

Mening i Modvind

Oplevelser med NGO professionalisering

Nicoline Hirtsholm Pedersen

Juni 2015





Standard forside til eksamensopgaver

Fortrolig

Ikke fortrolig

Prøvens form (sæt kryds)	Projekt	Synopsis	Portfolio	Speciale	Skriftlig hjemmeopgave
-----------------------------	---------	----------	-----------	-----------------	------------------------

Uddannelsens navn	Læring og Forandringsprocesser	
Semester	10. semester	
Prøvens navn/modul (i studieordningen)	§ 15 Modulet "Kandidatspeciale"	
Gruppenummer	Studienummer 20103530	Underskrift
Navn	Nicoline Hirtsholm Pedersen	
Afleveringsdato	1. juni 2015	
Projektitel/Synopsistitel/Specialitetitel	Mening i Modvind - Oplevelser med NGO professionalisering	
I henhold til studieordningen må opgaven i alt maks. fylde antal tegn	192.000 tegn	
Den afleverede opgave fylder (antal tegn med mellemrum i den afleverede opgave) (indholdsfortegnelse, litteraturliste og bilag medregnes ikke)	Speciale: 181.795 anslag Artikel: 10.183 I alt: 191.978	
Vejleder (projekt/synopsis/speciale)	Mira Skadegård Thorsen	

Jeg/vi bekræfter hermed, at dette er mit/vores originale arbejde, og at jeg/vi alene er ansvarlig for indholdet. Alle anvendte referencer er tydeligt anført. Jeg/vi er informeret om, at plagiering ikke er lovligt og medfører sanktioner. Regler om disciplinære foranstaltninger over for studerende ved Aalborg Universitet (plagiatregler): <http://www.plagiat.aau.dk/regler/>

Forord

Jeg vil gerne benytte dette forord til at takke de hjælpsomme mennesker i NGO branchen, som stillede op til interview og åbnede deres intranet for mine spørgeskemaer. Det betyder meget for mig at få denne adgang – specielt fordi det har været en udfordrende proces at komme inden for i branchen.

Man kan tydeligt mærke, at organisationerne har nok at lave, og at de er kritiske over for hvad de bruger deres tid på, hvilket får mig til at sætte endnu mere pris på den tid, som de har givet mig. Det har været en fornøjelse at møde disse inspirerende og dedikerede mennesker.

Jeg vil også gerne takke min vejleder Mira Skadegård Thorsen, fordi hun altid kan få mig til at falde til ro og huske mig på, at det nok skal gå. Hendes vejledning har gjort det nemmere for en rutineret gruppearbejder at arbejde alene, som afslutning på fem år med gruppearbejde på Aalborg Universitet.

Forsidens billede viser i øvrigt de smukke tulipantræer foran Røde Kors' hovedkontor i København.

God læselyst!

Nicoline Hirtsholm Pedersen

København, Juni 2015

Abstract

How is professionalization changing a section of Danish NGOs, and what do the changes mean for the employees experience of having a meaningful job?

The paper examines the changes towards professionalization in Non-Governmental Organizations (NGOs), and how a section of the employees in these value-based organizations experience the impact of the changes on their everyday work and their feeling of having a meaningful job. The paper's inquiry is based on the research question: *Which professionalization developments do the questioned employees in four Danish NGOs experience, and how do they experience that the developments influence their experience of meaning in their work?*

The theoretical approach to the inquiry is three-piece. The first is based on sociologist Niklas Luhmann's systems theory in relation to organizations. This angle is explored through the use of two of his own writings; (Luhmann, 2000) (Luhmann, Hayles, Rasch, & Wolfe, 2000) and two supplementary perspectives into Luhmann's organizational theory; (Tække & Paulsen, 2008) (Thyssen, 2008). The second approach explores Paul DiMaggio and Walter W. Powell's theory of isomorphic changes in organizations, resulting in widespread homogeneity (DiMaggio & Powell, 1983). The third and final approach explores the concept of meaningful work through the anthology *Det meningsfulde arbejdsliv* (Eriksen C. L., 2009), in which academics present the many aspects of this multifaceted concept (Brinkmann, 2009) (Eriksen C. L., 2009a) (Eriksen C. L., 2009b) (Gormsen, 2009).

The paper utilizes two methodological approaches in its inquiry; personal interviews and structured written interviews. The approach to interview methodology comes from Steiner Kvale's book *InterView – introduktion til et håndværk* (Kvale, 2004). The methodological approach to structured written interviews is one that I myself have created, because I needed a way to interview members of the NGOs, who could not participate in personal interviews. The method is comprised of insights from the aforementioned Kvale book, as well as questionnaire methodology from (Sreejesh, Mohapatra, & Anusree, 2014) and (Sapsford, 2007).

Largely the paper concludes that the employees experience many changes to their workplaces as a result of professionalization, and some of them are frustrating and can challenge the experience of having a meaningful job. In the end, however, the fact that their jobs give them the opportunity to make a difference for people who need it desperately means that they find meaning in their work regardless of the challenges.

Indhold

1.	Mening i Modvind - Oplevelser med NGO professionalisering.....	1
1.1	Problemfelt.....	3
1.2	Afgrænsning af formål og antagelser	4
1.3	Problemformulering.....	5
1.4	Teoretisk afgrænsning.....	5
1.5	State of the Art.....	8
1.6	Undersøgellesdesign.....	11
2.	Metode	12
2.1	Videnskabsteoretisk ramme.....	12
2.2	Kvalitativt interview	14
2.2.1	Interviewguide.....	15
2.3	Struktureret skriftligt interview	16
3.	Teori.....	20
3.1	Niklas Luhmanns systemteoretiske organisationsforståelse	20
3.1.1	Operationalisering af Luhmann	23
3.2	Paul DiMaggio og Walter W. Powells isomorfiske udviklingsforståelse	23
3.2.1	Operationalisering af DiMaggio & Powell	27
3.3	Cecilie Eriksen et al. om mening i arbejdslivet.....	27
3.3.1	Operationalisering af Eriksen et al.	31
4.	Præsentation af empiri.....	32
4.1.1	Folkekirkens Nødhjælp	32
4.1.2	Mellemfolkeligt Samvirke.....	33
4.1.3	Red Barnet.....	33
4.1.4	Røde Kors.....	34
4.2	Sekundær empiri.....	34

5. Analysestrategi.....	35
5.1 Læsevejledning for kildehenvisninger.....	37
6. Analyse.....	38
6.1 Selvreferentiel refleksion.....	38
6.2 Organisationsudvikling og professionaliseringens oplevede effekt	43
6.3 Medarbejderudvikling og meningsrelaterede faldgruber.....	58
6.4 Meningskarakteristika og betydning for den adspurgte	66
7. Opsamlende diskussion	73
8. Konklusion	76
9. Bibliografi	78
10. Artikel.....	82

1. Mening i Modvind - Oplevelser med NGO professionalisering

Dette speciales omdrejningspunkt er den danske tredje sektor, i form af NGO'er (Non-Governmental Organizations), der arbejder med udvikling og støtte inden for nødhjælp, miljø og velfærd. Den tredje sektor, som NGO'erne er en del af, skiller sig ud fra den statslige sektor og privatsektoren ved at være; "[...] *held together by the 'glue' of value-driven action and commitment*" (Lewis, 2007, s. 68). Det er værdibaseret tilslutning, som generer støtte og udvikling i denne sektor, hvor det handler om at skabe positiv forandring i forhold til mennesker eller miljø uden hensyn til profit eller politik. Værdierne er livskvalitet frem for materiel fremgang, retfærdighed for alle, og aktivering og involvering af relevante personer i beslutninger om samfundsudvikling, der påvirker dem (Lewis, 2007, s. 69).

NGO'erne sigter generelt mod; "[...] *to do things business and government are either not doing, not doing well, or not doing often enough*" (Lewis, 2007, s. 69 (Levitt 1975:49)). De tager hermed ansvaret for opgaver, der reelt anses for at være andre sektorers mangler, og som menes at være af så stor betydning for verdenssamfundet, at de ikke kan negligeres. De tager den medmenneskelige forpligtelse om at leve op til den etiske fordring, som filosofen K. E. Løgstrup mente findes mellem alle mennesker; at tage ansvar for den indvirkning man har på andres liv (Eriksen C. L., 2009, s. 126-127). I nutidens globale samfund er det muligt at have indvirkning på liv langt fra hvor man selv befinder sig, hvorfor NGO'er har hele verden som arbejdsområde, hvilket stiller store krav til deres interne organisering og struktur. De ansattes værdibaserede tilslutning til missionen er ikke længere nok for at sikre succes, hvorfor det er relevant at undersøge, hvorledes de bagvedliggende motivationer for at kæmpe for missionen, kombineres med hverdagens krav om bureaukratisk afrapportering og komplekse samarbejdskonstellationer.

I vores individualistiske senmoderne samfund spiller den tredje sektor en vigtig rolle, i forhold til at tage hånd om de dele af verdenssamfundet, som ikke har den gennemslagskraft i individualitet og overskud, som vi er vant til i den vestlige verden. Derfor findes det relevant at undersøge, hvordan det står til i et udsnit af de NGO'er, som er en væsentlig del af den danske tredje sektor. Dette speciale ser på oplevelsen af senere tiders udviklinger i et udsnit af de danske NGO'er, og hvordan udviklingerne påvirker de ansattes oplevelse af at have et me-

Indledning

ningsfuldt arbejde. Men før dette kig på nutidens NGO'er kan begynde, er det væsentligt at introducere disse organisationers rødder.

Fremkomsten af NGO'er i den tredje sektor kan spores langt tilbage i tiden. Munkeordner, handelsmænd og videnskabelige sammenslutninger har i århundrede arbejdet for sociale og sundhedsmæssige forbedringer i verden uafhængigt af stater eller regeringer. Mange problemstillinger var af international karakter, så som slaveri eller sygdomsbekæmpelse, hvorfor internationale NGO'er fandtes allerede før globaliseringen tog over. Det er langt fra alle NGO'er som har overlevet gennem tiden, men det er lykkedes nogle enkelte. Røde Kors er et eksempel på en af de ældste NGO'er, da den kan spore sin historie tilbage til slaget ved Solferino i 1859, som inspirerede Henri Dunant til at grundlægge den neutrale hjælpeorganisation i 1863 (Davies, 2013).

Betegnelsen NGO blev officielt introduceret i 1968, da FN anerkendte dem som samarbejdspartnere: "*qualified NGOs in the field of economic and social development to receive consultative status with the Economic and Social Council*" (Handbook). Gennem tiden har NGO'er medvirket til afskaffelsen af slaveri, sikringen af kvinders rettigheder, bekæmpelsen af kopper, samt utallige andre større og mindre sager. I dag findes der mere end 20.000 internationale NGO'er og endnu flere nationale (Davies, 2013).

Senere tiders udvikling inden for den tredje sektor, kan ses som eksempler på en udvikling, hvor NGO'erne forsøger at projicere et mere professionelt image, og tage afstand til tidligere tiders frisindede udtryk. En sådan udvikling kan fx være officielle uddannelser med navne som *NGO Lederuddannelsen* og *NGO Projektlederuddannelsen*, som blev oprettet i 2007 og 2008 (Frontsetter). Det, at der findes deciderede uddannelser målrettet NGO branchen, viser, at de løst strukturerede NGO'er, drevet af frivillighed og dedikation, hører fortiden til.

Fremtiden tilhører de professionelle NGO'er, med specialuddannede ansatte, som kan håndtere senmodernitetens krav til afrapportering, kommunikation og strategisk fundraising.

Den signalværdi, der findes i forandringerne i retning mod professionalisering, er vigtig, for at bevise overfor donorer og det statslige finansieringssystem, at NGO'en tager sit ansvar alvorligt og ikke bruger penge unødvendigt (Lewis, 2007, s. 105). Men hvad er baggrunden for denne formodede professionalisering? Dette spørgsmål er omdrejningspunktet for nedenstående afsnit omhandlende specialets specifikke problemfelt.

1.1 Problemfelt

Specialet omhandler, hvordan fire ansatte, samt et udsnit af deres kollegaer, oplever arbejdet i deres respektive NGO'er, og hvordan udviklingen mod øget professionalisering påvirker deres oplevelse af at have et meningsfuldt arbejde.

Professionaliseringstendensen i NGO branchen kan spores tilbage til faktorer så som øget dokumentationskrav og udvikling inden for konkurrencen om finansiering. I Danmark tog denne udvikling fart efter regeringsskiftet i 2001, hvor VK regeringen indførte nedskæringer på udviklingsbistanden, og begrænsninger i forhold til Danidas bevillinger til NGO'er (Dansk udviklingsbistand). De begrænsede ressourcer medførte øget konkurrence mellem NGO'erne, som i højere grad fik behov for at bevise, hvorfor de fortjente støtten fra Danida og andre store donorer.

Universitetsprofessorerne Angela M. Eikenberry og Jodie Drapal Kluver bruger betegnelsen *nonprofit marketization* til at beskrive denne professionaliseringsudvikling, hvor NGO'er i højere grad gør brug af markedsbegreber som klienter, dokumentationsansvar og indtægtsgenerering (Eikenberry & Kluver, 2004, s. 132). Eikenberry & Kluver ser mange fordele, ved at NGO'erne bliver mere professionelle og effektiviseres, da det er gavnligt for den overordnede mission, hvis NGO'en bliver mere effektiv og bedre til at indsamle penge. De ser dog også en fare i, at professionaliseringen tager over, hvorved NGO'erne mister kontakten med deres rødder og ideologiske baggrund:

Nonprofit organizations receive several benefits from marketization trends, such as more reliable resource streams, greater efficiency and innovation, better targeting of services to client needs, increased legitimacy, and possibly greater accountability (Aspen Institute 2001). Though these are important and much-needed contributions, their achievement at the expense of the nonprofit sector's role in creating and maintaining a strong civil society—as value guardians, service providers and advocates, and builders of social capital—may be too high a price to pay (Eikenberry & Kluver, 2004, s. 135).

Denne potentielle konsekvens for NGO'erne er interessant i forhold til, hvordan de moderne, danske NGO'er håndterer professionaliseringens indvirkning, og fastholder deres rolle som såkaldte *value guardians*.

Indledning

Det er fire ansattes oplevelser med denne udvikling i fire forskellige NGO'er, suppleret med skriftlige tilkendegivelser fra yderligere 24 ansatte i to af NGO'erne, som danner omdrejningspunktet for dette speciale. Det antages, at de knytter visse værdier til arbejdet i en NGO, og at de oplever effekten af professionalisering i deres hverdag. Spørgsmålet er dernæst, hvordan de oplever det, og om det har en indvirkning på den meningsfuldhed, som de oplever ved at arbejde i en NGO.

Nedenstående afsnit fremstiller undersøgelsens empiriske afgrænsning, samt en præsentation af de antagelser, der har påvirket valget af NGO'er, som værende specialets omdrejningspunkt.

1.2 Afgrænsning af formål og antagelser

Inden for specialets overordnede problemfelt findes mange organisationer, hvorfor en afgrænsning er nødvendig. Det specifikke problemfelt er afgrænset til den individuelle oplevelse, som et udsnit af ansatte i fire danske NGO'er har med udviklingerne inden for NGO branchen. Empirien er indhentet gennem fire kvalitative interview, samt besvarelser på strukturerede skriftlige interview uddelt i to af de fire organisationer. Det er dermed ikke specialets hensigt at opstille en udtømmende analyse af udviklingen i alle danske NGO'er, men nærmere at zoome ind på, hvorledes de adspurgte oplever effekten af forandringerne på deres respektive arbejdspladser – hvis de overhovedet oplever forandring.

Specialets afgrænsede undersøgelse antages også, at kunne give et indblik i de fire ansattes oplevelse med at arbejde på en værdiladet arbejdsplads, hvor dedikation og et højere etisk formål fylder meget i hverdagen. Denne beskrivelse bygger på en antagelse om, at en NGO er unik som arbejdsplads, da handlingerne og motivationen i høj grad bygger på ideologier og retfærdighedsprincipper, i modsætning til konventionelle firmaers profit-mindset eller det offentlige service-mindset. Dette formodes at påvirke, hvorvidt de ansatte finder mening i deres arbejde. Denne mening antages endvidere, som tidligere nævnt, at være udfordret af udviklingerne mod professionalisering, som medfører organisatoriske forandringer i de ellers etisk motiverede NGO'er. Men opleves det sådan af de udspurgte ansatte?

Ud fra ovenstående betragtninger om NGO udvikling og mening i arbejdet, fremsættes nedenstående problemformulering.

1.3 Problemformulering

Specialets problemformulering er resultatet af en tragtformet bevægelse fra de ovenstående anskuelser til det indsnævrede problemfelt. Den tager udgangspunkt i de adspurgtes oplevelser og forståelser af de forandringer, som antages at finde sted i deres NGO'er, og bliver analyseret med ud fra de teoretiske tilgange, som afsnit 1.4 præsenterer.

Problemformuleringen lyder:

Hvilke professionaliseringsudviklinger oplever de adspurgte ansatte i fire danske NGO'er, og hvordan oplever de, at udviklingerne påvirker deres oplevelse af mening i arbejdslivet?

1.4 Teoretisk afgrænsning

Dette afsnit vil kort præsentere det teoretiske blik, som empirien vil blive anskuet ud fra, med henblik på afdækning af ovenstående problemformulering. Tilvalg af teoretisk vinkling medfører automatisk fravalg af andre potentielle vinklinger, hvorfor dette afsnit også vil indeholde redegørelser for disse fravalg.

Specialets teoretiske vinkling er tredelt, hvilket vil sige at problemformuleringens elementer vil blive afdækket fra tre supplerende vinkler.

Den første vinkel omhandler de udspurgte ansattes oplevelse af NGO'ernes særegne identiteter og udviklingstræk, og hvordan de adspurgte fremstiller dem. Dette bliver analyseret ved hjælp af sociologen Niklas Luhmanns betragtninger angående organisationers eksistens og udvikling som systemer. Forståelsen af Luhmanns systemteori stammer fra hans egne udlægninger i *Why Does Society Describe Itself as Postmodern?* (Luhmann, 2000) og *Theory of a Different Order: A Conversation with Katherine Hayles and Niklas Luhmann* (Luhmann, Hayles, Rasch, & Wolfe, 2000). Disse primærtekster suppleres med sekundære anvendelser af Luhmanns teori i henhold til organisationsteori i bogen *Luhmann & Organisation* (Tække & Paulsen, 2008), hvori Luhmanns teoretiske begrebsapparat bringes i spil, af forskellige bidragsydere fra den akademiske verden, med fokus på organisationsstudier, samt Ole Thyssens artikel *Organisationer og funktionssystemer* (Thyssen, 2008).

Indledning

En alternativ organisationsteori kunne være professor Henry Mintzbergs, som præsenterer fem idealtyper af organisationer (Mintzberg, 1980). Disse ville kunne bruges til at analysere NGO'ernes karaktertræk, og påpege hvilke udfordringer de kunne tænkes at stå overfor på grund af disse karaktertræk. Det er dog ikke specialets hensigt, at udføre denne form for organisationsanalyse, men nærmere at belyse de fremstillede oplevelser af NGO'ernes opbygning og udvikling, i henhold til deres indvirkning på de ansatte. Hertil findes Luhmanns systemteoretiske optik mere brugbar.

Et andet organisationsteoretisk blik, som er blevet valgt fra til fordel for Luhmann, er organisationsforsker Peter Senges teori om *den lærende organisation* (Senge, 2007). Dette blik ville være interessant i forhold til NGO'er, da de på overfladen lever op til mange af de krav, som Senge bruger til at karakterisere sin lærende organisation. De er bevidste om deres etiske ståsted i verden, arbejder dynamisk med kompleksitet i deres problemstillinger, og de er præget af en fælles vision, som bearbejdes i åben dialog. Denne idealtipe organisation giver dog ikke den analytiske bredde, som Luhmanns systemteoretiske organisationsforståelse gør, fordi den har blik for de mange funktionssystemer og irritationer, der påvirker organisationers udvikling.

Den anden vinkel er den udvikling, som NGO'erne opleves at gennemgå i forbindelse med professionalisering. Denne anskues ud fra sociologerne Paul DiMaggio og Walter W. Powells beskrivelse af *funktionel isomorfisme* i artiklen *The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields* (DiMaggio & Powell, 1983). Overordnet kan *isomorfisme* beskrives som en udvikling mod ensartethed, hvilken DiMaggio & Powell anser som værende kendetegnende for professionaliseringen af organisationer. Dette blik på professionaliseringens forandringer vil blive analyseret i forhold til empirien, for at afdække hvorvidt udvikling opleves isomorfisk eller ej.

En alternativ organisationsforandringsteori kunne være organisationsforsker Edgar Scheins sociokulturelle analyse heraf (Schein, 2010). Hans komplekse blik for de mange artefakter, værdier og grundlæggende antagelser, der samlet set udgør en organisationskultur, er interessant i forhold til, hvordan en NGO håndterer forandringerne mod professionalisering. Dette blik ville være specielt interessant i forbindelse med en NGO, som er ny i professionaliseringsudviklingen, og hvis kultur stadig er ved at tilpasse sig de mange forandringer. Denne undersøgelse er dog på samme tid for omfattende og for snæver i forhold til dette speciales

Indledning

problemfelt. På den ene side ville en Schein-inspireret organisationsanalyse stille krav til omfangsrig tidmæssig investering fra både forskerens og, i mere problematisk grad, NGO'ernes side. Baseret på egne metaerfaringer med NGO'er, vil jeg på forhånd konkludere, at det vil være meget problematisk at få den type adgang til disse hårdt pressede organisationer. På den anden side er specialets problemfelt bredere end den enkelte NGO. Det ønskes, at undersøge ansattes oplevelser af professionaliseringstendensen på tværs af flere NGO'er med varierende tilgange hertil. Af disse grunde fravælges Schein, som teoretisk baggrund for dette speciale, men der ses stort potentiale i en fremtidig analyse med den optik som ramme.

Den sidste vinkel omhandler de adspurgtes oplevelse af organisationerne, som meningsfulde arbejdspladser, og hvorvidt denne meningsfuldhed opleves som værende under pres fra professionaliseringsforandringerne. For at kunne analysere denne vinkel, er det nødvendigt at afklare hvad det meningsfulde arbejde er, hvilke karakteristika er fordrende for en meningsfuld arbejdsplads, og hvilke elementer kan virke undergravende for meningsfuldhed i arbejdet. Alle disse vinkler beskrives i antologien *Det Meningsfulde Arbejdsliv* (Eriksen C. L., 2009), hvor filosofen Cecilie Lynnerup Eriksen har samlet betragtninger om emnet fra sig selv og andre akademikere i en omfangsrig afdækning af det multifacetterede begreb *mening*.

En umiddelbar alternativ teori om mening ville være Karl Weicks teori om menings-skabelse. Denne teori kunne bruges til at beskrive, hvordan og hvorfor mening skabes i forskellige situationer, og den kunne potentielt bruges til at afdække hvilke organisationsudviklinger, der er meningsfordrende og udfordrende. Da specialets interesse ikke er at beskrive, hvordan de ansatte skaber mening i NGO'en, men nærmere hvordan de oplever den, fravælges dette perspektiv.

Psykologen Jesper Isaksen har også undersøgt mening i arbejde i sin Ph. d. afhandling, som danner baggrund for artiklen *Constructing Meaning Despite the Drudgery of Repetitive Work* (Isaksen, 2000), hvor han fokuserer på meningsdannelse til trods for ensformigt arbejde, der ellers anses som en forhindring i forhold til meningsfuldhed. Hans fund opstilles som otte kategoriseringer af mening i arbejdslivet, men grundet artiklens fokus på ensformigt arbejde, prioriteres det at benytte Eriksen et al. til at give et mere generelt billede af mening, som kan sættes i spil med NGO'ernes arbejde.

Indledning

Mange andre meningsperspektiver i henhold til arbejde fokuserer på, hvordan lederen kan skabe mening, eller hvordan de ansatte kan motiveres ved hjælp af mening, hvilket ligeledes er emner, der ligger ud over dette speciales problemfelt.

Ovenstående afsnit har præsenteret de teoretiske perspektiver, som benyttes til at belyse specialets problemformulering. Denne præsentation leder videre til nedenstående redegørelse for, hvilket forskningsmæssigt felt problemformuleringen placerer specialet indenfor, samt hvilke andre undersøgelser der tidligere er foretaget inden for det specifikke problemfelt.

1.5 State of the Art

Dette afsnit udforsker eksisterende forskning om professionaliseringen af NGO'er og dens indvirkning på de ansattes oplevelse af meningsfuldhed i deres arbejde. Udforskningen foretages ud fra et ønske om at eksplicite, hvilke tilgange det specifikke problemfelt er blevet behandlet ud fra tidligere, samt hvilke forskningsfelter specialet placerer sig indenfor.

Undersøgelingsstrategisk er det valgt, at fokusere på det problemfelt, som specialets problemformulering taler sig ind i:

Hvilke professionaliseringsudviklinger oplever de adspurgte ansatte i fire danske NGO'er, og hvordan oplever de, at udviklingerne påvirker deres oplevelse af mening i arbejdslivet?

Ydermere vil der indgå en kort præsentation af de væsentligste forskningsfelter, som dele af problemformuleringen taler sig ind i.

Specialets problemfelt, omhandlende oplevelsen af NGO'ernes professionaliseringsudvikling, og dens indvirkning på de ansattes oplevelse af mening i arbejdslivet, er ikke tidligere undersøgt eksplicit, men der findes dog associeret forskning om emnet.

Min interesse for problemfeltet er delvist inspireret af den problematik som Astrid Blom, Catrine Eisenreich og Monika Sofie Kramer præsenterer i deres projektrapport fra 2011 ved navnet *Den Reflekterende NGO - en systemteoretisk begrebsliggørelse af ngo'ers omverdensforhold*. Problematikken fremstår i deres analyse af Røde Kors' oplevelse med professionalisering, hvor det kommer frem, at der findes disharmoni mellem hovedkontorets og de frivilliges forståelse af udviklingen og dens nødvendighed. Projektet går ikke yderligere ind i konse-

Indledning

kvenserne af denne disharmoni, da dets fokus ligger på organisationernes omverdensforhold, hvilket betyder at den stadig står udforsket hen. Mit speciale beskæftiger sig heller ikke med denne frivillig-relaterede disharmoni, men er i stedet inspireret til at undersøge om en sådan disharmoni præger de fastansatte.

En anden udforskning af sammenhængen mellem professionelle NGO'er og meningsfuldt arbejdsliv findes i Sarah E. Dempsey, lektor ved University of North Carolina, og Matthew L. Sanders, adjunkt ved Utah State University, artikel; *Meaningful work? Nonprofit marketization and work/ life imbalance in popular autobiographies of social entrepreneurship*. De to udforsker kritisk sammenhængen mellem professionaliseringen af socialt iværksætterier, og glorificeringen af problematiske tendenser til selvopofrelse og manglende balance mellem arbejde og privatliv. De peger også på paradokset i, at NGO'er på den ene side skal tiltrække ansatte ved at tilbyde mening og uselvvisk dedikation, men på den anden side også skal tilbyde konkurrencedygtig løn og mulighed for en sammenhængende hverdag med plads til privatliv.

Professionaliseringsudvikling i uafhængige organisationer er et forskningsfelt, som indgår i problemfeltet. Det er hidtil blandt andet blevet behandlet af SustainAbility, et firma som arbejder for udbredelsen af innovation og bæredygtighed, i deres rapport fra 2003 med titlen *The 21st Century NGO - In the Market for Change*. Rapporten beskæftiger sig med paradigmeskiftet i NGO branchen og professionaliseringsudviklingerne, og afslutter med anbefalinger til branchen om at være mere markedsbevidste og benytte strategiske forretningsmodeller i deres udvikling.

