofte slet ikke tage form af et egentligt projekt, men snarere dreje sig om at indføre en anderledes tænkning i dagligdagen, hvor man inddrager målgruppen og bruger hinanden på tværs og i helt andre konstellationer, end man plejer. Samskabelse kræver åbenhed overfor at involvere både dem, man er enig med, og dem, man er uenig med. Altså er forudsætningerne for, at samskabelse kan fungere, at man vil de andre parter og deres synspunkter og selv ønsker at bidrage til et dialogbaseret forløb, hvor parterne skal udleve de nye eller 'blot' mere effektive løsninger i praksis. Pointen er, at andre samarbejdspartnere repræsenterer nogle andre syn på sagen, og derfor kan man skabe værdi ved at samarbejde.

Nogle kan opleve, at samskabelse virker meget tidskrævende og kompliceret, og ofte er det undskyldningen for slet ikke at gå i gang. Andre gange fremstår samskabelse som sund fornuft, fordi det bare forekommer så oplagt, at flere parter lægger deres ressourcer og viden

sammen for derved at kunne opnå mere. Udfordringerne til trods er pointen her, at samskabelse er muligt!

I grunden handler samskabelse om at være ydmyg overfor egen utilstrækkelighed og have vilje til at lytte til andre, hvilket kan være svært i sig selv. Kort sagt rummer samskabelse naturligtvis både fordele og ulemper. I de to følgende skemaer har vi samlet dem, man typisk vil støde på under forløbet.

Fordele ved samskabelse

- Samskabelse giver mulighed for at finde løsninger med udbytte, der går langt udover partnerorganisationers og enkeltpersoners bidrag.
- Samskabelse kan udvikle effektive løsninger på komplekse sociale, sundheds- og miljømæssige udfordringer. Med kompleks menes her, at der kræves mange forskellige former for viden og ressourcer for at kunne lykkes.
- Samskabelse er en demokratisk samarbejdsform, hvor målgruppen/ brugerne tager aktivt del i løsningerne, så de dermed myndiggøres.
- Parterne får bedre blik for at handle på uforudsete, afledte effekter.
- Parterne viser engagement i innovative løsninger med målgruppen i centrum og evner at sætte sig ud over egen dagsorden og faglighed.
- Partnerne får PR-muligheder, når de kommunikerer præcist om hensigten med at arbejde sammen om nye løsninger på aktuelle problemstillinger – med sagen, formålet eller målgruppen for øje.
- Samskabelse er et nyt styringsrationale: En offentlig organisation er nu en innovativ organisation; virksomheder får 'walk-the-talk'-CSR⁵ og foreningerne en unik mulighed for at udvikle sagen eller de frivillige.

Skema 5. Fordele ved samskabelse.

5 CSR er en forkortelse for Corporate Social Responsibility, virksomheders sociale ansvar.

Ulemper ved samskabelse

- Samskabelse er ressourcekrævende fordi, det næres ved personlige relationer, som er skrøbelige, hvor alle skal have fokus på, at vedligeholde tilliden og velviljen til de andre parter.
- Det kan være svært for parterne at bringe viden og erfaring i spil på en hensigtsmæssig måde, da andre kan virke dominerende eller styrende.
- Samskabelse rummer potentielle konflikter omkring retssikkerhed og gennemsigtighed.
- Det kan være svært at involvere alle de relevante parter, hvis de ikke kendes, eller ønsker at bidrage
- Samskabelse kan flytte fokus og ressourcer fra organisationens mål, og frustrationer i forløbet kan forplante sig til den øvrige opgaveløsning.
- Samskabelse giver ingen garanti for at skabe nye og bedre løsninger!

Skema 6. Ulemper ved samskabelse.

3

HVORFOR SAMARBEJDE - OG OM HVAD?

I de foregående kapitler har vi optegnet et billede af 'feltet' samarbejder. Fra dette kapitel og fremefter skifter vi fra det beskrivende perspektiv til de mere praktiske aspekter af samarbejdet. Nu handler det om dig og din organisation.

Det er ikke særligt svært for to eller flere organisationer at indgå samarbejder. Faktisk opstår samarbejder hele tiden og ofte ret tilfældigt. Vi mener dog, at det gode samarbejde altid er velovervejet og baserer sig på en afklaring af, *hvorfor* man vil samarbejde - og om hvad. Nogle gange er det dig, der inviterer til samarbejde med baggrund i en konkret problemstilling eller et konkret behov, og i andre tilfælde bliver du kontaktet af en anden part.

Dette kapitel fører dig systematisk gennem de væsentligste overvejelser, du bør gøre dig forud for en beslutning, om hvorvidt du i det hele taget vil samarbejde med andre. I kapitlet kan du læse om de seks forskellige grundårsager⁶, der er til at indlede et samarbejde. Når du bliver bedre bekendt med dit eget behov, kan du nemmere sætte ord på dine egne bevæggrunde og få en øget forståelse for din kommende samarbejdspartners behov. I kapitlet kommer du rundt om, hvordan du afstemmer dine årsager til at ville samarbejde, og *hvad* i konkret kunne gå ind i et samarbejde om. Kapitlet afrundes med en guide til at vælge den rigtige samarbejdsform, der både er tilpasset dine grundårsager og dine muligheder for at samarbejde samt kapaciteten internt i din organisation.

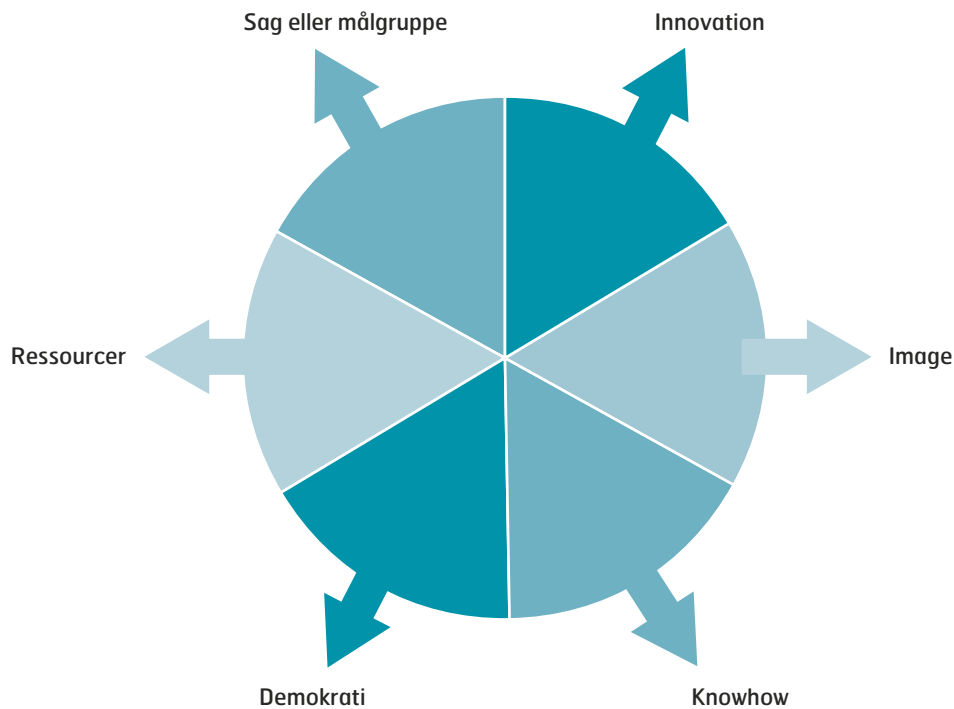
⁶ Vi har valgt betegnelsen 'grundårsag', fordi vi ønsker at betone, at der findes en række underliggende årsager til at samarbejde, som rækker udover de konkrete aktiviteter, man samarbejder om, eller de rent praktiske behov (som for eksempel at låne andres lokaler).

3.1 Grundårsager til at indlede et samarbejde – hvorfor’et

Vores erfaring er, at mange samarbejder udvikles med udgangspunkt i, *hvad* man gerne vil samarbejde om. Men kimen til det gode samarbejde ligger i en grundig refleksion over, *hvorfor* din organisation gerne vil samarbejde, altså hvilke årsager din organisation har til at ønske et samarbejde, samt hvad I påtænker at opnå gennem samarbejdet. Private virksomheder, offentlige eller frivillige organisationer kan have sammenfaldende årsager til at samarbejde eller vidt forskellige.

Først når fokus flyttes fra *hvad* til *hvorfor*, bliver det muligt for begge parter reelt at afgøre, om der er grundlag for et samarbejde. Forudsætningen for, at I når et fælles mål, er nemlig også, at de involverede organisationer kan realisere egne mål under samarbejdet. Det er ødelæggende for samarbejdet, hvis den ene part ikke oplever, at deres grundlæggende behov bliver opfyldt under forløbet.

At få fokus på grundårsagerne handler om at stille skarpt på, hvad det er, din organisation skal opnå, som den ikke kan gøre på egen hånd. Som vi omtalte i kapitel 1, er afsættet at få sat ord på din egen organisations utilstrækkelighed. Dette fokus på dine grundårsager vil igen have betydning for, hvilken af de tre samarbejdsmodeller du reelt kan invitere andre organisationer til at gå ind i.



Model 1. De seks grundårsager til at indlede et samarbejde.

De seks grundårsager kan gøre sig gældende enkeltvis eller i en kombination for både private virksomheder, offentlige og frivillige organisationer. Disse vil gælde, uanset om det er en frivillig organisation, som gerne vil gøre mere for sin mærkesag eller målgruppe, en offentlig organisation, der gerne vil sikre borgerne bedre tilbud og muligheder, eller en privat virksomhed, der gerne vil styrke sin evne til at drive forretning ved at øge kendskabet til en målgruppe.

Sagen eller målgruppen

En fælles sag eller målgruppe ligger altid til grund for et samarbejde. Med denne grundårsag handler det om, at ville involvere andre aktivt til fordel for sagen eller målgruppen. For organisationer, der har et sammenfald i deres målgruppe, vil det ofte give mening at slå nogle ressourcer sammen, for at kunne gøre en større forskel eller nå bredere ud, end man kunne hver for sig med egne midler.

Et eksempel på dette er kampagnen Verdens Bedste Nyheder. I 2010 udsprang samarbejdet af et fælles ønske hos NGO FORUM (sammenslutningen af danske udviklingsorganisationer) og Danida om at øge befolkningens viden om, at Danmark udfører et godt stykke arbejde i udviklingslandene, og at kampen mod fattigdom faktisk nytter, herunder ved at indfri flere af FN's udviklingsmål. Metroxpress-avisen har siden da en dag om året givet selv små NGO'er en platform for deres gode nyheder. Derudover har over 90 virksomheder siden bakket op om den årlige kampagne.

Årsagen kan også bunde i et generelt ønske om at kvalificere sit arbejde med en given sag eller målgruppe. Det gør sig eksempelvis ofte gældende, når en offentlig organisation inviterer forskellige frivillige organisationer indenfor for at udvikle nye aktiviteter til deres målgruppe.

Virksomheder kan også have et ønske om at lave produkter, som rammer en målgruppes præferencer, og derved se fordele i at samarbejde med foreninger. Dette skete for eksempel, da firmaet Munio Copenhagen, med Verdens Skove som partner, ydede økonomisk støtte fra sit salg til genplantning af regnskove, og forpligtede sig til at anvende bæredygtige træsorter i sine designprodukter.

Ressourcer

Ressource-årsagen handler om, at man ikke selv har de ressourcer, der skal til for at løse en opgave eller nå et mål. Et afsæt i ressource-årsagen kan også handle om, at organisationer

har ressourcer, som de gerne vil give andre adgang til. Ressourcer forstås her som materielle ressourcer – såsom penge, lokaler eller arbejdstimer⁷. Med udgangspunkt i ressource-årsagen søger man en potentiel samarbejdspartner, som har de ressourcer, man mangler - eller omvendt: én, der mangler de ressourcer, man selv har til rådighed.

De fleste frivillige organisationer har som eksistenspræmis, at de er afhængige af at få tilført ressourcer udefra som eksempelvis penge, lokaler, udstyr eller arbejdskraft. Derfor kan et samarbejde med virksomheder, offentlige partnere eller andre frivillige organisationer blive vejen til at opretholde eller udvide sine aktiviteter.

I den offentlige opgaveløsning er ressource-årsagen fremherskende - særlig når det gælder udvikling af nye initiativer eller løsninger. Her kan en offentlig og frivillige organisation indgå et samarbejde om udveksling af ressourcer.

Eksempelvis har Odense Kommune både logistisk og økonomisk kapacitet til at levere mad til ældre, mens Ældre Sagen har kapacitet til at koordinere en aktivitet såsom 'frivillige spisestoffer' for de ældre. Derfor bliver det partnerskab indgået med udgangspunkt i ressourcer og med fokus på sagen.

I virksomheder handler ressource-årsagen ofte om, at de har ressourcer, de gerne vil lade en organisation få glæde af. Ressource-årsagen kan have andre betydninger end den umiddelbare pengedonation. 'Corporate Volunteering' er et fænomen, der vinder mere og mere indpas i Danmark, og udgør en fælles betegnelse for de samarbejder, hvor en virksomhed giver deres medarbejdere mulighed for at arbejde frivilligt i arbejdstiden. Eksempelvis er TDC og Dansk Røde Kors gået sammen om at kombinere en medarbejderdag for TDC-ansatte med cykeltræning for beboere på et asylcenter.

7 Senere i dette afsnit under knowhow-årsagen ser vi isoleret på viden som en ressource.

Image

At skabe et nyt og anderledes image eller styrke sin legitimitet kan også ligge til grund for et samarbejde. Image-årsagen kan både dække over ønsker om at komme i nyhederne med en god historie, styrke sit image internt overfor medarbejderne eller få legitimitet som foregangsorganisation på sit felt.

Det kan også handle om at ønske en mere synlig tilstedeværelse i et lokalmiljø. Et bosted for borgere med psykisk sygdom kan eksempelvis ønske en tættere forankring i lokalmiljøet, større kendskab til beboernes udfordringer og en bedre interaktion med andre parter i det omkringliggende samfund. Det kan eksempelvis forebygge klager, skabe større opbakning til måden at håndtere denne gruppe mennesker på, eller måske give beboerne flere muligheder i samspil med lokalsamfundet.

De samarbejder, der omhandler image, kan tage udgangspunkt i, at modparten vil associeres med sine samarbejdspartneres værdier, fordi de på en eller anden vis står stærkt på et område. Eksempelvis har teleselskabet Call me valgt Ældre Sagen som partner til at anbefale ældrevenlige mobiltelefoner og til gengæld få en god rabat til medlemmerne. Andre frivillige organisationer ville kunne tilbyde det samme i et samarbejde, men foreningen har et stærkt image og legitimitet hos sine mange medlemmer, og virker som garant for de produkter, der er særlig velegnede til de ældre målgrupper.

Det kan også være, at ens egen organisation mangler troværdighed overfor en målgruppe eller i lokalsamfundet, og ønsker at styrke denne ved at gå ind i et samarbejde med en mere troværdig organisation. I 1984 gik den danske stat ind i et samarbejde med Dansk Røde Kors om at drive danske asylcentre. Her kan Dansk Røde Kors' image også være årsag til samarbejdet ud fra muligheden for at øge tilliden til, at Danmark giver sine asylansøgere en ordentlig behandling.

Image-årsagen kan også være rettet mod at gøre sin organisation attraktiv indadtil og udadtil. Eksempelvis får det større og større betydning for ansattes valg af arbejdsplads, hvilken social eller miljømæssig profil virksomheden eller organisationen har.

Knowhow

Knowhow-årsagen omhandler en særlig viden, organisationen har, der kan gavne en anden organisations arbejde. Frivillige organisationer går sammen og udveksler knowhow, hvis de har særlig viden på nogle områder som eksempelvis i partnerskabet imellem Red Barnet og DBU⁸. I de fleste tilfælde handler knowhow-årsagen om, at samarbejdet sker med det for øje at kunne udveksle viden til gavn for de målsætninger, man hver især har.

For offentlige organisationer kan det handle om at få øget adgang til og viden om, borgere, pårørende og lokalsamfund - særlig ved løsningen af komplekse sociale problemstillinger såsom psykisk sygdom, ensomhed eller hjemløshed.

Muhabet er et værested for psykisk syge indvandrere og deres pårørende. I løbet af sit virke har Muhabet tilegnet sig specifik viden om de særlige forhold, der gør sig gældende for deres målgruppe. Denne viden samarbejder de med kommuner landet over om at videreformidle via kurser for offentligt ansatte. Ved at koble den frivillige organisations viden på bliver det muligt for offentlige organisationer at møde socialt udsatte med nye perspektiver.

En virksomhed kan også mangle en specifik viden om en målgruppe eller sag, som er relevant i forhold til deres produktion. Eksempelvis er WWF rådgiver for Coca-Cola om de mulige positive effekter ved at minimere vandforbruget i produktionen af cola, så WWF kan påvirke Coca-Cola indefra.

⁸ Se afsnit 2.2, om partnerskaber imellem frivillige organisationer.

Innovation

En anden grundlæggende årsag til at gå ind i et samarbejde går på at skabe innovation – nytænkning i forhold til en bestemt sag eller målgruppe, mere effektive løsninger, arbejdsrutiner eller nye produkter. Det er aldrig let at skabe innovation. I langt de fleste tilfælde kan man ikke bare beslutte, at *nu* skal vi innovere. Innovation kommer ofte uden planlægning og historisk set ofte på grund af mangel på ressourcer. Ikke desto mindre kan man godt ville samarbejde med det formål at give grobund for innovation, hvis eksempelvis en anden organisation gør tingene på en helt anden måde, end man selv gør, eller har adgang til en målgruppe, som man ikke selv kan få i tale.

I USA i midten af 1990'erne gik Bank of America ind i et samarbejde med en hjemløseorganisation for at gøre livet på gaden bedre for de hjemløse. Senere kunne Bank of America udvikle det første profitable bankprodukt til hjemløse, så de kunne opbevare deres penge sikkert. Det blev kun muligt, fordi banken via samarbejdet med hjemløseorganisationen fik adgang til viden om de hjemløse, som de ikke havde i forvejen.

Demokrati

Såvel frivillige som offentlige organisationer har stor interesse i, at bestemte grupper bliver hørt og inddraget på demokratisk vis. I forhold til de offentlige organisationer handler det om at give lige adgang for deltagelse, til alle grupper af borgere og om fordeling af ressourcer. Det sikrer de blandt andet ved at samarbejde med de organisationer, der har direkte adgang til de mennesker, de gerne vil nå ud til. Det vil eksempelvis være hjemløseorganisationer, væresteder, sportsklubber eller støtteforeninger.

Det sikres også ved, at de offentlige organisationer ikke 'vælger side' når de skal samarbejde med eksempelvis politiske eller religiøse foreninger, men derimod sikrer, at der er forskellige synspunkter repræsenteret i samarbejderne. Demokrati som grundårsag kan også handle om at skabe en lokal forankring af de offentlige projekter eksempelvis, når der skal indrettes nye parker eller laves byfornyelsesprojekter. For de frivillige organisationer kan samarbejdet

styrke deres fortalerrolle som varetager af en særlig målgruppes interesser, demokratisk vagthund og udøver af en funktion, der endda understøtter aktivt medborgerskab.

Stemmer på Kanten startede som et projekt med det formål at få flere socialt udsatte til at stemme til kommunalvalget i 2013 i hele landet. Efterfølgende er foreningen Stemmer på Kanten blevet stiftet med det formål at give flere socialt udsatte grupper adgang til at deltage i demokratiet. Projektet er både støttet af offentlige organisationer, andre frivillige organisationer samt flere fonde, virksomheder og kendte danskere. Det er forskelligt, hvad parterne har bidraget med, men i forløbet spredte alle budskabet om Stemmer på Kantens demokratiske projekt, så det gav genlyd.

En kombination af grundårsager

Virkeligheden er som altid mere kompleks og nuanceret end, hvad en model kan illustrere. De seks grundårsager tjener som guide til, at du kan få identificeret de mere virkelighedsnære årsager, der netop kendetegner de centrale grunde, din organisation har til at ville samarbejde med en anden organisation.

De seks grundårsager er præsenteret ovenover hver for sig, men i praksis er der naturligvis som oftest tale om en kombination af årsager. Det er forskelligt, hvor mange årsager der kombineres og hvordan, og de kan fint være forskellige for samarbejdspartnerne.

Der kan også være tale om årsaghierarkier og en udvikling heri. For nogle frivillige organisationer er ressource-årsagen mere i fokus end deres image og legitimitets-årsagen, imens det hos andre organisationer forholder sig lige omvendt. Udvikling af årsagerne sker gennem et længerevarende samarbejde, hvor man opdager nye potentialer for ens egen organisation. Det, der i starten var et spørgsmål om ressourcer, kan vise sig at rumme image eller innovative potentialer, som giver god grobund for videre samarbejde. Når du skal vælge samarbejdspartner (se næste kapitel), er det ikke sådan, at du skal vælge samarbejdspartnere ud fra, hvem der har samme årsager til at indgå i et samarbejde som dig. Det

afgørende er, om begge organisationer kan finde fællesnævnerne og basere et samarbejde på hver deres grundårsag(er).

Du skal være bevidst om dine egne grundårsager, fordi det har betydning for, hvilken samarbejdsmodel du ønsker at invitere andre til at indgå i. Alle samarbejdsmodellerne og grundårsagerne kan kombineres, men nogle årsager indbyder mere til en bestemt type af samarbejde end andre. Ønsker du for eksempel, at innovation eller knowhow er i fokus, kan samskabelse eller partnerskabet blive midlet til at nå dette mål, hvorimod rene ressourcer i højere grad kalder på et værtskab.

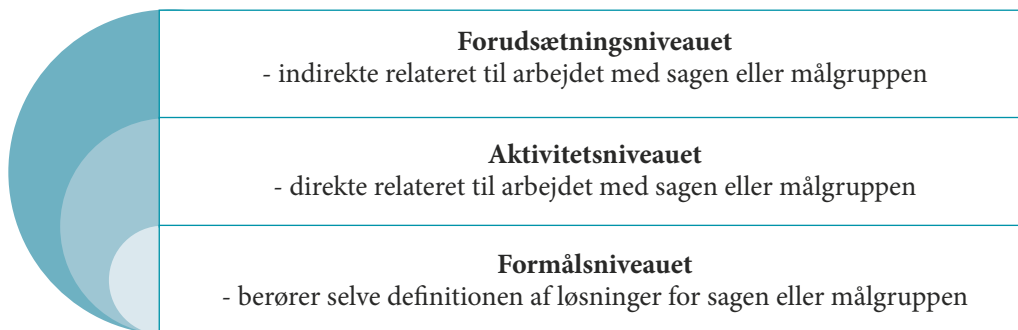
Samarbejder bliver dog aldrig til noget, hvis du ikke bevæger dig fra dit *hvorfor* til dit *hvad*. Når du skal finde ud af, hvad du vil samarbejde om, er det nødvendigt med en systematisk fremgangsmåde, så du holder dig til det, som giver bedst mening for din målgruppe eller sag, og ikke bliver låst fast på den første og bedste idé, der opstår. Derfor inspirerer de følgende afsnit dig til at kortlægge dine konkrete samarbejdsmuligheder, som er forbundet med dine grundårsager.

3.2 Samarbejdsanalysen – hvad’et?

Uanset om du er den organisation, som byder op til samarbejde, eller den, der bliver budt op, er det bedst at foretage en samarbejdsanalyse, så du får et overblik over, hvilke problemstillinger og behov du konkret kan samarbejde med andre om.

Udover at tage afsæt i dit *hvorfor* skal din samarbejdsanalyse selvfølgelig afstemmes med de ressourcer (ansatte, tid, viden, penge og så videre), du har til rådighed til et samarbejde. Samarbejdsanalysen fokuserer altså på dine egne styrker og begrænsninger. I kapitel 4 tilføres denne samarbejdsanalyse en yderligere dybde, når vi viser dig, hvordan du med udgangspunkt i dine værdimæssige overvejelser vælger blandt mulige samarbejdskandidater. Samarbejder handler som nævnt om at erkende sine egne begrænsninger og skabe noget bedre eller ekstra for den målgruppe eller sag, man arbejder for. De handler ikke om at

udkonkurrere det, der allerede fungerer godt. I model 2, samarbejdsanalysen, herunder får du overblik over de forskellige niveauer, I kan få et samarbejde til at udmønte sig på.



Model 2. Samarbejdsanalysen.

Vores erfaring er, at mange påbegynder deres samarbejde med udgangspunkt i aktivitetsniveauet – for eksempel, når Ungdommens Røde Kors og Red Barnet Ungdom arbejder sammen om at lave aktiviteter for børn på et asylcenter. Men en anden måde at indlede et samarbejde på er ved at tage afsæt i en eller flere forudsætninger, som i det hele taget vil muliggøre, at en frivillig organisation kan levere sine aktiviteter. Eksempelvis kan Red Barnet Ungdom samarbejde med et reklamebureau om at lave nye rekrutteringsmaterialer, så de kan få flere frivillige til at lave aktiviteterne på asylcentret.

Det sidste sted, hvor et samarbejde kan tage afsæt er, i formålsniveauet. Her går øvelsen eksempelvis ud på at få diskuteret, hvad der skal til for at skabe bedre vilkår for børn på asylcentre. Red Barnet Ungdom kan invitere børn, forældre og ansatte på asylcentret til at diskutere dette sammen med repræsentanter for de lokale virksomheder, andre foreninger, skoler og idrætsforeninger blandt flere og skabe mulighed for, at de inviterede kan finde på nye måder at gøre hverdagen bedre for asylcenterets børn på.

I det følgende afsnit viser vi, hvordan du vælger den bedste samarbejdsmodel (værtskab, partnerskab eller samskabelse), når du kobler dit *hvorfor* med dit *hvad* - igen afstemt efter de ressourcer, du har til rådighed under samarbejdet.

3.3 Vælg den rette samarbejdsmodel med afsæt i din samarbejdsanalyse

Når du skal vælge samarbejdsmodel, tager du afsæt i dine grundårsager. Her er der dog ikke en 1:1 sammenhæng mellem, hvilken type samarbejdsmodel der passer bedst til de forskellige grundårsager. Nogle grundårsager lægger dog som nævnt tidligere mere naturligt op til en bestemt type samarbejdsmodel.

De samarbejdsorganisationer, der indgår i et værtskab, har ofte ressource- eller imageårsagen i fokus. I et partnerskab kan der foruden de to førnævnte også være en knowhow-årsag, mens samskabelsesmodellen i højere grad vil være en blanding af det hele, afhængigt af de enkelte partnere. Man kan sige, at fra værtskab til samskabelse som samarbejdsform, kommer flere og flere grundårsager i fokus.

Der er en sammenhæng mellem omfanget af og ambitionerne med det, du ønsker at samarbejde om, og hvilke ressourcer det kræver af dig. Det kan være meget ressourcekrævende at samarbejde på formålsniveauet, fordi konsekvenserne af at komme på nye løsninger kan kræve mere eller mindre omfattende organisatoriske ændringer undervejs for de involverede parter, og fordi ændringerne ofte er baserede på en længere forudgående dialog.

Aktivitetsniveauet er også ressourcekrævende, men det konkrete forbrug af dine tilgængelige ressourcer er mere overskueligt, fordi omfanget af og rammerne for samarbejdet som oftest er fastsat fra start. Forudsætningsniveauet er ofte, men ikke nødvendigvis, mindre ressourcekrævende end de to andre niveauer. Her er det typisk konkrete driftsopgaver, som du får hjælp til udførelsen af hos samarbejdspartneren.

På nuværende tidspunkt har du måske allerede en umiddelbar fornemmelse af, hvilken

samarbejdsmodel der passer bedst til dine grundårsager og behov. I skemaet på næste side kan du sammenfatte dine overvejelser om, *hvorfor* og *hvad* samt hvilke ressourcetræk din organisation er parat til at investere i et samarbejde. Derudover lægger skemaet op til, at du overvejer alt dette i relation til det centrale spørgsmål om, hvor megen indflydelse på samarbejdets udformning du er parat til at dele med andre parter.

I skemaet skal du notere dig de forhold og den prioritering, du er mest enig i. Dernæst tæller du sammen for hver samarbejdsmodel, og dér, hvor du har markeret de fleste udsagn, har du formentlig den samarbejdsmodel, der vil passe bedst til din organisation. Husk, at valget af, hvem du vil samarbejde med, kan ændre på denne situation.

	Værtskab	Partnerskab	Samskabelse
Prioriterede grundårsager – udover sag og målgruppe	<ul style="list-style-type: none"> • Ressourcer • Knowhow • Image • Innovation • Demokrati 	<ul style="list-style-type: none"> • Knowhow • Ressourcer • Image • Innovation • Demokrati 	<ul style="list-style-type: none"> • Demokrati • Innovation • Knowhow • Image • Ressourcer
Samarbejdsniveau (ikke prioriteret)	<ul style="list-style-type: none"> • Forudsætningsniveau • Aktivitetsniveau 	<ul style="list-style-type: none"> • Forudsætningsniveau • Aktivitetsniveau • Formålsniveau 	<ul style="list-style-type: none"> • Aktivitetsniveau • Formålsniveau
Ressourceforbrug	<p>Tid: Meget lidt til noget</p> <p>Antal involverede: Få</p>	<p>Tid: Noget til meget</p> <p>Antal involverede: Nogle folk til at styre samarbejdet</p>	<p>Tid: Meget til omfattende</p> <p>Antal involverede: Helst en holdning i hele organisationen</p>
Ønsket afgivet indflydelse	Ingen eller meget lidt	Ligeværdig indflydelse under samarbejdet, men ingen derudover	Afgørende afgivelse af indflydelse også på metoder og tilgange udenfor projektet

Skema 7. Valg af den rette samarbejdsmodel.

Derudover er det vigtigt at være opmærksom på, at når du øger omfanget af og kompleksiteten i samarbejdet og antallet af samarbejdspartnere, øger du også den tid, det rent faktisk kræver at varetage samarbejdet fra start til slut, samt antallet af kolleger og frivillige i din egen organisation, du involverer undervejs. Komplekse samarbejder kræver, at I afsætter tilstrækkelig tid til at finde tonen eller søge puljemidler til økonomisk støtte i forløbet, som også eksemplet med Designskolen i Kolding og Skansebakken viste i kapitel 2.

4

VALG AF SAMARBEJDSPARTNER(E)

Samarbejder må aldrig ske udelukkende for samarbejdets skyld! Det er, hvad din organisation og dine samarbejdspartnere er sat i verden for, der skal være i fokus. De rette samarbejdspartnere behøver ikke at være dem, du umiddelbart kommer i tanke om eller kender bedst. Valget afhænger af, hvem der kan imødekomme dine grundårsager for samarbejdet, og hvor du kan imødekomme andres behov.

I dette kapitel skal du bringe disse overvejelser i spil, når du vælger en eller flere potentielle samarbejdspartnere. Her får du en systematisk tilgang, hvor du løbende indsnævrer listen af potentielle samarbejdspartnere. Kapitlet er afrundet med en række spørgsmål, som forbereder dig til den første kontakt med potentielle partnere og viser, hvordan du håndterer at blive kontaktet af andre.

4.1 Præmisser for det gode samarbejde

Uanset hvilken samarbejdsmodel – værtskab, partnerskab eller samskabelse – du vælger, er der to rettesnore, der gælder for alle tre former for samarbejde:

- Samarbejdet skal bero på gensidig respekt og blik for ligeværd.
- Samarbejdet skal bero på risikovillighed og gensidig tillid.