Joe Saxton, medstifter af tredje sektor konsulentfirmaet nfpSynergy, har også behandlet emnet NGO professionalisering sin artikel fra 2004 ved navnet; *The achilles' heel of modern nonprofits is not public 'trust and confidence' but public understanding of 21st century charities*. Heri beskriver han, at de professionelle NGO'ers største udfordring ligger i, at fastholde støtten og tilliden fra offentligheden og deres donorer, til trods for deres professionelle og forretningsorienterede tilgang til nødhjælp.

Mening og arbejdsliv er et andet forskningsfelt, som indgår i specialets problemfelt. Det er hidtil blandt andet blevet undersøgt af Annette Kamp og Eva Munk-Madsen i Ph.d. afhandlingen *Mening i arbejdet: Et litteraturstudie med særligt fokus på mening i omsorgsarbejdet*. Heri afdækker de forskellige forståelser af mening i forhold til arbejde (Kamp & Munk-Madsen, 2008). Afhandlingen fremhæver, at mening, som begreb i arbejdslivsforskning, er af nyere

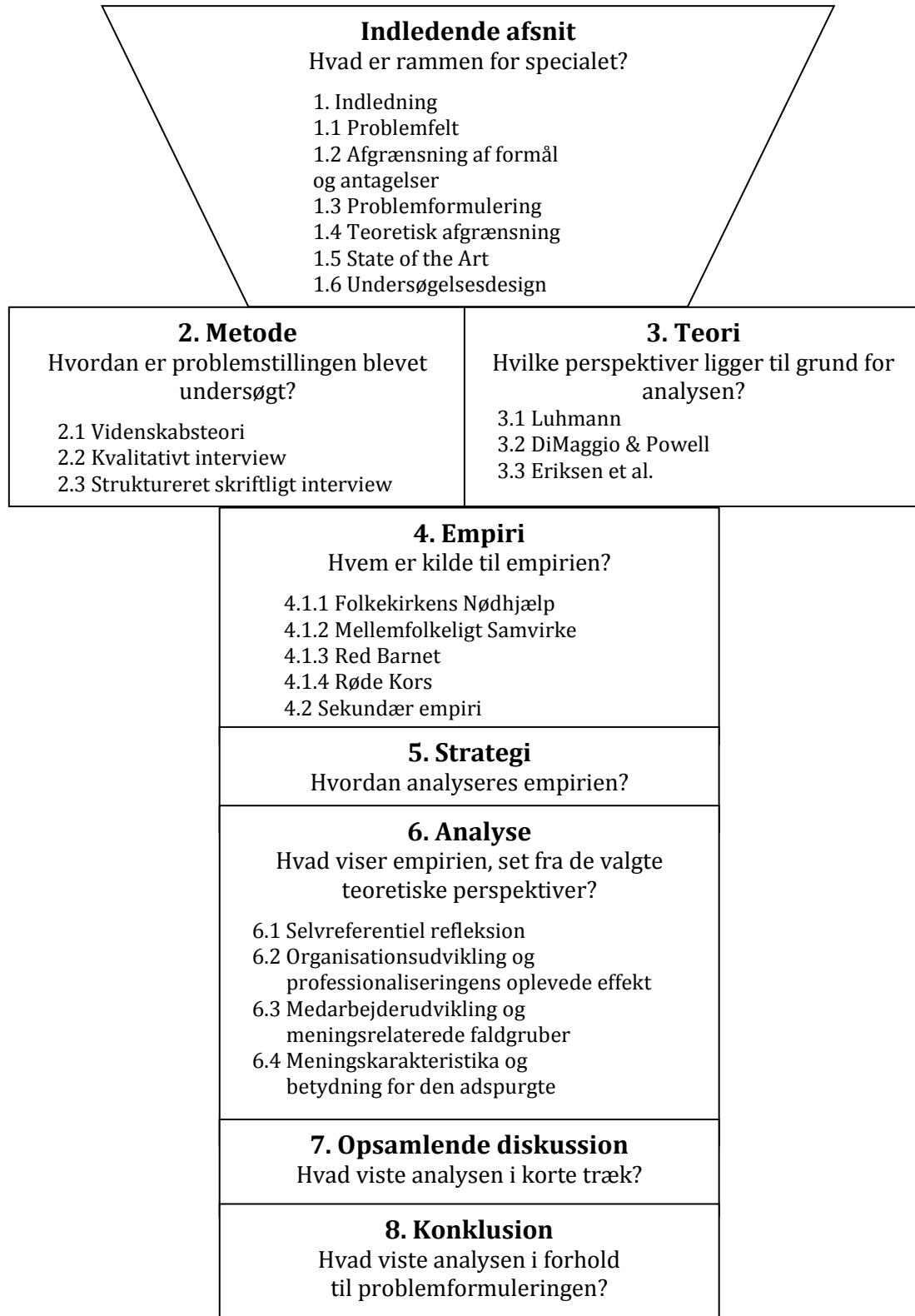
Indledning

dato, og at det ikke er klart, hvilke teoretiske forståelser begrebet anvendes ud fra (Kamp & Munk-Madsen, 2008, s. 8). Afhandlingen peger også på, at mening i arbejdslivet traditionelt var knyttet til strategier for medarbejder motivation, og interessen for at afdække et universalt svar på, hvordan man opnår et meningsfuldt arbejdsliv. I denne forbindelse pointeres det, at mening er subjektiv og kontekstuel, hvorfor objektive opskrifter herpå ikke findes relevante (Kamp & Munk-Madsen, 2008, s. 9). De præsenterer tre hovedteorier inden for mening i arbejdsliv; mening som sensemaking, med udgangspunkt i Karl Weicks meningsforståelse, mening som social læring, med udgangspunkt i Jean Lave og Étienne Wengers praksisfællesskaber, og mening som narrativer, med udgangspunkt i Yannis Gabriels storytelling teori og David M. Bojes teori om antenarrativers forklarende kraft (Kamp & Munk-Madsen, 2008, s. 12-21). Den sidste del af afhandlingen omhandler henholdsvis mening struktureret af samfundet, og mening i henhold til omsorgspleje og ældreplejen.

I direkte relation til dette speciale, er det meningsfulde arbejdsliv også blevet undersøgt af Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø, som en del af rapporten *Arbejdsmiljø og Helbred i Danmark 2010* (Clausen, 2011). Deres fund er resultatet af en spørgeskemaundersøgelse blandt erhvervsaktive med cirka 10.600 respondenter. Undersøgelsen finder, at arbejde med mennesker som omdrejningspunkt generelt er mest meningsgivende, og at akademikere er en del af den gruppe erhvervsaktive, som oplever mest mening i deres arbejdsliv (Clausen, 2011, s. 2). Disse fund er med til at underbygge specialets indledende antagelse om, at de adspurgte oplever deres arbejde som meningsfuldt, da de alle er akademikere og deres arbejde omhandler forbedringen af menneskelige levevilkår.

1.6 Undersøgellesdesign

Dette afsnit indeholder en grafisk fremstilling af undersøgelsesdesignet, som illustrerer specialets udvikling fra indledning til konklusion.



2. Metode

Dette afsnit indeholder en kort introduktion til de videnskabsteoretiske og metodiske overvejelser, som ligger til grund for specialets analyse. Indledningsvist redegøres der for specialets forståelse af socialkonstruktivisme, som udgør den epistemologiske og ontologiske tilgang til specialets analyse. Denne afklaring af den videnskabsteoretiske ramme afrundes med en redegørelse for de begrænsninger specialet er oppe imod, samt hvilke kvalitetskriterier der er forsøgt efterlevet, for at sikre en undersøgelse af så høj kvalitet som muligt. Herefter præsenteres de metodologiske valg i forbindelse med empiriindsamlingen, hvilket er en todelt tilgang, hvor kvalitative interview suppleres med strukturerede skriftlige interview, for at give et så fyldestgørende indblik i problemfeltet som muligt.

Denne todeling betyder, at specialets empiri er opdelt i primært og sekundært empiri. Specialets primære empiri stammer fra fire dybdegående interview, som hver især krydsafdækker den enkelte informants oplevelse af udviklingerne i deres specifikke NGO. Valget af de fire informanter er baseret på tilgængelighed, da det er udfordrende at få muligheden for at få tid til interview med repræsentanter fra NGO'erne. Det lille antal anses dog ikke som problematisk, grundet undersøgelsens videnskabsteoretiske ramme, hvor alle konklusioner vurderes som værende relative i forhold til deres udgangspunkt, og derfor ikke positivistisk generaliserbare, hvorfor en udtømmende og generaliserbar analyse aldrig har været hensigten. De fire interview giver rigelig empiri omkring informanternes oplevelser i NGO'erne til en omfattende analyse, og den sekundære empiri fra de strukturerede skriftlige interview tilføjer et indblik i andre ansattes oplevelser i disse NGO'er.

2.1 Videnskabsteoretisk ramme

Det ontologiske og epistemologiske grundlag for denne opgave beror sig på sociologen Niklas Luhmanns forståelse heraf, som den er fremstillet i *Klassisk og Moderne Samfundsteori* (Hagen, 2007) og kommer til udtryk i Luhmanns egen tekst *Why Does Society Describe Itself as Postmodern?* (Luhmann, 2000).

Hans syn på viden om, og forståelse af, verden er; "[...] *at der findes en virkelighed uafhængigt af vore observationer, men vi har altså ingen umiddelbar tilgang til den*" (Hagen, 2007, s. 403). Det betyder, at der findes en objektiv verden, men vores viden om den er konstrueret på bag-

Metode

grund af subjektive erkendelser, som vi ikke kan slukke for. Hermed menes, at viden om verden konstrueres gennem den enkeltes skelnen mellem hvad det observerede er og hvad det ikke er. Det er gennem distinktioner, at vi navngiver vores omgivelser, og dermed tilskriver omverdenen mening (Hagen, 2007, s. 403). I Luhmanns egne ord opstiller alle systemer, dermed også det menneskelige psykiske system, distinktioner for at adskille sig selv fra omverdenen. Disse distinktioner inkorporeres i systemet, som efterfølgende bruger dem til at tilskrive omverdenen mening, ved at kunne skille oplevede elementer fra hinanden (Luhmann, 2000, s. 36).

Det enkelte menneske er ikke fuldt bevidst om sine distinktioner, hvorfor observationer af omverdenen altid vil have en *blind plet*, hvilket Luhmann eksemplificere med citatet: "*We can never be quite clear whether we are referring to the world as it is or to the world as we see it*" (Luhmann, 2000, s. 36). Observationer vil så at sige altid være påvirkede af den som observere, hvilket kun kan ses af en udefrakommende, som observerer den observerende: "*Observers are historical entities that can be observed and described. We can observe how these systems construct and test their own realities*" (Luhmann, 1996, s. 345). Denne udefrakommende vil dog også have en blind plet i forhold til sine egne distinktioner, og på den måde fortsætter cirklen af blindhed (Hagen, 2007, s. 403-404). Fra anden ordens observationer er det muligt at se første ordens observationer fra et meta-perspektiv, altså observere det observerede, hvordan der observeres og hvordan det påvirker observationen. På den måde giver anden ordens observationer adgang til et mere detaljeret billede af virkelighed, vel vidende at denne virkelighed altid er udenfor erkendelsesmæssig rækkevidde (Hagen, 2007, s. 404).

Den socialkonstruktivistiske tilgang til undersøgelsen betyder, at specialets samtidsforståelse skabes i samspil med Luhmann forståelse af samfundet, som værende funktionelt differentieret i specialiserede systemer, se afsnit 3.1. Endvidere er analysens fund påvirkede af de specifikke adspurgte, som udgør specialets primære empiri, se afsnit 4.

Dette videnskabsteoretiske fundament medfører endvidere, at den viden, som produceres i specialet, er relativ i forhold til det teoretiske, metodiske og empiriske grundlag. I Luhmanns terminologi påvirker mine distinktioner de observationer og konklusioner, som specialet finder frem til. De konklusioner, som undersøgelsen munder ud i, er skabt ud fra denne unikke kombination, og vil derfor ikke kunne projiceres direkte over på andre projekter eller undersøgelser. Specialet kan derfor ikke komme med endegyldige svar på spørgsmål angående NGO

udvikling og meningsfuldhed, men kan observere tendenser i de oplevelser, som informanterne giver udtryk for i empirien. Disse tendensers relativitet formindsker ikke deres interesseværdi, men relativiteten medvirker, at ekstern validitet, forstået som generaliserbarhed, ikke er et væsentligt kvalitetskriterie i forhold til denne undersøgelse.

Derimod er reliabilitet og intern validitet vigtige kvalitetskriterier, som begge er forsøgt imødekommet gennem løbende refleksioner og valg og fravalg, samt meta-refleksioner over oplevelser i forbindelse med indsamling af empiri til undersøgelsen. Denne åbenhed skulle gerne være medvirkende til, at undersøgelsens design kan anvendes af andre, hvorved reliabiliteten kan efterprøves. Det er naturligvis ikke muligt at opnå identiske resultater, da undersøgelsesfeltet er menneskelige oplevelser, som forandres og formidles forskelligt fra person til person, men undersøgelsens design skulle gerne være tilgængeligt. Åbenheden er også vigtig i forhold til den interne validitet, som kræver kritisk stillingtagen til de valg, som er foretaget i forbindelse med undersøgelsen. Ved hjælp af meta-refleksioner og kontinuerlig argumentation forsøges det, at fastholde undersøgelsens problemfelt, samtidig med at jeg er opmærksom på, hvilken effekt undersøgelsens udvikling har haft på problemfeltet (Kvale, 2004, s. 271-272).

2.2 Kvalitativt interview

Denne opgaves tilgang til interview er baseret på Steiner Kvales bog *Interview – Introduktion til et håndværk* (Kvale, 2004). Interview som metode er en del af den kvalitative metodetradition, som sigter mod at udfolde informantens forståelse af et emne ved hjælp af målrettet samtale (Kvale, 2004, s. 17). Denne type samtale karakteriseres som en dynamisk proces, hvorigennem ny viden opstår mellem interviewer og informant (Kvale, 2004, s. 100).

Et interview kan have mange former, fx telefonisk eller fokusgruppeinterview, men i dette tilfælde kan interviewene karakteriseres som *Eliteinterview* foretaget personligt (Kvale, 2004, s. 167). Alle informanter har en høj grad af viden indenfor det specifikke felt, og kan formodes at have erfaring indenfor formidling af feltet. Som interviewer er det derfor vigtigt at være opmærksom på denne rutine som en bias hos informanten, og være klar med alternative eller opfølgende spørgsmål for at sikre interviewets flow og dynamik. Mange rutineprægede svar kan være et udtryk for, at informanten blot videreformidler organisationens strategi, i stedet for at reflektere over egen oplevelse hermed, hvilket er hensigten med interviewet. Man bør

også være forberedt på, at der kan være emner som informanten ikke kan eller må tale om. Dette skal medregnes, når interviewguiden udfærdiges, for at få mest muligt ud af interviewet, selvom nogle emner ikke dækkes (Kvale, 2004, s. 167).

I forbindelse med dette speciales undersøgelse er det endvidere en væsentlig bias, at alle informanter arbejder inden for NGO'ernes HR og organisationsudviklingsafdelinger. Dette skal faktureres ind i den endelige konklusion, da deres oplevelser med NGO'ernes udviklinger muligvis er mere positive, end de ville være hos ansatte andre steder i NGO'en. Dette hænger igen sammen med deres høje grad af viden om feltet og de bagvedliggende begrundelser for udviklingerne. Dette element er også med til at understrege, at denne undersøgelse kun beskæftiger sig kvalitativt med informanternes oplevelser, og altså ikke forventer at kunne konkludere noget kvantitativt om NGO'erne.

Disse potentielle bias holdes in mente under udfærdigelsen af interviewguiden, hvilken er omdrejningspunktet for følgende metodiske præsentation.

2.2.1 Interviewguide

Interviewguiden henviser til den skitse interviewereren forbereder før interviewet. Den kan være meget eller lidt struktureret, alt efter hvad målet med interviewet er og hvor erfaren interviewereren er. I dette tilfælde er interviewguiden semistruktureret, hvilket vil sige, at der nedskrives overordnede over- og underspørgsmål, som er vigtige at komme gennem i løbet af interviewet. Disse er en form for sikkerhedsnet, da de kan bruges som checkliste for at sikre sig et minimum af afdækning i forhold til emnet. Derudover er den semistrukturerede interviewguide åben for spontane udviklinger i samtalen, som potentielt kan afsløre uforudset information (Kvale, 2004, s. 45). Det er vigtigt, at følge disse spontane udstikkere, både grundet den potentielle information, der kan være gemt i dem, men også fordi det hjælper til at opretholde den dynamiske og naturlige følelse i samtalen. Hvis informanten føler sig tryk ved samtalen, er det nemmere at komme ind til deres uforbeholdne forståelse af emnet. De spontane udstikkere kan dog vise sig at være afveje, hvilke kan medføre, at det ikke er hele interviewet, der findes relevant at transskribere efterfølgende. Transskriptionerne til denne opgave indeholder derfor korte sammenfatninger af dele af interviewene, som ikke fandtes relevant for analysen, og informanternes tænke-ord, fx øh og altså, er også undladt fra transskriptionerne. Interviewguiden er udarbejdet på baggrund af forståelser fra Steiner Kvaes bog *Interview – En introduktion til et håndværk* (Kvale, 2004). Kvale pointerer, at et interviews kvalitet er af-

hængig af dets forberedelse, hvilket betyder; "[...] *at jo bedre man har forberedt interviewet, desto højere kvalitet vil den viden, der produceres i interviewet, have*" (Kvale, 2004, s. 119). Det er ud fra denne tanke at nedenstående fremgangsmåde fremsættes.

Interviewet indledes og afsluttes med henholdsvis en *briefing* og en *debriefing* (Kvale, 2004, s. 149), som har til hensigt at indlede og afslutte interviewet på en god måde. Briefingen består af en kort introduktion til baggrunden for interviewet, samt en præsentation af dets parametre, så som optagelse, anonymitet og varighed. Debriefingen bruges til at afrunde interviewet, takke informanten og spørge efter eventuelle uddybende kommentarer.

Det mellemliggende interview er udformet ud fra forskningsspørgsmål med baggrund i specialets teorier og problemformulering:

Hvilke professionaliseringsudviklinger oplever de adspurgte ansatte i fire danske NGO'er, og hvordan oplever de, at udviklingerne påvirker deres oplevelse af mening i arbejdslivet?

Forskningsspørgsmål er ikke tiltænkt direkte brug i interviewet. De er derimod eksemplificeringer af hvilke temaer og teoretiske overvejelser interviewet skal finde svar på, for at kunne besvare den ovenfor præsenterede problemformulering. De kræver ofte omformulering og muligvis opdeling, før de kan bruges i interviewet som interviewspørgsmål. Interviewspørgsmålene er derimod formuleret i dagligdagssprog af hensyn til at få informanten til at slappe af, og tale spontant om det ønskede emne. Det kan også være behjælpeligt at spørge ind til det samme forskningsspørgsmål på flere forskellige måder, for at få en så nuanceret beskrivelse af informantens forståelser og holdninger som muligt (Kvale, 2004, s. 152). Derfor er der flere spørgsmål, som omhandler samme problemstilling, i den endelige interviewguide, som kan ses i bilag 1.

De kvalitative interview er den ene del af den todelte tilgang, som ligger til grund for specialets indsamling af empiri. Den anden del har jeg valgt at kalde *struktureret skriftligt interview*, hvilket følgende afsnit vil uddybe.

2.3 Struktureret skriftligt interview

Jeg har sammensat interviewmetoden *struktureret skriftligt interview* til brug i specialet, med henblik på at få indblik i de ansattes oplevelser og forståelser af at arbejde for henholdsvis Mellemløbet Samvirke og Folkekirkens Nødhjælp, som var de eneste NGO'er som var inte-

Metode

resserede i at deltage i denne del af undersøgelsen. Det var nødvendigt at benytte denne metode, da det ellers ikke havde været muligt, at få adgang til denne gruppes oplevelser, fordi det ikke var praktisk muligt at få så bred adgang til populationen.

Min sammensætning af metoden bygger på kvalitative indsigter fra Steiner Kvales bog *Interview – Introduktion til et håndværk* (Kvale, 2004), kombineret med litteratur om spørgeskemaer i form af bogen *Survey Research* (Sapsford, 2007). skrevet af universitetsprofessor Roger Sapsford, og bogen *Business Research Methods – An Applied Orientation* (Sreejesh, Mohapatra, & Anusree, 2014), skrevet af Dr. Sreejesh, Dr. Sanjay Mohapatra og Dr. Anusree, som er henholdsvis universitetsundervisere og prisvindende Ph.d. studerende.

De strukturerede skriftlige interview er i spørgeskemaformat, men spørgeskemaer skal i denne sammenhæng forstås som *questionnaire* og ikke *survey*. Denne differentiering fremhæves, da survey traditionelt dækker over strukturerede indsamlinger af målbare data; "*surveys have developed into exercises in measurement*" (Sapsford, 2007). I en survey kodes de indsamlede data med talmæssige værdier og sammensættes statistisk med henblik på at få generel viden om populationen (Sapsford, 2007), hvilket ikke er hensigten med dette speciales undersøgelse. Spørgeskemaer i forståelsen *questionnaire* kan derimod benyttes til at; "*[...] collect qualitative data for better understanding*" (Sreejesh, Mohapatra, & Anusree, 2014, s. 143). Denne forståelse passer i højere grad til hensigten med nærværende undersøgelses skriftlige interview, som har til hensigt at indhente viden om de ansattes oplevelse med at arbejde for en NGO. Selvom Sreejesh et al. beskæftiger sig med questionnaires, er deres fokus stadig med henblik på statistisk resultatsammenligning, hvorfor de ikke til fulde repræsenterer mit undersøgelsesdesign i forhold til de strukturerede skriftlige interview. Deres metodiske tilgang inddrages i forståelsen af, hvilke elementer man bør overveje i udarbejdelsen af spørgeskemaer, hvorimod analysen af de afgivne svar præges af Kvales forståelse af det kvalitative interview.

Min sammensætning af det strukturerede skriftlige interview kan siges, at være en videreudvikling af den interviewtekniske disciplin Kvale beskriver som *Computerunderstøttet interview* (Kvale, 2004, s. 169), hvor kommunikationen foregår over computeren. Hans største kritikpunkt er med rette den fejlkilde, som findes i manglen på mulighed for at stille opfølgende spørgsmål. Denne type interview er i høj grad ensidig, hvilket kan være problematisk, hvis spørgsmål misforstås eller mistolkes. Denne fejlkilde stiller derfor krav til spørgsmålsformuleringen, som bør være så klar og tydelig som muligt – dog uden at virke ledende. Spørgsmål af den slags kan være udfordrende at formulere, hvorfor det kan være en fordel at vende

Metode

spørgsmålene med sin gatekeeper i organisationen, som kan afgøre om de bør være mere eller mindre direkte (Sreejesh, Mohapatra, & Anusree, 2014, s. 144). Til dette speciales strukturerede skriftlige interview var Pierre Vernet hos Mellempfolkeligt Samvirke en vigtig sparringspartner, da han kunne bidrage med viden om, at medarbejderne hos Mellempfolkeligt Samvirke ville respondere bedst på et begrænset antal direkte spørgsmål, i modsætning til de mere indirekte, krydsafdækkende spørgsmål jeg i første omgang havde fremsendt. Dette blev begrundet med, at medarbejderne er akademikere med et generelt højt refleksionsniveau når det kommer til egen arbejdsplads og værdier. Det faktum, at deres begrænsede tid er værdifuld i forhold til NGO'ens mission, blev også givet som grund, til at de ville reagere negativt, hvis de følte, at spørgsmålene var irrelevante eller spildte deres tid. Generelt var budskabet, at hvis jeg ville have svar på mine spørgsmål, skulle de være så få, så relevante og så direkte som muligt, da det ville være engagerende for respondenterne, som derfor ville svare mere uddybende. Hvorvidt dette har vist sig at være sandt har jeg svært ved at vurdere, da nogle svar er meget korte og overfladiske, og andre er uddybede og velovervejede. Hvorvidt dette er et resultat af spørgsmålene, eller de individuelle ansattes motivation, er ikke til at afgøre.

Overvejelserne om spørgsmålsformulering resulterede i et skema med henholdsvis fem og seks spørgsmål, som især afdækker et specifikt område af viden, der er relevant i forhold til undersøgelsen. Spørgsmål og svar kan læses i bilag 6. De er formuleret med øje for; nytteværdien af svarene, informationsindsamlingseffektiviteten, og respondenternes evne og villighed til at svare (Sreejesh, Mohapatra, & Anusree, 2014, s. 147). Respondenternes evne og villighed til at svare er, som forklaret ovenfor, imødekommet med hjælp fra gatekeeperen i NGO'en, som fx kunne bidrage med organisationsspecifikke begreber, der ville lette forståelsen af spørgsmålene for de ansatte. Nytteværdien og informationsindsamlingseffektiviteten af svarerne er forsøgt maksimeret gennem refleksion over, hvorvidt spørgsmålene er direkte, relevante og afdækkende nok, i forhold til det specifikke emne og teoretiske fundament.

I strukturerede skriftlige interview er besvarelsen af spørgsmålene åben, i den forstand at respondenterne selv formulerer svaret. Dette ses i modsætning til survey-spørgeskemaer, som hovedsageligt benytter sig af lukkede svarmuligheder, af hensyn til kodning og statistisk analyse. Åbne besvarelser bruges i spørgeskemaer, som sigter mod at undersøge et emne, uden at begrænse den mulige viden der ligger i besvarelsene (Sreejesh, Mohapatra, & Anusree, 2014, s. 148). Når respondenterne har frihed til at formulere sine egne svar, bliver den indsamlede viden kompleks og mangesidet - også i tilfælde hvor antallet af respondenter er begrænset.

Metode

Åbne svarmuligheder er både det strukturerede skriftlige interviews styrke og svaghed, da åbne svar kan resultere i ubrugelig eller mangelfuld information. Det eneste man som interviewer kan gøre, for at imødekomme denne fejlkilde, er at gennemtænke sine spørgsmål, og gøre dem så kvalificerede som muligt. Dette beskytter ikke undersøgelsen mod ugidelige respondenter eller uforudsete misforståelser, men det mindsker risikoen herfor.

Ved brug af strukturerede skriftlige interviews er det muligt, at indsamle nuanceret viden i stil med den viden, som findes i semi-strukturerede interview. Processen er ikke dynamisk på samme måde (Kvale, 2004, s. 100), men det er det nærmeste man som interviewer kan komme, når populationen ikke kan eller vil stille op til enkelt- eller fokusgruppeinterview. Ved brug af denne metode fik jeg svar fra yderligere 24 respondenter, som ellers ikke ville have deltaget i undersøgelsen.

Dette afsnit har præsenteret de metoder, som ligger til grund for indsamlingen af specialets empiri, hvilket leder videre til præsentationen af de teorier, som har formet de spørgsmål, som er brugt i de to interviewtyper.

3. Teori

Dette afsnit fremstiller de teoretiske begreber og forståelser, som benyttes til at belyse specialets problemfelt i den kommende analyse. Forfatterne bag disse begrebsapparater er henholdsvis; Sociologi professor Niklas Luhmann (Luhmann, 1996), sociologi professorerne Paul DiMaggio og Walter W. Powell (DiMaggio & Powell, 1983), og filosof Cecilie Lynnerup Eriksen (Eriksen C. L., 2009a) (Eriksen C. L., 2009b), læge og universitetsunderviser Lise Kirstine Gormsen (Gormsen, 2009) og psykologiprofessor Svend Brinkmann (Brinkmann, 2009).