Gensidig respekt og ligeværd

Ligeværd betyder ikke, at de to samarbejdspartnere skal være lige store, hvad angår antallet af ansatte og ressourcer, eller at alle skal have lige stor eller ens indflydelse på alle dele af samarbejdet. Ligeværd betyder gensidig respekt for modpartens arbejde, interesser og (for)mål med samarbejdet. Når der er tale om partnerskaber eller samskabelse, er det især vigtigt, at parterne hver især ser sig selv som ligeværdige partnere. Det betyder, at uenighed

ikke løses ved, at 'den største' eller 'den, der betaler gildet', bestemmer samarbejdets indhold eller udmøntning.

Det er vores erfaring, at manglende ligeværd ikke nødvendigvis kommer af, at den ene organisation ikke respekterer den anden. Det kan også skyldes, at den mindre part har for megen respekt for den større part og faktisk ikke tør sige højt, hvad de mener, måske fordi de håber at samarbejdet bringer mere med sig for eksempel i form af pengedonationer. Andre gange kan manglende ligeværd skyldes, at den ene part ikke har blik for, at samarbejdet handler om, at begge organisationer også skal have plads til at nå deres egne mål. I stedet anser man

udelukkende modparten for et instrument til at opnå egne mål. Andre gange igen vil manglen på et reelt ligeværd komme af arrogance i kraft af ens egen organisations position (den rette politiske overbevisning, den korrekte faglighed eller overlegenhed i ens økonomi). Konsekvensen heraf kan betyde tilsidesættelse af en sund ydmyghed og nysgerrighed overfor andres arbejdsmetoder og ideer.

Ligeværd alene er ikke en værdi i sig selv, men et organisatorisk princip. Det er vores erfaring, at ligeværd er nødvendigt, hvis begge parter skal have noget værdifuldt ud af samarbejdet, ellers bliver den ene part hurtigt reduceret til en forlænget arm af den dominerende organisation, og kan miste gnisten.

Risikovillighed og gensidig tillid

Når man går til samarbejder med risikovillighed og gensidig tillid, er det med udgangspunkt i tanken om, at man træffer beslutningerne sammen – også selvom det betyder en afvigelse fra, hvordan man selv ville gøre det. Samarbejdet skal bero på tillid til, at modparten *også* vil det bedste for sagen eller målgruppen, og at fælles løsninger kan være bedre, end det man selv kan komme frem til. Dette gælder særlig for partnerskaber og samskabelse, men også i værtskaber er tillid og risikovillighed nødvendige forudsætninger især for giveren.

Organisationerne skal ikke overtage hinandens roller eller arbejdsområder, men parterne skal nære tillid til, at modpartens måde at gøre tingene på ikke er forkerte eller mindre faglige end ens egen måde. De er blot anderledes. Samtidig giver et samarbejde i sig selv ingen garanti for at få større succes med sit forehavende. Derfor skal du være indstillet på, at din organisation tør løbe en risiko, når du samarbejder – uanset hvilket forløb dit samarbejde måtte antage. Tillid (ikke den blinde form) er værd at investere i, fordi man får mulighed for at få mere igen, og den får samarbejder til at flyde.

Et plejecenter skal for eksempel være med på, at de frivillige i plejecenterets venskabsforening også bærer på en faglighed. Det behøver ikke at være plejecenter-fagspecifikke kompetencer, men kan være den faglighed, der kan ligge i, at de har livserfaring, menneskekendskab og virkelyst. De frivillige bringer også deres egne nuværende eller tidligere fagspecifikke kompetencer ind i rummet. Det kunne for eksempel være som advokat, revisor, fodboldtræner, håndværker eller sygeplejerske. Især når du ønsker at lave nye partnerskaber og samskabelse, er det ikke alene plejecenteret, der skal sætte rammerne for, hvad venskabsforeningen skal lave på plejecenteret. Dette skal aftales i fællesskab med afsæt i, hvad hver part bringer med sig hen til bordet.

4.2 Find din samarbejdspartner

At finde den rette partner kræver grundig research og god brug af ens netværk. Med afsæt i dit eget *hvorfor* og *hvad* (se kapitel 3) skal du til at overveje, hvilke potentielle partnere du kan samarbejde med. I skemaet nedenunder får du nu seks spørgsmål, hvor svarene hjælper dig i retning af et mere oplyst valg af samarbejdspartner.

Fra bruttoliste til nettoliste:

- Hvem er optaget af eller har berøring med min målgruppe eller sag? Tænk kreativt og bredt.
- Hvilke potentielle partnere har mulighed for at komme min organisations grundårsager i møde for at indgå i et samarbejde?
- Hvilke grundårsager forestiller jeg mig de potentielle samarbejdspartnere har for at kunne indgå i et samarbejde? Hvilke af disse kan du imødekomme?
- Hvilke potentielle partnere har interesse i det, du konkret vil samarbejde om?
- Skal min samarbejdspartner være placeret lokalt eller være landsdækkende?
- Har mine brugere, frivillige, ansatte, kunder, bestyrelse, sponsorer m.fl. interesse i særlige virksomheder, frivillige eller offentlige organisationer blandt de potentielle samarbejdspartnere, der står tilbage på min liste?

Skema 8. Fra bruttoliste til nettoliste.

Spørgsmål som disse vil hjælpe dig med at indsnævre en bruttoliste med potentielle samarbejdspartnere til en nettoliste med de samarbejdspartnere, der er oplagte. Som udgangspunkt kan alle organisationer i Danmark være en potentiel samarbejdspartner, men du skal nu til at snævre feltet ind, for at det bliver håndterbart. Først skal du spørge dig selv, hvem der også er optaget af din målgruppe eller sag. Tænk kreativt og bredt, for selv kioskmanden på hjørnet kan bidrage i forhold til socialt udsatte unge. Den rette partner til det gode samarbejde behøver ikke at arbejde med din målgruppe eller sag, men kan sagtens blot have berøring med dem i hverdagen, og derfor se på sagen med andre øjne.

Den næste filtrering, du skal foretage, er at vurdere, hvilke af organisationerne på din liste, der har lyst og lejlighed til at imødekomme dine grundårsager til at ville samarbejde. Fjern de organisationer, der ikke kan, fra din liste, og fjern også dem, der står på din liste, hvis du vurderer, at du ikke ville kunne imødekomme deres grundårsager til at ville samarbejde. Husk, at det ikke betyder, at jeres grundårsager til at ville samarbejde behøver at være ens –

I skal blot kunne honorere hinandens behov gensidigt. Dit næste skridt er at vurdere, hvilke af de resterende organisationer på din liste, der vil have interesse i at gå ind i et samarbejde om netop dét, du har behov for. Det kan være det hele, eller det kan være dele af det. Gå eventuelt tilbage til model 2 i kapitel 3, for at identificere konkrete ting, du gerne vil samarbejde med andre om. Fjern nu de organisationer fra din liste, som ikke kan bidrage til det formål, du konkret vil samarbejde om.

Hvad angår de resterende organisationer, skal du dernæst overveje, om det skal være en lokal eller landsdækkende organisation, du vil samarbejde med. De største og landsdækkende frivillige organisationer har sikkert allerede en kontaktperson for virksomhedssamarbejde og samarbejde med det offentlige. Større virksomheder har ofte også en CSR-, en civilsamfundsafdeling eller tilsvarende, og er derfor allerede gearret til samarbejde.

Til sidst bør du overveje grundigt om dine brugere, frivillige, ansatte, kunder, sponsorer og leverandører er interesseret i specifikke organisationer blandt de potentielle samarbejdspartnere, der er tilbage på din liste. Det kan sagtens betyde meget for frivillige og ansatte, hvem man vælger som samarbejdspartner.

Hvis du har mulighed for det, så anbefaler vi, at du involverer de relevante medarbejdere og/eller frivillige samt vigtige interessenter fra din omverden i dine overvejelser omkring valg af samarbejdspartner. Eksempelvis er det en konkret måde for en privat virksomhed at aktualisere sit eget værdigrundlag på, når de ansatte får lejlighed til at diskutere, hvilke frivillige organisationer der bedst afspejler virksomhedens værdier. Det betyder ikke, at alle skal være med til at bestemme, men det kan i mange tilfælde være relevant at inddrage forskellige overvejelser fra medarbejdere og/eller frivillige. Hold fokus på formålet med samarbejdet og lyt til saglige argumenter.

Anvendelse af samarbejdsmodellerne

Du har nu en nettoliste af oplagte samarbejdspartnere, men du skal overveje, hvilke af disse du rent praktisk vil kunne samarbejde med. Derfor skal du vende tilbage til din egen analyse af, hvilken samarbejdsmodel du har kapacitet og ressourcer til i relation til det, du ønsker samarbejdet skal give (se skema 7, kapitel 3).

Det kan være, at du allerede har besluttet dig for en samarbejdsmodel, som du ved din organisation har behov for, lyst til og ressourcer til at gå ind i. Det kan også være, at beslutningen om en samarbejdsmodel endnu ikke er truffet og dette kan ske i dialog med den eller de samarbejdspartnere, du henvender dig til. I praksis formes samarbejdet ofte af de omstændigheder og muligheder, der opstår, når du har kontaktet potentielle samarbejdspartnere. Når I inspirerer hinanden gensidigt, kan I få øje på nye muligheder sammen.

De tre typer samarbejdsmodeller giver forskellige muligheder alt efter, hvilke potentielle partnere der indgår i din nettoliste. Derfor bør du overveje, hvilke fordele og ulemper der gælder for de tre typer samarbejdsmodeller set i forhold til hver af de potentielle partnere (rådfør dig i skema 1 til 6 i kapitel 2).

4.3 Hvad får min samarbejdspartner ud af samarbejdet?

Det er godt at være forberedt, før du tager kontakt til potentielle partnere. På den måde kan du pege på mulighederne i at samarbejde med dig og forklare, hvorfor du netop synes, at den aktuelle samarbejdspartner er relevant, og hvad de får ud af at samarbejde med dig. Når du skal sætte ord på, hvad modparten får ud af at samarbejde med dig, kan du benytte et EFU-skema. EFU-skemaet hjælper dig til at forbinde det, du gerne konkret vil samarbejde om, med den potentielle samarbejdspartners grundårsager for at indgå i et samarbejde.

Et EFU-skema hjælper dig til at evaluere de konkrete egenskaber ved eller elementer i samarbejdet (E). For hvert element i samarbejdet finder du på én eller flere fordele for din samarbejdspartner (F). Når du oplister fordelene, er det, fordi det hjælper dig til at se udbyttet. Udbyttet (U) handler om, hvad netop den samarbejdspartner, du har i tankerne, får ud af samarbejdet med dig. Her er det vigtigt, du har sat dig ind i denne organisation og overvejer, hvad der er vigtigt for dem. I kapitel 3 finder du inspiration til, hvilke grundårsager enhver organisation kunne have for at indgå et samarbejde.

Elementer i samarbejdet er...	Fordele for samarbejdspartneren er...	Udbyttet for samarbejdspartneren er...

Skema 9. EFU-skema.

Når du tager kontakt til en potentiel samarbejdspartner, er det vigtigt at fortælle om både elementerne og udbyttet⁹. Herunder følger tre eksempler på, hvordan EFU-skemaet kan se ud for henholdsvis værtskabet, partnerskabet og samskabelse.

⁹ Fordelene fungerer mere som et redskab for dig til at oversætte elementer til udbytte.

Eksempel 1.

Værtskabssamarbejdet imellem en humanitær hjælpeorganisation og en lokal it-virksomhed. Elementer, fordele og udbytte er sat i forhold til, hvad virksomheden får ud af samarbejdet.

Elementer samarbejdet er ...	Fordele for it-virksomheden er ...	Udbyttet for it-virksomheden er ...
<ul style="list-style-type: none">• At virksomheden donerer 10.000 kroner til en kursusdag for organisationens frivillige.	<ul style="list-style-type: none">• At virksomheden bliver associeret med kompetenceudvikling.• At virksomheden internt kan vise medarbejderne, hvad overskuddet går til.• At virksomheden kan fortælle kunderne om sit engagement.	<ul style="list-style-type: none">• Medarbejdere, der er stolte af deres arbejdsplads• Kunderne ser, at der er både mennesker og værdiser bag virksomheden.
<ul style="list-style-type: none">• At 1 medarbejder fra it-virksomheden hjælper i 1 dag med at opsætte ny server hos organisationen.	<ul style="list-style-type: none">• At den medarbejder bruger sin faglighed i en organisation, der gør en forskel for den bestemte sag.• At medarbejderen vil føle sig anerkendt og værdsat på sin arbejdsplads.	<ul style="list-style-type: none">• Virksomheden får en glad medarbejder.• Medarbejderen bliver mere loyal.• Medarbejderen bliver udfordret og dygtigere til sit job.

Skema 10. EFU-skema: Værtskab mellem en frivillig organisation og en virksomhed.

Eksempel 2.

Et partnerskabssamarbejde mellem en lokal spejdergruppe og et plejecenter. Elementer, fordele og udbytte er sat i forhold til, hvad spejdergruppen får ud af samarbejdet.

Elementer i samarbejdet er ...	Fordele for spejderne er ...	Udbyttet for spejderne er ...
<ul style="list-style-type: none"> • At spejderne laver aktiviteter sammen med beboere og personale på plejecenteret. 	<ul style="list-style-type: none"> • At spejderne lærer at planlægge aktiviteter sammen med andre aldersgrupper. • At de er sammen med ældre mennesker. • At de lærer om aktivt medborgerskab og betydningen af at være noget for hinanden. 	<ul style="list-style-type: none"> • At spejderne bliver udfordret og dygtigere til at arrangere aktiviteter. • At spejderne får et blik for udfordringer for de ældre borgere. • At spejderne lærer at påtage sig ansvar for grupper af borgere, der er forskellige fra dem selv.
<ul style="list-style-type: none"> • At spejderne og plejecenteret gerne vil have positiv medieomtale. 	<ul style="list-style-type: none"> • At begge parter kan få trykt en historie i lokalavisen. 	<ul style="list-style-type: none"> • At flere gerne vil være spejdere. • At der kommer et mere positivt syn på spejdernes arbejde.

Skema 11. EFU-skema: Partnerskab mellem en frivillig organisation og en offentlig organisation.

Eksempel 3.

Samskabelse mellem to lokale hjemløse-organisationer. Elementer, fordele og udbytte er sat i forhold til, hvad begge organisationer får ud af samarbejdet.

Elementer i samarbejdet er ...	Fordele for organisationerne er ...	Udbyttet for organisationerne er ...
<ul style="list-style-type: none">• At organisation A og B er fælles om at skabe et nyt herberg til målgruppen.	<ul style="list-style-type: none">• At de får mulighed for at tilbyde flere sengepladser til målgruppen.• At der tilføres flere ressourcer til deres arbejde; knowhow, organisatorisk og ressourcemæssigt.• At de får nye ideer og input, som begge kan bruge i deres arbejde.	<ul style="list-style-type: none">• At kunne hjælpe flere hjemløse væk fra gaden.• At udnytte parternes ressourcer bedre.
<ul style="list-style-type: none">• At få flere frivillige, der kan hjælpe til på herberget.	<ul style="list-style-type: none">• At der er et pænt antal frivillige til at dække arbejdsopgaverne.• At der er knowhow samt erfaringer fra flere organisationer.	<ul style="list-style-type: none">• At brugerne er sikret et nyt herberg, der ikke skal lukke på grund af mangel på frivillige.• At brugerne får en bedre hjælp til at finde fodfæste i deres liv.

Skema 12. EFU-skema: Samskabelse mellem to frivillige organisationer.

Eksemplerne i EFU-skemaerne er alle tænkte eksempler. Det er vigtigt at understrege, at fordele og udbytte vil være forskelligt alt efter, hvem din samarbejdspartner er, samt hvad målet med samarbejdet er for begge parter.

4.4 Håndter din samarbejdspartners bekymringer

En anden god forberedelse, du kan gøre dig, inden du kontakter din potentielle samarbejdspartner, er at overveje, hvilke bekymringer de kunne have, i forhold til at indgå i et samarbejde med dig. På den måde kan du igennem grundig forberedelse, komme bekymringerne i forkøbet.