Delafsnittene indeholder alle en gennemgang af teoriernes relevante begreber, samt en afsluttende operationalisering af, hvordan disse begreber bringes i spil i den kommende analyse. Operationaliseringerne vil sidenhen blive udgangspunktet for specialets analysestrategi, der fremsættes i afsnit 5.

3.1 Niklas Luhmanns systemteoretiske organisationsforståelse

Følgende indeholder en overordnet introduktion til de aspekter af sociologen Niklas Luhmanns samfundsteori, som er relevante for nærværende analyse. Disse præsenteres ved hjælp af henholdsvis Luhmanns egne tekster *Why Does Society Describe Itself as Postmodern?* (Luhmann, 2000) og *Theory of a Different Order: A Conversation with Katherine Hayles and Niklas Luhmann* (Luhmann, Hayles, Rasch, & Wolfe, 2000), samt Michal Paulsen og Jesper Tækkes artikel *Luhmann og organisation* (Tække & Paulsen, 2008) og Ole Thyssens artikel *Organisationer og funktionssystemer* (Thyssen, 2008). De supplerende tekster er inddraget, da de behandler Luhmanns organisationsteoretiske optik mere komprimeret end Luhmann selv.

Et centralt begreb i Luhmanns samfundsforståelse er *distinktion*. Som beskrevet i afsnit 2.1–*Videnskabsteoretisk ramme*, ser han distinktioner som grundlaget for viden om verden, og det er ved at anskue et element til forskel fra et andet, at det får mening og bliver virkeligt (Luhmann, 2000, s. 36). Et eksempel på en distinktion kunne være *vestlig kultur*, som automatisk adskiller en bred vifte af elementer fra omverdenen, og grupperer dem på en måde, hvorpå den enkelte nemmere kan forholde sig til kompleksiteten, og sætte distinktionen ind i sit indre kognitive skema (Luhmann, Hayles, Rasch, & Wolfe, 2000, s. 117-118). Denne opdeling af verden i distinktioner er nødvendig for at mindske den oplevede kompleksitet, fordi virkeligheden er for kompleks til at indfange i distinktionen; "[...] *there is a complexity outside sy-*

stems which is always richer than any distinction can possibly articulate" (Luhmann, Hayles, Rasch, & Wolfe, 2000, s. 129).

Kompleksiteten præger også hele Luhmanns forståelse af det moderne samfund. Det er, ifølge Luhmann, uddifferentieret i mange funktionssystemer, som hver især har deres egen specialisering, som er deres faste referencepunkt, ud fra hvilket alt forstås. Dette referencepunkt afleder endvidere specifikke *effektmedier*, *binære kommunikationskoder* og *former*, der er med til at differentiere funktionssystemet fra den sociale omverden (Luhmann, Hayles, Rasch, & Wolfe, 2000, s. 124) (Tække & Paulsen, 2008, s. 26). Et eksempel kunne være det politiske funktionssystem, der har *magt* som sit effektmedie, eller primære interesse om man vil, distinktionen *position/opposition* som sin kommunikationskode og *kollektivt bindende beslutninger* som sin form (Tække & Paulsen, 2008, s. 27). Dette betyder, at den primære interesse for det politiske system er magt, hvem der har den eller ikke har den, og hvad de opnår med den. I et velgørenhedsfunktionssystem, som antages at præge NGO'erne, kan *hjælp til de som har brug for den* siges at være effektmediet, *hjælp/ikke-hjælp* kan betegnes som kommunikationskoden, og *velgørenhedsprojekter* kan ses som formen.

Funktionssystemer er endimensionelle i deres orientering, hvilket betyder, at de kun forholder sig til hvorvidt noget er en succes eller fiasko ud fra en binær kommunikationskode, uden at tage andre faktorer i betragtning (Thyssen, 2008, s. 168). Det kunne fx være når det økonomiske funktionssystem forenkler et udviklingsprojekt til at være en fiasko, fordi det ikke har genereret indkomst – hvorimod velgørenhedsfunktionssystemet ville se det samme projekt som en succes, da det har hjulpet mennesker. En organisation, som fx en NGO, er ikke et funktionssystem, men er nærmere et system af funktionssystemer, hvoraf et ofte er mest fremtrædende – det bliver en det primære funktionssystem (Thyssen, 2008, s. 171, 173). I NGO'erne kan det primære funktionssystem siges at være velgørenhed, og andre funktionssystemer er områder, som NGO'en kan vælge at være sensibel overfor: "[...] *organisationer med et primært funktionssystem gør sig sensible for andre funktionssystemer, fordi de skønnes at påvirke muligheden for at opnå det primære mål*" (Thyssen, 2008, s. 173).

En anden form for sensibilitet finder sted, når organisationer indgår i samarbejde med andre, hvilket Luhmann kalder *Interpenetration* (Thyssen, 2008, s. 164). Her er der tale om, at begge parter stiller noget af deres viden eller kunnen til rådighed for den anden. Denne viden er forsimplet og tilrettelagt i forhold til modtageren, og både afsender og modtager er med til at påvirke hvad den skal omhandle (Thyssen, 2008, s. 167). Samarbejdsparterne er hver især

systemer med særegne strukturer og funktionssystemshierarkier, hvorfor det er nødvendigt at reducerer kompleksiteten i den information som deles, for at modtageren kan bruge den bedst muligt i eget system: "*Reduktion af kompleksitet er betingelsen for opbygning af kompleksitet*" (Thyssen, 2008, s. 165). Den kompleksitet, som opbygges hos modtageren, er et resultat af, at modtageren har integreret de nye informationer i eget system. På egne betingelser er de blevet en del af systemet i organisationen, samtidig med at de er med til at udbygge kompleksiteten internt i organisationen – dette kaldes *Timeglas mekanismen* (Thyssen, 2008, s. 166). Indre og ydre omverdensinteraktioner kan skabe forstyrrelser, som påvirker organisationen (Tække & Paulsen, 2008, s. 29). Eksempelvis har Mellempfolkeligt Samvirkes internationale samarbejde med Action Aid skabt en forstyrrelse internt i NGO'en, som betyder en omlægning af deres beslutningsprocesser. Hvor de før skulle blive internt enige om handling, skal projekter og beslutninger nu vendes og godkendes internationalt, hvilket ændrer organisationens indre processer. Forstyrrelser, eller irritationer som Luhmann kalder dem, skaber usikkerhed i organisationen, der omdannes til sikkerhed ved hjælp af beslutninger: "*Decisions are connected with decisions by absorbing uncertainty [...] that is, by transforming self-generated uncertainty (irritation) into self-generated certainty (information)*" (Luhmann, 1996, s. 345). På denne måde er irritationerne med til at skabe læring i organisationen, som er vigtig i forhold til udvikling. Til trods for deres indledende forstyrrelse af systemet, er irritationer og forstyrrelser dermed gavnlige for organisationen, set fra Luhmanns perspektiv.

Luhmann anser organisationer, som værende subsystemer i forhold til samfundet, hvis eksistens er funderet i kommunikation; "[...] *til forskel fra fx bevidstheder, der tænker, eller biologiske systemer, der bare lever*" (Tække & Paulsen, 2008, s. 14). Hermed forstås, at det er kommunikation som gør samfund, og dermed også organisationer, virkelige (Luhmann, Hayles, Rasch, & Wolfe, 2000, s. 124). Ydermere er det den kommunikation, der findes i beslutninger, som udgør det stof organisationer er lavet af: "*Recursive decision making reproduces an organization*" (Luhmann, Hayles, Rasch, & Wolfe, 2000, s. 124) og: "[...] *what is the special characteristic distinguishing organizations from other types of social systems? It is, I suppose, the communication of decisions. Or to be more exact: the production of decisions by communication*" (Luhmann, 1996, s. 345).

Det, som organisationer gør, er altså at kommunikere sig frem til, og kommunikere om, de beslutninger, som er taget ved at "[...] *opstille en horisont af alternativer og fremtvinge et valg*

mellem dem" (Tække & Paulsen, 2008, s. 31). Disse beslutninger kan herefter virke som *beslutningspræmisser*, med hvilket der menes, at forudgående beslutninger påvirker fremtidige beslutninger, ved at reducerer kompleksiteten, i forhold til hvordan der vælges mellem fremtidige valg-alternativer (Tække & Paulsen, 2008, s. 32). På denne måde er organisationerne *selvreferentielle*, hvilket betyder, at de kan referere til sig selv når nye beslutninger skal træffes (Tække & Paulsen, 2008, s. 34). I denne sammenhæng er det specielt interessant, at kigge på organisationens *refleksion*; "[...] hvor der indføres en selvbeskrivelse af hele organisationen i organisationen: 'vi er dem, der er sådan og sådan' og dette gerne i modsætning til andre organisationer, der beskrives som anderledes" (Tække & Paulsen, 2008, s. 34). Refleksion er med til at skabe en identitet i organisationen, og differentiere organisationen og dens medlemmer fra andre organisationer. Refleksionen er på samme tid et produkt af de beslutningspræmisser, som har været med til at forme de beslutninger, som organisationens medlemmer henviser til i refleksioner.

Luhmanns teoretiske blik på organisationer bruges i analysen, til at undersøge nedenstående operationaliserede perspektiver.

3.1.1 Operationalisering af Luhmann

- Hvilke *effektmedier*, *binære kommunikationskoder* og *former* kommer til udtryk i de adspurgtes udtalelser?
- Hvilke *funktionssystemer* er NGO'erne sensible overfor i de adspurgtes fortællinger?
- Hvilket funktionssystem er mest fremtrædende og bliver primært?
- Hvordan kommer *interpenetration* til udtryk hos de adspurgte?
- Hvordan kan *timeglas mekanismen* anskues i de adspurgtes fortællinger?
- Hvilke *irritationer* eller forstyrrelser giver de adspurgte udtryk for at have mødt i forbindelse med professionalisering?
- Hvilken *beslutningskommunikation* præger NGO'erne ifølge de adspurgte?
- Hvilken *selvreferentiel refleksion* giver de adspurgte udtryk for?

3.2 Paul DiMaggio og Walter W. Powells isomorfske udviklingsforståelse

DiMaggio & Powell er begge sociologi professorer ved henholdsvis Princeton og Stanford universiteterne i USA. De har sammen forfattet artiklen *The Iron Cage Revisited: Institutional*

Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields (DiMaggio & Powell, 1983), omhandlende den udvikling de kalder *institutionel isomorfisme*. Artiklen er siden udgivelsen blevet citeret løbende i tekster omhandlende organisationer, ledelse og udvikling, og institutionel isomorfisme er blevet en del af det sociologiske begrebsapparat. Artiklen blev genoptrykt i *American Sociological Review* i år 2000, hvilket kan ses som bevis på dens fortsatte relevans for feltet, selv 17 år efter udgivelsen.

Med disse argumenter in mente benyttes artiklen som teoretisk medgrundlag for dette speciales nutidige undersøgelse, til trods for sin alder og de forandringer, som samfundet og det organisatoriske felt har gennemgået siden udgivelsen. Endvidere prioriteres det for så vidt muligt, af hensyn til validitet, at bruge primærkilder til de teoretiske forståelser, der ligger til grund for analysens konklusioner.

DiMaggio & Powell introducerer som sagt begrebet *isomorfisme* (NB: egen oversættelse fra *isomorphism*) som forklaring på udviklingstendenser i det organisatoriske felt – men hvad dækker dette begreb over? DiMaggio & Powell anvender denne definition: "[...] *isomorphism is a constraining process that forces one unit in a population to resemble other units that face the same set of environmental conditions*" (DiMaggio & Powell, 1983, s. 149). Isomorfisme er altså en homogeniserende proces, hvorigennem enkelt dele af et felt, fx en NGO, tilpasser sig feltet, fx NGO-feltet, hvorved den kommer til at ligne de andre NGO'er i NGO-feltet. Processen i feltet karakteriseres ved, at:

[...] *organizational characteristics are modified in the direction of increasing compatibility with environmental characteristics; the number of organizations in a population is a function of environmental carrying capacity; and the diversity of organizational forms is isomorphic to environmental diversity* (DiMaggio & Powell, 1983, s. 149)

Variationen i feltet er tilpasset til det miljø, eller samfund om man vil, som feltet befinder sig i. Dette betyder, at organisationernes karakteristika er tilpasset deres omverdens værdier og prioriteter, som både er sigende for hvilke sager, de kan komme igennem med, og hvordan de er opbyggede, men også hvor mange organisationer der i realiteten er plads til. Den isomorfi-ske proces' kraft påvirker dermed alle dele af organisationen, i mere eller mindre udtalt grad, hvorfor det findes relevant, at afdække hvad denne forandrende proces indbefatter.

Teori

DiMaggio & Powell skelner mellem *konkurrerende* og *institutionel isomorfisme* (NB: egen oversættelse fra *competitive* og *institutional*), hvoraf institutionel isomorfisme er den relevante i forhold til organisationsstudier (DiMaggio & Powell, 1983, s. 149). Den inddeles i tre mekanismer; *tilskyndelses*, *mimetisk* og *normativ* isomorfisme (NB: egen oversættelse fra *coercive*, *mimetic* og *normative*) (DiMaggio & Powell, 1983, s. 150).

Tabel 1 - Mekanismerne i isomorfisk forandring, (DiMaggio & Powell, 1983, s. 150-153)

Mekanisme navn	Kendetegn og eksistensgrundlag
Tilskyndelsesisomorfisme (DiMaggio & Powell, 1983, s. 150-151)	Resultat af pres fra samarbejdsparter eller samfundet. Fører til, at organisationen fx indfører nye afrapporteringssystemer eller ansættelsesprocedure for at signalere, at de efterkommer de krav, som deres donorer eller samfundskulturen fremsætter. Disse ændringer kan fremstå påtagede, men de kan ikke desto mindre virke forandrende på organisationen.
Mimetisk isomorfisme (DiMaggio & Powell, 1983, s. 151-152)	Resultat af usikkerhed eller uklarhed om målsætningen i organisationen. Kan føre til efterligning af andre organisationers praksis eller opbygning, der anskues som værende bedre eller mere stabile end den efterlignende organisations.
Normativ isomorfisme (DiMaggio & Powell, 1983, s. 152-153)	Resultat af professionalisering. Kan føre til, at de ansatte i organisationen bliver mere og mere ens, da de ansattes ud fra de samme krav om uddannelsesmæssig baggrund, og indgår i de samme professionelle netværk. På den måde mindskes det forandrende potentiale, som findes hos medarbejdere med forskellige tilgange til emner og opgaver.

De tre mekanismer, som er beskrevet ovenfor, findes i større eller mindre udstrækning i den empiriske virkelighed, og selvom de kan observeres sideløbende, pointerer DiMaggio & Powell at de har forskellige rødder og konsekvenser (DiMaggio & Powell, 1983, s. 150). Hermed mener de, at isomorfiske forandringer kan inddeles i kategorier, og spores tilbage til den distinkte isomorfiske mekanisme, som er primærbaggrunden for forandringen. Eksempelvis kan NGO'ers potentielt ensformige udvælgelse af indsatsområder i verden, muligvis spores tilbage til krav fremsat af Danida, der i form af sin status som stor donor kan siges at have en

Teori

vis tilskyndelsesmagt. Herved vil organisationernes indsatsområder kunne spores tilbage til den tilskyndelsesisomorfiske mekanisme i DiMaggio & Powells kategorisering.

DiMaggio & Powells hypotese er, at isomorfisk forandring i organisationer fører til homogenisering og mindre variation. De mener, at visse tendenser er fordrende for, at et organisatorisk felt vil gennemgå isomorfisk forandring. Disse er:

- Jo mere ens finansieringskilderne i det organisatoriske felt er, jo mere ens vil organisationerne være.
- Jo mere indflydelse staten har på feltet, jo mere ens vil organisationerne være.
- Jo færre alternative strukturelle modeller der findes i feltet, jo mindre vil organisationerne variere fra hinanden.
- Jo mere usikkerhed der er i feltet, jo mere vil organisationerne søge tryghed i konformitet.

(DiMaggio & Powell, 1983, s. 155-156)

De påpeger desuden, at professionalisering og strukturniveauet i organisationen også er med til at øge frekvensen af isomorfisk forandring. Dette sker, fordi organisationerne fx udvælger deres ansatte ud fra enslydende kriterier, eller opbygger deres interne struktur over samme model, hvilket gør vejen mod ensformighed kortere (DiMaggio & Powell, 1983, s. 156).

Isomorfiske forandringer siges at have visse konsekvenser for organisationerne. Som fremstillet ovenfor, fører de til en øget homogenisering i det organisatoriske felt, hvilket kan forventes at medføre manglende innovation. Hvis alle organisationer og ansatte er ens, kommer der ikke ny inspiration ind i feltet, og udviklingen går i stå. Endvidere mener DiMaggio & Powell også, at specifikt professionaliseringen; "*[...] has rendered obsolescent (if not obsolete) the dichotomy between organizational commitment and professional allegiance that characterized traditional professionals in earlier organizations*" (DiMaggio & Powell, 1983, s. 152). Ud fra dette citat forstår jeg, at professionaliseringen fører til, at der ikke længere er sammenhæng mellem tilhørsforholdet til den organisation den professionelle arbejder for, og den følelse af alliance den ansatte føler overfor organisationen. Den professionelle ansatte kan hermed godt føle sig knyttet til organisationen, men alliancen strækker sig ikke længere, end at den ansatte lige så godt kunne arbejde for en anden organisation. Denne ligegyldighed er en konsekvens af den isomorfiske forandring, hvor organisationerne bliver ens i struktur, ansættelseskrav og

finansieringsbetingelser, hvorfor der ikke længere findes udtalte incitamenter for at vælge én organisation frem for en anden.

DiMaggio & Powells tese om organisatorisk isomorfisme bruges i analysen, til at undersøge nedenstående operationaliserede perspektiver.

3.2.1 Operationalisering af DiMaggio & Powell

- Hvor udtalt er den *isomorfske forandringsproces* i de adspurgtes fortællinger om deres NGO'er?
- Hvilke isomorfske *forandringsmekanismer* er mest udtalt i de adspurgtes oplevelser med professionalisering?
- Hvordan passer de adspurgtes beskrivelser af *professionalisering* overens med DiMaggio & Powells fremstilling af den?
- Hvordan italesætter de adspurgte problematikken omkring de isomorfske processer, og hvordan håndterer de den?

3.3 Cecilie Eriksen et al. om mening i arbejdslivet

Det afsluttende teoretiske blik omhandler konceptet *det meningsfulde arbejdsliv*, og forstås ud fra filosofen Cecilie Lynnerup Eriksens antologi af samme navn (Eriksen C. L., 2009). De følgende anskuelser er baseret på bidrag om mening og arbejdsliv fra hende selv, læge og universitetsunderviser Lise Kirstine Gormsen (Gormsen, 2009) og psykologiprofessor Svend Brinkmann (Brinkmann, 2009).

Det meningsfulde arbejdsliv er ikke et nyt begreb, men har derimod rødder langt tilbage i historien. I antikken var arbejde snævert karakteriseret som fysisk arbejde, og det ansås som nedværdigende og uden værdi: "*Arbejde var vulgært og gjorde mennesker ufri, og det blev kun udført af slaver, fattige og kvinder*" (Eriksen C. L., 2009a, s. 11-12). Det arbejde, som var værd at beskæftige sig med, var det tankefulde arbejde, så som politik, krigsførelse eller kunstnerisk udfoldelse. Disse aktiviteter havde værdi og tilføjede mening til den enkeltes liv, og denne værdsættelse af mentalt arbejde blev senere udvidet til alle former for arbejde. I reformationen blev hårdt arbejde kædet sammen med at være en rettroende og god kristen, hvilket førte til en nyfortolkning af arbejdets værdi. Det gav nu mening for den enkelte at arbejde, fordi det var til ære for Gud (Eriksen C. L., 2009a, s. 13). Senere endnu blev meningen med arbejdet

flyttet fra Gud til den enkelte, da man begynder at anse arbejde som; "[...] *det der adskiller os fra dyrene*" (Eriksen C. L., 2009a, s. 13-14) og det grundlæggende element i vores individuelle frihed. Det blev en værdi, at man frit kunne vælge hvad man ville arbejde med, men det blev starten på den måde, hvorpå det senmoderne menneske identificerer sig med sit arbejde (Eriksen C. L., 2009a, s. 14). I dag arbejder hovedparten af den vestlige befolkning i service- eller videns-relaterede fag, hvor individet er i fokus, og personlig udvikling står øverst på ønskelisten til nutidige og kommende job (Eriksen C. L., 2009a, s. 16). Arbejdet skal være meningsfyldt, fordi det er en stor del af vores daglige liv, og fordi vi er privilegerede nok til at mening er en mulighed (Eriksen C. L., 2009a, s. 16). En arbejdsplads med meningsfuldt arbejde siges endvidere at være mere konkurrencedygtig, når det kommer til at sikre sig de bedste medarbejdere (Eriksen C. L., 2009a, s. 17). Arbejdets plads i vores selvforståelse og hverdag gør, at vi er selektive i forhold til hvilke værdier vi tilslutter os, fordi vi har accepteret den moderne sandhed om vores identitet, at; "[...] *du bliver hvad du identificerer dig med*" (Brinkmann, 2009, s. 108). Derfor er mening blevet et kvalitetsstempel, som man helst skal kunne sætte på sit arbejde, uanset hvilken branche man arbejder i, fordi: "*I dag arbejder vi ikke kun for at overleve, vi lever også for at arbejde*" (Eriksen C. L., 2009a, s. 16).

Men hvad gør et arbejde meningsfuldt?

Et meningsfuldt arbejdsliv kan karakteriseres ud fra følgende egenskaber;

- *Arbejdet skal være selvvalgt.* Et meningsfuldt arbejde kan ikke være noget man er blevet tvunget til at udføre. For at det giver mening, skal man selv have valgt det, og man skal selvstændigt anerkende dets værdi (Eriksen C. L., 2009b, s. 135-136).
- *Arbejdet skal leve op til den etiske fordring i sammenhængen.* En etisk fordring er den beskrivelse K. E. Løgstrup brugte, om det etiske ansvar et hvert menneske har, når det kommer i kontakt med andre mennesker. Det betyder, at den enkelte har ansvar for den indvirkning han eller hun har på sine medmennesker og omverden. Mening i arbejdet kan findes, ved at man oplever at leve op til den etiske fordring, som er relevant i forhold til det specifikke arbejdsområde (Eriksen C. L., 2009b, s. 126-127).

Ud over det frie valg og den etiske fordring kan det siges, at mening i arbejdet er en normativ vurdering, som tilskriver meningens kvalitet til det arbejde, som gør det gode. Hermed menes, at et meningsfuldt arbejde ikke udelukkende kan være noget, som den enkelte synes er fornøjet eller som tjener et formål, men det skal være noget, der gør en positiv forskel for andre

(Eriksen C. L., 2009b, s. 123-125). Nedenstående eksempel pointerer hvordan et arbejde ikke nødvendigvis er meningsfuldt, blot fordi det har et formål:

Hvis vi forestiller os en overlæge i en af denne verdens fangelejre: Hun gør brug af sine særlige talenter, har gode kollegaer, meget ansvar, arbejder innovativt, og hendes team er verdens bedste – og formålet med arbejdet er at udføre tortur og forskning i at effektivisere tortur. Så er det godt nok et arbejdsliv med et formål, men det er ikke et godt formål eller en god brug af arbejdsiver, fordi hun skader andre mennesker

(Eriksen C. L., 2009b, s. 124-125)

Første del af citatet beskriver alle de kvaliteter, som den moderne ansatte ville ønske sig i et arbejde, men slutningen viser, hvordan alle disse kvaliteter er intetsigende i forhold til meningsfuldhed, hvis det normative krav, om at gøre det gode, ikke opfyldes. I denne sammenhæng er NGO'erne næsten selvskrevne, som meningsfulde arbejdspladser, da hele deres eksistensgrundlag er bygget på at gøre en positiv forskel for andre. De arbejder ovenikøbet hovedsageligt med de såkaldt klassiske etiske fordringer; "[...] *mindskelse af fattigdom, sult og sygdom*" (Eriksen C. L., 2009b, s. 136). Disse elementer betyder sammenlagt, at de ansatte hos NGO'erne med al sandsynlighed finder deres arbejde meningsfuldt – forudsat de selv frit har valgt arbejdet. Hvorvidt dette er tilfældet, eller om der er andre faktorer i spil, vil blive belyst i den kommende analyse.

Generelt sammenfattes det i antologien *Det Meningsfulde Arbejdsliv*, at mening i arbejdslivet er et fænomen, som er mere end blot en individuel oplevelse. Det kræver inputs fra både kollegaer, omverden, samfundets normative værdier, og den enkeltes frie valg for at gå op i en højere, meningsfuld enhed (Eriksen C. L., 2009a, s. 18). Det har potentiale til at kunne påvirke den verden vi lever i positivt, så længe jagten på mening ikke får lov til at tage overhånd på bekostning af familieliv og samfundsforpligtigelser (Eriksen C. L., 2009a, s. 19). Selvom det meningsfulde arbejdsliv er blevet i dyd i det moderne arbejdsliv, så findes der nemlig visse faldgruber i at arbejde med noget, som giver mening. Den mest væsentlige faldgrube i forhold til det meningsfulde arbejde har med stress at gøre. På den ene side siges det meningsfulde arbejde at være et middel mod stress, da det tilføjer mening til livet generelt, giver overskud og en følelse af større sammenhæng (Gormsen, 2009, s. 23;47). På den anden side kan mening blive en faldgrube, da det kan føre til en følelse af, at man hele tiden kan og bør gøre mere,

fordi det giver mening og gør en positiv forskel (Gormsen, 2009, s. 38). Problemet med stress opstår i de forløb, hvor opgaven virker uendelig, og den enkelte derfor kommer til at føle, at opgaven aldrig kan blive løst godt nok (Gormsen, 2009, s. 25). Motivationen for at opnå resultater kan være høj, hvis de ansatte føler, at de arbejder for en god sag. Det kan derfor være svært at ligge arbejdet fra sig, hvorfor der er en fare for, at de ansatte kører sig selv ned ud af ren og skær dedikation (Eriksen C. L., 2009b, s. 141). De klassiske etiske fordringer, som NGO'erne arbejder med, kan endvidere siges at være eviggyldige problemer uden håndgribelige totalløsninger, hvilket gør dem endnu mere relevante som risikofaktorer i forhold til stress.

Eriksen udpeger også en anden trussel mod meningen i de ellers karakteristisk meningsfulde arbejdsopgaver, så som pleje af børn og syge, undervisning eller velgørende arbejde. Denne trussel er bureaukratisering, og den kommer til udtryk gennem øgede krav til effektivitet, resultatmåling og dokumentation (Eriksen C. L., 2009b, s. 142). Udviklingen mod øget bureaukratisering medfører et skifte i prioritering hos den ansatte, hvis arbejde bliver en balanceopgave mellem at udføre sit arbejde, og dokumentere at arbejdet bliver udført. Hermed bliver der mindre tid til de vigtige opgaver, og den enkelte kan komme til at føle, at de; "*[...] udføres etisk uforsvarligt – og dermed tømmes for mening*" (Eriksen C. L., 2009b, s. 143). Dette er relevant for NGO'erne, som er drevet af ønsket om at leve op til de etiske fordringer på deres område, men hvis udvikling går mod øget bureaukratisering. Hvorvidt det opleves, som en hindring i forhold til at have et meningsfuldt arbejdsliv, er et af de spørgsmål, der vil blive forsøgt besvaret i den kommende analyse.

En sidste hindring i forhold til meningsfuldhed i arbejdslivet er ensretning blandt medarbejderne. Dette kan fx være i situationer, hvor ansættelseskriterierne bliver så smalle, at alle ansatte i store træk er ens. En sådan situation ville have en negativ indvirkning på organisationens udviklings- og innovationspotentiale, hvilket betyder at organisationen vil opleves mindre dynamisk. Dynamik og udvikling er også en del af det meningsfulde på en arbejdsplads, da de ansatte oplever denne udvikling, som fremskridt i forhold til den overordnede mission og formål (Eriksen C. L., 2009b, s. 143-144). Det er derfor interessant at undersøge, hvilke kriterier de uafhængige organisationer stiller op for nye potentielle ansatte, og om de ønsker variation og dynamik, eller ensretning og tradition.

Tankerne om meningsfuldhed fra Eriksen et al. bruges i analysen, til at undersøge nedenstående operationaliserede perspektiver.

3.3.1 Operationalisering af Eriksen et al.

- Hvad beskriver de adspurgte som værende værdifuldt og meningsgivende i deres arbejde?
- Hvilke meningskarakteristika kommer til udtryk i empirien?
- Hvilke meningsrelaterede faldgruber påpeger de adspurgte i deres NGO'er og hvordan arbejdes der med dem?
- Opleves bureaukratisering som en hindring i forhold til at have et meningsfuldt arbejdsliv?
- Hvilke ansættelseskriterier findes ifølge de adspurgte i organisationerne, og hvilken betydning opleves de at have for organisationens udvikling?

Dette afsnit har præsenteret de teoretiske perspektiver, som empirien vil blive undersøgt ud fra i analysen. Før analysen kan påbegyndes vil nedenstående afsnit derfor introducere kilderne til denne empiri.

4. Præsentation af empiri

Dette afsnit indeholder en præsentation af de fire ansatte og deres arbejdspladser, som danner den primære empiriske baggrund for specialets analyse. NGO'ernes målsætninger, opbygning og finansieringsbaggrund vil blive beskrevet kort, med henblik på at give et overordnet indblik deres forhold.

Det skal i denne forbindelse repeteres, at alle adspurgte i de personlige interview arbejder inden for NGO'ernes HR afdelinger, hvilket antages at påvirke deres oplevelse af de organisatoriske forandringer. I kraft af deres arbejdsopgaver, er de medvirkende til at implementere og formidle NGO'ernes udviklingsstrategier, hvorfor de har en indgående forståelse herfor. Oplevelsen af udviklingen er muligvis anderledes for ansatte i andre dele af organisationerne, hvilket har indvirkning på specialets analyse og konklusion, som bliver præget af de adspurgtes høje niveau af involvering i de organisatoriske udviklinger. Denne bias er hverken negativ eller positiv, men blot en faktor som spiller ind i forhold til analysen.

Afsnittet indeholder også en præsentation af den sekundære empiri, som stammer fra strukturerede skriftlige interview foretaget i to af de fire organisationer. Grundet anonymitet vides det ikke hvilke arbejdsopgaver disse respondenter har, men det kan antages, at de ikke alle arbejder i HR afdelingen. Besvarelsene introducerer derfor variation i det empiriske grundlag, og vil blive benyttet til at supplere den primære empiri i analysen.

4.1.1 Folkekirkens Nødhjælp

Folkekirkens Nødhjælp er repræsenteret i empirien i et interview med HR- og organisationschef Anders Koch Hess (AKH), samt besvarelser fra strukturerede skriftlige interview (FKN). NGO'ens målsætning er: "[...] er at styrke verdens fattigste i kampen for et værdigt liv" (Folkekirkens Nødhjælp), hvilken de forsøger at opnå gennem deres primære indsatsområder, som er bekæmpelse af sult, HIV og aids, demokrati for alle, hjælp under katastrofer og rydning af miner. Organisationer er del af det internationale netværk ACT Alliance (Action by Churches Together), som samlet set er verdens femte største NGO.

Folkekirkens Nødhjælp finansieres via private og offentlige donationer, indtægterne fra deres genbrugsbutikker, samt støtte fra diverse internationale agenturer, fx EU. Deres største finansieringskilde er Danida, som står for 37%, efterfulgt af private donationer, som udgør 23%, og internationale donorer og EU-bevillinger, som udgør henholdsvis 19% og 14,5%. Pengene går

primært til katastrofe og udviklingsarbejde, hvilket udgør 80% af de samlede budget. Herudover går 10% til oplysning og indsamling, og de administrative omkostninger ligger årligt på under 10% af indtægterne (Folkekirkens Nødhjælp, 2013).

4.1.2 Mellempfolkeligt Samvirke

Mellempfolkeligt Samvirke er repræsenteret i empirien i et interview med Pierre Vernet, chef for HR og organisationsudvikling (PV), samt i udtalelser fra strukturerede skriftlige interview (MS). Målsætningen for NGO'en er at forbedre vilkårene for, at verdens fattigste kan klare sig selv, og forbedre deres vilkår gennem demokratisk arbejde og bevidsthed om rettigheder (Mellempfolkeligt Samvirke). De er en del af den internationale NGO koalition ActionAid.

Mellempfolkeligt Samvirkes finansiering er 66% dækket af offentlige midler fra Danida som primærkilde, 22% er anden indtægtsgenererende aktivitet, og 12% er egne indsamlinger, private donationer eller øvrige indtægter. De bruger primært pengene på arbejdet med udvikling i syd, hvilket står for 77% af udgifterne. 12% går til arbejde i Danmark og udgifter i forbindelse med indtægtsgenererende aktivitet, 6% går til administration og 5% går til udgifter i forbindelse med fundraising (Mellempfolkeligt Samvirke, 2013).

4.1.3 Red Barnet

Red Barnet er repræsenteret i empirien i et interview med deres nationale HR konsulent Kimmie B. Bennetzen (KBB). NGO'ens målsætning er at forbedre vilkårene for verdens børn, gennem katastrofe forberedelse, uddannelse og styrkelse af børnenes rettigheder i alle dele af verden. Internationalt er Red Barnet Danmark en del af Save the Children, som er verdens største NGO, der arbejder for børns vilkår og rettigheder (Red Barnet).

Red Barnet finansieres gennem privat og offentligt støtte, indsamlingsshows, som det årlige Comedy Aid-show, samt indtægterne fra deres genbrugsbutikker i Danmark. De har endvidere flere partnerskaber med privatsektoren, hvor nogle firmaer donere en del af deres overskud eller støtter med service. Procentmæssigt fordeler det sig sådan, at EU, Unicef og andre institutionelle donorer står for 45% af indtægterne, Danida og ministerier står for 34%, og private og virksomheder står for 13%. De resterende 8% udgør indtægter fra fonde og andre kilder. Pengene bliver hovedsageligt brugt på børn i udlandet, og til dels på børn i Danmark, hvilket tilsammen udgør i alt 86% af udgifterne. Information og kampagnevirksomhed udgør 6%, og administration står for 8% af udgifterne (Red Barnet, 2014).

4.1.4 Røde Kors

Røde Kors er repræsenteret i empirien i et interview med Pernille Hvitnov, der arbejder med HR og kompetenceudvikling i organisationen (PH). Røde Kors er en af verdens ældste og største humanitære NGO'er, hvis målsætning er at afhjælpe lidelse hvor end der er brug for det. De er til stede som upartisk nødhjælp i forbindelse med krige, katastrofer og generel humanitær nød, men arbejder også i mindre størrelsesforhold i forbindelse med drift af danske asylcentre og salg af førstehjælpskasser (Røde Kors).

Røde Kors' indtægter kommer fra deres genbrugsbutikker, offentlige midler, og indsamling af midler fra private og firmaer, hvoraf indtægter fra EU og Danida udgør de største poster. Pengene går til udvikling, nødhjælp og hjælpearbejde, hvilket udgør 70% af de samlede udgifter. 13% går til driften af genbrugsbutikkerne, 10% går til oplysning, indsamling og førstehjælp, og 7% bruges på administrative udgifter (Røde Kors).

4.2 Sekundær empiri

Den sekundære empiri er indsamlet ved hjælp af strukturerede skriftlige interview, udformet som internetbaserede spørgeskemaer. Links til disse spørgeskemaer blev lagt på Mellemløst Samvirkes og Folkekirkens Nødhjælps intranet, og deltagelse i undersøgelsen var frivillig og tilgængelig for alle ansatte. Resultatet er besvarelser fra 24 personer af mere eller mindre omfangsrig karakter. Grunden til at denne empiri betegnes som sekundær er, at der ikke foreligger besvarelser fra alle NGO'er, da det ikke var alle, som ville deltage i denne del af undersøgelsen. De strukturerede skriftlige interview bruges derfor, som komplementerende viden om de ansatte i NGO'erne, og til at underbygge eller udfordre observerede tendenser i primær informanternes oplevelser med at arbejde for disse NGO'er.

5. Analysestrategi

Dette afsnit indeholder en gennemgang af strategien bag den kommende analyse. Den frem-sættes som et produkt af samspillet mellem problemformuleringens spørgsmål, de teoribase-rede operationaliseringer og kategoriseringen af empirien.

Kategoriseringen af empirien er baseret på Steiner Kvales begreb *meningskategorisering* (Kvale, 2004, s. 194). Meningskategorisering er en måde, hvorpå den relevante information identificeres i empirien til senere brug i analyse. Kategorierne kan være fastlagt på forhånd gennem forskningsspørgsmålene i interviewguiden, men nye kategorier kan vise sig i transkriptionsprocessen. Inddelingen af forskningsspørgsmål i denne undersøgelses interview-guides er baseret på problemformuleringens to hovedtemaer; NGO'ens oplevede udvikling og dennes indvirkning på de adspurgte. Ud fra denne overordnede kategorisering udledes fire hovedkategorier af empirien, som hver især belyser et antal af de teoretiske operationalise-ringer, hvilket illustreres i nedenstående fremstilling. Samlet set afdækker hovedkategorierne problemformuleringens hovedtemaer, hvilket opsamlingen i afsnit 8 - *Konklusion* vil vise.

Tabel 2 - Meningskategorisering af empiri

Hovedkategori	Teoretiske operationaliseringsområder
Selvreferentiel refleksion	<p>Luhmann</p> <ul style="list-style-type: none"> Hvilken <i>selvreferentiel refleksion</i> giver de adspurgte udtryk for? Hvilken <i>beslutningskommunikation</i> præger NGO'erne ifølge de adspurgte? <p>DiMaggio & Powell</p> <ul style="list-style-type: none"> Hvor udtalt er den <i>isomorfske forandringsproces</i> i de adspurgtes fortællinger om deres NGO'er?
Organisationsudvikling og professionaliseringens oplevede effekt	<p>Luhmann</p> <ul style="list-style-type: none"> Hvilke <i>effektmedier, binære kommunikationskoder og former</i> kommer til udtryk i de adspurgtes udtalelser? Hvilke <i>funktionssystemer</i> er NGO'erne sensible overfor i de adspurgtes fortællinger? Hvilket funktionssystem er mest fremtrædende og bliver primært?

Analysestrategi

	<ul style="list-style-type: none"> • Hvilke <i>irritationer</i> eller forstyrrelser giver de adspurgte udtryk for at have mødt i forbindelse med professionalisering? • Hvilken <i>beslutningskommunikation</i> præger NGO'erne ifølge de adspurgte? • Hvordan kommer <i>interpenetration</i> til udtryk hos de adspurgte? • Hvordan kan <i>timeglas mekanismen</i> anskues i de adspurgtes fortællinger? <p>DiMaggio & Powell</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hvor udtalt er den <i>isomorfske forandringsproces</i> i de adspurgtes fortællinger om deres NGO'er? • Hvilke isomorfske <i>forandringsmekanismer</i> er mest udtalt i de adspurgtes oplevelser med professionalisering? • Hvordan italesætter de adspurgte problematikken omkring de isomorfske processer, og hvordan håndterer de den? • Hvordan passer de adspurgtes beskrivelser af <i>professionalisering</i> overens med DiMaggio & Powells fremstilling af den?
<p>Medarbejderudvikling og meningsrelaterede faldgruber</p>	<p>Luhmann</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hvordan kommer <i>interpenetration</i> til udtryk hos de adspurgte? • Hvordan kan <i>timeglas mekanismen</i> anskues i de adspurgtes fortællinger? <p>DiMaggio & Powell</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hvordan italesætter de ansatte problematikken omkring de isomorfske processer, og hvordan håndterer de den? <p>Eriksen et al.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hvilke meningsrelaterede faldgruber påpeger de adspurgte i deres NGO'er og hvordan arbejdes der med dem? • Opleves bureaukratisering som en hindring i forhold til at have et meningsfuldt arbejdsliv? • Hvilke ansættelseskriterier findes ifølge de adspurgte i organisationerne, og hvilken betydning opleves de at have for organisationens udvikling?

Analysestrategi

Meningskarakteristika og betydning for den adspurgte	DiMaggio & Powell <ul style="list-style-type: none">• Hvor udtalt er den <i>isomorfiske forandringsproces</i> i de adspurgtes fortællinger om deres NGO'er? Eriksen et al. <ul style="list-style-type: none">• Hvad beskriver de adspurgte som værende værdifuldt og meningsgivende i deres arbejde?• Hvilke meningskarakteristika kommer til udtryk i empirien?
--	---

Ovenstående figur skal ses som en illustration af den analysestrategiske fremgangsmåde, som gerne skulle føre til en fyldestgørende besvarelse af problemformuleringens spørgsmål, som lyder; *Hvilke professionaliseringsudviklinger oplever de adspurgte ansatte i fire danske NGO'er, og hvordan oplever de, at udviklingerne påvirker deres oplevelse af mening i arbejdslivet?*

Denne gennemgang af de strategiske tanker bag analysen leder hermed videre til den egentlige analyse, som er omdrejningspunktet for det kommende afsnit. Først er det dog væsentligt for læsevenligheden, at præsentere hvorledes referencerne i analysen skal forstås.

5.1 Læsevejledning for kildehenvisninger

I kommende analyse vil der forekomme henvisninger til de teoretiske kilder, og til de personlige interview, samt de strukturerede skriftlige interview. Deltagerne i de personlige interview vil blive henvist til som *de adspurgte*, og deltagerne i de strukturerede skriftlige interview vil blive henvist til som *respondenterne*.

I referencerne til de personlige interview angiver sidetallet det tidspunkt i interviewet, som udtalelsen er taget fra. Eksempelvis angiver referencen (PV, s. 45.47) at citatet findes i Pierre Vernets udtalelse 45 minutter og 47 sekunder inde i interviewet.

Ligeledes gælder det for de strukturerede skriftlige interview, at sideangivelsen henviser til nummeret på det spørgsmål, som respondenterne svarer på, samt tidspunktet for besvarelsen. Eksempelvis vil henvisningen (MS, s. 1;11.15) referere til svaret på spørgsmål et i de strukturerede skriftlige interview svar fra Mellempfolkeligt Samvirke, som respondenterne har besvaret klokken 11.15. Tidspunktet er medtaget af hensyn til at kunne skelne mellem besvarelsene.

6. Analyse

Denne analyse er inddelt i fire kategorier, som hver især indeholder teoretisk funderede analyser af de adspurgtes oplevelser i deres respektive NGO'er, samt diskussioner i forhold til hvorvidt oplevelserne korresponderer med det, som teorierne indikere skulle være forventelige, i forbindelse med udvikling mod professionalisering.

6.1 Selvreferentiel refleksion

Dette afsnit omhandler, hvorledes de adspurgte beskriver deres NGO og hvilke forskelle der findes i beskrivelserne.

Disse beskrivelser er metarefleksoriske, fordi det er ansatte i NGO'erne, som beskriver deres NGO'er. De reflekterer hermed over, hvad det er, som gør deres NGO speciel i forhold til andre NGO'er, og i forhold til andre organisationer generelt. Til trods for at de adspurgte kommer fra fire forskellige NGO'er, har deres løbende selvreferentielle refleksioner flere lighedspunkter i interviewene generelt, med værdier som neutralitet, professionalisme og effektivitet fremhævet som kendetegn. Til det direkte spørgsmål omhandlende kendetegn ved deres specifikke NGO varierede svarene dog mere, fra at være ambitiøs og international, til professionel og velkendt, bæredygtig og folkelig eller aktivistisk og udfordrende:

Red Barnet kendetegnes ved at være en meget ambitiøs organisation, som har udviklet sig meget over årene. [...] Vi er vokset meget og er nu også blevet en sammensat international medlemsorganisation, som gør at vi kan støtte hinanden på tværs af landene, hvor vi har arbejde (KBB, s. 00.24)

[...] som organisation tænker jeg at vi står for at være professionelle, dygtige til at yde god nødhjælp meget hurtigt, stor også, tror jeg, kendt meget kendt. Det logo er jo meget genkendeligt, alle ved jo når de ser det røde kors hvad Røde Kors står for. De vil nok sige at det er en stor, professionel, hurtig nødhjælpsorganisation (PH, s. 00.35)

[...] jeg håber at vi er kendt for, at lave god udviklingsbistand og nødhjælp. Og det der er lidt særlig med os, er blandt andet at vi arbejder meget gennem lokale partnere ude i verden. Så det vi laver når længere ud og er lidt mere bæredygtigt [...] Det er jo også en kæmpestor styrke at vi er folkelige (AKH, s. 00.27)

Analyse

Når jeg siger at vi er skøre – der er en ting vi ikke er; det er autoritetstro. Vi udfordrer hinanden og vi kan lide det. Hvis jeg prøver at tænke på det jeg kender til de andre kulturer og profiler, hvis vi skulle adskille os [...] men jo, vi har den der aktivisttilgang. Lidt rebel og aktivist – det er kendetegnet. (PV, s. 45.47)

Variationerne i den selvreferentielle refleksion er karakteristisk for den måde, hvorpå NGO'erne fremhæver distinktioner mellem sig selv og andre, for at tydeliggøre sine egne rammer. I Luhmanns optik er sådanne distinktioner med til at give NGO'en mening og virkeliggøre dens samlede identitet, sådan at alle ansatte er bevidste om, hvad NGO'en er og ikke er (Luhmann, 2000, s. 36). Dette er endvidere et eksempel på en beslutningskommunikation, som er blevet så internaliseret hos de adspurgte NGO medlemmer, at den har fået status som beslutningspræmis (Tække & Paulsen, 2008, s. 32). Hermed menes, at fx forestillingen om at være aktivistisk er så stor en del af PVs selvreferentielle refleksion over Mellempfolkeligt Samvirke, at det kan ses som en fundamental bevæggrund, eller beslutningspræmis, for hans forståelse af kommende beslutninger i NGO'en. Ligeledes kan folkelig, ambitiøs og professionel anskues som beslutningspræmisser for de andre adspurgte. Beslutningspræmisserne kan ifølge Luhmann virke kompleksitetsmindskende og lette beslutningsprocesser, da alle beslutninger kan tages i overensstemmelse med de etablerede beslutningspræmisser. Denne brug af beslutningspræmisser kan kritiseres for manglende refleksion, hvilket kan frygtes at gøre NGO'erne rigide i beslutningsprocessen. Dette er den samme fare, som findes i normativ isomorfisk forandring og i Eriksens tese om vigtigheden af dynamik. For meget ensartethed i medarbejderstaben mindsker det innovative potentiale, fordi alle tænker ud fra samme forståelsesramme (DiMaggio & Powell, 1983, s. 153) (Eriksen C. L., 2009b, s. 143-144). Omvendt kan det postuleres, at en ensartet forståelsesramme er nødvendig i forhold til effektivitet i NGO'ens handlinger, hvilket gør brugen af beslutningspræmisser til en balanceagt mellem effektivitet og rigiditet.

En beslutningspræmis er et resultat af løbende til- og fravalg i NGO'en, og et tilvalg af aktivisme kan samtidig siges at være et fravalg af neutralitet i forhold til samarbejdspartnere grundet deres politik. Hvis denne aktivisme anskues som en generel beslutningspræmis for Mellempfolkeligt Samvirke, betyder det, at NGO'en vægter kritikerrollen højere end det kompromissøgende samarbejde. Hermed kan det frygtes, at de går glip af fordelene ved at samarbejde med forskellige parter. I de skriftlige strukturerede interview fremhæves Mellempfolkeligt

Analyse

Samvirkes politiske profil, hvilket aktivisme er en del af, som noget der ikke findes i andre NGO'er, hvilket gør NGO'en enestående i respondentens øjne (MS, s. 1;11.15). På denne måde virker beslutningspræmisserne som tiltrækningskraft, samt som et potentielt meningsgivende element for respondenterne, som oplever at arbejde for en enestående NGO. Om ikke andet, så viser PVs refleksion, at han oplever NGO'en som værende aktivistisk og autoritetsudfordrende, hvilket for ham er positive egenskaber, der er med til at gøre NGO'en attraktiv for ham.

I AKHs selvreferentielle refleksion er det derimod bæredygtighed og folkelighed, der udgør de beslutningspræmisses, som han oplever hos Folkekirkens Nødhjælp. Bæredygtighed som beslutningspræmisses kan siges at medføre fravalg i udvælgelsen af udviklingspartnere fra, at handle om hvem der kan løse en opgave mest effektivt, til fordel for at vælge ud fra hvem, der er mest rodfæstet i samfundet, og vil gøre mest almennyttig brug af udviklingen efter projektets afslutning. Denne identitetsmarkerende distinktion, som AKH oplever, at Folkekirkens Nødhjælp har, hænger også sammen med hans fremstilling af NGO'en som værende folkelig. Når det opleves, at NGO'en referere til sig selv som bæredygtig i forbindelse med vedtagelsen af nye beslutninger, indikere det også at udviklingerne der arbejdes for, skal være til fællesskabets og folkets bedste. Det bæredygtige element kan siges, at være et tilvalg ud fra beslutningspræmisses omhandlende folkelighed, som AKH oplever som naturligt sammenhængende med hvad det vil sige at være *Folkekirkens Nødhjælp*. I de strukturerede skriftlige interview fremsatte en respondent en supplerende selvreferentiel beskrivelse af Folkekirkens Nødhjælp, da personen skulle svare på spørgsmålet: *Hvorfor valgte du at søge arbejde hos Folkekirkens Nødhjælp i stedet for et "almindeligt" firma eller en anden NGO?* Respondentens svar lød: *"Fordi Folkekirkens Nødhjælp var både fræk og from - og den kombination passede helt perfekt til mig"* (FKN, s. 1;18.41). Dette kan siges, at underbygge AKHs oplevelse af, at Folkekirkens Nødhjælp er folkelig og for alle, da andre åbenbart oplever, at der er plads til både det frække og det fromme. Når dette fremhæves, som en positiv egenskab, er det et eksempel på en identitetskabende distinktion, som er med til at forme NGO'ens refleksion. Den fremhæver indirekte en oplevelse af, at andre organisationer eller firmaer ikke på samme måde kan rumme dualiteten mellem frækt og fromt – og dermed ikke er lige så folkelige.

Det er interessant, at ingen refleksive beskrivelser er ens, når man tager de mange lighedspunkter i de organisatoriske fortællinger i betragtning. Alle NGO'er beskriver ensartede ud-

viklinger med fokus på øget professionalisering og internationalisering, koblet med ensformige finansieringskilder, og værdier omhandlende innovation, fleksibilitet og rummelighed (KBB) (AKH) (PH) (PV). Disse lighedspunkter kan ses som indikationer på en isomorfisk forandringsproces, der har gjort NGO'erne mere ensformige. Hvis man skal dømme ud fra deres selvreferentielle refleksion, udviser de grundlæggende forskellige forståelser af egne særlige organisationsidentiteter, og kan derfor ikke anses som værende fuldbyrdet isomorfisk forandrede til en homogen masse. Som DiMaggio & Powell selv fremhæver, er variationen i NGO'ernes former et udtryk for variationen i samfundet (DiMaggio & Powell, 1983, s. 149). Det betyder, at grunden til variationerne i de adspurgtes selvreferentielle refleksioner, muligvis kan findes i det danske samfunds variation. Hermed er det stadig muligt, at anskue NGO-feltet som værende isomorfisk forandret, men kun i så høj grad at samfundet stadig er fuldt repræsenteret blandt NGO'erne. Denne beskrivelse vil formodentlig få en blandet modtagelse i NGO'erne, hvis refleksioner giver indtryk af et ønske om at distancere sig fra andre, for fremhæve eget særkende.

Flertallet af de adspurgte gav udtryk for, at deres valg af NGO var bevidst og begrundet, hvilket medvirker til at modvise DiMaggio & Powells bekymring for, at isomorfe forandringer i en organisationssektor skulle føre til ligegyldighed over for, hvilken organisation inden for sektoren den ansatte tilhører (DiMaggio & Powell, 1983, s. 152). DiMaggio & Powells frygt for ligegyldighed kan også beskyldes for at være irrelevant, når NGO'ernes diversitet antages at korrelere med variationen i samfundet. De adspurgtes tilhørsforhold kan dermed siges, at være et resultat af det senmoderne samfunds fleksible tilhørsforhold, hvor de fleste valg er acceptable, så længe de er bevidste og begrundede. Hermed præges samfundet af en mangfoldighed af acceptable muligheder, og dermed også NGO'er, som alle er ligeværdige.

Den eneste adspurgte, som gav udtryk for tilnærmelsesvis ligegyldighed, var KBB i forbindelse med en drøftelse om den indiskutable etiske værdi i Red Barnets arbejde med at hjælpe børn. Til dette svarede hun; "*[...] Men om det er det eller om det er kræft eller om det er dyr – det ville faktisk ikke gøre nogen forskel*" (KBB, s. 48.00). Denne pluralistiske etikforståelse indikerer et centralt træk ved NGO branchen, som KBB har oplevet gennem sin tid hos Red Barnet. Hun beskriver en samlet følelse af, at branchen skiller sig ud i forhold til andre brancher; "*[...] i hvert fald set på at den private sektor arbejder meget anderledes end vores. Det tror jeg ikke nødvendigvis de gør, ikke så meget længere. Men jeg tror at der alligevel er en opfattelse af, at de skulle være anderledes*" (KBB, s. 41.13). Den mest iøjnefaldende forskel på den private

Analyse

sektor og NGO sektoren må siges at være, at den ene arbejder for profit, og den anden arbejder for udvikling på vegne af alskens udsatte grupper. Det er denne dedikation, til at leve op til den etiske fordring i deres respektive indsatsområder, som kan antages at forene NGO'erne. Dette kan forstås som grundlaget for KBBs accept af NGO'ernes målsætningers ligeværdighed. Hun anser det ikke nødvendigvis som værende *ligegyldigt* hvilken NGO hun arbejder for, men anser nærmere alle NGO'er som *lige gyldige*. Denne holdning genfindes i flere svar i de strukturerede skriftlige interview, hvor lidt under halvdelen kommer med udsagn i retningen af: *"Jeg sætter det meget højt at der er en større mening med mit arbejde end bundlinje. [...] Det kunne lige så godt have været en anden NGO som det kunne have været Folkekirken Nødhjælp"* (FKN, s. 1;11.18). Dette citat kan siges, at være et eksempel på, at tilhørsforholdet til arbejdet for en etisk fordring er mere udtalt, end DiMaggio & Powells tese om ligegyldighed.