På de følgende sider giver vi dig overblik over nogle af de bekymringer, den frivillige organisation, den offentlige organisation og den private virksomhed typisk har i forbindelse med valget af samarbejdspartner. Derudover finder du en række forslag til, hvordan du kan håndtere bekymringerne.

Konkurrence om sagen

I samarbejder imellem frivillige organisationer er det vigtigt, at begge parter indgår i samarbejdet med henblik på at skabe gensidig gevinst og ikke for at udkonkurrere hinanden. Nogle gange kan organisationerne have samme målgruppe eller sag, og det betyder, at modparten kan være bekymret for, om de mennesker eller sagsområder, man arbejder med, bliver nedprioriteret eller ligefrem glemt. Derfor er det vigtigt at få sat ord på, hvad man hver især ønsker at opnå for sin egen målgruppe, og finde fælles fodslag. Det kan være, at I bliver nødt til at indgå kompromiser, men det kan også være, at begge målgrupper/sager kan rummes uden begrænsninger i samarbejdet. I tilfælde af samarbejde med en offentlig organisation kan bekymringen gå på, om man skal begynde at arbejde anderledes med sin målgruppe eller sag og 'gøre ligesom kommunen' eller 'som kommunen ønsker' eller om man kan bevare sine arbejdsmetoder, sit fokus og sin selvforståelse.

Konkurrence om arbejdet

En anden bekymring kan være, hvorvidt ens frivillige vælger at engagere sig hos samarbejdspartneren i stedet for i ens egen organisation. Mange frivillige organisationer er gode til at passe på deres frivillige og værner om, at andre frivillige organisationer ikke 'stjæler dem'. Derfor er det vigtigt at tage en god dialog om, hvorvidt man skal hjælpe hinanden

med ikke at miste frivillige eller ser gode synergieffekter i, at de frivillige kommer i berøring med begge organisationer. I praksis vil samarbejder ofte bidrage til en vækst i antal frivillige hos begge parter, blandt andet fordi parterne vil opnå større kontaktflade, ofte mere synlighed og generelt få nye og flere muligheder.

I samarbejder mellem frivillige organisationer og offentlige organisationer er det vigtigt, at begge parter er opmærksomme på, at offentligt ansatte kan se samarbejdet som en trussel mod deres job og faglige identitet. Omvendt kan en frivillig organisation nære bekymringer for, hvorvidt deres frivillige blot anses som gratis arbejdskraft i den offentlige opgaveløsning. Derfor skal der skabes synlighed omkring, hvordan I hver især bidrager. At håndtere de bekymringer blandt ansatte og frivillige kræver et god intern dialog, hvor alle kan få lov at sætte ord på deres bekymringer og dele deres tanker i forhold til et samarbejde.

Viljen til samarbejde

Bekymringerne kan også gå på, hvorvidt ens samarbejdspartner - uanset hvilken type organisation - går helhjertet ind i samarbejdet, eller hvorvidt de er blevet presset ind i det ovenfra af ledelsen. En god dialog ved de indledende møder kan afhjælpe mange af disse bekymringer, når begge parter får sat ord på, hvilke årsager og ambitioner der ligger bag ønsket om samarbejdet.

Når virksomheder og frivillige organisationer samarbejder, falder de frivillige organisationer ofte tilbage i en modtager-rolle, hvor de ikke føler, at de har noget at tilbyde virksomheden. Derfor kan det være en god idé, hvis organisationen ser på sine egne styrker og på, hvad de er gode til i kraft af deres arbejde, for eksempel til at skabe sociale relationer, motivere mennesker, arbejde med begrænsede ressourcer eller har godt kendskab til specifikke målgrupper eller sagsforhold. Dette er alt sammen ting, som en virksomhed kan få gavn af, for eksempel til at udvikle medarbejdere, opnå intern effektivisering eller ved at invitere kunder og leverandører til et spændende oplæg om arbejdet med den frivillige organisation.

Image og legitimitet

I ethvert samarbejde kan der opstå bekymringer omkring image, legitimitet, PR og andet, der relaterer sig til det signal, et samarbejde sender – internt som eksternt. Virksomheder kan være bekymrede for, om nogen tolker samarbejdet som en måde at købe aflad på. Ude i de frivillige organisationer kan man have bekymringer i forhold til at blive associeret med nogen eller noget, der giver et dårligt ry eller anledning til kritik. I offentlige organisationer kan man være bekymret for, om samarbejdet med den frivillige organisation får dårlig omtale, som gør, at man må bruge ressourcer på at genskabe tilliden.

Uanset hvilket samarbejde du skal til at indlede, så skal alle bekymringer på bordet¹⁰. Hvis du ikke sætter ord på eventuel usikkerhed og bekymringer, så kan du ikke forvente, at samarbejdspartneren kender dem og navigerer under hensyntagen til dem i samarbejdet. Et nyt samarbejde er derfor anledning til dialog!

4.5 Den første kontakt til en kommende partner

Den første kontakt er vigtig, og du skal have for øje, om du bringer den mere afgrænsede værtskabsmodel, det mere åbne partnerskab eller en samskabelsesmodel på bane. Du er naturligvis i din gode ret til at ændre mening eller blive inspireret i dialog med de potentielle samarbejdspartnere – men vores råd til dig er, at det er klogt at have gjort sig overvejelser og refleksioner på forhånd.

Der er flere måder, du kan skabe kontakt med samarbejdspartnere på. Måske deltager du allerede i forskellige netværk, arrangementer, samarbejds- eller dialogfora, hvor I mødes og snakker uformelt sammen om jeres arbejde. Du kan også gå mere formelt og udfarende til værks ved simpelthen at kontakte en potentiel samarbejdspartner telefonisk. Når I drøfter mulighederne for et samarbejde, vil I typisk skulle fokusere på:

¹⁰ Jeres forventninger er naturligvis ligeså vigtige. I afsnit 5.2 finder du en fremgangsmåde til optimal forventningsafstemning.

- Hvem du er (evt. din position i organisationen)
- Hvad samarbejdet kan/skal handle om (E-søjlen i EFU-skemaet)
- Hvad du gerne vil opnå med et samarbejde (dine grundårsager)
- Hvad samarbejdet kan bidrage med for dem (U-søjlen i EFU-skemaet)
- Hvorfor du har valgt netop dem (din research om mulige partnere)
- Hvordan I eventuelt kan samarbejde (samarbejdsmodel)
- Hvad de tænker om de ideer, du har fortalt dem om (åben dialog)

I og med, at du har fokus på, *hvad* din partner får ud af samarbejdet, viser du, hvilken seriøsitet der ligger bag samarbejdet fra din side, hvilket vil øge chancerne for, at de takker ja til et samarbejde. Når du har fundet den rette samarbejdspartner, etableret kontakt og forhåbentligt skabt interesse nok for samarbejdsmulighederne til, at I skal mødes og drøfte mulighederne, skal du planlægge det første møde om konkret samarbejde – hvad enten I kender til hinanden i forvejen eller ej. Dette første møde gennemgår vi i kapitel 5.

4.6 Når du bliver kontaktet af en potentiel samarbejdspartner

Ofte vil et potentielt samarbejde starte med, at en frivillig organisation, en offentlig organisation eller en virksomhed kontakter dig med henblik på at samarbejde om et projekt eller en konkret sag. Her er der ligeledes spørgsmål, du skal stille dig selv. I kapitel 3, finder du samarbejdsanalysen, som sikrer, at du har konkrete ideer om, hvad der giver mening for dig at samarbejde om. Med afsæt i dette skal du stille dig selv de følgende spørgsmål, når du får en henvendelse:

- Hvad kan vi opnå i et samarbejde med dem, som vi ikke kan opnå alene, og som er vigtigt for os?
- Hvad tror vi er deres grundårsag er til at ville samarbejde, og kan vi honorere dette i samarbejdet med os?
- Har vi ressourcer og tid til at samarbejde? I givet fald hvor mange/meget?

Et samarbejde etableres med henblik på at skabe noget sammen, som man ikke kan skabe hver for sig, eller at opnå synergi mellem kompetencer, interesser og ressourcer. Igen er et samarbejde *i sig selv* ikke nødvendigvis godt. Derfor er det helt i orden at takke pænt nej til et samarbejde.

5

ORGANISERING AF SAMARBEJDET

Når du har valgt samarbejdsform og partner(e), skal samarbejdet sættes i gang.

For at sikre et godt samarbejde er det vigtigt, at I løbende sørger for, at I er enige om grundstenene i jeres samarbejdsforhold. Det første møde bør sikre denne afstemning:

- *Hvorfor* samarbejder I?
- *Hvad* samarbejder I om?
- *Hvordan* samarbejder I?

I dette kapitel gennemgår vi, hvordan du indleder et samarbejde i tre forskellige faser, og ser på fem opmærksomhedspunkter, du skal sikre dig I kommer omkring, når I etablerer et samarbejde. Vi runder kapitlet af med et længere eksempel på, hvordan du kan udvikle et samarbejde fra værtskab til samskabelse.

5.1 Opstart af samarbejdet

Inden man siger endeligt ja til at samarbejde, har man som regel brug for et eller to møder for at se hinanden an og sidenhen for at konkretisere samarbejdet, når I får det aftalt. Det er forskelligt, hvilke møder man har - fysiske eller telefoniske alt efter, om man kender hinanden og har samarbejdet før, om man indgår i et værtskab eller i et mere krævende partnerskab eller en samskabelsesproces. Dagsordenen til møderne skal blot pege fremad. For at holde styr på alle parterers ideer og holdninger er det en god idé at skrive punkter ned og dele mødereferater, så I ved, hvad I diskuterede undervejs i forløbet.

For at du kan sikre dig, at I har en fornuftig fremgangsmåde fra starten af et samarbejde, præsenterer vi herunder en model, som giver dig overblikket over de tre faser frem mod opstarten af et samarbejde. Modellen sammenfatter alle de forudgående refleksioner, du har gjort dig undervejs i kapitel 3 og 4 og frem til nærværende afsnit i kapitel 5.



Model 3. Opstart af samarbejdet.

Kontakten etableres

Første fase 'kontakten etableres' går ud på at se hinanden an som ved en slags uforpligtende date, hvor I lærer hinanden at kende. I finder svar på: Er der kemi, og kan vi forestille os at arbejde sammen? Særlige fikspunkter til den første samtale finder du i afsnit 4.5. Det kan være en god idé at invitere en kollega med til det første møde, så I er to til at overveje de muligheder og spørgsmål, der eventuelt dukker op undervejs. Du bør også være forberedt på, hvad du har mandat til, og hvad du skal huske at afstemme med andre i din organisation før eller efter mødet. Husk, at udover jeres legitimitet som organisation i øvrigt er det også jeres energi og drive, der sammen med jeres forudgående research afgør, om I bliver valgt som samarbejdspartner. Første fase kan tage alt lige fra et telefonopkald over et kort møde til en hel idéudviklingsdag, som også rækker ind i anden fase, nemlig dét at udvikle en prototype for samarbejdet.

Prototype af samarbejdet udvikles

I anden fase udvikles en prototype af samarbejdet. En prototype er et grundigt udkast til samarbejdets forløb og organisering, hvor du kan bruge de fem opmærksomhedspunkter fra afsnit 5.2. Prototypen kan samtidig underbygges med en samarbejds erklæring eller en decideret samarbejds kontrakt. Det er stadig vigtigt, at du kender dit mandat i forhandling

med den anden part, så I ikke lader jer rive med af ting, din organisation ikke kan gå med til.

Samarbejdet sættes igang

Ikke overraskende er den sidste fase at sætte samarbejdet i gang. Det er altid godt, at du er grundig i din forberedelse, men det kan også blive en hæmsko for at komme udover rampen og i gang med samarbejdet. Man kan udtænke meget ved skrivebordet og ved de første møder med samarbejdspartneren, men man kan også forestille sig *for* meget og overfortolke muligheder og barrierer for samarbejdet. Derfor er det vigtigt at komme i gang og indhente erfaringer med, hvordan prototypen på jeres samarbejde rent faktisk fungerer i praksis.

5.2 De fem opmærksomhedspunkter i organiseringen af samarbejder

Indholdet i de fem opmærksomhedspunkter for organisering af samarbejdet justeres ofte løbende gennem et samarbejde. Ikke desto mindre tjener de som afsæt til at skabe en god ramme om samarbejdet. Nogle af opmærksomhedspunkterne skal I afklare i fællesskab, mens andre både skal afstemmes i samarbejdet og hos de enkelte organisationer. Inden I når til at sætte samarbejdet i gang, bør I samlet have været omkring disse punkter:

- Formål og grundlag for samarbejdet.
- Fordeling af roller og ansvar.
- Tidsplan og leverancer.
- Intern og ekstern kommunikation.
- Evaluering.

Formål og grundlag for samarbejdet

For at sikre et succesfuldt samarbejde skal parterne være enige om formålet og grundlaget for samarbejdet – uanset hvilken samarbejdsmodel I har lagt jer fast på.

- Hvad vil vi gerne opnå i fællesskab gennem samarbejdet?
- Hvad vil vi hver især opnå for vores egen organisation i samarbejdet?
- Hvornår er samarbejdet en succes?

I ved hver især, *hvorfor* I vil samarbejde og *hvad* I vil samarbejde om. I nogle tilfælde kan der godt være forskel på, hvad I dels ønsker at opnå sammen, og dels ønsker at opnå enkeltvis. Når I hjælper jeres samarbejdspartner(e) med at nå deres mål, er der større sandsynlighed for, at de ønsker at fortsætte samarbejdet, når det nuværende forløb slutter. Det er en god investering at bruge tid på at få afklaret og diskuteret jeres fælles mål og samtidig selv være tydelig omkring, hvad du ønsker dig af samarbejdet¹¹, for at det kan lykkes.

Hvad vil vi gerne opnå i fællesskab i samarbejdet?

I kan fint indlede samarbejde, også selvom I ikke har samme interesser eller grundårsager, men I skal konkretisere, hvad det er, I i fællesskab vil opnå med samarbejdet. Det, I definerer her, udgør i bund og grund samarbejdets eksistensberettigelse eller DNA, om man vil. Har I specifikke mål for samarbejdet som følge af mandatet fra din organisation, skal det frem.

Hvad vil vi hver især opnå for vores egen organisation i samarbejdet?

Hvad enten I har lignende eller forskellige grundårsager til at samarbejde (se kapitel 3), skal dette konkretiseres. Hvad er det præcis, I vil gøre for sagen, jeres målgruppe eller jeres image? Hvordan konkretiserer I ønsket om innovation, demokrati og knowhow.

¹¹ I Kapitel 6 finder du konkrete forslag til, hvordan du afstemmer forventningerne i forhold til de fem opmærksomhedspunkter.

Hvilke ressourcer har I og hvor mange? Drøft, hvordan samarbejdet kommer jer til gode hver især, men bevar samtidig fokus på de fælles mål.

Hvornår er samarbejdet en succes?

Oftest er man så ivrig efter at komme i gang og har sit fokus på at arbejde sammen, at man kan glemme at få talt igennem, hvornår samarbejdet er en *succes*. Med forskellige indgangsvinkler, grundårsager og behov kan succeskriterierne være forskellige for jer hver især.

Selvom begge parter ønsker et styrket image, kan succeskriterierne være vidt forskellige. For den frivillige organisation kan PR-succeskriteriet være at få mediedækning i lokalavisen eller tv og radio landet over, mens succeskriteriet hos en virksomhed kan handle om øget kendskab til virksomhedens CSR-profil blandt medarbejderne. Derfor er det vigtigt, at I afklarer med hinanden, hvornår I hver især ser samarbejdet som en succes. Det er nemlig afgørende for de ambitioner, man har med samarbejdet, da I kan risikere at stå i en situation, hvor den ene organisation fejrer samarbejdets resultater, imens den anden evaluerer forløbet som en fiasko. Det betyder på ingen måde, at I skal opstille ens succeskriterier - blot at I skal være opmærksomme på og respektere hinandens behov.