I overensstemmelse med DiMaggio & Powells antagelser om at organisationsudvikling fører til homogenitet, beskriver de adspurgte hovedsageligt deres NGO'er som værende strukturelt ensformige med flad struktur og uformel stemning. AKH beskriver sin oplevelse af Folkekirken Nødhjælp, som han håber at de andre ansatte deler:

[...] der er et godt samarbejde på tværs af huset, og der er en lav magtdistance kan man sige. Der er ikke nogen der er bange for, håber jeg, at stikke hovedet ind til ledelsen eller til generalsekretæren, så det er på den måde også en forholdsvis afslappet organisation (AKH, s. 07.29)

Denne beskrivelse, af professionelle NGO'er med flade strukturer, går igen flere steder i empirien, og må siges at være en indikation på, at oplevelsen af disse danske NGO'er er forholdsvis homogen strukturelt set. Hvorvidt der, som DiMaggio & Powell mener, er tale om en isomorfisk forandring mod strukturel homogenisering kan dog diskuteres, da det ikke kan fastsættes hvor ensformige deres tidligere struktur har været. Det er muligt, at NGO'erne ikke er blevet mere eller mindre strukturelt isomorfisk forandrede, men at de altid har lignet hinanden i opbygning. Deres indledende motivation er de etiske fordringer, hvilket kan antages at give ensartede udgangspunkter. Der findes flere udtalelser, hvor NGO'erne beskrives som ikke længere værende hyggelige små NGO'er, hvilket kan indikere, at de også har haft en del struktur tilfælles før i tiden. De isomorfiske forandringer er endvidere mere og andet end de frem-

stillinger, som er repræsenteret i de selvreferentielle refleksioner, hvilket følgende afsnit vil udforske yderligere.

6.2 Organisationsudvikling og professionaliseringens oplevede effekt

Dette afsnit drejer sig om den oplevede organisationsudvikling, i forhold til professionalisering, udbygning, finansiering og partnerskaber.

[...] vi er i hvert fald blevet meget mere professionelle, og har meget mere fokus på at få brugt pengene rigtigt. At have meget mere fokus på at have de gode, effektive arbejdsprocesser, få brugt ressourcerne rigtigt [...] at have fælles mål, fælles visioner, fælles fodslag, på tværs af organisationen, uanset hvilken afdeling man sidder i, er helt klart noget af det, som vi er gået over imod (PH, s. 03.28)

De udviklinger, som PH fremhæver i ovenstående citat, giver et billede af, hvordan alle de adspurgte beskriver udviklingen i deres respektive NGO'er gennem de sidste årtier. De oplever alle deres NGO'er som effektive og målrettede, og beskriver et fællesskab med missionen som samlingspunkt, eller i Luhmanns terminologi missionen som effektmedie – altså NGO'ernes primære interesse (Tække & Paulsen, 2008, s. 27). Ud fra ovenstående citat kan det udledes, at dette velgørenhedsfunktionssystem opleves som værende blevet mere sensibelt overfor blandt andet personaleadministrationsfunktionssystemet i forbindelse med *gode, effektive arbejdsprocesser*. Sådanne processuelle forandringer kommer ikke ud af det blå, men kræver målrettet indsats og hårde valg. Dette kommer til udtryk i PVs oplevelse med effektiviteten i Mellemløbet Samvirke; *"[...] Skal vi være 100 mennesker til at nå målet, når vi kan være ti til at gøre det? Det er den logik der er i effektivitet"* (PV, s. 25.56). En sådan overvejelse afslører en binær kommunikationskode (Luhmann, Hayles, Rasch, & Wolfe, 2000, s. 124), der hedder effektiv/ikke effektiv, og som genfindes i størstedelen af udtalelserne omhandlende oplevelsen af udviklingen mod professionalisering. Det betyder, at kun effektivitet betegnes som succes, og alt der ikke kan betegnes som effektivt er mislykket.

Denne binære kommunikationskode er ikke lige populær hos respondenterne i de strukturerede skriftlige interview, hvor en respondent siger: *"Organisationen er blevet mere lige som almindelige virksomheder, hvor der snakkes effektivitet, lean og bundlinje. Vi jagter vækst og værdierne glemmer vi"* (FKN, s. 4;16.11). Citatet viser, hvordan de binære kodninger opleves

Analyse

som værende for snævre, og at de kun efterlader plads til succes – ikke til værdi. De strukturerede skriftlige interview er hovedsageligt præget af manglende forståelse og usikkerhed i forhold til de oplevede ændringer, og kun enkelte udtalelser viser en vis forståelse for udviklingen mod effektivisering. I de personlige interview kommer effektivitetskommunikationskoden gerne til udtryk i forbindelse med beskrivelser af, hvordan NGO'ernes finansiering skal udnyttes til fulde. Den kan siges at være et udtryk for, at finansieringsfunktionssystemet opleves at fylde mere end før i tiden, hvor der ikke var samme fokus på effektivitet. Dette kommer også til udtryk i nedenstående citat omhandlende en respondents bedste og værste oplevelser med at arbejde for Folkekirkens Nødhjælp:

Bedste: At gøre en forskel. Værste: At man nogle gange føler de ansatte bliver glemt, for at man kan have marginalt flere penge til nødhjælp. Det er en fin grænse, men jeg synes ofte den bliver [over]skredet, hvor man glemmer de ansatte også skal trives (FKN, s. 3;09.12)

Denne oplevelse, af udviklingen mod effektivitet, indikerer i Luhmanns optik den usikkerhed, som kan være bivirkningen af visse forstyrrelser, der er med til at udvikle NGO'erne (Tække & Paulsen, 2008, s. 29). AKH beskriver en markant forstyrrelse, som Folkekirkens Nødhjælp har fået i gave, i form af gratis konsulenthjælp til at forbedre NGO'en. Det har både været en forstyrrelse i bogstavelig forstand, da det har krævet meget arbejde og tid, men også billedligt talt, da konsulenternes anbefalinger har rykket ved mange af NGO'ens interne forståelser af, hvad det vil sige at være Folkekirkens Nødhjælp. De mere ubehagelige forstyrrelser i denne sammenhæng er fyringer:

[...] det betyder også, at man som medarbejder bliver nødt til at se i øjnene, at Folkekirkens Nødhjælp er ikke anderledes end alle andre virksomheder på den måde. Man er ikke garanteret et arbejde. Hvis der er brug for at skære ned et sted, for at kunne udvide et andet sted, så bliver vi nødt til at gøre det (AKH, s. 34.55)

Sidste del af citatet vidner om den udvikling, som introduktionen af forstyrrelser i NGO'en kan medføre, ifølge Luhmanns tanke om, at beslutninger truffet på baggrund af oplevet usikkerhed fører til læring af ny information (Luhmann, 1996, s. 345). AKH håber at opleve dette, når nedskæringerne i NGO'en bliver implementeret, og de ansatte kommer i gang med nye arbejdsgange, der forhåbentlig viser sig at være mere effektive (AKH, s. 25.56). Som Luhmann

Analyse

pointerer, medfører sådanne forandringer en hvis usikkerhed i NGO'erne, der kan forventes at være ved, indtil der er truffet nok beslutninger, som kan danne grundlag for nye udviklinger. På den måde skaber usikkerhed læring, fordi usikkerhed virker fordrende for innovative løsninger, som igen kan skabe følelsen af sikkerhed og solid viden.

Udviklinger ét sted i NGO'en, som følge af nedskæringer et andet, vidner også om produktionen af en beslutningskommunikation i NGO'en, der er baseret på en respekt for den etiske fordring, som findes i udviklingsarbejde. Det betyder tilvalg af de mest hensigtsmæssige beslutninger i forhold til missionen frem for alle andre faktorer. Denne prioritering kommer til udtryk i nedenstående citat, hvor AKH beskriver effektivitet som en forpligtigelse:

[...] Det betyder jo at vi dybest set ligesom alle andre skal være så effektive som muligt, samtidig med at vi holder fast i høj kvalitet og udvikler kvalitet i det vi laver. Men der er ikke noget forkert i at være effektiv – tværtimod har man egentlig en forpligtigelse til at få mest ud af de penge som bliver betroet os (AKH, s. 22.47)

Som AKH ser det, har NGO'en en forpligtigelse til at træffe de valg, der giver mest mulig kvalitet for pengene i forhold til missionen, som er den etiske fordring. På denne måde kan oplevelsen af en etisk fordring i NGO'ens arbejde, ud fra Luhmanns terminologi, siges at være en beslutningspræmis, som er med til at reducere den oplevede kompleksitet i valgsituationer, da der foreligger en etableret prioritering mellem valgalternativer (Tække & Paulsen, 2008, s. 32). Beslutninger skal, ud fra en sådan beslutningspræmis, prioriteres i forhold til hvilket valg, som giver den optimale udnyttelse af midlerne, fordi NGO'en er forpligtet overfor dens etiske fordring. I de strukturerede skriftlige interview giver respondenterne udtryk for, at nedskæringerne, som følge af effektiviseringen, er hårde. De fleste deler dog AKHs forståelse af forpligtigelse som beslutningspræmis, og har forståelse for, at nedskæringer kan være nødvendige:

[...] Selvom de nylige nedskæringer sender et signal om at vi skal tage os endnu mere sammen og effektivisere, hvilket måske kan virke stressende, er jeg glad for [det], og synes at det netop er meningsfyldt, at vi som organisation gør vores bedste for at bruge færrest muligt penge på administration og mest muligt på selve nødhjælpsarbejdet (FKN, s. 5;10.17)

Denne forpligtigelse til effektivitet bunder også i, at;

Analyse

[...] man kan ikke sætte spørgsmålstegn ved at man gør en forskel for folk, som står i nogle udsatte og fuldstændig vanvittige situationer. Det kan man jo ikke. Men [...] det kræver at man selvfølgelig har en høj grad af troværdighed, og man skal bruge midlerne ordentligt, og det skal være i orden (PH, s. 43.23)

I ovenstående citat beskriver PH forpligtigelsen som værende relateret til missionens umiddelbare brede samfundsopbakning. Det er noget, som alle kan være enige i, er værd at gøre, og derfor skal man som NGO være opmærksom på at opretholde sin troværdighed, og signalere at det er missionen, der er i hovedsædet. På denne måde kan det siges, at forpligtigelsens rangering som beslutningspræmis bliver en del af NGO'ens image. NGO'en skal være i orden, og det skal kunne vises udadtil i form af troværdighed. En beslutningspræmis omhandlende forpligtigelse til effektivitet er i denne sammenhæng med til at signalere, at missionen er vigtig. PV argumenterer ud fra en lignende beslutningspræmis ved at sige; *"[...] dermed ikke sagt at emotionalitet ikke er her [...] det handler om at være forretningsorienteret, men det er missionen der bærer det"* (PV, s. 26.46). Dette understreger oplevelsen af, at velfærdsfunktionssystemet er det primære funktionssystem for Mellemløst Samvirke, men at forretningsfunktionssystemet også spiller en stor rolle i NGO'en. PVs forståelse af professionalisering er, at organisationen bliver mere *forretningsorienteret*, hvilket vil sige; *"[...] professionalisme, både i ledelse og i faglighed. Jeg ville sige fokus på effektivitet, hvilket indebærer de grimme ord performance management og måling og den slags"* (PV, s. 24.48). Hans oplevelse af professionalisering kan ud fra dette forstås, som en strategisk indsats for at forbedre NGO'ens præstationer, og påvise disse ved hjælp af målinger og dokumentation.

Han fremhæver videre, at det er vigtigt at være bevidst om hvem NGO'ens stakeholdere er, hvilket for Mellemløst Samvirke primært er verdens fattigste og sekundært Danida og andre donorer, som støtter missionen finansielt (PV, s. 12.17). Et sådant fokus på stakeholdere kan indikere DiMaggio & Powells tese om tilskyndelsesisomorfi forandring, fordi NGO'en tilpasser sit budskab til modtageren, og i yderste konsekvens tilpasser sine handlinger ud fra stakeholderens ønsker. Han tager afstand fra at betegne det som en business tankegang, da han mener, at den beskrivelse signalerer, at man arbejder for afkast til andre end de fattige, som er NGO'ens primære stakeholdere. Han anerkender dog, at meget af tankegangen er forretningsinspireret, hvilket AKH også påtaler i nedenstående citat. Han kæder professionaliseringstendensen sammen med, at NGO'en er vokset, og det derfor er nødvendigt, at håndtere

den medfølgende kompleksitet i tråd med hvordan andre store virksomheder håndterer deres kompleksitet:

[...] Jo større man bliver, jo mere komplekst bliver det man laver, og jo mere er der også behov for at det bliver en professionel organisation som alle andre. Det billede som nogen måske har af en hyggelig NGO, hvor man bare går og lige finder ud af det – det er det selvfølgelig også, men det er også på mange måder bare en organisation ligesom alle andre. Der ligner vi måske på mange måder mere en privat virksomhed end vi gjorde. Samtidig er det selvfølgelig vigtigt, at vi bevarer vores særkende i det at være en NGO (AKH, s. 05.46)

Specielt den sidste del af citatet, omhandlende bevarelsen af NGO'ens særkende som NGO, er en bekymring, som de fleste adspurgte har mødt i deres oplevelse med professionaliseringen. Denne bekymring kommer også til udtryk i de strukturerede skriftlige interview, hvor en respondent mener, at det er det værste ved at arbejde for Mellempøkeligt Samvirke: *"[...] ledelsesstil der ikke altid formår at balancere det politiske/NGO-agtige med en business-tilgang"* (MS, s. 3;14.21). En sådan udtalelse vidner om den usikkerhed, som Luhmann mener, kan omdannes til sikkerhed ved hjælp af beslutninger (Luhmann, 1996, s. 345). Eftersom respondenter oplever usikkerhed, kan det antages, ud fra Luhmanns perspektiv, at der endnu ikke er taget tilstrækkelige beslutninger for at omdanne usikkerheden til sikkerhed, eller at beslutningskommunikationen ikke er nået ud til denne respondent. Det kan også postuleres, at respondenter prioriterer den refleksive distinktion, om at Mellempøkeligt Samvirke er politisk, over effektivitetsforpligtigelsen, hvilket personen kritiserer ledelsen for at være for fokuseret på. Det er ikke en bekymring de adspurgte selv føler, hvilket kan være grundet deres stillinger i NGO'erne, hvor de alle er involverede i udviklingerne indenfor HR og organisationsstrukturen. Et sådant indblik i de bagvedliggende motivationer for eventuelle beslutninger om forandringer kan formodes at højne forståelsen for forandringerne som værende nødvendige:

[...] det er jeg ikke i tvivl om er den rigtige analyse, og at det er nødvendigt at træffe de her valg. På vej hen til det, så er der bare nogle ubehagelige ting, som man må tage på sig og gøre. Det er vi lige midt i nu. Så derfor kunne jeg levende forestille mig, at der vil være nogen som oplever det som negativt (AKH, s. 25.56)

Analyse

KBB beskriver også, at; "[...] *der er blevet indført nogle ord, som man tidligere har kigget skævt på som medarbejder. Hvis man har sagt effektivitet eller sådan nogle ting som man tænker hører den private sektor til*" (KBB, s. 28.40). Bekymringen for at NGO'erne mister deres særkende som følge af disse forandringer, kan dermed antages, at være noget de adspurgte oplever i mødet med deres kollegaer, som arbejder i andre dele af NGO'erne. Denne bekymring er også en del af DiMaggio & Powells fremstilling af de negative konsekvenser af professionalisering, hvor de isomorfe mekanismer bevirker, at NGO'erne mister deres særkende og bliver homogene (DiMaggio & Powell, 1983, s. 156). Oplevelsen af homogenitet er repræsenteret i de adspurgtes oplevelser af, at de vilkår, som indvirker på professionaliseringsudviklingen, fx rapportering og markedsføring, er medvirkende til at NGO'erne bliver nødt til at være mere *som alle andre* (AKH, s. 05.46). De oplever, at privatsektorens og NGO'ernes opbygning og arbejdsmetoder begynder at have mere til fælles, hvilket DiMaggio & Powell ville sige skyldes mimetisk isomorfisme som følge af usikkerhed i sektorerne (DiMaggio & Powell, 1983, s. 151). Det ville betyde, at de to sektorer kopierer hinandens arbejdsmetoder, med henblik på at få succes på områder hvor de ikke selv er organisatorisk stærke.

Modsat kan det påstås, at de to sektorer blot er blevet bedre til at lære af hinandens styrker, hvilket giver dem mere tilfælles end de før har haft. PH underbygger denne synsvinkel med hendes oplevelse af, at den stigende opmærksomhed omkring *Corporate Social Responsibility* (herefter: CSR) i privatsektoren har medført; "[...] *at de gerne vil samarbejde med os, og det er jo ikke altid af det onde*" (PH, s. 45.36). Ud fra Luhmanns perspektiv kan det forventes, at disse samarbejdssituationer har medført interpenetrerende viden (Thyssen, 2008, s. 164), idet begge parter har stillet komprimeret, kompleks viden til rådighed for hinanden. Denne komplekse viden, fx om effektivisering, er derefter blevet integreret i NGO'ens interne system, og har muligvis været med til at udbygge den viden, som fandtes i NGO'en. På baggrund af de adspurgtes oplevelser af stor innovativ kraft i NGO'erne kan det antages, at timeglas mekanismen har medført øget kompleksitet og viden internt i NGO'erne (Thyssen, 2008, s. 166). Hermed kan det siges, at det muligvis ikke er den mimetiske mekanisme, som er på spil i forhold til homogeniseringen af NGO'erne, men nærmere en kompleks vidensintegration på NGO'ernes egne betingelser ved hjælp af inspiration fra privatsektoren og timeglas mekanismen. At integrationen foregår på egne betingelser, underbygges af AKHs kommentar om, at det er vigtigt for NGO'en; "[...] *at vi bevarer vores særkende i det at være en NGO*" (AKH, s. 05.46). Denne udtalelse vidner om, at AKH oplever en opmærksomhed mod at fastholde det

Analyse

særlige Folkekirkens Nødhjælp kan som NGO – også selvom professionalisering muligvis betyder, at NGO'en kommer til at arbejde mere som alle andre. En respondent udbygger oplevelsen af denne homogenisering af arbejdsprocesserne ved at påpege, at; "*[...] vilkårene for Folkekirkens Nødhjælp er blevet hårdere i forhold til konkurrence og vilkår på lige fod med andre virksomheder*" (FKN, s. 3;16.11). Respondenten ser dette som en negativ udvikling, muligvis fordi det besværliggør det som respondenter mener, er det bedste ved at arbejde for Folkekirkens Nødhjælp – at hjælpe de mennesker i verden, som har behov for det (FKN, s. 3;16.11). Respondentens observation omkring den hårdere konkurrence for NGO'en kan antages at hænge sammen med finansieringen af NGO'ens arbejde. I forhold til finansieringskilder er billedet nemlig meget ensformigt for de forskellige NGO'er. Alle informanter beskriver Danida og EU som store bidragsydere, suppleret af internationale donorer og private donationer. De nævner også, at de i den sammenhæng oplever, at NGO'erne i højere grad arbejder målrettet for at sprede deres indtægter over flere kilder:

[...] Så vi prøver at sprede det – det er sådan en strategi vi har haft i mange år, at vi gerne vil prøve at diversificere det. [...] Så det ikke er så sårbart. For det første, men også i det hele taget for at få en bredere, og få flere penge til vores arbejde (AKH, s. 09.05)

De penge, som søges via Danida eller EU, er hovedsageligt øremærket specifikke projekter, hvorfor de er sårbare over for forandringer i politiske dagsordner, hvilket er med til at begrænse NGO'ernes handlefrihed. Når pengene er øremærket kan de ikke bruges frit, og dette er en af DiMaggio & Powells pointer med den isomorfe mekanisme kaldet tilskyndelses-isomorfismen. Denne isomorfisme påvirker NGO'er, hvor staten eller andre samarbejdspartnere presser NGO'en i en retning, som de muligvis ikke havde valgt, hvis valget havde stået dem frit for (DiMaggio & Powell, 1983, s. 150). KBB beskriver i nedenstående citat, hvorledes en stigning i EU donationer har medført yderligere fokusering på internationale projekter, som udgør størstedelen af NGO'ens arbejde:

Vores EU donationer er steget voldsomt over de sidste par år [...] Så det er selvfølgelig også der hvor de projekter som EU har bidraget til er der hvor vi er vokset, og det er jo hovedsageligt vores internationale afdeling, som så fylder 80% af vores arbejde, og kun 20% er nationalt, sådan cirka (KBB, s. 13.31)

Analyse

KBB oplever ikke nødvendigvis denne udvikling som negativ, men den er dog håndgribelig i den forstand, at den har været medvirkende til, at NGO'en er vokset med ca. 30% i løbet af de sidste to år (KBB, s. 12.28). Hun pointerer også, at bidragene har været møntet på NGO'ens internationale arbejde, hvilket kan betragtes, som en udvikling i retning mod at arbejdet bliver mere uhåndgribeligt for de ansatte, da projekterne foregår langt fra de nationale arbejdspladser. Dette kan være en faldgrube i forhold til oplevet mening i arbejdet, hvilket analysen vil komme nærmere ind på i afsnit 6.3.

Selvom pengene fra hoveddonorerne kan medvirke til organisationsudvidelser, er den generelle konsensus, at det er bedst at have mange indtægtskilder i stedet for få. Denne fokusering på finansiering er en konsekvens af den sandhed om penge, som PH forklarer ved at sige; "[...] *hvis vi ikke har dem, så kan vi ingenting gøre*" (PH, s. 46.11). Dette citat viser meget direkte, hvorfor det økonomiske funktionssystem, med sin binære kommunikationskode indtægt/ingen indtægt, kan karakteriseres som det sekundære funktionssystem i NGO'erne (Thyssen, 2008, s. 168) (Luhmann, Hayles, Rasch, & Wolfe, 2000, s. 124). Ud fra de adspurgtes fremstillinger er det klart, at; "[...] *det, som det i sidste ende handler om, er hvad vi gør i forhold til verdens fattigste*" (AKH, s. 34.55), hvilket indikerer, at velgørenhedsmissionen er det ubestridte primære funktionssystem og effektmedie, men som PHs citat viser, er økonomien næsten lige så vigtig. Uden succes hos det økonomiske funktionssystem kan det primære funktionssystem ikke opnå sin succeskode, som er hjælp i den binære kommunikationskode hjælp/ikke hjælp. Velgørenhedsmissionen og økonomien kan herudfra beskrives som det primære og sekundære funktionssystem, da de er henholdsvis eksistensberettigelsen og eksistensvilkåret for NGO'en. De adspurgte oplever endvidere, at disse funktionssystemer gør sig sensible overfor andre funktionssystemer i situationer, hvor det er relevant for missionen. Dette kan fx være det juridiske funktionssystem i forhold til lovpligtige krav om trivselsrapporter, forretningsfunktionssystemet, når der skal træffes beslutninger om driften af NGO'en, eller det journalistiske funktionssystem, når den gode historie skal fortælles om NGO'en og dens partnerskaber.

Sårbarheden overfor tilskyndelsesmekanismen, som findes i at have få hoveddonorer, genkendes hos PV i Mellempøkeligt Samvirke;

[...] *Før i tiden fik vi penge fra staten via Danida, og det var ikke sikkert at der kom lige mange penge hvert år, men vi vidste nogenlunde sikkert hvordan det skulle gå*

Analyse

[...] hvis vi har leveret godt det sidste år, så fortsætter vi med at få penge. Hvis vi leverer dårligt, så er det ligesom markedsforhold – så mister vi nogle penge. Det stiller igen krav til, hvordan viser vi at vi har gjort det godt (PV, s. 08.56)

Hermed siger PV, at han oplever, at NGO'en er afhængig af, at donorerne er enige i et projekts succeskriterium, for at de fortsætter deres støtte. Med få donorer kan det forventes, at NGO'en skal leve op til en mere specifik eller snæver forståelse af succes, hvorfor det bliver yderligere essentielt at fremsætte tydelig effekt dokumentation. Han henviser til det som at levere, hvilket leder tankerne hen på et firma, som skal levere et produkt. I NGO'ernes perspektiv er det produkt forbedringer i forhold til den etiske fordring, for hvilken de har en kompleksitetsforståelse, som deres donorer ikke nødvendigvis deler. Derfor kan NGO'erne mene, at de leverer en forskel, som deres donorer ikke har forståelse for, hvilket stiller øgede krav til, at leverancen kan dokumenteres og bevises, for at NGO'en får støtte. Dette krav om at påvise, at NGO'en har gjort det godt, er en af de udviklinger, som opleves at påvirke NGO'erne til professionalisering. Det opleves i form af skærpede krav fra donorer angående afrapportering:

[...] det er i hvert fald blevet mere omfattende og mere påkrævet. Donorer sætter klart nogle andre og skarpere krav til dels hvordan ansøgningen skal være og dels hvordan rapporteringen skal være på det. Og jeg kan også godt forstå det, man vil give penge og så vil man også gerne være sikker på hvordan de bliver brugt [...] – brugt rigtigt med den rigtige effekt. Men det bliver bare ofte på sådan en meget målbar ting, snarere end på noget bæredygtighed på et længere plan eller dybere niveau, som man simpelthen ikke kan måle rigtigt (PH, s. 16.40)

PH viser forståelse for kravene, men oplever også, at effektmåling bruges på overfladiske ændringer, i stedet for de længerevarende strukturelle ændringer, som NGO'en i højere grad arbejder for. Dette er et eksempel på den manglende kompleksitetsforståelse, som donorerne opleves at have, hvilket stiller krav til NGO'ernes formidling. En negativ konsekvens af denne kommunikationsbrist kan antages at være tilskyndelsesisomorfi. Hermed er risikoen, at en NGO finder det nemmere at sikre sin støtte, ved at vælge indsats, som er formidlingsvenlige, på bekostning af NGO'ens egentlige målsætning. Denne situation er ikke afspejlet i empirien, men den er dog værd at være opmærksom på som faldgrube.

Analyse

I de strukturerede skriftlige interview kritiseres mængden af afrapportering af en respondent med ordene: "[...] *Dokumentationskravenes stadige vækst ad absurdum (det kan man velsagtens sige i de fleste brancher)*" (FKN, s. 3;10.00). Denne udtalelse viser en udmattelse i forhold til et afrapporteringskrav, som virker absurd, samtidig med at respondenteren udviser en forståelse for, at denne udvikling muligvis er en samfundstendens, mere end blot NGO relateret. PV beskriver samme oplevelse, med at rapporteringen er påkrævet, hvilket han oplever som værende yderligere kompliceret af, at Mellemløst Samvirke er blevet en del af det større internationale netværk ActionAid:

[...] det har en impact på hvordan vi arbejder her i Danmark, for vi skal rapportere til vores donorer, uanset om man taler om Danida eller fru Jensen, som har givet penge til os. Hvad er det for en historie vi kan fortælle, når det ikke længere er os der gør tingene? Det var nemmere før 2000, da vi kunne vise en brønd, som vi havde bygget, eller en skole, som vi har været inde og undervise børn på eller støtte lærere. Det har vi ikke længere (PV, s. 07.00)

Deres deltagelse i det internationale samarbejde har gjort, at det ikke nødvendigvis længere er ansatte fra Mellemløst Samvirke, der udfører det udviklende arbejde, som deres donorer støtter. Det kan lige så vel være en samarbejdsorganisation i det pågældende land, som får midlerne til at udføre det udviklingsarbejde, som de mener, er mest relevant for området. Dette udgør for det første en udfordring for den nationale NGO, fordi den internationale samarbejdsorganisation potentielt kan vælge indsatser, som ikke er let formidelige til donorerne. Det kan være en trussel i forhold til støtte. For det andet udgør den fysiske afstand mellem de danske kontorer, og de som udfører udviklingsarbejdet, en faldgrube. Dette kommer frem i de strukturerede skriftlige interview, hvor en respondent skriver, at det er noget af det værste ved arbejdet, fordi; "[...] *at det er en stor opgave med lang afstand (både i forhold til tid og sted) mellem indsats og resultat*" (MS, s. 3;17.46). Respondenten betegner også den tidsmæssige dimension som en faldgrube, da de strukturelle forandringer, som NGO'en arbejder for, er langsomme i udviklingen. PV oplever også afstanden som en udfordring og pointerer, at det;

[...] sætter en helt anden dimension i vores arbejde og stiller nogle helt andre krav i forhold til hvordan vi sætter vores målsætning i samarbejde med de andre, hvordan

Analyse

vi synliggør impact af vores arbejde i et kæmpestort set-up, hvordan vi fokuserer vores ressourcer i det kæmpestore set-up (PV, s. 02.43)

På den ene side oplever PV, at det er positivt, at NGO'en har det internationale samarbejde, men på den anden side er det en udfordring når NGO'en skal synliggøre hvad støttekronerne går til. Nogle donationer er direkte tilskyndelsesmekanismer, som er målrettet forudbestemte projekter, men selv de frie donationer kræver dokumentation og rapportering af støttens impact. Denne oplevelse af et øget krav om dokumentation er muligvis roden til professionaliseringsudviklingen, som har gjort det nødvendigt for NGO'erne at være sensible overfor nye funktionssystemer, som fx det journalistiske, der hjælper med at synliggøre impacten for udenforstående. Det journalistiske funktionssystem kan siges, at have den gode historie som sit effektmedie, hvilket bliver en mere væsentlig prioritet eftersom dokumentation og rapportering bliver vigtigere (Luhmann, Hayles, Rasch, & Wolfe, 2000, s. 124). Ud fra den binære kommunikationskode god historie/ikke god historie efterstræber funktionssystemet, at skabe resultater i form af historier om udvikling og impact, som donorerne kan forholde sig til.