Fordeling af roller og ansvar

Når formål og grundlag for samarbejde er aftalt, skal roller og ansvar fordeles. Det er her, I laver fælles aftaler om, hvem der er tovholder og koordinerer samarbejdet, og hvem der har hvilke opgaver og roller. Ved at fordele roller og ansvar tidligt i forløbet undgår I den forvirring og uklarhed, der kan opstå omkring, hvem der har ansvaret for udførelsen af de enkelte dele af samarbejdet.

De forskellige roller afhænger af, hvilken samarbejdsmetode I har valgt. Ved værtskabet er der en naturlig giver og modtager, hvor man ved partnerskabet og samskabelse går ind på lige fod og er med til at definere opgaver og løfte ansvaret. Herunder ser vi på fordelingen af roller og ansvar i de tre samarbejdsformer.

Fordeling af roller og ansvar i værtskabet

Rollerne i værtskabet er defineret som en giver og en modtager. Den ene part, giveren, vælger at donere penge, ressourcer, knowhow eller andet til modtageren, der skal bruge disse til at nå sine egne mål. Modtageren har ansvaret for at bruge donationen til at nå de fastlagte mål. I de fleste af denne type samarbejder er der ofte som minimum en forventning om, at modtageren giver en tilbagemelding om, hvorvidt målene er nået og måske hvordan.

Vores erfaring er, at modtagere sjældent melder tilbage til giveren om effekten af deres donation, medmindre dette er aftalt fra starten og en del af donationen. Det er ærgerligt, for dér forspilder man en god chance for at udvikle samarbejdet til noget længerevarende¹². Giveren er ikke altid selv opmærksom på at spørge om feedback, fordi de gerne vil gøre noget godt for andre helt uden at tænke på, hvad de kan få ud af det. Hvis du som modtager i udgangspunktet altid tilbyder at tage et ansvar for at melde tilbage til giveren, viser du, at du tager donationen og giverens rolle alvorligt og værdsætter den hjælp, donationen udgør.

Fordeling af roller og ansvar i partnerskabet

Ved partnerskabet går man sammen ind i samarbejdet og fordeler roller og ansvar indbyrdes alt efter formålet med opgaven og dens parter. Nogle gange er det den ene part, der løfter det meste af arbejdsbyrden, mens man andre gange bærer lige meget, men i forskellige dele af samarbejdet. Derfor er det vigtigt at få sat ord på, hvem der påtager sig hvilke roller. Hvis der er roller og opgaver man deler imellem parterne, skal denne deling også beskrives, ligesom det skal overvejes, om det er noget man vil fordele undervejs, afhængigt af øvrige udfald eller erfaringer. I partnerskabet udpeges der som oftest én ansvarlig tovholder – enten fra hver organisation eller en fælles repræsentant. Det behøver ikke at være tovholderen, som laver arbejdet, men denne skal koordinere bidrag og sørge for den fælles forståelse undervejs.

¹² Dette gælder dog ikke ved tildeling af puljemidler.

Partnerskabet bygger på en gensidig forventning om, at parterne både arbejder med egne og fælles formål i samarbejdet. Derfor er det vigtigt, at begge parter påtager sig ansvar for forløbet under samarbejdet og derudover aftaler¹³, hvordan de kan – eller skal – hjælpe hinanden i arbejdet med egne formål. Jo mere hver især har mulighed for at hjælpe hinanden, desto større er chancerne for, at begge parter får succes med partnerskabet.

Fordeling af roller og ansvar i samskabelse

Samskabelse er den mest fleksible af de tre samarbejdsformer – man ved ikke på forhånd, hvordan det udvikler sig, da samskabelse som organisationsform har dét til formål, at skabe værdi og effekt, ved at redefinere opgaven og koble forskellige parter bidrag på nye måder. Det ene øjeblik har den frivillige organisation koordinatorrollen og understøtter idéudveksling mellem eksempelvis målgruppen og en virksomhed. Det næste øjeblik inviterer virksomheden og den offentlige organisation måske den frivillige organisation med til afprøvninger af nye varettyper eller respons på CSR-tanker. Uden at vide præcist, hvad der vil opstå i kølvandet på dette, skaber man nye muligheder sammen, idet man hele tiden bliver klogere af at involvere hinanden, og forfølger de muligheder og nye kontakter, der opstår i mellemrummene mellem organisationer.

For at en samskabelsesproces skal lykkes, er det vigtigt at gøre sig klart, hvad hver især bidrager med, når man skal udvikle nye indsatser sammen. Ofte vil den kortlægning af kompetencer kunne vise, at de forskellige parter udgør vigtige brikker i en større sammenhæng, når det handler om at skabe værdi for forløbets sag eller målgruppe. Denne erkendelse bruger man til at skabe sammenhænge, og udnytte forskellige styrker og kompetencer.

Ved samskabelsesprocesser skal rollefordelingen være under konstant forhandling for at åbne rum for, at man fleksibelt kan tilpasse sig forskellige behov og muligheder.

¹³ Rolle- og ansvarsfordelingen nedskrives ofte i en samarbejdsaftale, se kapitel 6.

Fordelingen af roller skal foregå i overensstemmelse med de formål, man har for samarbejdet, såsom at skabe bedre muligheder sammen med (og for) kriminalitetstruede unge. Der skal dog være udnævnt én tovholder, som beholder overblikket, samler op og løbende inviterer flere med i processen og samtidig har fokus på formålet, målgruppen og sagen.

Tidsplan og leverancer

Når rollerne er fordelt, skal parterne diskutere tidsplaner og leverancer samt, hvordan samarbejdet skal evalueres. Det er vigtigt, at parterne er enige om tidsplanen, så alle ved, hvornår samarbejdet starter, og hvad der forventes af dem i løbet af samarbejdet. Uden en tidsplan kan der hurtigt opstå uenighed. Det er naturligvis vigtigt, at der er fleksibilitet i tidsplanen, så der er plads til det uventede, og at man løbende evaluerer og justerer, når man bliver klogere af erfaringer. I længerevarende samarbejder bør der løbende være planlagt statusmøder, hvor parterne kan drøfte arbejdets forløb og eventuelt korrigere tidsplanen ud fra en fælles forståelse.

Tidsplan og leverancer ved værtskabet

Ved værtskabet, hvor der er en giver og modtager, er det vigtigt for modtageren at vide, hvornår de kan forvente en ressource tilførsel, mens giveren skal vide, hvornår de får feedback på effekten af deres donation (hvis det er en del af aftalen). Derudover er det vigtigt at få afstemt, hvad der sker, hvis tidsplanen overskrides.

Ved nogle værtskaber er evaluering en del af aftalen. Det er en del af leverancen fra modtageren til giveren. Selvom det ikke er en aftalt leverance, anbefaler vi dog at evaluere samarbejdet alligevel. Det er god viden at få - ikke mindst for ens egen organisation og sag. Nogle af de spørgsmål, man kan stille sig selv, er: Hvordan gik det? Hvad ønsker vi at gøre bedre eller anderledes næste gang? Passede de tilførte ressourcer til vores behov? Evalueringen kan bruges til fremtidige ansøgninger om penge, midler eller andre ressourcer, fordi den forhåbentlig viser, at det, I gør, faktisk virker.

Tidsplan og leverancer ved partnerskabet

Ved partnerskabet er det vigtigt at have aftalt en tidsplan for eksempel for at sikre, at delmålene for leverancerne bliver overholdt og det fælles mål bliver nået til aftalt tid. Som en del af tidsplanen og leverancerne er det vigtigt tidligt at få afstemt, hvornår arbejdet skal udføres. Ligger der en forventning om, at det sker i arbejdstiden, eller kan det laves udenfor arbejdstid (hvor frivillige ofte er tilgængelige)? Det er vigtigt at få aftalt, hvad der sker, hvis tidsplanen overskrides, så der allerede ligger muligheder for at få løst situationen.

Samarbejdsparterne har sideløbende med partnerskabet hver især deres egne formål og interesser. Derfor kan der nemt opstå uventede komplikationer i forhold til det daglige arbejde, som betyder, at fokus skal rettes mod det og væk fra samarbejdet. Det kan betyde forsinkelser i forhold til samarbejdet, som skal kommunikeres til partneren hurtigst muligt, så de er klar over, at der kan opstå forsinkelser i forhold til det fælles projekt. Ofte kan der være en bekymring om, hvorvidt man vil blive mødt med forståelse. Derfor er det vigtigt, for at sikre et godt samarbejde, at man er åben og ærlig om, hvordan man håndterer de eventuelle forsinkelser, der kan opstå.

Når partnerskabet er slut eller delprojekter i samarbejdet er færdige, skal der evalueres, og resultaterne skal deles med de involverede parter. Omfanget af evalueringen afhænger også af projektets størrelse og varierer fra mundtlig feedback til en omfangsrig rapport. Resultaterne kan udover at give parterne et indblik i, hvordan samarbejdet forløb, også give information til fremtidige samarbejder, som skaber værdi for parterne.

Tidsplan og leverancer ved samskabelse

Ved samskabelsesprocesser har man typisk ikke en overordnet tidsramme, men snarere en række spilleregler, der går på gensidig respekt, fordeling af indflydelse og leverancer i overensstemmelse med sagen eller målgruppens behov. Da samskabelse er en tilgang til at løse opgaver, som indebærer kontinuerlig tilpasning og udvikling, efterhånden som parterne gør sig erfaringer, skal man her være indstillet på, at eventuelle planer ofte vil blive justeret.

Styrken i samskabelsen er dens evne til fleksibelt at tilpasse sig forskellige behov og muligheder. Det kan virke uoverskueligt, men vil i praksis ofte være sund fornuft, efterhånden som erfaringer opstår og man bliver klogere på, hvordan man skaber resultater.

For at give plads til samskabelse er det vigtigt ikke at sætte for mange faste rammer, som begrænser muligheden for at udfolde kreativitet og nytænkning. Ved en samskabelsesproces vil man opleve, at nye og gode ideer kommer på bordet midt i forløbet, hvilket indebærer, at den oprindelige tidsplan rykkes. På samme måde vil samskabelse ofte bestå af en lang række knopskydninger, der kører uafhængigt eller afhængigt af hinanden og det oprindelige projekt.

Når samskabelsesprocessen har opfyldt sit formål, kan I også her høste værdifuld information ved en efterfølgende evaluering af samarbejdet og de endelige resultater. Ofte vil formålet dog være koncentreret om komplekse problemstillinger, som det er relevant at fortsætte arbejdet med. I den type af problemstillinger, hvor løsninger netop ikke ligger lige for og kan løses af en enkelt part alene, kan evalueringen med fordel give inspiration til det videre arbejde.

Som regel vil et samskabelsessamarbejde ikke have en begyndelse, midte og en slutning, men snarere være en kontinuerlig produktionsform, hvor man samarbejder, fordi det giver mening og skaber værdi for en sag eller målgruppe. Det vil derfor ofte være en god idé at arbejde med hvordan man sikrer forankring af samarbejdet, så det ikke betragtes som et midlertidigt projekt. Det gælder selvfølgelig især hvis der kun midlertidigt er tilført økonomiske midler til samarbejdet

Intern og ekstern kommunikation

Et af de mest oversete elementer i et samarbejde er kommunikation: Kommunikation om samarbejdet, om processen, om succeserne; om hvem samarbejdspartneren er; hvorfor man samarbejder og ikke mindst hinandens bidrag. Husk hele tiden at holde dialogen med

hinanden i live, så I løbende får skabt fælles forståelse af samarbejdet. I kan have forskellige opfattelser af samarbejdet, og hvad der er en selvfølgelighed for en af parterne, er det ikke nødvendigvis for en anden. Via løbende kommunikation kan de forskelle give anledning til læring og udvikling. Hvis kommunikationen er mangelfuld, er der derimod stor risiko for, at de i stedet skaber konflikter.

Kommunikation er også vigtigt internt, når man ønsker, at ens medarbejdere og andre interessenter får kendskab til samarbejdet. Ofte er det ikke lige til at gennemskue for udenforstående, hvorfor en samarbejdspartner er blevet valgt, hvem der er tovholder, og hvad man vil opnå med samarbejdet. Derudover kan mangel på intern kommunikation også skabe usikkerhed om, hvorvidt samarbejdet kræver, at medarbejderne udfører noget ekstraarbejde, eller om det betyder nye typer af arbejdsopgaver.

Kommunikation er vigtigt i begyndelsen af samarbejdet, men også en essentiel del af det fortsatte samarbejde. I skal dele de gode historier og ikke kun de ekstraordinære, og I skal sætte ord på uenigheder som en styrke og kilde til læring og udvikling. Husk at holde fokus på de historier, der viser andre, at samarbejdet faktisk gør en forskel for målgruppen og samarbejdspartnerne. Husk også løbende at sikre dig, at I fortsat deler den samme forståelse af samarbejdets organisering og formål. Det gælder igen særligt, når I får erfaringer, der giver anledning til læring og måske også justeringer af jeres samarbejde.

Fordi kommunikationsformen, behovet og målgruppen er meget forskelligt for de tre typer af organisationer, deler vi her kommunikation op efter organisationsform og ikke efter typen af samarbejde. Generelt kan man sige, at behovet for kommunikation ved et værtskab vil være begrænset. I et partnerskab skal man kommunikere kontinuerligt både internt og eksternt, både om valget af samarbejdspartner, men også for at sikre den fortsatte tillid parterne imellem. I samskabelse er hele samarbejdet bygget op omkring dialog og nye fælles forståelser for alle involverede parter og det omgivne samfund. Her er kommunikation og dialog det mest afgørende redskab.

Kommunikation i frivillige organisationer

De væsentligste bekymringer i samarbejder mellem frivillige organisationer handler om ressourcer. Det er spørgsmål om, hvorvidt parterne er klar til at investere lige meget i samarbejdet, hvorvidt den anden organisation vil prøve at 'stjæle' de frivillige, eller hvorvidt der i realiteten er tale om en fusion af to organisationer. Her skal kommunikationen omhandle formålet i samarbejdet, altså *hvad* det går ud på og *hvorfor* samarbejdet er indgået: Hvad kan samarbejdspartneren tilføre, hvordan er organisationen involveret i samarbejdet, og hvilke konsekvenser vil det medføre i organisationen om nogen.

Kommunikation i offentlige organisationer

I offentlige institutioner kan der som nævnt opstå usikkerhed om, hvorvidt den frivillige tager arbejde fra de ansatte, skal ses som en trussel mod et fagligt miljø og kultur eller om samarbejdet er en del af en sparerunde. Derfor skal kommunikationen holde fokus på, hvorfor samarbejder med en frivillig organisation kan skabe en form for merværdi, som det offentlige ikke selv er i stand til at skabe, herunder hvilken rolle de frivillige spiller, og hvordan dette gavner den sag eller målgruppe, man arbejder med. Usikkerheden kan også gå på, hvorvidt et offentligt myndighedsansvar fortsat kan varetages forsvarligt, når frivillige organisationer deltager. Der gives ikke en færdig opskrift på, hvordan man sikrer det, så svaret vil i hvert enkelt tilfælde bero på en faglig vurdering og på tillid mellem parterne.

Frivillige organisationer, der samarbejder med offentlige organisationer, skal ligeledes være opmærksomme på at kommunikere både internt og eksternt, at et samarbejde giver en værdi for deres målgruppe og sag, og at de frivillige ikke bare udgør billig arbejdskraft for den offentlige organisation. Den frivillige organisation skal huske at fortælle sig selv og den offentlige organisation, hvad de tilfører arbejdet med målgruppen eller sagen, og hvilke værdier, tilgange, viden og interesser de tager afsæt i. Det er vigtigt at kommunikere klart omkring hvad og hvorfor, man arbejder som man gør, og hvilken værdi man ønsker at skabe. Derved kan den offentlige organisation få indblik i værdien ved at samarbejde.

Kommunikation i virksomheder

Hvad angår kommunikation i virksomheder, bør man især tænke i interne baner. Det kan eksempelvis være vigtigt at planlægge og melde ud, hvem der skal lave arbejdet i stedet for den medarbejder, der hjælper en frivillig organisation en hel dag. I den anledning skal virksomheden overveje at kommunikere både internt og eksternt, hvorfor de har valgt at støtte netop den sag eller målgruppe, og hvilken værdi samarbejdet tilfører modparten. Som tommelfingerregel husker medarbejderne bedre, hvem virksomheden støtter, når de bliver direkte involveret eksempelvis i Corporate Volunteering-programmer. Ledelsen i din organisation kan støtte nok så mange gode sager, men hvis ikke medarbejderne kommer i berøring med dem, så husker de dem ikke.

I den frivillige organisation handler det om at fortælle, hvorfor valget er faldet på netop denne virksomhed, og hvad samarbejdet forventes at betyde for organisationens sag og målgruppe. Hvis virksomheden arbejder indenfor et område, der kan skabe splid blandt den frivillige organisations medlemmer, ansatte eller frivillige – for eksempel tobaks-, alkohol- eller våbenindustri – er det særlig vigtigt, at kommunikationen omhandler, hvorfor netop denne partner er valgt.

I kraft af din åbenhed om samarbejdet, processen og værdien kan du forebygge og undgå, at bekymringer og negativ omtale slår rod. Hvis du inviterer de relevante interessenter med på råd i løbet af processen, kan du skabe fælles forståelse for samarbejdet og dermed også sørge for at optimere betingelserne for det gode samarbejde.

Evaluering af samarbejdet

Vi har allerede berørt evalueringen af samarbejdet, for evaluering er meget central for den udvikling og læring, som er en vigtig del af samarbejdets værdiskabelse. Derfor fortjener det din opmærksomhed. Det kan lyde som en selvfølge, men vi er stødt på mange samarbejder, hvor evalueringen ikke var i fokus, og derfor var parterne ikke klar over, hvorfor hvordan samarbejdet blev en succes eller ej, og hvilken læring de burde tage med ind i nye

samarbejder eller i egen organisation. Vi skal hermed opfordre enhver, der samarbejder, til at evaluere samarbejdet for at bruge den viden til fremtidige samarbejder.

Din evaluering af et samarbejde vil afhænge af formen samt de formål, du har med at få sammenfattet erfaringerne. Nogle samarbejdsforløb kræver en skriftlig evaluering, mens andre ingen krav har. Afhængigt af størrelsen af projektet og kompleksiteten i samarbejdet kan du og din samarbejdspartner aftale, om I vil evaluere hver for sig eller gøre det i fællesskab.

Ved værtskabet handler evalueringer ofte om feedback på, hvordan modtageren anvendte donationen, og hvilken effekt den skabte i forhold til formålet. Ved længerevarende donationer kan man opleve, at giveren også selv vil evaluere effekten. Derved får giveren mulighed for at evaluere efter sine egne kriterier. I bør aftale evalueringens form og fokus i starten af samarbejdet, for at undgå frustrationer.

Ved et partnerskab og samskabelse ser man udover effekten også på relationerne i samarbejdet og samarbejdets forløb og proces samt den gensidige læring, der er opnået. Fokus i evalueringen er på forløbet som helhed, og hvordan de forskellige parter oplevede at kunne bidrage. Tovholderens koordinerende rolle kan være i fokus, ligesom et øget kendskab til samarbejdsorganisationen blandt frivillige, ansatte eller kunder kan evalueres. Særlig partnerskaber og samskabelsesprocesser vil ofte kræve et længerevarende evalueringsforløb, hvor en god dynamik mellem parterne er en af hovedforudsætningerne for, hvorvidt samarbejdet fortsættes og fremadrettet kan blive forankret i de enkelte organisationer. I større og mere komplekse samarbejder, kan man vælge at få nogen udefra til at foretage evalueringen for at få et mere objektivt blik. Det kræver, at I afsætter penge og ressourcer fra starten af.

5.3 Fra værtskab til samskabelse – et eksempel på forskelle, fordele og fremgangsmåder ved de forskellige samarbejdsmodeller

I det følgende tager vi udgangspunkt i et konstrueret eksempel, så du kan følge med i en konkret proces fra de foregående kapitler i forhold til de mange overvejelser, en organisation gør sig, inden den indgår i et værtskab, partnerskab eller samskabelsesforløb. I dette eksempel bruger vi et plejecenter som som samarbejdernes omdrejningspunkt.

Hvorfor samarbejder vi, og hvad samarbejder vi om?

Lederen på et offentligt plejecenter ønsker at lave flere aktiviteter med beboerne, fordi hun oplever, at de ikke kan imødekomme alle deres beboeres behov. Nogle er lidt ensomme, andre opleves bare ikke som særlige tilfredse med tilværelsen. I samråd med sit personale diskuterer hun, hvordan de kan få flere aktiviteter med beboerne og derved højne deres livskvalitet.

Behovet ligger hos beboerne selv, da flere har udtrykt et ønske om at deltage i andre aktiviteter end de nuværende, som hovedsagelig handler om kortspil og udflugter. Det er personalegruppens vurdering, at mange af beboerne vil få gavn af at få lidt 'liv og glæde' bragt ind på plejecenteret. Derudover er der en generel erkendelse af, at det ikke nødvendigvis er den bedste løsning bare at engagere flere medarbejdere: Beboerne har brug for at se andre ansigter end personalets, og indgå i andre typer af relationer. Det formål vil man gerne fra plejehjemmets side understøtte.

Med det udgangspunkt diskuterer personalet, hvilke grundårsager de har for at indgå et samarbejde udover *sagen* (beboernes livskvalitet, muligheder og relationer). Der er samtidig en ressourceårsag i form af pengedonationer, frivillige eller på anden vis nogen, der kan bidrage til nye muligheder og aktiviteter. Derudover er der også *image*, fordi der er et ønske om at gøre plejecenteret til en mere attraktiv og sammenhængende, aktiv del af lokalsamfundet og komme væk fra det lidt lukkede, grå og kedelige image, det har lige nu.

Der bliver foreslået forskellige løsninger, deriblandt at der kan søges om flere midler til aktiviteter fra lokale virksomheder eller kommunale puljer. Man kan samarbejde med den lokale pensionistforening eller den lokale idrætsforening om at få etableret nogle frivillig-drevne aktiviteter. I øvrigt vil man forholde sig åben overfor andre muligheder.

I det følgende ser vi på, hvordan et samarbejde udvikles med afsæt i de tre forskellige samarbejdsmodeller. Det er værd at bemærke, at eksemplet ikke følger bogens lineære tilgang til udvikling af samarbejder. I stedet har vi valgt at afspejle den lidt mere kaotiske udvikling i forløbet, der kendetegner den virkelighed, organisationerne ofte befinder sig i.

Plejecenteret indgår i et værtskab

Plejepersonalet bliver enige om at søge om penge, så de får råd til flere aktiviteter for beboerne. De er dog åbne for, at dette med en samarbejdspartner af rette støbning kan udvikle sig til noget andet eller mere. Et udvalg på tre personer, deriblandt lederen af plejecenteret, påtager sig opgaven med at undersøge mulighederne for at søge penge hos nogle lokale virksomheder. De mener, at hvis de lokale virksomheder bakker op om plejecenteret, er der også stor chance for at få lidt omtale i lokalavisen – til gavn for plejecenteret og for virksomheden. Derudover vil de se på, om de kan få den lokale pensionistforening til at stå for en idrætsaktivitet på frivillig basis hver onsdag klokken 13.00, hvor der for tiden ikke er aktiviteter. Udfordringen er blot, at der mangler motions- og gymnastikredskaber i træningslokalet, som af samme årsag næsten ikke bliver brugt.

Der er forskellige potentielle virksomheder, og gruppen laver en liste over muligheder. På førstkommende personalemøde bliver listen fremlagt, og resten af personalet bliver spurgt, om de har nogle personlige kontakter til enkelte af de virksomheder, der står på denne liste.

Der kommer mange input til listen, og hurtigt står det klart, at der er tre af de potentielle virksomheder, hvor personalet faktisk har bekendte. Gruppen kontakter virksomhederne telefonisk. Forinden har de lavet en lille manual for, hvad de skal sige, som de hver især

bruger, fordi de føler sig lidt utrygge ved sådan at presse sig på. I første omgang handler det blot om at få et møde med virksomheden, så man kan forklare samarbejdsrelationen nærmere.

To af virksomhederne takker pænt nej uden først at ville mødes. De to virksomheder har nemlig allerede valgt at støtte henholdsvis det lokale idrætsliv og kulturen i byen. Den tredje virksomhed siger ja tak til at mødes. Plejecenteret planlægger så, hvordan de skal præsentere, hvad det betyder for beboerne at få nye gymnastikaktiviteter, og at pengene vil gå til at købe motionsredskaber. De tager samtidig kontakt til den lokale pensionistforening for at høre, om de kunne være interesserede i at stå for aktiviteten.

På det første møde har gruppen taget billeder med fra livet på plejecenteret, så de kan give virksomheden et indblik i de beboere, de kommer til at hjælpe. Gruppen formår at tegne et godt og varmhjertet billede af plejecenterets beboere og fortæller om de specifikke ønsker, enkelte af beboerne har fremsat. Efter dette møde vælger virksomheden at give støtte til nye gymnastikaktiviteter for beboerne på plejecenteret og giver udtryk for, at der er mulighed for et større samarbejde, hvis plejecenteret har lyst til det. De aftaler, at der ikke er behov for at mødes igen i forhold til denne donation.

Den lokale pensionistforening siger heldigvis også ja til at komme og lave gymnastik. Men det ebber hurtigt ud, for det er slet ikke muligt for dem at stille med frivillige alligevel, da det viser sig, at det slet ikke er det, som de frivillige i pensionistforeningen er optagede af. Plejecenteret vælger at spørge den lokale idrætsforening i stedet, som også siger ja og tilbyder at tage to gymnastiktrænere med, hvis foreningens medlemmer må bruge træningslokalet på plejecenteret af og til. Det accepterer plejecenteret.

Efter at der er gået to måneder, sender gruppen et lille brev samt nogle billeder til virksomheden som tak for donationen. Her kan medarbejderne i virksomheden se, hvad pengene er blevet brugt til, og et par beboere har fortalt, hvor glade de er for onsdags-gymnastikken.

Billederne liver op i frokoststuen, og giver gode samtaler blandt de ansatte i virksomheden, som stiller sig positivt overfor at støtte plejecenteret igen.

Plejecenteret indgår i et partnerskab

I tremandsgruppen på plejecenteret taler de om, at det kunne være godt at få nogle nye og yngre mennesker ind på plejecenteret for at lave aktiviteter for beboerne. Et af de tre medlemmer har kontakt til en lokal pigespejdergruppe, og de beslutter at tage et møde med lederen for at se, om der er grobund for et samarbejde.

Gruppen har igen forberedt sig med historier og billeder. Denne gang har de forsøgt at sætte sig ind i, hvad de tror de lokale pigespejdere synes er sjovt at lave. De er kommet på mange forslag, eksempelvis, at pigespejderne kunne komme og læse højt eller bruge en del af plejecenterets have til at lave en bålplads og et teltområde, som beboerne nemt kan besøge en gang imellem.

På mødet præsenterer hende, der kender pigespejdernes leder, gruppens ideer. Sammen med lederen finder hun hurtigt ud af, at der er mange ting, de kunne samarbejde om, som ikke kun kom plejecenteret til gode. Pigespejderne havde nogle andre aktiviteter, som de gerne ville køre – nemlig madlavningskurser, for pigerne vil meget gerne lære at lave 'farmor' frikadeller, og mange andre gode retter. Derfor bliver aftalen, at spejderne kommer én gang om måneden og laver en ny ret sammen med beboerne. En idé er også, om der var en mulighed for i det følgende forår at lave spejderlejr i plejecenterets have, hvis madlavningskurserne går godt. Mødet ender med, at de beslutter, at lederen for spejderne skal komme forbi til et personalemøde og diskutere ideerne sammen med resten af personalegruppen.

På personalemødet drøfter man de vigtigste spørgsmål omkring hygiejne samt, hvordan madlavningen passer ind i køkkenpersonalets arbejdsplaner. Heldigvis har de løsninger på dette, og spejderlederen påtager sig ansvaret for at organisere spejderne i en fast månedsplan, så beboere og plejecenterpersonalet ved, hvem der kommer og hvornår. Samtidig

tager én fra personalet ansvar for at komme til et spejdergruppemøde og præsentere sig selv, så pigerne og deres gruppeledere ved, hvem de kan spørge til råds på plejecenteret. Efterfølgende skriver plejecenterets leder et udkast til en partnerskabsaftale, hvor der kort står, hvad de har aftalt. Aftalen underskrives af begge parter og rammes pænt ind.

Plejecenteret indgår i en samskabelsesprocess

Med de gode erfaringer fra både værtskabet og partnerskabet taler udvalget næste forår om, hvorvidt de kan tage udgangspunkt i nogle af de behov, som beboerne udtrykker, uden at de direkte har med aktiviteter at gøre. Derfor begynder personalet uformelt at gå i dialog med beboerne om, hvad de egentlig forstår ved et godt ældre liv, og hvordan de ville kunne trives bedre på plejecenteret.

På den baggrund bliver plejepersonalet nu opmærksomme på deres egne begrænsninger i deres daglige arbejde. Personalet ser eksempelvis et behov for, at de demente beboere får andre typer af relationer end dem, de har til plejepersonalet. Mange af deres pårørende er kørt helt ned, og kommer ikke så ofte på besøg, men personalet kan godt forstå at det er hårdt for de pårørende, når deres kære knapt kan huske hvad de hedder. Umiddelbart er det uoverskueligt for personalegruppen at se en løsning på det og hvem der i givet fald skulle inviteres med til at løse udfordringerne. Derfor starter de med at invitere kommunens frivilligkonsulent, lederen af det lokale frivilligcenter og en repræsentant fra den lokale pensionistforening og Alzheimerforeningen for at diskutere de udfordringer på et fælles møde.

På det første møde er det svært for lederen at styre diskussionen, der trækker i vidt forskellige retninger. Der er mange perspektiver på spil, i forhold til mødet med de demente, og lige så mange ideer til, hvad man kan gøre. Man er dog enig om formålet, nemlig at skabe et nyt tiltag, der øger livskvaliteten for beboerne med demens, og deres pårørende i deres svære situation. Begge de frivillige organisationer er interesserede i at være med. Frivilligcenterets leder lover at være med i forløbet og skabe kontakt til frivillige og flere andre

organisationer. Frivilligkonsulent fra kommunen påtager sig rollen som tovholder, og i fællesskab beslutter de at gå hjem og reflektere over tingene på baggrund af mødereferatet. De vil mødes igen et par uger senere for at komme videre i forløbet og tænker imens over, om der er andre, de kunne invitere med.

Efter et par uger mødes alle igen. Plejepersonalet har inviteret nogle af de pårørende med. De begynder mødet med en ny brainstorm: *Hvad er særlig svært for beboerne med demens og deres pårørende, og hvordan kan vi bedre forstå det?* Alzheimerforeningen har en anden faglig forståelse af sagen end personalet, og de pårørende har deres erfaringer. Pensionistforeningen mener ikke, at de kan bidrage med noget særligt, da deres frivillige og brugere ofte er meget friske ældre. Det bliver foreslået, at et par andre organisationer måske også kunne bidrage med ideer. På mødet står det hurtigt klart, at det ikke er let at komme frem til én enkelt løsning, men de får diskuteret alle ideerne igennem og giver plads til, at alle får vendt deres tanker. Repræsentanten for pensionistforeningen takker nej til samarbejdet.