Ud over udfordringerne med at rapportere støttekronernes impact til donorerne, giver de internationale samarbejdsaftaler også andre udfordringer, som fx at samarbejde på tværs af kontinenter. Eksempelvis beskriver AKH det internationale samarbejde i ACT som; "[...] *en flåde af små skibe. Og så må ligesom acceptere at der er nogen som sejler lidt fremme eller til højre eller til venstre, men på en eller anden måde så hænger de alligevel sammen*" (AKH, s. 05.19). Dette citat er et billede på det generelle indtryk af, at det internationale samarbejde ikke altid er lige overskueligt, og måske vil de enkelte NGO'er ikke altid det samme, men der er dog alligevel en oplevelse af, at de hænger sammen i den endelige målsætning. Denne sammenhæng mindsker dog ikke det problematiske, som den tidligere præsenterede respondent føler, ved at afstanden til de udøvende organisationer er så stor, som den kan være i internationalt samarbejde (MS, s. 3;17.46). Til trods for diverse udfordringer i det internationale samarbejde, ser PV store fordele, som overskygger de komplekse vanskeligheder;

Der er rigtig mange gode ting. For det første er det super fedt, sådan som jeg arbejder og som organisationen er blevet en del af noget større, så den kan mere. Det er helt klart. For det andet, set med arbejders vinkel; det stiller krav, men det giver også mulighed for egen-udvikling, ved at møde folk som laver det samme arbejde i andre kontekst, og som kvalificerer vores arbejde (PV, s. 08.06)

Analyse

Ud fra denne beskrivelse, kan det internationale samarbejde anses som et eksempel på interpenetration NGO'erne imellem, hvor introduktionen af udefrakommende inputs fører til udvikling i NGO'en og i de enkelte ansatte (Thyssen, 2008, s. 168). Dette er et udtryk for, at det stimulerer innovation, hvilket kan siges at modvirke de negative elementer i DiMaggio & Powells tese om udvikling mod normativ isomorfisk forandring (DiMaggio & Powell, 1983, s. 152). Deres bekymring bør dog holdes in mente, når det internationale samarbejde betyder, at koordinering af viden og forståelser bliver verdensomspændende, hvilket potentielt kan medføre normativ isomorfisme for NGO'erne globalt, og ikke kun nationalt. PV oplever dog hovedsageligt, at infusionen af ny inspiration fra samarbejdet fører gode udviklinger med sig, som beriger NGO'en, hvilket er en oplevelse han deler med flere respondenter fra de strukturerede skriftlige interview. Respondenten bag nedenstående citat oplever dikotomien mellem udfordringerne og gevinsterne ved det internationale samarbejde, hvor interpenetrationen organisationerne imellem fremhæves som en gevinst:

Det dårlige kan være at vi skal kunne stå inde for andre organisationers handlinger, som vi i bund og grund ikke kan styre. Vi bliver forbundet med de andre organisationer på godt og ondt. Det positive er at vi står stærkere sammen, og kan trække på hinanden erfaringer og kompetencer og image ude i verden (FKN, s. 6;10.19)

Her fremhæver respondenterne det tidligere nævnte afstandsproblem, som besværliggør afrapportering til donorer. På den ene side er NGO'en bundet til sine samarbejdspartner, og kan risikere at blive påvirket, hvis de træffer uhensigtsmæssige beslutninger. På den anden side kan NGO'en også trække på deres specifikke komplekse viden, og inkorporere de brugbare elementer på egne betingelser i den nationale NGO, som der er tale om med Luhmanns timeglas mekanisme (Thyssen, 2008, s. 166).

En anden potentiel kilde til kompleksitetsudbygning via interpenetration er den tidligere nævnte mulighed for samarbejde med privatsektoren. Dette er noget alle NGO'erne har strategier for, og generelt giver flertallet af de adspurgte det indtryk, som AKH formulerer; "Vi har gjort det i en del år, men vi er begyndt at satse mere på det, og det går faktisk forbløffende godt" (AKH, s. 15.45). Mellempolitisk Samvirke er de eneste, som stadig tager afstand til egentlige partnerskaber:

Analyse

[...] vi gør det, men vi får ikke penge for det, og det er ikke aktuelt at det bliver sådan. Diskussionen lige nu er at vi ikke tjener penge ved det, fordi det bliver for besværligt hvis der opstår nogle problemer. Til gengæld, i vores dagsorden til at rykke ved de strukturelle årsager til fattigdom, er det klart at det er en løftestang, som kan rykke deres branche i retning af mere bevidsthed og respekt for menneskerettighederne.
(PV, s. 21.10)

PVs modstand mod partnerskaber, med finansiering som baggrund, forhindrer ham ikke i at se det styrkemæssige potentiale, der ligger i et sådant samarbejde. Han fremhæver, at det specifikt er de dybtgående forandringer, som den private sektor kan gøre en forskel overfor. Støtte til disse forandringer kan siges at være af ekstra stor værdi, fordi denne type forandringer kan være svære at sælge til de donorer, som gerne vil have letforståelige resultater hurtigt. Hans afstandstagen hænger sammen med hans oplevelse af NGO'en som værende aktivistisk. Han mener, at Mellempfolkeligt Samvirke skal være upartiske kritikere, og det karakteristikon kan være svært at opretholde, hvis man har finansierede partnerskaber med dem man overvåger: *"Hele den funktion som man må holde øje med at virksomheden lever op til deres pligt, om de er stand til at reagere på deres impact – det er lidt i strid med at man får penge for det samtidigt"* (PV, s. 18.58). Hans holdning er et eksempel på risikoen ved tilskyndelsesisomorfismen, hvor pres fra samarbejdspartnere kan få NGO'en til at træffe beslutninger, som den ellers ikke ville. DiMaggio & Powell ville være helt enige med PVs bekymring, men sådan er oplevelsen langt fra hos de andre adspurgte.

PVs afstandstagen står i kontrast til de andre adspurgte, hvis NGO'er alle har strategiske partnerskaber med privatsektoren. Dette begrundes med argumenter om, at disse alliancer kan være meget effektive i forhold til at skabe forandring, og at de er en anseelig kilde til indtægt, som kan komme missionen til gode. PH beskriver, at et partnerskab med Røde Kors ikke er let at få, men det er en stor fordel for NGO'en og missionen at indgå dem:

Det er ikke bare sådan at man bare kan få lov til at bruge Røde Kors på sin hjemmeside eller referere til Røde Kors som en samarbejdspartner eller et eller andet. Men vi bruger det klart til at funde, det gør vi, og vi ved det er et stærkt brand til at funde på. Og det gør vi jo ud fra, at vi ved at vi har nogle folk på den anden side, som har brug for vores hjælp, og har brug for at vi henter nogle penge hjem i forhold til det. (PH, s. 19.57)

Analyse

Hensynet til den overordnede mission fylder dermed mere, end frygten for eventuelle negative koblinger til problematiske firmaer eller risikoen i forhold til tilskyndelsesisomorfismens ansporende kraft. Denne holdning afspejler også den tidligere fremsatte sandhed om penge i NGO branchen, som PH fremhævede – uden penge kan de intet udrette (PH, s. 46.11). PH uddyber yderligere; “[...] *det skal også være nogle ordentlige produkter, og de skal være bæredygtige og de skal gøre en forskel for os – på den gode måde*” (PH, s. 20.42). PH oplever hermed, at Røde Kors’ valg af samarbejdspartnere vælges ud fra NGO’ens beslutningspræmisses, om at det er vigtigt at gøre en positiv forskel. Dette og ovenstående citat viser også, at PH gør brug af sin refleksion, om at Røde Kors er en stor og dermed magtfuld NGO, til at argumentere for NGO’ens til og fravalg.

KBB siger om hendes oplevelse af, hvorledes Red Barnet bruger partnerskaber; *“Vi agerer jo også i god tro, men jeg skulle nok mene at vi sikrer os, inden vi indgår i et samarbejde, at de ikke går på kompromis med vores værdier”* (KBB, s. 19.41). Hun har tillid til, at NGO’en kun indgår i partnerskaber, som passer med deres værdimæssige base. Citatet viser også, hvor tæt et partnerskab knytter parterne, når det er nødvendigt at overveje hvorvidt partneren kan virke kompromitterende for NGO’en. Denne kritiske stillingstagen går igen hos alle adspurgte, og AKH oplever det som en del af den professionelle udvikling; “[...] *nu når vi snakker risici, så er risk management en af de ting, som vi også skal professionalisere, altså gøre mere systematisk*” (AKH, s. 20.48). Han beskriver denne udvikling, som en bevidsthed om NGO’ens brandmæssige værdi, og han pointerer, i tråd med PH, at et firmas kobling til NGO’en kan opfattes som en blåstempling af firmaet (AKH, s. 20.48). Dette giver NGO’erne en magt i forhold til forbrugernes indstilling til private virksomheder. Denne magt kræver, ifølge AKH, systematisk forvaltning, hvorfor partnerskaberne også spiller en væsentlig rolle i forhold til NGO’ens udvikling og professionalisering. Gennem effektivisering af deres kritiske stillingstagen oplever de adspurgte, at deres respektive NGO’er alle forsøger at modarbejde de negative virkninger af tilskyndelsesisomorfismen – så vidt som det er muligt at gøre bevidst, når man er i samarbejdssituationerne.

Der findes generelt et optimistisk syn på fremtidige partnerskaber – AKH fortæller:

et andet område, som vi er ved at udvikle nu, er business to business, hvor det mere er samarbejde med virksomheder og vores arbejde ude i verden. Hvor det måske mere handler om teknologi, og hvor vi kan trække på nogen bestemte virksomheders tek-

Analyse

nologi til at styrke de udviklingsaktiviteter vi laver. Det er der store perspektiver i, også set fra hvis man spørger vores partnere, så er det noget der virkelig er muligheder i (AKH, s. 15.45)

Disse *business to business* partnerskaber giver NGO'erne helt håndgribelige ting, som de kan tilbyde deres indsatsområder, og det oplever AKH som værende positivt. Det kunne fx være vandpumper eller computersystemer, der sparer NGO'en for at udbygge i forhold til funktionssystemer og viden til brug i felter, som ikke er bredt anvendeligt for NGO'ens hovedprojekter. Udlicitering af disse opgaver er en del af den effektivisering og professionalisme, som alle de adspurgte beskriver.

PH oplever, at partnerskabsudviklingen er en følge af de seneste årtiers øgede fokus på CSR i den private sektor, som har gjort firmaerne mere motiverede for at arbejde strategisk med deres sociale, miljø- eller samfundsmæssige ansvar:

[...] det synes jeg faktisk er noget af det som er sket i den humanitære verden, det er at hele det der CSR også er kommet med på banen. Som giver nogle andre muligheder for at indgå nogle samarbejder, som faktisk kan flytte rigtig meget (PH, s. 46.11)

PH taler her ind i den forståelse, som PV er citeret for tidligere – nemlig at partnerskaber kan flytte store ting, fx problematiske samfundsstrukturer. PH ser samarbejdet som en mulighed for at gøre en større forskel, end det måske er muligt ved hjælp af konventionelle donationer fra donorer, som vil have hurtige, målbare resultater. Ved at gøre brug af andre organisationers komplekse viden, oplever PH, at Røde Kors kan flytte meget mere end de kunne alene. Hun er positivt stemt overfor denne udvikling og mener, at firmaerne ønsker at gøre en positiv forskel, hvilket ikke er en mening hun oplever at dele med alle:

[...] Men det er jo også lidt som at sige, at store virksomheder vil ikke noget godt. Det er jo lidt det de [red: NGO'er som er imod partnerskaber med privatsektoren] gør, når de siger at de prøver at holde fanen højt – og det er jo ikke rigtigt. Og det er jo også det der er sket med NGO verdenen – der er kommet hele det her CSR begreb, og der er rigtig mange virksomheder der arbejder med det, og det betyder at de gerne vil samarbejde med os, og det er jo ikke altid af det onde. Det er jo fordi, at de også reelt vil gøre en forskel (PH, s. 45.36)

Hun kritiserer her andre NGO'er for at være for pessimistiske i deres syn på den private sektor, når de anser den for at være besat af pengegriske kapitalister, som ikke ønsker at gøre noget godt. Hun mener, at CSR har været med til at gøre privatsektoren mere åben overfor samarbejde, og at de reelt ønsker at gøre en positiv forskel.

De to indstillinger til partnerskaber med privatsektoren kan siges, blot at være to forskellige håndteringer af tilskyndelsesisomorfismen. Den ene tager afstand, for at holde sig helt ude af problematikken, og den anden går pragmatisk til værks, ved at undersøge firmaerne og ellers agerer i god tro. Disse er begge metoder til håndtering af tilskyndelsesisomorfismen i forhold til partnerskaber med privatsektoren, og de er også udtryk for NGO'ernes forskellige refleksioner over hvem de er. For en er den refleksive fortælling, at de er dem, som holder sig til at være den uvildige kritiker. For en anden er den refleksive fortælling, at de omfavner rollen som samarbejdspartner, for at få adgang til viden og services, som kan effektivisere NGO'ens arbejde, uden at kræve yderligere udbygning af nye funktionssystemer.

Tilskyndelsesisomorfismen er stadig en stor faktor i samarbejdet med andre store donorer, som fx Danida. Donationer fra Danida og lignende kilder er, som tidligere nævnt, ofte bundet op på en specifik sag eller indsatsområde, og kravene til rapportering kan anses som en af hovedmotivationerne bag NGO'ernes professionaliseringsudvikling. De har medført et behov for at være sensible overfor nye funktionssystemer, med yderligere fokus på fundraising, markedsføring og ikke mindst udbygning af HR afdelingerne til håndtering af det stigende antal ansatte. Denne medarbejderrelaterede effekt af professionalisering er omdrejningspunktet for følgende delanalyse.

6.3 Medarbejderudvikling og meningsrelaterede faldgruber

Denne delanalyse omhandler medarbejderne i NGO'en – hvem er de, hvad mener de adspurgte, at NGO'en kan tilbyde dem, og hvilke faldgruber mener de adspurgte, at man skal være opmærksom på, når man arbejder for en NGO?

[...] man skal være professionel og dygtig. Og så skal man være engageret, det tror jeg også er rigtig vigtigt. Man skal også gerne have et værdisæt som passer med vores. [...] så synes jeg også at det betyder meget for os her, om man er i stand til at væ-

Analyse

re innovativ og finde på noget nyt. At man ikke er alt for fastlåst i den måde man tænker over ting (AKH, s. 36.18)

Dette citat om AKHs forståelse af medarbejderne i Folkekirkens Nødhjælp opsummerer generelt de karakteristika, som kendetegner de adspurgtes fremstilling af deres kollegaer i NGO'erne. De opleves, som værende engagerede, professionelle og innovative mennesker, som er åbne overfor at internalisere nye tilgange til opgaveløsning i deres interne systemer. De strukturerede skriftlige interview giver endvidere et billede af, at respondenterne er glade for deres arbejdspladser netop på grund af deres kollegaer, som tilføjer yderligere kvalitet til deres oplevelse i NGO'erne. En respondent svarer: *"Det bedste er det rare arbejdsmiljø og de søde kollegaer, samt det at man altid føler ens arbejde giver mening"* (FKN, s. 3;10.13). De beskriver en oplevelse af fællesskab og individuelt ansvar, hvor: *"Det bedste er den store gejst og dynamik der er i organisationen. Jeg sidder i et kanon godt kontor hvor stemningen er rigtig god og hvor man kan se fremdrift i arbejdet"* (MS, s. 3;15.19). Det gode forhold til kollegaerne kan hermed siges, at være et udbredt meningskarakteristik, som mange respondenter oplever i deres dagligdag i NGO'erne. Denne enslydende beskrivelse af, hvordan det er at arbejde i en NGO, kan ses som en delt refleksion, der præger NGO branchen. De ovenstående citater er sigende for den generelle refleksive fremstilling, som virker til at danne identitetsmarkør for denne organisationssektor.

Uddannelsesmæssigt har de fleste en længerevarende universitetsuddannelse bag sig, og et sådant ansættelseskriterium kan indikere en forandring mod normativ isomorfisme (DiMaggio & Powell, 1983, s. 152). Normativ isomorfisme er den situation, hvor alle ansatte har ensformige uddannelsesbaggrunde og netværk, hvilket menes at være negativt for NGO'ens innovative kraft, da de tænker ens i forhold til opgaveløsning. PV oplever ikke, at lignende akademiske baggrunde er begrænsende for innovation, da innovation ikke kun determineres af de processer som normativ isomorfisme dækker. Han mener, at det også i høj grad handler om menneskets innovative kraft:

Der kigger vi på fagligheden, fordi som jeg nævnte så hænger professionalisme sammen med at folk er højt professionelle i deres fag, og at de kan tilføje en værdi i vores organisation ved at komme ind i den. Så hvis vi leder efter en controller, så vil vi ger-

Analyse

ne have en controller, som rykker i forhold til hvordan vi har gjort det indtil nu (PV, s. 32.30)

Til trods for at professionaliseringen stiller krav til faglighed, som kan siges at medføre normativ isomorfisme, har PV en oplevelse af, at den enkelte ansættes ud fra deres evne til at gøre en forskel i NGO'en. På den måde rekrutteres der ud fra en beslutningspræmis, som prioriterer forandring over tradition, hvilket igen understreger NGO'ernes refleksion om, at de er innovative og dynamiske. Ansættelseskriterierne opleves som fundamentet for at potentielle ansatte overhovedet kommer i betragtning, men det er ikke den normative ensformighed, der sikrer dem ansættelse. PH er bevidst om den potentielle negative virkning af normative isomorfisme, hvorfor hun pointerer sin oplevelse af, at Røde Kors forsøger at rekruttere varieret:

[...] jeg synes egentlig også at vi er blevet bedre til at rekruttere nogen som ikke ligner os. Vi har blandt andet rekrutteret en indkøber som kommer fra Mærsk. Det er sådan lidt anderledes end vores verden. Vi har også en HR partner der kom fra Mærsk Broker faktisk. Simpelthen bare i forsøg på at få nogle andre slags profiler ind end os der bare har vandret rundt i den der NGO humanitære verden og kender den (PH, s. 23.36)

Denne søgen efter variation i baggrund og netværk kommer også udtryk i de andre adspurgtes oplevelse af, hvem de nye ansatte i NGO'erne er. De oplever, at NGO'erne strategisk forsøger at indføre nye referencerammer og tilgange til problemløsning, ved at rekruttere ansatte med gennemgribende anderledes perspektiver – som fx en indkøber fra Mærsk. PV beskriver, at denne form for rekruttering er en relativt ny udvikling, som har stået på siden 2006 i Mellemfolkeligt Samvirke (PV, s. 35.50). Hans oplevelse er, at den bevidst er blevet indført; "[...] For at få den diversitet, for at være sikker på at vores valg ikke er komfort valg" (PV, s. 37.43). I tråd med DiMaggio & Powells teori, oplever de adspurgte, at diversitet i medarbejderstaben er vigtig i forhold til NGO'ens overordnede diversitet. Fremtidens kreative løsninger opleves at blive af højere kvalitet af, at NGO'erne tager hånd om deres interne normative isomorfe forandring, ved at introducere forstyrrelser i form af uens medarbejdere (DiMaggio & Powell, 1983, s. 150). De adspurgte oplever alle, at de alternativt tænkende medarbejdere rekrutteres ude fra, hvorimod dedikationen til missionen kommer naturligt, når man bliver en del af sammenholdet i NGO'en:

Analyse

[...] *Og så kan man sige, at vi kan jo sagtens bygge folk op til at lære at være i en humanitær organisation og Røde Kors. Vi er trods alt rigtig mange der allerede ved hvordan det er at være her, så det kan vi jo godt lærer dem, men vi er måske ikke så mange der ved hvordan man sælger godt, så det kan jo bare fint at få nogen ind der kan lære os det* (PH, s. 25.52)

I ovenstående citat fremhæver PH interpenetrations forandrende egenskab, som Luhmann mener finder sted, når to parter samarbejder (Thyssen, 2008, s. 167). Her stiller de nye ansatte kompleks information fra deres erfaringer til rådighed for NGO'en i reduceret og tilpasset form, som kan inkorporeres i NGO'en. Disse erfaringer kan herefter føre til innovative forandringer ved hjælp af timeglas mekanismen, som lader NGO'en integrere ny, kompleks viden på egne betingelser, hvilket kan medføre udbygning af kompleksitet i NGO'ens viden (Thyssen, 2008, s. 166). På samme måde oplever de også, at NGO'ernes komplekse viden, om vigtigheden af deres arbejde, integreres i de nye ansatte, som et led i den interpenetrerende proces. Denne proces kommer fx til udtryk i denne respondents oplevelse med sin egen udvikling, efter personen er begyndt at arbejde for NGO'en: "[...] *Folkekirkens Nødhjælp har helt klart påvirket mig til at tænke mere på verdens fattige og føle et større ansvar. Derfor vil jeg godt kunne karakterisere det som en del af mig*" (FKN, s. 2;10.11).

Selvom alle de adspurgte beskriver en oplevelse af, at deres respektive NGO'er søger innovative løsninger fra ansatte med varierende baggrunde, findes der også oplevelser af, at en baggrund hos andre NGO'er værdsættes. KBB oplever, at den samhørighedsfølelse, som findes mellem NGO'erne i forhold til deres fælles etiske ansvarlighed, påvirker ansøgere ansættelseschancer:

[...] *Så der bliver snakket på tværs af NGO'erne, og man har en eller anden forståelse af, at når du først har været i en NGO, så ved du også hvordan det er at være i en anden [...] der bliver set mere positivt på at man har NGO erfaring, så har man en klar forestilling om hvordan det forholder sig, og man ved hvordan tingene fungerer* (KBB, s. 41.13 og 48.25)

Denne oplevelse, af at der ses positivt på en baggrund hos andre NGO'er, kan indikere en normativ isomorfisme hos Red Barnet, da et sådant ansættelseskrav kan være med til at skabe en ensformig medarbejdergruppe, hvilket DiMaggio & Powell ville anse som en trussel mod

Analyse

NGO'ens fremtidige innovative kraft. KBB uddyber sin oplevelse ved at sige, at det kan være en fordel at ansætte medarbejdere, som allerede har en forståelse for, hvor hårdt det kan være at arbejde i denne type organisation. Disse personer har allerede en forståelse for, hvordan det er, at være dedikeret til at gøre en forskel, men konstant møde begrænsninger i forhold til hvad der realistisk kan opnås inden for NGO'ens rammer (KBB, s. 41.13). Den type engagement er vigtigt i NGO'ernes arbejde, hvilket betyder at en sådan normativ isomorfisme potentielt er mere gavnlig end skadelig. Hvorvidt der er mere værdi i at få en kollega, som kender arbejdsgangen, eller en, som kan tilbyde et helt nyt perspektiv på opgaverne, er op til NGO'erne at afgøre.

Beskrivelserne af det engagement, som er fordrende for at arbejde i NGO-branchen, variere, og PV fremsætter den mest passionerede beskrivelse af de fire:

[...] de har så høj en retfærdighedssans, at de ikke kan leve i den verden hvis de ikke gør noget ved det. Så det er næsten livsvigtigt for dem at engagere sig i det her – det er det der gør en forskel. Og jeg vil sige, at de få mennesker vi ansætter, som ikke har det i starten – det får de lynhurtigt [...] Jeg vil sige, at efter seks måneder har du forstået, at det du laver, er unikt og absolut livsvigtigt (PV, s. 30.22)

Dette citat beskriver en meget passioneret NGO, hvor PV oplever, at hans kollegaer prioriterer velgørenhedssystemet højere end alt andet. Det understreger også, at missionen uundgåeligt bliver vigtig for enhver ansat efter et stykke tid, hvilket kan lede til den opfattelse, at NGO'er som denne bør prioritere en alsidig rekruttering frem for brancheforståelse, da den følger med jobbet uafhængigt af baggrund.

PVs beskrivelse af, at arbejdet for missionen er livsvigtigt, fører videre til en problematik, som alle de adspurgte har oplevet at møde i NGO'erne; *"[...] det er i hvert fald vores erfaring, at hvis man kommer der og er opfyldt af den gode sags tjeneste, så brænder man altså rimelig hurtigt, og man kan også brænde sammen"* (PH, s. 30.49). PV uddyber dette:

[...] Og så den tredje ting er at vi har en meget høj grad af selvledelse, og derfor kigger vi efter folk, som er i stand til at tage initiativer, er i stand til at reflektere over egen praksis, er i stand til at udfordre, men også er i stand til at sætte grænser. Blandt andet fordi selvledelse plus kæmpestort engagement fører direkte til stress. Derfor skal vi have nogle mennesker som kan sige stop. (PV, s. 32.30)

Analyse

Ovenstående citat fremhæver, at det kan være svært at sige stop, når arbejdet omhandler en etisk fordring så meningsfuld som NGO'ernes arbejde. Dette er en signifikant problematik ud fra Eriksens perspektiv, hvor hun påpeger, at dedikationen udgør en fare for at medføre stress (Eriksen C. L., 2009b, s. 141). Dette underbygges af Gormsen, der påpeger, at en opgave, som aldrig rigtig bliver færdig, er specielt risikabel i forhold til stress (Gormsen, 2009, s. 25). Uendelige opgaver, som NGO branchens arbejde for de etiske fordringer desværre kan siges at være, kan der altid arbejdes videre på, og der er altid en ny mulighed for at gøre en forskel. Derfor er der også potentielt en indlejret alstedsnærværende dårlig samvittighed, over at man ikke kan reagerer på alle muligheder for at skabe forandring. Den opgavebeskrivelse passer i høj grad på NGO'ernes arbejdsområde, hvor der realistisk set altid vil være noget, som kan blive bedre:

[...] sørge for at det ikke er det gode hjerte der fylder det hele for en, for ellers så – du bliver jo aldrig færdig. I den her branche bliver du aldrig færdig, der vil altid være nogen du kan hjælpe eller du kan gøre et eller andet for (PH, s. 30.49)

Respondenterne i de strukturerede skriftlige interview nævner næsten enstemmigt denne faldgrube, som værende det værste ved at arbejde for NGO'erne. Deres beskrivelse af kollegaers eller egne erfaringer med at have svært ved at ligge arbejdet fra sig, kædes gerne sammen med den høje dedikation og følelsen af meningsfuldhed i arbejdet: "*[...] Det værste er at arbejdet med en god sag brænder mange folk ud, da de føler de skal yde mere*" (MS, s. 3:09.53). I situationer, hvor det ikke kommer så langt at folk brænder sammen, kan det stadig være ambivalent at arbejde for NGO'erne, fordi det er svært at beslutte sig for at gå hjem, når det man laver, giver så meget mening: "*Det bedste er, at arbejdet er det mest meningsfulde, jeg kan forestille mig. Det værste er, at arbejdstiden af samme årsag kan blive ganske lang*" (FKN, s. 3;18.43). Denne beskrivelse af balancegangen, mellem arbejdets meningsfuldhed og dets konsekvenser for de ansattes liv uden for arbejdspladsen, er meget udbredt i de adspurgtes og respondenternes oplevelser.