På plejecenteret har man i øjeblikket en praktikant, som har vist interesse for demens og dens betydning for de pårørende. Arbejdsgruppen bliver enig om at invitere ham ind for at fortælle mere på et nyt møde. Her fortæller praktikanten om gode erfaringer med, at personer med demens og deres pårørende opfordres til en særlig dialog, der hjælper den demensramte med at huske via gamle minder. Gruppen bliver enig om, at det er en god idé at gå videre med, og at de skal mødes igen for at få konkretiseret den. I første omgang bliver det til et huskespil, der som sådan ikke er en ny opfindelse i deres regi, men de leger videre med tanken og kontakter en pårørende, der er grafiker, som de inviterer med til det næste møde. Grafikeren er vant til at komme med mange kreative forslag og god til at sætte noget visuelt på ideerne til huskespillet, men produktionen er for dyr, og holdningerne til indholdet for forskellige til at nå til enighed.

Efter en længere dialog frem og tilbage falder valget på at udvikle et spil kort med motiver fra beboernes barndom og ungdom med forklaring og relevante spørgsmål på bagsiden,

der kan hjælpe plejepersonalet, de pårørende, besøgsvenner og andre til at starte en dialog med beboere med demens. Spørgekortene skal vække gamle minder og skabe grobund for en samtale imellem generationer. De tager kontakt til virksomheden, der donerede penge til onsdags-gymnastikken, som går med til at betale for at få spørgekortene printet. Dernæst tager de igen kontakt til pensionistforeningen, der synes godt om at lave nogle pårørendegrupper, hvor man kan støtte hinanden i det at være pårørende til en person med demens.

Da endnu et sæt kort ligger klar, fejrer parterne det med en lancering på plejecenteret, som de ansatte, pårørende og frivillige fra de forskellige parter bliver inviteret med til. En lokal avis dækker historien, som tiltrækker flere interesserede ikke kun i form af frivillige, men også andre, som har demens inde på livet. Resultatet er at de demensramte beboere og deres pårørende trives tydeligvis meget bedre i hverdagen.

I løbet af det næste halve år oplever plejecenteret, at der opstår knopskydninger fra pårørendegrupperne i alle mulige retninger. Spørgekortene videreudvikles til også at kunne bruges af pigespejderne på madkursusaftnerne, så det bliver nemmere for dem at tale med de ældre beboere om deres barndoms minder. Det viste sig hurtigt, at samtaler med beboere med demens var for svære for pigerne at håndtere, så derfor sørgede plejepersonalet fremadrettet for, at pigerne kun kom til at snakke med de mest friske af beboerne.

Den efterfølgende evaluering viste, at de pårørende kom ind i et nyt fællesskab, der har givet dem mere overskud til at være pårørende, og nede i pensionistforeningens begyndte pårørende at arrangere særlige middagsselskaber sammen med frivillige fra Alzheimerforeningen for lokale borgere med demens og deres pårørende. Nogle gange tog beboere og personale fra plejecenteret også med til arrangementerne.

Evalueringen viste at beboerne med demens og deres pårørende blomstrede op og fik markant bedre livskvalitet. Men evalueringen viste også, at det var umuligt at føre alle ideerne

ud i livet, og at alle parterne skulle bruge mere erfaring for at få de yngre målgrupper til at håndtere samtaler med demensramte. Denne vigtige erfaring ansporede gruppen til at søge Socialministeriet om at få del i satspuljemidlerne for at lave et længere forskningsprojekt med netop dette formål.

Dette tænkte eksempel byder på både fordele og ulemper ved forskellige samarbejdsformer. På den ene side illustrerer det muligheden for at gå fra en type samarbejde til andre, og på den anden side giver det et forsimplet billede. Udfordringerne ved de forskellige samarbejdsformer er ofte mange flere og større end her vist. Alene det *at komme i gang*, og ramme hinandens timing kan være en stor udfordring. I det sidste kapitel sætter vi derfor fokus på, hvordan man kan tackle nogle af de tilbagevendende udfordringer i samarbejder.

6

KOORDINERING AF SAMARBEJDER

I dette kapitel kan du læse om koordinatorens rolle i de forskellige samarbejdsformer og få redskaber til at håndtere de situationer, hvor det ofte går galt i samarbejdsprocesser.

Kapitlet er fokuseret på de opgaver der ligger i rummet mellem organisationerne - samarbejdets arena. Det er forskelligt hvem, der har fokus på dette rum, og hvor meget arbejde det indebærer. I store og komplekse samarbejder kan der være ansat en neutral koordinator, mens andre samarbejder har en styrende arbejdsgruppe, og atter andre koordineres ved vedvarende dialog imellem repræsentanter fra organisationerne. I dette kapitel refererer vi til en 'koordinator', men det kan ligesåvel være en koordinerende enhed, f.eks. repræsentanter fra hver organisation.

Mens de involverede samarbejdsorganisationer hver især holder fokus på deres egne interesser eller grundårsager til samarbejdet, er det især koordinatorens opgave at holde fokus på samarbejdsprocessen og det fælles formål med samarbejdet. Koordinatoren skal kontinuerligt balancere og afstemme parternes behov og interesser og skabe en fælles forståelse og sprog under forløbet.

Koordinering er noget ganske andet end ledelse. Det er ikke i udgangspunktet koordinatorens eller tovholderens rolle at sætte retningen eller uddelegerer ansvaret. Disse ledelsesopgaver skulle gerne varetages indenfor samarbejdets fælles rammer, som koordinatoren ofte er med til at skabe.

Ved koordineringen bliver de fem opmærksomhedspunkter (se afsnit 5.2) altså udmøntet i praksis og hele tiden holdt op imod hinanden, så samarbejdet bliver meningsfuldt for alle

de involverede parter. Rettesnoren for, hvordan dette gøres mest konstruktivt, er at orientere sig efter disse idealer (se afsnit 4.1):

- Samarbejdet skal bero på gensidig respekt og blik for ligeværd.
- Samarbejdet skal bero på risikovillighed og gensidig tillid.

Det er værd at være opmærksom på, at det ofte er sådan, at koordinatoren er ansat eller frivillig i én af samarbejdsorganisationerne. Det kræver særlige evner hos vedkommende at stå som den, der formår at tilsidesætte egne interesser til fordel for samarbejdet.

6.1 Samarbejdsaftalen - den skriftlige forventningsafstemning

Mange samarbejder indenfor værtskaber og partnerskaber – og nogle gange samskabelse – bliver bygget op omkring en form for samarbejdsaftale. Det er i tvivlstilfælde en rigtig god idé at have en sådan, der i så fald udgør et af koordinatorens bedste værktøjer til at holde samarbejdet på ret kurs.

Samarbejdsaftalen er at betragte som en skriftlig forventningsafstemning, og derfor er det vigtigt, at både de 'hårde' elementer af samarbejdet (økonomi, deadlines, ansvar) og de 'bløde' (værdier, formål, rollefordeling) beskrives. Det er også en rigtig god idé, allerede i starten af samarbejdet, at tage stilling til, hvordan konflikter og kriser skal håndteres, og hvordan man vil prioritere sine ressourcer, hvis det bliver nødvendigt (se afsnit 6.3).

Hensigten med en samarbejdsaftale er, at alle bliver klar over grundlaget og formålet for samarbejdet, samt hvordan roller og ansvar fordeles blandt parterne, og hvad tidsplanen og forventede leverancer er. Det er op til jer, om I vil lave en skriftlig samarbejdsaftale, eller om I vil afstemme forventninger mundtligt. Uanset, hvad I vælger, er det nødvendigt at gøre sig mange af de refleksioner, som indgår heri, inden I indleder samarbejdet, så I er helt sikre på at I har en fælles forståelse af samarbejdet formål og retning, og et gensidigt kendskab til og respekt for hinandens forskellige bidrag ind i det. Ved konflikter eller

uhensigtsmæssig dominans fra en af parterne, kan man ligeledes bruge det fælles afsæt som udgangspunkt for nye løsninger. Det er altså refleksionen og kommunikationen, som er afgørende – og ikke det papir, det er skrevet på.

Samarbejdsaftalen kredser omkring de fem opmærksomhedspunkter, som er beskrevet i afsnit 5.2. Du kan tage udgangspunkt skabelonen på næste side:

Samarbejdsaftale

Område	Her beskrives, hvem der indgår i et samarbejde og om hvad.
Formål	Her beskrives det fælles formål med samarbejdet. Det er også her man beskriver de fælles værdier og det man ønsker i fællesskab at gøre for en sag eller målgruppe.
Økonomi	Her opstilles et budget for samarbejdet, eventuelt med intern og ekstern finansiering.
Organisation	Her beskrives organisation og ansvarsområder, eksempelvis i forhold til beslutningsmandat, tovholder/koordinering, tidsplan, økonomi, kommunikation og så videre.
Rapportering	Her beskrives, hvilke interne og eksterne krav der er til rapporteringen og hvis ansvar det er at udføre denne.
Fortrolighed	Er ikke altid nødvendigt, men en standardformulering er: <i>Samarbejdspartnerne iagttager almindelig diskretion vedrørende fortrolige oplysninger, som modtages fra en anden samarbejdspartner i forbindelse med denne aftale.</i>

Rettigheder	<p>En beskrivelse af, hvem der eventuelt har rettigheder til det, der måtte komme ud af samarbejdet. Det er særligt relevant, hvis man laver fysiske produkter som i casen med plejecenteret i kapitel 5, hvor der blev udviklet et spil/værktøj for demente. Det kan også være relevant, hvis der eksempelvis kommer læringsmateriale, en hjemmeside eller andet ud af samarbejdet, som nogen sidenhen skal overtage driften af og rettighederne til.</p> <p>I dette afsnit forholder man sig også til eventuel kommerciel udnyttelse af samarbejdet og til, hvem den ret tilfalder.</p>
Publicering	Hvem må offentliggøre hvad hvornår, hvordan skal det aftales og efter hvilke retningslinjer, og kan andre parter eventuelt gøre indsigelse.
Tvister	<p>Er ikke altid nødvendigt, men en standardformulering er:</p> <p><i>Uoverensstemmelse vedrørende denne aftale afgøres ved en dansk domstol efter dansk rets almindelige regler.</i></p>
Ikrafttræden	Her skrives det, hvornår samarbejdsaftalen træder i kraft, og hvornår den forventes at ophøre. Ved større samarbejder står der også, hvordan misligholdelse håndteres. Derudover skal der være dato og underskrift.

Skema 1.3. Samarbejdsaftale.

6.2 Hvem koordinerer samarbejdet

Alt efter samarbejdets omfang vil det være forskelligt, hvem der udgør den koordinerende enhed. Ligeledes er der stor forskel på, hvad koordineringsopgaven består i, og hvor meget arbejde der er forbundet med at understøtte selve samarbejdet. Koordinatoren skal ikke udføre alt arbejdet i samarbejdet, men derimod få de forskellige bidrag til at hænge sammen og sikre den kontinuerlige dialog.

Værtskaber

Ved værtskaber vil der typisk blot være en kontaktperson hos begge organisationer, som kan stå for de praktiske ting, eksempelvis lån af lokaler og udbetaling af donationer, eller agere vejviser, hvis nogen skal stille op til et interview eller deltage i et møde.

Hvis der er tale om donationer eller puljemidler, kan der desuden være krav om regnskaber eller anden afrapportering, som i højere grad skal koordineres. Uanset omfanget af samarbejdet er det vigtigt at *nogen* har opgaven, og at den kan overdrages eksempelvis ved længerevarende ferie, orlov eller fratræden.

Partnerskaber

Partnerskaber er meget forskellige. De kan spænde fra at have to mindre organisationer, der samarbejder om et konkret problem i en tidsafgrænset periode, til de større og langsigtede strategiske samarbejder imellem flere organisationer. Fra Danmark kan nævnes partnerskabet imellem Tuborg og Roskilde Festival, hvor parterne giver synlighed overfor hinandens målgrupper. På verdensplan findes det omtalte partnerskab imellem Verdensnaturfonden og Coca-Cola. Sådanne større og strategiske partnerskaber er baserede på kontrakter, og de har ofte en styregruppe eller som minimum en tovholder, hvis opgave det er at holde styr på, at aktiviteterne foregår i henhold til de indgåede aftaler.

Fælles for alle partnerskaber er, at koordineringen består i at skabe overblik over aktiviteterne og sikre, at alle agerer i henhold til aftalerne, og at diverse kommunikationsstrategier,

tidsplaner og ikke mindst budgetter bliver overholdt. Dertil kommer opgaven om at kommunikere internt og eksternt om fremskridt, udfordringer, økonomi og så videre. Det er også koordinatorens opgave at følge op på den læring, der opstår, og præsentere denne for partnere, så de kan beslutte, om det giver anledning til nye beslutninger eller justeringer i samarbejdet.

Derudover består koordineringen ofte også af regulær mægling imellem parterne. Ved uenigheder skal koordinatoren have fokus på formålet og de fælles værdier og afbalancere indflydelsen i overensstemmelse hermed, så enkeltinteresser ikke dominerer uhensigtsmæssigt. Den rolle kan medføre konflikter eller uro. Det er selvfølgelig vigtigt, at koordinatoren har parternes fulde opbakning til at varetage denne rolle - særligt ved uenighed.

Ved mindre partnerskaber vil koordineringen kunne foregå mere uformelt end beskrevet her, eksempelvis ved, at nøglepersoner fra de to organisationer holder hinanden opdaterede på mail eller mødes med jævne mellemrum.

Dog er det igen helt centralt, at der er *nogen*, der har til opgave at følge med i, hvordan det går, og får enderne til at hænge sammen – også uden for ens egen organisation. Det kræver særlig evne til at forhandle og fokusere på formål og værdier ved samarbejdet. Det er vejen frem at dele fremskridtet og de gode historier, men også at have en åben og ligeværdig dialog om udfordringerne undervejs. Derved styrkes motivationen, og ikke mindst sikres det, at parterne ikke løber i hver sin retning.

Samskabelse

Når det gælder samskabelse, må koordinatoren i udstrækning tilsidesætte sine traditionelle ideer om, hvad det vil sige at koordinere. Ved samskabelse er målet ikke defineret på forhånd. Det er heller ikke nødvendigvis defineret, hvem der bidrager med hvad og hvornår.

Rollen vil tage form undervejs, når parterne er blevet klogere på deres udfordringer sammen, som vi så på plejecenteret, hvor samarbejdspartnere, der blev relevante, kom med i arbejdet. Målet vil også ofte forskyde sig, fordi samskabelse tager form af knopskydninger og forskellige parter derfor godt kan have forskellige mål med samarbejdet. Samskabelse er på en og samme tid mere løst struktureret end de to andre former, men det er samtidig mere vidtrækkende.

Man kan også i samskabelse lave bindende og eventuelt skriftlige aftaler som led i en samskabelsesproces, men som regel vil en stor del af aftalerne være bundet op på tillid og ligeværdighed og en gensidig interesse i at lykkes. Koordinatorens rolle bliver så at nære denne tillid, og skabe muligheder for åben dialog og gensidig nysgerrighed. Derved bliver koordinatoren ofte ligeledes en procesleder, som understøtter de nye fælles forståelser.

I samskabelse handler koordinering især om at kunne skabe og understøtte netværk og kontakter: At være den, der sørger for, at alle bidrager i fællesskab, går ud på at sætte gode folk sammen, holde fokus på de formulerede formål og stille partnerne spørgsmål omkring, hvordan de kan bidrage til en given problemstilling. Ligeledes skal koordinatoren hele tiden invitere nye partnere på banen, fordi disse kan bidrage med en anden vinkel, og i det hele taget ”skabe forstyrrelser” i forhold til den traditionelle måde, at gøre tingene på. En anden evne er at have overblik over forskellige former for bidrag, så man kan sætte de forskellige partnere sammen og understøtte et samarbejde ved eksempelvis at påpege, hvor der er en fælles interesse, og identificere nogle forskellige ressourcer og knowhow, som med fordel kunne kombineres på andre måder, end folk lige forventer.

Samskabelsesforløb kan blive udfordrede, hvis den enkelte organisation har nogle bagvedliggende ideer om altid at skulle kunne sætte retningen, og følge med i *hvordan det går*. Der kan også være ekstern finansiering og krav om afrapportering, som gør, at man kan være nødsaget til at forcere nogle elementer i samarbejdet, hvilket ikke nødvendigvis indgår i det demokratiske ideal om samskabelse.