Alle adspurgte oplever, at deres NGO'er tager hånd om denne faldgrube, både i deres rekrutteringsprocesser og i hverdagen, hvor NGO'erne bevidst har skabt en åbenhed omkring stress og selvbegrænsning. De oplever, at det er acceptabelt sætte grænser for sig selv og andre, hvis der bliver brug for det:

Analyse

[...] vi har også fokus på lederudvikling, så lederne i dagligdagen kan støtte medarbejderne og sikre at de ikke bliver for pressede og for stressede i lange perioder, og ligesom er med til at sige "måske du lige skal lade den bold falde, og så samler vi den op på et senere tidspunkt". Ligesom være med til at prioritere sammen med medarbejderen, hvis der er brug for det (KBB, s. 34.02)

Denne hjælp til selvhjælp, som ledere og kollegaer kan udføre i NGO'erne, er en måde hvorpå de opleves at håndtere overskyggende dedikation som meningsrelateret faldgrube. For at denne selvhjælp skal virke kræver det, at medarbejderne, kollegaerne eller lederen tager ansvaret på sig, og prioriterer personalefunktionssystemet over velgørenhedsfunktionssystemet. En sådan omprioritering kan være potentielt problematisk, da den generelle refleksion i empirien bærer præg af, at missionen er den suveræne første prioritet. Muligheden for at sige fra kan dog være god på flere måder, for den kan også hævdes at understøtte de ansattes kontinuerlige følelse af, at de selv frit har valgt deres arbejdsopgave og område, fordi de til enhver tid kan sige fra. Det frie valg er en af de egenskaber, som indgår i oplevelsen af at have et meningsfuldt arbejde, hvorfor følelsen af tvang eller af at være overbebyrdet kan antages at være en faldgrube i forhold til meningsfuldhed (Eriksen C. L., 2009b, s. 135-136). Følelsen af at være tvunget ind i en opgave kan opstå, i situationer hvor den enkelte vil udrette mere end praktisk muligt – som i tilfældet med det alt for store hjerte. Det kan også være i situationer, hvor arbejdsopgaverne i længere tid har været for langt fra den etiske fordring, som man egentlig ønskede at gøre en forskel i forhold til:

[...] det der med rapportering på midler og sådan noget. Jeg tror, at nogle af dem der sidder der tænker også nogle gange; hvad fanden er det for en forskel jeg gør – jeg sidder jo bare og processer endnu en ansøgning, og nu laver jeg endnu en rapportering [...] Altså, når det bliver lidt for langt væk fra sagen [...] Lidt for meget bureaukrati og lidt for langt væk fra det vi skal gøre en forskel for [...] Så kan det godt tage lidt af det der skin af sagen og det meningsfulde, tror jeg, at man vil opleve (PH, s. 35.58)

Denne bureaukratiske faldgrube er en konsekvens af den tilskyndelsesisomorfe forandring, som DiMaggio & Powell ser i organisationsudvikling (DiMaggio & Powell, 1983, s. 151). Den er, som præsenteret tidligere i denne analyse, meget synlig i de adspurgtes oplevelser med

Analyse

arbejdet hos NGO'erne, hvor de relaterede funktionssystemer opleves mere markante end tidligere. De bureaukratiske processer griber om sig, når donorerne stiller mere omfattende krav til rapportering om, hvorledes pengene bruges på hvert enkelt specifikt projekt, som de har valgt at støtte. Det er denne afrapportering og støtteansøgningsprocedure, der opleves som værende meget omfangsrig, og som en trussel i forhold til den meningsfulde oplevelse i NGO'en. Enten kan den enkelte føle, at han eller hun er for langt fra kernesagen, som i ovenstående citat, eller også kan begrænsningerne i den finansiering, som bureaukratiet faciliterer, føles hæmmende for vigtige fremskridt:

[...] Det er også fordi det er hårdt – altså, det er hårdt arbejde. Der er hele tiden pres på at man skal gøre tingene korrekt. Altså, det er ikke en nul-fejls kultur, det er ikke det, men du må ikke bruge pengene forkert. Der er så få ressourcer, at det kan mærkes. Der hvor du rigtig gerne vil fremad, der kan du blive bremsset så mange gange fordi at der ikke er ressourcer til det lige nu. Tingene går meget langsommere end man måske gerne selv vil, så det kan blive rigtig frustrerende (KBB, s. 48.25)

Udviklinger, som går langsommere end man gerne ville have, kan ifølge KBB være frustrerende, men de er en del af branchen, fordi NGO'erne er afhængige af donationer for at kunne arbejde for forandring. En respondent i de strukturerede skriftlige interview peger endvidere på, at for mange politikker og strategier også kan være problematisk for følelsen af meningsfuldhed i arbejdet: *"[...] Men der er for meget fokus på perfektionering af politikker og strategier som dels tager ressourcer, dels mindsker fleksibilitet - og hvis gavn for de fattige i verden ikke altid er overbevisende"* (FKN, s. 5;10.04). PV oplever, at denne faldgrube, om at indsats og politikker virker uvedkommende for missionen, bliver håndteret i Mellemløbet Samvirke ved, at alle målsætninger for NGO'en, afdelingerne og de enkelte arbejdsgrupper er meget klare (PV, s. 38.23). Dermed får medarbejderne et håndgribeligt mål, som de kan arbejde hen imod, men stadig med øje for, at NGO'ens arbejde bygger på samarbejde, og det er den samlede gruppes udvikling, som er vigtigst (PV, s. 38.23). Det er en del af NGO'ens arbejde med at undgå stress:

Det er en stor udfordring. Vi har været meget ramt – i 2011 fik vi 15% folk der blev stressramt, så det er mange. Vi er nu på, her i Danmark, 2% sidste år, og ikke udelukkende relateret til arbejde vil jeg sige. Så det er en meget positiv udvikling, og det er

både fordi der er den indsats og den overvågning, og et redskab når det sker. Så vi tager hånd om det (PV, s. 41.15)

De adspurgte oplever også, at de ansatte har muligheder for at rokkere rundt i NGO'en, for at få nye udfordringer når behovet opstår; *"Jeg vil sige, vores arbejdsopgaver for os alle sammen er udviklende, og når nogen begynder at kede sig, så prøver vi at se om man kan rykke vedkommende i andre teams."* (PV, s. 42.13). Dette kan også anskues som en håndtering af den meningsrelaterede faldgrube der ligger i, at stirre sig blind på en opgave, som enten kan virke uoverkommelig eller meningsløs. Som tidligere nævnt, er dette en vigtig faldgrube at være opmærksom på, da den adresserer valgfrihedens meningskarakteristik, som er essentielt i forhold til, at den enkelte oplever sit arbejde som værende meningsfyldt.

Den åbne kultur de adspurgte beskriver med hensyn til at kunne tale om trivsel, samt muligheder for psykologsamtaler eller omrokering internt i NGO'en, er alle elementer, som medvirker til at fastholde potentialet for et meningsfyldt arbejde for de adspurgte. Hvorvidt de faktisk oplever denne meningsfuldhed i den professionelle NGO, er omdrejningspunktet for følgende delanalyse.

6.4 Meningskarakteristika og betydning for den adspurgte

Denne sidste del af analysen behandler de meningskarakteristika, som kommer til udtryk i de adspurgtes udsagn om NGO'en, samt hvad denne mening betyder for den adspurgte, og hvilken organisatorisk værdi de tilskriver meningen for NGO'en som arbejdsplads.

Alle adspurgte svarede ja til det direkte spørgsmål, om hvorvidt de mener, at deres arbejde er meningsfuldt. PV oplever, at det er den større sammenhæng, som er med til at give mening og trivsel hos Mellempøkeligt Samvirke:

[...] så er det meningen i det de laver, der gør at de trives. Jeg håber også at det er ledelse og arbejdsvilkår, men det er først og fremmest at det de gør, det giver mening og at de kan se en sammenhæng mellem det de gør og vores strategi (PV, s. 27.07).

Denne fremstilling af vigtigheden i et sammenhængende helhedsbillede gør sig generelt gældende hos de adspurgte og respondenterne, og AKH beskriver i nedenstående citat, hvordan

Analyse

han føler sig privilegeret ved at kunne gøre en forskel sammen med andre – også selvom opgaverne til tider er frustrerende:

[...] Jeg føler, at vi gør en forskel sammen. Jeg håber selvfølgelig at jeg er med til at bidrage til det med det jeg gør, men i det hele taget synes jeg at det giver mening på en fantastisk måde. Vi har nogle fantastiske kollegaer herinde også, og det er en rigtig god arbejdsplads. Selvfølgelig er det også hårdt og frustrerende ind imellem, det siger sig selv [...] Men i det lange perspektiv så er jeg ikke tvivl om at jeg er meget privilegeret (AKH, s. 48.28)

AKHs beskrivelse af at føle sig privilegeret på grund af sit arbejde, passer overens med de andre adspurgtes oplevelse af, at deres arbejde er noget specielt, som giver mening. Respondenterne i de strukturerede skriftlige interview svarer også overvejende ja til spørgsmålet om, hvorvidt de finder deres arbejde meningsfuldt. Det varierer dog om respondenterne oplever, at denne meningsfuldhed bliver påvirket af organisationsudviklingerne. En respondent svarer: *"Ja. Og foreløbig er meningsfuldheden ikke blevet påvirket af organisationens udvikling. Men vi har da opgivet arbejdsområder, jeg har haft svært ved at se det rigtige i at give slip på for at mainstreame"* (FKN, s. 5;18.46). Respondentens brug af ordet foreløbig indikerer, at personen muligvis frygter, at den såkaldte mainstreaming engang vil gå ud over områder, som vil påvirke oplevelsen af meningsfuldhed. En anden ser mere positivt på udviklingerne: *"Ja, jeg oplever det som meningsfyldt. Jeg tror, at udviklingen kan påvirke organisationerne til at blive endnu mere effektive for at opnå de samme resultater eller bedre resultater"* (FKN, s. 5;08.47). Disse udtalelser stemmer overens med dikotomien i AKHs ovenstående citat, hvor han pointerer, at arbejdet og professionaliseringen kan være hårdt og frustrerende, men at det samtidig er et privilegium at arbejde med noget, som giver så meget mening.

For AKH er stillingen hos Folkekirkens Nødhjælp et decideret drømmejob, som han altid har ønsket at have (AKH, s. 46.49), hvilket må siges at være definitionen på et selvvalgt arbejde, som er et af de meningskarakteristika, der skal opfyldes for at et arbejdsliv kan karakteriseres som værende meningsfyldt (Eriksen C. L., 2009b, s. 135-136). Det andet essentielle karakteristikon er, hvorvidt arbejdet lever op til sin etiske fordring, til hvilket PV siger; *"[...] Jeg vil også sige at det er karakteristisk for alle her. De ville aldrig kunne arbejde i noget som ikke giver mening for dem og gør en forskel"* (PV, s. 48.23). Her knyttes mening sammen med det at gøre en forskel, hvilket netop er Eriksens pointe med kravet til den etiske fordring (Eriksen C. L.,

2009b, s. 126-127). Det handler ikke om at redde hele verden, men mere om at gøre det gode og skabe en forskel i den sammenhæng man arbejder i – om det så er børn, fattige eller katastrofe nødhjælp (Eriksen C. L., 2009b, s. 123-125). Det er denne efterlevelse af potentialet for at gøre en forskel, som de adspurgte finder værdifuld, og som i høj grad er med til at give mening til deres arbejdsliv. Flere af de adspurgte udtaler, at de ville have svært ved at finde samme meningsfuldhed, hvis de skulle skifte arbejdsplads. De giver udtryk for, at den mening, som de finder i arbejdet for NGO'erne, er bundet op på NGO'ernes mission – ergo arbejdet med at leve op til den etiske fordring:

[...] jeg har da indimellem tænkt, at måske jeg skulle ud i verden og finde meget et job et andet sted, og hver gang så tænker jeg at ej, det er også svært at finde et job, som matcher det. Altså, det er helt klart sagen, og vi har jo vildt mange dygtige folk her, som sagtens kunne gå ud og få ret mange flere penge i løn end hvad de får her. Så den sag har en høj grad af betydning for folk, og giver mega god mening (PH, s. 35.46)

PH udtrykker i ovenstående citat, at det ville være svært at finde et andet arbejde, som giver mening på samme måde som arbejdet for Røde Kors, og at denne mening er af højere værdi end økonomisk godtgørelse. Dette kan antages, at hænge sammen med den refleksive stillingstagen til, at NGO'ernes identitet er markant anderledes end andre former for arbejdspladser, hvor det ikke er det meningsfyldte velgørenhedsfunktionssystem, som udgør det primære funktionssystem. Der er dog en respondent i de strukturerede skriftlige interview, som peger på den lave løn som det værste ved personens arbejde: *"Det bedste er at have et arbejde, hvor man kan se at "det nytter" - her er mange ildsjæle og gode kollegaer. Det dårlige: lav løn i forhold til det private - meget få firmagoder"* (FKN, s. 3;08.35). Eftersom personen stadig arbejder for NGO'en må man konkludere, at løn og firmagoder alligevel ikke er vigtigere end andet, for ellers måtte man antage at personen havde fundet arbejde i en anden branche. Sagen har også stor værdi for KBB, og den er medvirkende til, at hendes arbejde betyder meget for hende:

[...] det er fedt, og det er ikke noget jeg altid tænker over, men det gør helt sikkert, at jeg er mere glad for det her arbejde end jeg måske ellers ville være. Men det tror jeg så også, at jeg ville kunne finde i andre virksomheder, det er bare noget andet (KBB, s. 46.55)

Analyse

Selvom sagen har stor værdi for hendes arbejdsglæde påpeger hun, at hun forventer at ville kunne finde samme værdi i andre virksomheder, om end på en anden baggrund. Hermed indikerer hun, at mening muligvis ikke er afhængig af hvilket primært funktionssystem, der præger organisationen. Denne forståelse af, at mening kan findes i mange sammenhænge, såvel som PHs oplevelse af, at mange ansatte vælger den meningsfulde sag fremfor en højere løn på andre typer arbejdspladser, opsummerer PV ved at sige:

Når jeg ser udviklingen i den private verden i dag, så tiltrækker du ikke længere folk fordi de får løn [...] At vi tilbyder en større mening end, ja man kan jo se mening i så meget.. Hvis du er i en produktionskæde i Novo Nordisk for at producere enzymer, så giver det nok også mening (PV, s. 27.59)

De adspurgte mener derfor ikke, at det udelukkende er deres branche, som er i stand til at levere et meningsfuldt arbejdsliv, men i højere grad alle virksomheder, som lever op til det normative krav om at gøre det gode. AKH pointerer dog, at det kan være svært at undvære det særlige, som en arbejdsplads som Folkekirkens Nødhjælp kan tilbyde: *"Hvis de forlader Folkekirkens Nødhjælp, så er det tit at folk kommer tilbage igen, fordi de alligevel savner den særlige kultur eller ånd der er i organisationen"* (AKH, s. 06.50). Denne tiltrækningskraft er muligvis fællesskabet, der kan beskrives som endnu en dimension, der præger de adspurgtes oplevelser af, at deres arbejde er meningsfuldt. Som tidligere nævnt pointerer mange respondenter i de strukturerede skriftlige interview også det gode kollegiale sammenhold som et meningskarakteristikon i deres arbejdsliv. Det nævnes ofte som noget af det bedste ved NGO'erne: *"Det bedste er stemningen og følelsen af sammenhold"* (MS, s. 3;09.17). Fællesskabet som tiltrækningskraft kan siges, at være en vigtig faktor i forhold til NGO'ernes konkurrencedygtighed, når det kommer til at tiltrække arbejdskraft. En meningsfuld arbejdsplads siges at være mere konkurrencedygtig (Eriksen C. L., 2009a, s. 17), og de adspurgtes oplevelser indikerer, at sammenholdet er en vigtig faktor i forhold til deres oplevelse af meningsfuldhed. De adspurgtes oplevelser af, at deres kollegaer vælger NGO'erne, til trods for en nedgang i løn, vidner yderligere om en generel tendens til, at fællesskabet om sagen har en væsentlig tiltrækningskraft i det senmoderne arbejdsmarked. Fællesskabet som meningskarakteristikon er bredt repræsenteret i empirien, som et positivt element, der er blevet tydeligere i takt med NGO'ernes udvikling. PH beskriver fællesskabets udvikling hos Røde Kors:

Analyse

[...] Det synes jeg klart at vi er blevet meget meget bedre til – at arbejde på tværs om fælles opgaver og fælles mål end vi har været tidligere. Så jeg tror måske også at medarbejderne føler sig lidt mere som en del af et helt Røde Kors, i stedet for en del af en enkelt afdeling eller team i Røde Kors. Jeg tror de føler, at de er blevet mere Røde Kors'ere end controllere i en administrationsafdeling eller økonomiafdeling, eller fundraiser i en fundraising afdeling. Altså, jeg tror man føler at man er en del af Røde Kors (PH, s. 03.28)

Hermed bliver det yderligere understreget, at det ikke blot er følelsen af at gøre en forskel i forhold til NGO'ens etiske fordring, der skaber mening, men også fællesskabet omkring skabelsen af denne forskel. Dette fællesskab kan være en del af den identitets- og meningsskabende distinktion, som Luhmann anser som grundlæggende for livet (Luhmann, 2000, s. 36). Distinktionen ligger implicit i fællesskabet, da det kræver en forståelse af et *vi* i forhold til alle andre. En sådan fælles distinktion centreret omkring en etisk fordring, er i Luhmanns perspektiv med til at give arbejdet mening, og gøre NGO'erne virkelige.

Et svar i de strukturerede skriftlige interview viser, at NGO'erne blandt andet vælges som arbejdsplads, fordi de giver de ansatte mulighed for at skabe forandring ud fra deres egne værdisæt: *"[...] det er en spændende arbejdsplads, og [...] jeg altid gerne har villet arbejde et sted jeg føler arbejder for en bedre verden og har et værdisæt jeg er enig i"* (MS, s. 1;09:15). Denne respondent kan identificere sig med NGO'ens reflektive selvforståelse, og med de beslutningspræmisses, som udspringer derfra. Et arbejde hos en NGO, som man deler værdisæt med, burde gøre det nemmere at argumentere for arbejdets validitet, men de adspurgte oplever, at fordelene ved at arbejde for NGO'erne er, at de ikke behøver argumentere for værdien i deres arbejde overfor udenforstående. AKH og PH forklarer:

Det er sådan set lige meget hvor folk de kommer fra, om de er økonomer i en virksomhed – alle synes at det er vigtigt og interessant. Og der er mange som tænker; det kunne jeg egentlig også godt tænke mig på en eller anden måde. Det kunne være spændende at arbejde med det – og det er det også (AKH, s. 56.08)

[...] jeg synes at man møder den der anerkendelse af sagen med det samme. Den der; det må da være fedt at arbejde for Røde Kors. Og så kan man bare sige, at ja, det er også fedt at arbejde for Røde Kors (PH, s. 41.29)

Analyse

Denne umiddelbare anerkendelse, som de adspurgte giver udtryk for at møde, er et produkt af, at NGO'ernes missioners lever op til det normative krav om at gøre det gode, som de færreste mennesker vil erklære sig uenige med. Vigtigheden af anerkendelsen hænger sammen med det Brinkmann mener, er den moderne samfunds sandhed om vores identitet, nemlig at; *"du bliver hvad du identificerer dig med"* (Brinkmann, 2009, s. 108). I dagens samfund arbejder vi meget, hvorfor arbejdet bliver en stor del af vores liv. Ydermere er det unægtelig nemmere, at identificere sig med at arbejde for en NGO, som man deler værdisæt med, som det var tilfældet for den tidligere nævnte respondent. Derfor er det også naturligt for den enkelte, at ønske anerkendelse for det arbejde, som mange af døgnets vågne timer bruges på (Eriksen C. L., 2009a, s. 16). De adspurgte oplever løbende denne anerkendelse af deres valg af arbejdsområde, og værdsætter dens affirmative kraft, som er understøttende for deres følelse af arbejdets meningsfuldhed. AKH beskriver endvidere, at de ansattes mulighed for, at tage ansvar og gøre en forskel, er endnu en tiltrækningskraft, som lokker ansatte fra andre brancher:

[...] Selvfølgelig kommer der folk fra andre NGO'er, men der kommer også folk fra det private erhvervsliv, som må gå væsentlig ned i løn for at komme herind, men som måske har tænkt; nu har de ligesom tjent de store penge de behøver at tjene, så nu kunne de godt tænke sig at gøre en forskel på en anden måde i deres arbejdsliv (AKH, s. 37.27)

Her understøtter AKH den tidligere omtalte værdi af arbejdets mening, og muligheden for at gøre en forskel. Han har oplevet, at nye kollegaer har accepteret mindre i løn, fordi værdien i muligheden for at gøre en forskel sættes højere end økonomisk godtgørelse.

Ønsket om at gøre en forskel, findes også hos PH, som til enhver tid ville støtte Røde Kors, på grund af deres principper om at hjælpearbejde ikke bør have politiske, religiøse eller andre bevæggrunde:

Ja, jeg tror at jeg havde valgt Røde Kors fordi der er de her principper, der handler om neutralitet og humanitet og upartiskhed. Det der med at uanset hvilken side af en konflikt du er på, så får du hjælp fra Røde Kors (PH, s. 12.25)

Ud fra ovenstående kan det sammenfattes, at det er den etiske stillingstagen og muligheden for at tage ansvar og gøre en forskel, der opleves som de stærkeste tiltrækningskræfter for NGO branchen. I denne forbindelse er branchen meget homogen, og har muligvis altid været

Analyse

det. Det har altid været NGO'ernes fornemmeste opgave at leve op til den etiske fordring, som fandtes i deres arbejdsområde, og det er stadig deres primære effektmedie, som Luhmann ville beskrive det (Luhmann, Hayles, Rasch, & Wolfe, 2000, s. 124). Velgørenhedsfunktionssystemet er et samlende karakteristikon ved NGO'erne, så i den sammenhæng kan man ikke umiddelbart tale om, at der ligger isomorfe forandringer bag ensformigheden. Endvidere oplever de adspurgte, at deres respektive NGO'er giver dem noget helt specielt, hvorved de opleves som forskellige, til trods for deres homogene etiske stillingstagen. Den ligestilling, som DiMaggio & Powell forudså i professionaliseringsudviklingen, er heller ikke umiddelbart repræsenteret i de adspurgtes udsagn. Enkelte havde overvejet at skifte branche, men alle er enige om, at deres NGO'er giver dem en mening, som ville være svær at finde andre steder. De fleste mener også, at deres specifikke NGO'er er dem, som vil være mest meningsgivende for dem personligt, hvilket yderligere uvæsentliggør forestillingen om ligestilling overfor tilhørsforholdet til NGO'en. Som tidligere fremsat, er det bedste argument imod DiMaggio & Powells ligestillingstese, at den samlende faktor i NGO branchen virker til at være ønsket om at leve op til en etisk fordring. Det betyder, at NGO'ernes særlige identiteter nærmere er ligestillede end ligestillede, da de alle antages at gøre en positiv forskel.

7. Opsamlende diskussion

Dette afsnit indeholder et kort oprids af analysens hovedpointer, som danner grundlag for den følgende konklusion på specialets problemformulering.

Den største oplevede udvikling, som muligvis er ophavet til mange af de følgende forandringer mod professionalisering, er de øgede krav til afrapportering og dokumentation. Alle adspurgte oplever, at denne udvikling medfører øget behov for, at NGO'erne gør sig sensible overfor nye funktionssystemer, som spillede en mindre rolle før i tiden. Det økonomiske, journalistiske og personaleadministrative funktionssystemer opleves alle at fylde mere, efter udviklingen er gået mod yderligere effektivitet, afrapportering og øget værdi for pengene. Denne værdi for pengene hænger også sammen med at NGO'erne har mulighed for at gøre en indsats der hvor de mener, at der er brug for det. For at sikre denne handlefrihed, opleves det, at NGO'erne gør en indsats, for at diversificere deres finansieringskilder. Denne diversificering kan siges at medvirke til en stigende dokumentationsbyrde, fordi det betyder flere donorer, som alle kræver dokumentation, men den er også essentiel i forhold til, at modvirke DiMaggio & Powells tese om tilskyndelsesisomorfismens negative konsekvenser. Flere donorer giver NGO'erne bedre muligheder, for at sætte ind overfor de etiske fordringer, som de finder mest meningsfulde, i stedet for kun dem, som donorerne prioriterer. Flere donorer betyder imidlertid også mere bureaukrati, og dette voksende bureaukrati kan betragtes, som den mest væsentlige faldgrube i forhold til oplevet mening. Dette udledes, da den bureaukratiske udvikling er den eneste, som de adspurgte ikke oplever en direkte indsats imod. Den beskrives som en del af samfundets udvikling, der er et nødvendigt onde, overfor hvilken meget lidt kan stilles op. Flere udtalelser vidner om, at de, som hovedsageligt arbejder med bureaukratiet og dokumentation, har nemmere ved at miste den meningsfulde følelse af at gøre en håndgribelig forskel overfor de udsatte grupper, som NGO'erne arbejder for.

De fire adspurgte oplever ikke personligt, at de skitserede udviklinger påvirker deres oplevelse af at have et meningsfuldt arbejdsliv, hvilket kan være grundet den forståelsesbias, som knytter sig til deres arbejdsopgaver. Som ansatte i HR afdelingerne antages de, at være involverede i implementeringen af udviklingerne, og derfor have en større forståelse herfor. De oplever dog til tider andre, for hvem følelsen af meningsfuldhed virker udfordret, hvilket de strukturerede skriftlige interview underbygger. Ud over det tidligere nævnte bureaukratiske pres, omtales udfordringer i de internationale koalitioner, partnerskaber med privatsektoren

Opsamlende diskussion

og manglende vilje til at ligge meningsfulde opgaver fra sig, som nogle af de faktorer, der kan virke meningsudfordrende. Partnerskaber i ind og udland er udfordrende, men opleves dog gennemargumenterede, da fordele og ulemper vejes løbende, og partnerskaberne justeres som følge heraf. I de fleste tilfælde opleves fordelene som langt større end ulemperne, hvilket gør det er nemmere at fastholde meningen i denne potentielle faldgrube. Paradokset i, at det meningsfulde kan overvælde de ansatte, er også noget, som de adspurgte oplever, bliver håndteret så godt som muligt. Det er dog bemærkelsesværdigt at denne faldgrube er bredt repræsenteret i de strukturerede skriftlige interview, hvilket kan betyde, at det stadig er en markant faldgrube i NGO'erne.

En sidste påfaldende faldgrube er professionaliseringens voksende effektivitetspres, som medfører forstyrrelser i NGO'erne i form af omlægninger og eventuelt fyringer. Det er særlig tydeligt i de strukturerede skriftlige interview, at flere respondenter mangler forståelse for disse udviklingers fordel, hvilket kan udfordrer deres oplevelse af meningsfuldhed. De adspurgte i de personlige interview var dog alle optimistiske overfor effektiviseringen, som de forudser, vil gøre det muligt at opnå flere meningsfulde forandringer i forhold til de etiske fordringer.

Ræsonnementet om de pressede kollegaer, som mister den meningsfulde oplevelse grundet professionaliseringsudviklingen, er dog ikke beviseligt, da både undersøgelsesdesignet og den socialkonstruktivistiske baggrund gør, at undersøgelsens fund er præget af mine og andres anden ordens observationer. Det vides derfor ikke med sikkerhed, om den observerede, som virke til at kæmpe med at fastholde det meningsfulde, er påvirket af andre faktorer, som ikke er synlige for udenforstående observatører.

En udvikling, som kan udledes at være en effekt af den stigende sensibilitet overfor flere funktionssystemer, er udbygningen af medarbejderstaben i flere af NGO'erne. De er vokset, hvilket har medført hvad de adspurgte oplever som øget kompleksitet. For at håndtere denne kompleksitet oplever de adspurgte, at der er en tendens mod mimetisk isomorfisme i organisationerne, hvor de begynder at arbejde mere som alle andre brancher. Ud fra Luhmanns perspektiv kan der dog også være tale om interpenetrerende videnskæssig kompleksitetsudbygning, som er resultatet af de partnerskaber, som NGO'erne indgår, eller den rekruttering, som de adspurgte oplever i NGO'erne. Luhmanns perspektiv giver i denne forbindelse et positivt blik på professionalisering, hvilket kan beskrives som mine observationers blinde plet i socialkonstruktivistisk forstand. Denne blinde plet er et resultat af de erkendelsesmæssige distinktio-

Opsamlende diskussion

ner, som de udvalgte teorier har introduceret i mit analytiske system. Derfor udelukkes det ikke, at andre vil konstruere andre forklaringer på udviklingernes betydning, på baggrund af deres særegne distinktioner.

En anden isomorfisme, som flere af de adspurgte beskriver, at deres NGO'er bevidst forsøger at modvirke, er den normative isomorfisme. Det opleves, at NGO'erne står imod overfor normativ isomorfisme ved hjælp af diversificeringen af medarbejderstaben, hvilket er vigtigt i forhold til DiMaggio & Powells tese om homogenisering gennem isomorfe forandringsprocesser. Ud fra Eriksens antagelse om, at dynamisk diversitet, og den medfølgende interpenetration af alternativ viden, i realiteten har stor indvirkning på innovation og problemløsning, kan det udledes, at tiltag mod yderligere diversitet gør NGO'en bedre til at håndtere udfordringer og skabe forandring i forhold til den etiske fordring. Hermed kan diversitetssikringen siges, at være medvirkende til den meningsfuldhed, som de adspurgte og respondenterne oplever, når de føler, at de gør en forskel.

Diversitet opleves også NGO'erne imellem, hvilket de selvreferentielle refleksioner er eksempler på. Refleksionerne afslører underliggende beslutningspræmisser, som indikerer hver enkelt NGO's særlige identitet. De opleves alle som værende noget enestående, til trods for deres fælles ideologi om at leve op til en etisk fordring. Disse etiske fordringer rangeres lige, hvilket fører til forståelsen af, at alle NGO'erne opleves som værende lige gyldige. Dette modsiges DiMaggio & Powells tese om, at professionaliseringens homogenisering udfordrer tilhørsforhold, og medfører ligegyldighed over for hvilken NGO den enkelte arbejder for. For mange adspurgte er en del af den meningsfulde oplevelse knyttet til den specifikke NGO og dens kendetegnende beslutningspræmisser, hvilket nærmere indikerer selektivitet end ligegyldighed. Det indikerer endvidere, at de har klare distinktioner, som former deres erkendelse af, at de arbejder for unikke organisationer. Disse erkendelser er akkumuleret gennem interaktion med NGO'en, hvilket vil sige, at de er socialt konstruerede. Dermed er de ikke et billede af en objektiv virkelighed, men nærmere af deres subjektive virkelighedsobservationer – hvilke, ud fra et socialkonstruktivistisk perspektiv, er de eneste tilgange til viden om verden, som mennesket har.

8. Konklusion

Dette afsnit konkluderer på specialets problemformulering på baggrund af ovenstående analyse. Problemformuleringen lyder:

Hvilke professionaliseringsudviklinger oplever de adspurgte ansatte i fire danske NGO'er, og hvordan oplever de, at udviklingerne påvirker deres oplevelse af mening i arbejdslivet?

Ud fra udtalelserne fra de fire ansatte, og de supplerende strukturerede skriftlige interview, kan det konkluderes, at de oplever flere organisationsudviklinger, der vil kunne kategoriseres som en del af professionaliseringstendensen. NGO'erne opleves som værende sensible overfor nye funktionssystemer, hvilke til tider opleves som konkurrerende til velgørenhedsfunktionssystemets primære rolle. Det økonomiske, finansieringsmæssige eller journalistiske funktionssystemets nye fremtrædende roller opleves, som faldgruber i forhold til den meningsfulde værdi i arbejdet for NGO'erne. De adspurgte fremsætter mange fordele ved disse funktionssystemers fremmarch i NGO'erne, men de og respondenterne er også opmærksomme på deres potentielt undergravende kraft i forhold til NGO'ernes mission, om at leve op til deres særegne etiske fordringer. Der opleves også en paradoksald faldgrube i, at det meningsfulde arbejde er svært at lægge fra sig. Til trods for disse erfarede faldgruber, kan det konkluderes, at næsten alle adspurgte og respondenter oplever, at deres arbejde i NGO'erne er meningsfuldt, fordi de oplever at være en del af et fællesskab, som aktivt forsøger at leve op til det normative krav om at gøre det gode.

Oplevelsen af at have gode kollegaer og en god arbejdsplads er også medvirkende til, at de adspurgte og respondenterne finder mening i NGO'erne. Efterlevelsen af potentialet for at gøre en forskel er dog det vigtigste meningskarakteristik for disse ansatte, selvom det kan være hårdt at tage ansvaret på sig. Det hårde opstår, når deres oplevelse af meningsfuldhed påvirkes midlertidigt af organisatoriske udfordringer, så som manglende finansiering eller strukturelle omlægninger. Det ændrer dog ikke på, at ingen udvikling indtil videre har kunnet ødelægge deres meningsfulde oplevelse af, at leve op til den etiske fordring gøre det gode.

I denne forstand kan det konkluderes, at det meningsfulde i disse adspurgtes og respondenter arbejdsliv, er lige så sejlivet, som de etiske fordringer de arbejder for at leve op til. Så

Konklusion

længe der er udsatte grupper i verden, vil der være socialt konstrueret mening i, at forsøge at gøre en forskel for dem, og dermed leve op til det normative krav om at gøre det gode.

10. Bibliografi

- AKH. (2015). Folkekirkens Nødhjælp interview. *Hess, Anders Koch*. (N. H. Pedersen, Interviewer)
- Brinkmann, S. (2009). Identiteten på arbejde - en kritik af koblingen mellem identitet og moderne arbejdsliv. I C. L. Eriksen, *Det meningsfulde arbejdsliv* (s. 91-117). Aarhus: Aarhus Universitetsforlag.
- Clausen, T. (2011). *Arbejds miljø og helbred i Danmark 2010*. København: Det Nationale Forskningscenter for Arbejds miljø.
- Davies, T. (24. 01 2013). NGOs: A Long and Turbulent History. *The Global Journal*.
- DiMaggio, P., & Powell, W. W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review* (48), s. 147-160.
- Eikenberry, A. M., & Kluver, J. D. (2004). The Marketization of the Nonprofit Sector: Civil Society at Risk? *Public Administration Review* 64, s. 132-140.
- Eriksen, C. L. (2009). *Det meningsfulde arbejdsliv*. Aarhus: Aarhus Universitetsforlag.
- Eriksen, C. L. (2009a). Det meningsfulde arbejdsliv - fra antikken til i dag. I C. L. Eriksen, *Det meningsfulde arbejdsliv* (s. 11-20). Aarhus: Aarhus Universitetsforlag.
- Eriksen, C. L. (2009b). Veje til et meningsfuldt arbejdsliv - de etiske fordringer og valgte udfordringer. I C. L. Eriksen, *Det meningsfulde arbejdsliv* (s. 119-150). Aarhus: Aarhus Universitetsforlag.
- FKN. (2015). Folkekirkens Nødhjælp Strukturerede skriftlige interviews. (N. H. Pedersen, Interviewer)
- Folkekirkens Nødhjælp. (2013). *Regnskab*. Hentet 27. 04 2015 fra www.noedhjaelp.dk:
<https://www.noedhjaelp.dk/om-os/regnskab>
- Folkekirkens Nødhjælp. (2015). *Hvem er vi*. Hentet 27. 04 2015 fra www.noedhjaelp.dk:
<https://www.noedhjaelp.dk/om-os/hvem-er-vi>

Bibliografi

- Frontsetter. (u.d.). *Frontsetter.dk*. Hentet 14. 04 2015 fra Frontsetter.dk:
<http://frontsetter.dk/>
- Gormsen, L. K. (2009). Mening som medicin mod stress - en forbyggelsesstrategi? I C. L. Eriksen, *Det meningsfulde arbejdsliv* (s. 21-55). Aarhus: Aarhus Universitetsforlag.
- Hagen, R. (2007). Niklas Luhmann. I H. Andersen, & L. B. Kaspersen, *Klassisk og Moderne Samfundsteori* (4. udg., s. 390-408). Viborg: Hans Reitzels Forlag.
- Handbook, N. (u.d.). *History of the NGO Sector*. Hentet 18. 02 2015 fra
www.NGOHandbook.org:
http://www.ngohandbook.org/index.php?title=History_of_the_NGO_Sector
- Institut for Kultur og Samfund, Aarhus Universitet. (u.d.). *Dansk udviklingsbistand*. Hentet 13. 04 2015 fra Danmarkshistorien: <http://danmarkshistorien.dk/leksikon-og-kilder/vis/materiale/dansk-udviklingsbistand/>
- Isaksen, J. (2000). Constructing Meaning Despite the Drudgery of Repetitive Work. *Journal of Humanistic Psychology* vol. 40 no. 3, s. 84-107.
- Kamp, A., & Munk-Madsen, E. (2008). *Mening i arbejdet - Et litteraturstudie med særligt fokus på mening i omsorgsarbejdet*. Roskilde Universitets Center. Roskilde: Center for Arbejds miljø og Arbejdsliv.
- KBB. (21. 04 2015). Red Barnet interview. *Bennetzen, Kimmie B.* (N. H. Pedersen, Interviewer)
- Kvale, S. (2004). *InterView - Introduktion til et håndværk*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Lewis, D. (2007). *The Management of Non-Governmental Development Organizations* (2. udg.). London: Routledge.
- Luhmann, N. (September 1996). Membership and Motives in Social Systems. *Systems Research*, 13(3), s. 341-348.
- Luhmann, N. (2000). Why Does Society Describe Itself as Postmodern? I W. Rasch, & C. Wolfe, *Observing Complexity : Systems Theory and Postmodernity* (s. 35-50). Minneapolis, MN, USA: University of Minnesota Press.

Bibliografi

- Luhmann, N., Hayles, N. K., Rasch, W., & Wolfe, C. (2000). Theory of a Different Order: A Conversation with Katherine Hayles and Niklas Luhmann. I W. Rasch, G. Wolfe, & (eds.), *Observing Complexity : Systems Theory and Postmodernity* (s. 111-136). Minneapolis, MN, USA: University of Minnesota Press.
- Mellemfolkeligt Samvirke. (2013). *Dokumenter*. Hentet 27. 04 2015 fra www.ms.dk:
<http://www.ms.dk/dokumenter/forening>
- Mellemfolkeligt Samvirke. (u.d.). *Om os*. Hentet 27. 04 2015 fra www.ms.dk:
<http://www.ms.dk/om-os>
- Mintzberg, H. (01. 03 1980). Structure in 5's: A Synthesis of the Research on Organization Design. *Management Science*, Vol.26(3), s. 322-341.
- MS. (2015). Mellemfolkeligt Samvirke strukturerede skriftlige interviews. (N. H. Pedersen, Interviewer)
- PH. (2015). Røde Kors interview. *Hvitnov, Pernille*. (N. H. Pedersen, Interviewer)
- PV. (31. 03 2015). Mellemfolkeligt Samvirke interview. *Vernet, Pierre*. (N. H. Pedersen, Interviewer)
- Red Barnet. (2014). *Resultater*. Hentet 27. 04 2015 fra www.redbarnet.dk:
<http://redbarnet.dk/Resultater.aspx?ID=188&ProductID=PROD397>
- Red Barnet. (u.d.). *Om os*. Hentet 27. 04 2015 fra www.redbarnet.dk:
<http://redbarnet.dk/Om-os.aspx?ID=172>
- Røde Kors. (u.d.). *Det går pengene til*. Hentet 27. 04 2015 fra www.rodekors.dk:
<http://www.rodekors.dk/om-os/oekonomi/det-gaar-pengene-til>
- Røde Kors. (u.d.). *Om os*. Hentet
04. 27 2015 fra www.rodekors.dk: <http://www.rodekors.dk/om-os>
- Sapsford, R. (2007). What is Survey Research? I R. Sapsford, *Survey Research* (s. 2-13). London, England: SAGE Publications, Ltd.
- Schein, E. (2010). *Organizational Culture and Leadership* (4. udg.). San Francisco: Jossey-Bass.

Bibliografi

- Senge, P. (2007). *Forandringens formationer: udfordringerne i at bevare fremtiden i den lærende organisation*. Århus: Klim.
- SOS-Børnebyerne. (14. 04 2015). Morgenmøde med Mening. (N. H. Pedersen, Interviewer)
- Sreejesh, S., Mohapatra, S., & Anusree, M. R. (2014). Questionnaire Design. I S. Sreejesh, S. Mohapatra, & M. R. Anusree, *Business Research Methods - An Applied Orientation* (s. 143-159). Cham: Springer International Publishing.
- Thyssen, O. (2008). Organisationer og funktionssystemer. I J. Tække, & M. Paulsen, *Luhmann & Organisation* (s. 163-176). København: Forlaget Unge Pædagoger og forfatterne.
- Tække, J., & Paulsen, M. (2008). Luhmann og organisation. I J. Tække, & M. Paulsen, *Luhmann & Organisation* (s. 11-36). København: Forlaget Unge Pædagoger og forfatterne.

Bilag på vedlagt CD

- Bilag 1: Interviewguide
- Bilag 2: Folkekirkens Nødhjælp interview, Anders Koch Hess
- Bilag 3: Mellempfolkeligt Samvirke interview, Pierre Vernet
- Bilag 4: Red Barnet interview, Kimmie B. Bennetzen
- Bilag 5: Røde Kors interview, Pernille Hvitnov
- Bilag 6: Empiri fra de strukturerede skiftlige interviews
- Bilag 7: Folkekirkens Nødhjælps Regnskab 2013
- Bilag 8: Mellempfolkeligt Samvirke Årsberetning 2013
- Bilag 9: Red Barnets Årsberetning 2014
- Bilag 10: Røde Kors Årsregnskab 2013

Bilag med relation til artikel

- Bilag 11: Morgenmøde med Mening, SOS-Børnebyerne

Ambivalensen i partnerskabet

- Udviklingens fordele versus kompromisets konsekvenser

Nicoline Hirtsholm Pedersen

Institut for Læring og Filosofi
Aalborg Universitet København

Resume

Denne artikel tager fat i et element i professionaliseringen af NGO branchen, som både er meget udbredt og omdiskuteret. Udgangspunktet for diskussionen heraf er viden indsamlet til mit speciale *Mening i Modvind – oplevelser med NGO professionalisering*, i form af empiri fra kvalitative interviews (AKH) (MS) (PH) (PV) (SOS), teoretiske forståelser af Niklas Luhmanns systemteori (Thyssen, 2008) (Seidl, 2005) og DiMaggio og Powells isomorfismeteori (DiMaggio & Powell, 1983), samt forskning i NGO branchen (Gainer, 2010) (Lewis, 2007).

Artikel beskriver kort hvilke partnerskaber der er tale om, hvilke holdninger der præger debatten for og imod partnerskaber, samt et bud på hvad fremtiden muligvis byder på for denne samarbejdsform. Den konkluderer, at tendensen i NGO'erne er at være åbne overfor partnerskaber, men at det er vigtigt for NGO'ernes fortsatte relevans, at de forholder sig kritiske ift. hvilke kompromiser de indgår.

Partnerskaber mellem hvem og hvorfor?

Samarbejde mellem NGO'er og den private sektor er en voksende tendens, som findes i mange former. Visse firmaer opretter egne NGO'er, nogle NGO'er har repræsentanter fra firmaer siddende i bestyrelsen, og andre modtager passive donationer fra den private sektor. Den mest interessante udvikling er dog de aktive partnerskaber, hvor et firma stiller sine evner og ressourcer til rådighed, og NGO'en bidrager med sin specialiserede viden, med henblik på sammen at gøre en forskel (Lewis, 2007, s. 177). Hos Røde Kors findes der en oplevelse af, at denne aktive partnerskabstanke har fået yderligere opbakning efter CSR udviklingen har fundet fodfæste i den private sektor (PH, s. 46.11). Denne udvikling opfordrer den private sektor til at tage ansvar for sin indvirkning på omverdenen socialt og miljømæssigt, og tilskrives stort potentiale som forandrende kraft både i den private sektor og i forholdet sektorerne imellem (Gainer, 2010, s. 187). Partnerskaberne, som stammer fra denne CSR udvikling, er til stor nytte for NGO'erne, som både vinder organisatorisk værdi, i form af viden om effektivisering og forretningspraksis, og finansiell værdi, i form af støtte fra firmaerne (Gainer, 2010, s. 193-194). Denne støtte er vigtig ift. at gøre NGO'erne mindre afhængige af ensformig offentlig støtte, som kan virke hæmmende ift. deres målsætning (Lewis, 2007, s. 179).

Hvem er for og imod?

På den ene side af partnerskabsdebatten står flere store danske NGO'er, sammen med firmaerne de har partnerskaber med. Begge sider beskriver, hvorledes det fælles arbejde for den ene eller anden etiske fordring har en positiv indvirkning på deres medarbejdere og organisationerne. NGO'er påpeger, at partnerskaberne giver dem mulighed for at gøre endnu mere for deres mission, end de kunne alene. Fx ses *business to business* som en mulighed for aktivt partnerskab, der bliver mere

fremtrædende i oplevelsen med privatsektor samarbejde. Sådanne partnerskaber går ud på, at begge parter stiller noget viden eller udstyr til rådighed for hinanden, og støtter hinanden, der hvor de har behov for det (AKH, s. 15.45). Det kunne fx være, at Grundfos donerede og installerede en vandpumpe for Røde Kors. Partnerskabernes potentielle gevinster spiller en rolle i de fleste begrundelser for, hvorfor samarbejdskonstellationerne hilses velkomne.

Sociologen Niklas Luhmann vil beskrive denne type udviklende samarbejde, som en mulighed for kompleksitetsudbygning i mødet mellem systemer, fx i form af organisationer og firmaer. Disse systemer indeholder hver især specialiseret viden og kompetencer, som de har opbygget gennem sammensætninger af beslutninger og distinktioner. Denne komplekse viden stilles til rådighed overfor andre systemer, hvis de fx indgår i et partnerskab (Thyssen, 2008, s. 167). Luhmann beskriver, hvordan den komplekse viden integreres i systemet, med begrebet *interpenetration*, som dækker over at modtagersystemet inkorporerer den komplekse viden i sig, og gør den til en del af sin egen interne komplekse viden; ”*an autopoietic system presupposes the complex achievements of the autopoiesis of another system and can treat them like parts of the own system*” (Luhmann 1995g, s.153 i (Seidl, 2005, s. 32)). På denne måde kan et system udbygge sin viden og handlemuligheder, uden selv at skulle skabe viden eller produkter fra bunden. Denne udbygning er en stor fordel, specielt for NGO’erne, som er afhængige af donationer, og derfor har begrænsede ressourcer til selv at udvikle viden.

På den anden side af diskussionen findes de mere aktivistiske NGO’er, som tager afstand fra partnerskaber. Iblant dem er Mellempøkeligt Samvirke, som indtil videre holder sig til at være opsynsmand og holde den private sektor ansvarlig for den potentielt negative indvirkning, som deres forretninger kan have (PV, s. 18.58). I modsætning til de mere involverede NGO’er modtager de hverken penge eller services fra de firmaer, som de overvåger. De mener, at sådanne godtgørelser er problematiske, fordi de kan påvirke NGO’en til at være mindre kritisk, og dermed ødelægge deres status som uafhængig kontrollant. Sociologerne DiMaggio & Powell påtaler netop denne samarbejds-mæssige faldgrube i deres teori om isomorfisk forandring (DiMaggio & Powell, 1983). Heri fremsætter de en række mekanismer, som alle leder til homogenitet i organisationssektoren, og ift. det problematiske i partnerskaber er det den *tilskyndelsesisomorfiske* mekanisme, som er mest relevant. Den omhandler tilpasningen, som en NGO kan frygtes at foretage, med henblik på at tilfredsstille en samarbejdspartner, som NGO’en er afhængig af, fx ift. økonomisk støtte (DiMaggio & Powell, 1983, s. 150). De mener, at mekanismen kan få organisationer til at handle anderledes, end hvis de havde deres frie valg, hvilket understøttes af nyere forskning på området (Gainer, 2010, s. 194). Netop denne tilskyndende kraft får nogle NGO’er til at holde sig udenfor partnerskaber, også selvom de er opmærksomme på de gevinster, som partnerskaberne kan give ift. NGO’ens mission (PV, s. 18.58).

Hvor er partnerskaberne på vej hen?

Det er ikke muligt at forudse hvor udviklingen vil ende, men det er tydeligt i litteraturen, og i mine møder med NGO branchen, at udviklingen vil fortsætte. NGO forsker David Lewis pointerer, at succesfulde partnerskaber kræver strategi og målrettet indsats: ”*Active partnership is only likely to emerge as a result of shared risk, joint commitment and negotiated roles which are linked to a clear set of purposes*” (Lewis, 2007, s. 188).

SOS-Børnebyerne er en organisation, som arbejder strategisk med partnerskaber, og har gjort det siden 2009, hvor de etablerede en afdeling specifikt til formålet (SOS). De kan betragtes, som et eksempel på den vej mange NGO’ers partnerskabsarbejde kan tænkes at udvikle sig. De har både

filantropiske partnerskaber, i form af finansielle donationer, men de har også flere eksempler på aktive business to business partnerskaber, hvor de arbejder sammen med firmaer om at løse en problemstilling (SOS). De er så tilfredse med udviklingen, at de afholder arrangementer, hvor alle interesserede kan komme, og blive inspireret til hvordan de selv kan deltage i partnerskaber. På et såkaldt *Morgenmøde med Mening* kan deltagerne dele erfaringer, og lade sig inspirere af de erfaringer, som et panel af repræsentanter fra begge sider af partnerskaberne har gjort sig. Hermed påtager de sig en aktiv rolle ift. udbygningen af partnerskabstendensen.

På morgenmødet i april blev det understreget, at det er vigtigt, at partnerskabet passer til firmaets forretning og CSR strategi, hvilket understreger PH's pointe om CSR udviklingens afgørende kraft i partnerskabsudviklingen (PH, s. 46.11). På mødet viste det sig, at det både er eksterne CSR hensyn, som motiverer firmaerne, men også i høj grad interne CSR muligheder. Employee volunteering, hvor de ansatte deltager aktivt i NGO'ens arbejde, er en af måder, som firmaerne har oplevet, at deres medarbejdere har fundet større arbejdsglæde og mening i det de laver (SOS, 2015).

Selvom disse partnerskaber opleves at skabe værdi for begge parter, peger en del forskning i feltet på, at NGO'erne bør være på vagt overfor firmaernes indflydelse. De ser en tendens til, at firmaerne tager styringen i samarbejdet, hvilket i yderste konsekvens kan føre til, at NGO'erne bevæger sig væk fra den egentlige målsætning, af hensyn til at opretholde de lukrative partnerskaber (Gainer, 2010, s. 197).

De NGO'er jeg har været i kontakt med i forbindelse med mit speciale, har alle være opmærksomme på denne iboende risiko ved professionelle partnerskaber. En sådan opmærksomhed kan siges at være essentiel ift. at undgå at falde i den tilskyndelsesisomorfe fælde, men risikoen er altid til stede.

Konklusion

Den private sektors opmærksomhed på social ansvarlighed har medført partnerskaber, hvis effekt, i form af støtte og organisationsudvikling, er af stor værdi for NGO'erne.

Partnerskabsdebatten er dog præget af ambivalens, da både fortalere og kritikere kan se store potentialer og væsentlige faldgruber i partnerskaberne.

På den ene side spiller interpenetration af ny viden og evner en stor rolle ift. udviklingen af NGO'erne. Den finansielle støtte er også relevant ift. at gøre NGO'erne mindre afhængige af donationer fra det offentlige, og dermed gøre dem mere autonome. Slutteligt er donationer af services og arbejdskraft både givende for NGO'erne og for firmaernes medarbejdere.

På den anden side er det svært at se bort fra tilskyndelsesisomorfismens indvirkning, som i værste fald kan få NGO'erne til at overse deres oprindelige målsætning. Samarbejde vil altid involvere kompromis, men partnerskaber skal helst ikke gå på kompromis med NGO'ens mission.

Ifølge min undersøgelse, er der en tendens til, at NGO'erne vægter de positive potentialer over den negative risiko for at gå for meget på kompromis. Fremtiden vil vise, om NGO'erne er forblændede af gode intentioner, eller om de kan fastholde en strategisk opmærksomhed på kompromiserne, så de ikke får lov til at tage overhånd.

Bibliografi

- AKH. (06. 05 2015). Folkekirkens Nødhjælp interview. *Hess, Anders Koch*. (N. H. Pedersen, Interviewer)
- DiMaggio, P., & Powell, W. W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review* (48), s. 147-160.
- Gainer, B. (2010). Corporate Social Responsibility. I R. Taylor, *Third Sector Research* (s. 187-200). New York: Springer Science+Business Media.
- Lewis, D. (2007). *The Management of Non-Governmental Development Organizations* (2. udg.). London: Routledge.
- MS. (17. 03 2015). Mellemfølgelig Samvirke strukturerede skriftlige interviews. (N. H. Pedersen, Interviewer)
- PH. (29. 04 2015). Røde Kors interview. *Hvitnov, Pernille*. (N. H. Pedersen, Interviewer)
- PV. (2015). Mellemfølgelig Samvirke interview. *Vernet, Pierre*. (N. H. Pedersen, Interviewer)
- Seidl, D. (2005). The Basic Concepts of Luhmann's Theory of Social Systems. I D. Seidl, & K. H. Becker, *Niklas Luhmann and Organization Studies* (s. 21-53). Kristianstad: Liber AB.
- SOS-Børnebyerne. (14. 04 2015). Morgenmøde med Mening. (N. H. Pedersen, Interviewer)
- Thyssen, O. (2008). Organisationer og funktionssystemer. I J. Tække, & M. Paulsen, *Luhmann & Organisation* (s. 163-176). København: Forlaget Unge Pædagoger og forfatterne.