Man planlægger ikke nødvendigvis at lave samskabelse. Det er en arbejdsform som opstår, når man i fællesskab og på tværs af vanlige opdelinger, tager ansvar for at løse en problemstilling sammen.

Hvis kommunen eksempelvis inviterer til borgermøde for at få nye ideer til, hvordan en given problemstilling om velfærd kan løses, kan der under mødet opstå situationer, hvor flere af parterne bliver gensidigt inspirerede og sidenhen går ud og laver et fælles projekt for den pågældende gruppe af borgere. Det var sikkert ikke kommunens intention, men på grund af den gensidige og ligeværdige tilgang til sagen og hinanden opstår der en ny mulighed og en ny løsning. I den situation vil kommunen stå som katalysator for samskabelse, fordi de satte emnet på dagsordenen, men det videre forløb kan sagtens foregå uden kommunens videre involvering.

Denne form for proces kan hverken koordineres eller ledes i traditionel forstand. Faktisk kan klassiske styrings- og kontrolmekanismer ofte hæmme samskabelse, som forudsætter mod og tillid, for at nye ideer kan opstå og afprøves. I kraft af samfundets opbygning omkring de klassiske samarbejdsformer vil der ikke desto mindre ofte være de samme opmærksomhedspunkter. I tilfælde, hvor der er økonomiske bidrag i spil, hvis anvendelse man skal redegøre for eller dokumentere, gælder dette også.

I tilfældet med plejecenteret ville puljemidler medgå til nogle af aktiviteterne, men disse koordineres så alligevel med de andre parters bidrag, så man skal kunne redegøre for, hvorfor tingene ikke udviklede sig i snorlige, forudsigelige baner. Virkeligheden krævede her en vis tilpasning undervejs.

Der vil som nævnt ikke være en fast tidsramme eller et på forhånd skitseret resultat. Det er derfor koordinatoren, der sikrer gode vilkår for samskabelsen, så parterne kan fokusere på processen, formålet og sagen. Koordinatoren vil således skulle vokse i rollen som den styrende, empatiske, nysgerrige og ikke mindst samlende kraft.

6.3 Sådan håndterer du de svære hændelser i et samarbejde

Uanset samarbejdets form og omfang er der visse udfordringer, som ofte vil gå igen og som det er koordinatorens fornemste opgave at forsøge at undgå og finde løsninger på, såfremt de opstår. Det er ikke alle hændelser, koordinatoren selv kan løse i kraft af sin faglighed, sine kompetencer eller sin position i forhold til øvrige parter i samarbejdet. Derfor kan det være nødvendigt at inddrage andre fra de involverede organisationer, en neutral tredjepart eller, hvis der er tale om et brud på de bindende aftaler, en advokat. Sidstnævnte forekommer dog ekstremt sjældent.

Når sagen ikke er i fokus

Der vil altid være en fælles sag eller målgruppe i et samarbejde uanset den valgte samarbejdsform. Den kan til tider være svær at identificere, og særligt i samskabelsesprocesser kan den antage mange former. Men der er et formål og en udfordring/ønske, der har bragt parterne sammen og som er samarbejdets *hvorfor*.

Ikke desto mindre kan fokus på sagen let forsvinde, når samarbejdet først går i gang. En ny idé kan føre til et andet *hvad*, og parterne kan i et virvar af ideer og gensidig begejstring komme til at løbe i alle mulige retninger, som reelt ikke har noget at gøre med den oprindelige sag eller målgruppe.

Hvis I oplever, at der er uklarhed omkring hvorvidt, alle aktiviteter falder ind under det aftalte eller det oprindelige formål, kan koordinatoren i samarbejde med parterne kortlægge alle aktiviteter i samarbejdet. I kan analysere jer frem til, hvorvidt de fortsat er rettet imod den fælles sag eller målgruppe.

<p>Start med at skrive aktiviteterne en ad gangen. Dernæst skrives den enkelte aktivitets relation til målgruppen. Dette kan være direkte relateret aktivitet som involverer målgruppen eller en indirekte relateret aktivitet, eksempelvis PR, som på sigt vil gavne sagen. Til sidst reflekteres der over, om aktiviteten tjener det fælles formål, eller om det ligger udenfor samarbejdets rammer.</p>		
Aktivitet	Relation til sag eller målgruppe	Tjener den et fælles formål?
<p>Hvis der er aktiviteter, som falder udenfor, må man i fællesskab beslutte, hvad der skal ske med dem:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Skal aktiviteterne lukkes ned? • Overføres til en anden arbejdsgruppe hos en af organisationerne? • Danne grundlag for et nyt fælles projekt? • Skal formålet skrives om, så aktiviteterne kan rummes i det eksisterende samarbejde? 		

Skema 14. Kortlægning af aktiviteter.

Når der opstår ubalance imellem organisationernes ønsker

Alle organisationer skal gå ind i et samarbejde på baggrund af en overvejelse om, at netop dette samarbejde med denne samarbejdspartner vil styrke deres sag eller målgruppe. Den enkelte organisation bør derfor i processen være den, som har fokus på, hvorvidt dens egne interesser bliver varetaget under forløbet, men det vil ikke altid være tilfældet.

Derfor skal koordinatoren have øje for, om der er balance imellem den enkelte organisation og ønsket til samarbejdet. Eksempelvis kan et samarbejde stille og roligt glide mere og mere over på den ene organisations hjemmebane, uden at de andre nødvendigvis tænker nærmere over det. Da skal koordinatoren få samarbejdet tilbage på sporet og eventuelt hente samarbejdsaftalen frem.

Det er også koordinatoren, der skal stå som moderator, hvis den ene af parterne undervejs i samarbejdet ønsker at få noget ud af samarbejdet, som er i konflikt med enten den oprindelige aftale eller de øvrige parters ønsker.

Som et eksempel kunne en virksomhed godt indgå et samarbejde med en frivillig organisation uden oprindelig at have tænkt i PR eller medarbejderudvikling. Når samarbejdet så bare kører, får de måske lyst til at udbrede kendskabet til deres måde at arbejde med CSR på. Her skal koordinatoren så sikre, at det ikke strider imod de øvrige parters ønsker til aftalerne om den eksterne kommunikation, image og fælles budskaber.

Nogle gange kan en eller flere af parterne også vurdere, at deres bidrag eller interesser er mere legitime end andres og glemme, at det er ligestillingen, der skaber de nye muligheder. Opstår der en ubalance imellem organisationernes ønsker, handler det således om at sikre, at alle handler indenfor de aftaler, der er indgået omkring formålet. Hvis de ikke gør, skal koordinatoren enten sørge for, at de retter ind efter aftalerne, eller ændre aftalerne efter konsensus med de øvrige parter. Hvis det ikke kan ske i fælles forståelse og i overensstemmelse med formålet og værdierne, ligger der også en opgave i at opløse samarbejdet eller finde en løsning, hvor en af parterne kan træde ud af samarbejdet på en værdig måde.

Koordineringen består i disse situationer i at agere som moderator og at tage hånd om at få varetaget de enkelte organisationers interesser bedst muligt –uden at gå på kompromis med samarbejdets formål eller de øvrige parters idealer.

Det kan eksempelvis ske ved, at alle månedligt melder ud, hvad deres planer i den kommende måned indebærer for den praktiske udførelse af samarbejdet. Ligeledes kan det være relevant at inddrage de aktiviteter, der ikke er direkte forbundet med samarbejdet, hvis de kan komme til at øve indflydelse på samarbejdet i relation til en eller flere af grundårsagerne bag samarbejdet.

Hvis for eksempel image-årsagen har vejet tungt, skal parterne have besked før eventuelle offentlige udmeldinger om nye fokusområder i organisationerne. Hvis ressourcer vejer tungt, er det relevant at fortælle om store nye projekter, som kan trække mandetimer væk fra samarbejdet.

Den bedste måde at sikre, at aktiviteterne udføres i samarbejdets ånd, består i at lave en aktivitetsplan i overensstemmelse med parternes ønsker til samarbejdet. Der kan koordinatoren holde overblik og parterne byde ind i forhold til hinanden og medvirke til, at udviklingen skrider frem ud fra egne behov.

Tidsperiode/ undergruppe/projekt	Aktivitet med målgruppe	Kommunikation/PR
Partner A		
Partner B		
Partner C		

Skema 15. Aktivitetsplan.

Når tiden skrider, pengene er for få og nye udfordringerer i vejen

Noget, som næsten altid er en udfordring i samarbejder, er at nå i mål til tiden og med de ressourcer, man har til rådighed og det er koordinatorens rolle at sikre dette. - men det kan være en umulig opgave. Derfor bliver det ofte et spørgsmål om at få forhandlet løsninger med de enkelte parter, hvor hver især afgiver de ressourcer, de kan, til det fælles bedste, så alle kan komme i mål. Det følgende kan bruges til at skabe prioritering.

Først skriver I aktiviteterne ned. Hvis I har lavet en aktivitetsplan, kan I tage udgangspunkt i den. Derefter skriver man ned hvilken bemanding aktiviteten kræver. Hvis det er en aktivitet, som kræver et langt sejt træk, så skriv hvor mange timer om ugen, der skal lægges i det, og hvilket antal personer der ville være optimalt. Hvis det er en event, så skriv hvor mange mennesker der er brug for samtidig. Tallet afhænger af aktiviteten, og skal give mening for dem, der skal arbejde med skemaet. Der skal stå et tal for 'optimal bemanding' og et tal for 'minimum bemanding' så I har noget at arbejde med. I næste kolonne skrives økonomien. Igen med et 'optimalt' og et 'minimum'.

De næste to kolonner; 'mulig effekt' og 'synlighed' er der, hvor I vurderer, hvor vigtig aktiviteten er, for jeres samarbejde og fælles formål. Hvis den mulige effekt eller synlighed omkring aktiviteten er stor, er der måske mere grund til at prioritere den, end hvis den er lille. Derefter prioriterer I de forskellige aktiviteter på tværs af organisationerne. Det handler om at få prioriteret de ting, som skaber størst effekt og synlighed med færrest midler (såfremt ressourcer er en udfordring) eller på kortest tid (hvis tiden er knap).

På et andet papir skriver I, hvilke ressourcer der står til rådighed i den givne tidsperiode, og om der er andre aktiviteter, som eventuelt kunne tænkes ind som ressource. Nu handler det 'blot' om at få puslespillet til at gå op. Her overtager koordinatoren styringen, og i dialog med samarbejdspartnerne får alle mulighed for at afgøre, hvilke af aktiviteterne I kan og vil gennemføre.

Aktivitet	Bemanding	Økonomi	Tid/ deadlines	Mulig effekt	Synlighed	Priori- tering

Skema 16a. Prioritering.

Tidsperiode	'Bemanding'	Økonomi	Relaterede aktiviteter
Organisation A			
Organisation B			
Organisation C			

Skema 16b. Overblik over ressourcer.

Når tid, økonomi og bemanning er en udfordring, er det centrale at se på ressourcerne som en fælles pulje. Hvor mange penge, mandetimer og andre ressourcer har vi til rådighed sammen? Det kan godt betyde, at nogle frivillige fra én organisation må overflyttes til en aktivitet, som i hovedtræk er arrangeret af en anden, men hvis parterne i fællesskab prioriterer, at aktiviteten er vigtig for samarbejdets succes, må man afgive nogle af 'sine' frivillige i den periode. Denne måde at tænke på, kan være ny for en eller flere af parterne, så tænk gerne de scenarier ind, når I laver en forventningsafstemning eller samarbejdsaftale i starten af projektet (se afsnit 6.1).

Det kan være, I skal sløjfe én stor aktivitet for at frigive ressourcer til flere små, men det kan også være, I kan drosle dem alle en smule ned, så der kommer lidt mere luft i budgettet. Igen skal I sikre, at prioriteringer ikke sker på bekostning af behovet hos nogle parter, så eksempelvis en aktivitet, som var hovedformålet for en af parterne, bliver sløjfet uden at blive erstattet af noget andet, der giver god mening for dem.

Inden der opstår kriser eller konflikter

Kriser og konflikter vil ofte opstå, men kan i vid udstrækning forebygges, hvis I gør det indledende arbejde grundigt. Det er i forbindelse med udarbejdelsen af samarbejdsaftalen, at man kan komme mange af konflikterne i forkøbet, idet man her fastsætter de værdier og formål, som netop i forbindelse med konflikter og kriser er det vigtigste værktøj.

I kan vælge at lave et krise- eller konfliktberedskab som led i denne aftale. Det er en måde at tage hånd om konflikterne på, før de opstår, så alle er enige om, hvordan de skal håndteres, og hvordan der skal træffes beslutninger, såfremt det bliver nødvendigt.

Når samarbejdet indledes, kan det være svært at se formålet med at forberede sig på kriser og konflikter - men det er en god investering! Forsikringer er gode at have, hvis uheldet er ude. Her har vi beskrevet én måde, du kan opbygge et konfliktberedskab på:

Hvilke konflikter/kriser skal løses imellem parterne?
<p>Hvilke typer af konflikter skal de øvrige parter involveres i? Hvor går grænsen for, om de øvrige parter skal involveres?</p> <p><i>Det kan være i forhold til personkonflikter og uoverensstemmelser omkring styring, kommunikation, sagen og andet. Er det nok, at to personer er uenige, eller skal 'organisationerne' være det?</i></p>
Hvem må bede om, at konflikter/kriser tages op og løses?
<p>Hvem kan gå til gruppen/koordinatoren og bede om løsninger? Hvordan vil I håndtere henvendelser fra forskellige grupper?</p> <p><i>Det kan være frivillige fra en organisation, som mener, at der er noget, som ikke fungerer for dem, eller ansvarlige, som har brug for at sige, at de hører meget forskellige udmeldinger.</i></p>
Hvordan skal konflikter/kriser løses?
<p>Gør I det internt, involverer I organisationernes ledelser, er det den overordnede koordinator, eller henter I nogen udefra? Skal alle parter høres - og hvordan (skriftligt/mundtligt? Fællesmøde eller enkeltvis?) Hvilke metoder vil I tage i brug for at løse konflikten/krisen? Hvordan ønsker I, at der følges op?</p> <p><i>Det kan forekomme, at en organisation normalt bruger eksterne konsulenter til konflikt-håndtering, mens andre er vant til at klare det internt. Også dette valg af metode kan være meget forskelligt.</i></p>

Skema 17. Konfliktberedskab.

7

EFTERSKRIFT – FORFATTERNES SIDSTE OPFORDRING

Over de sidste 6 kapitler har vi gennemgået tre forskellige former for samarbejder og guidet dig igennem, hvilken type samarbejder der passer bedst til dig og din organisation. Hvad enten du vælger et værtskab eller et partnerskab som samarbejde, eller kaster dig ud i samskabelsesprocesser, håber vi, du er blevet klogere - klogere på de formål, de fordele og ikke mindst de fremgangsmåder, der kan sikre dig og din samarbejdspartner optimale relationer. Det sidste kapitel satte fokus på de mulige genvordigheder, du kan støde på undervejs. Vores erfaring er, at man skal vise stor tillid, og bruge rigtig meget tid på at pleje gode relationer til hinanden. Tillid opstår ikke af sig selv og det gør de gode samarbejder heller ikke!

Til sidst vil vi slå fast, at du højst sandsynligt ikke får behov for hverken en advokat eller et større konfliktberedskab. Men du skal forhåbentlig snart ud og smøge ærmerne op og gå i kødet på et eller flere nye samarbejder. Vi håber, at du har mod på at invitere flere og andre til at samarbejde med din organisation end du har haft tidligere og føler dig rustet til at træffe de rette valg til gavn for din sag eller målgruppe.

God fornøjelse med dit næste samarbejde!

SAMSKABELSE ELLER SAMARBEJDE?

FORSKELLE, FORDELE OG FREMGANGSMÅDER

Læs mere om Ingerfairs øvrige bogudgivelser

www.ingerfair.dk

FORLAGET
ingerFAIR