

## **Forord**

Denne opgave er et afsluttende speciale på Politik og Administration uddannelsen, Aalborg Universitet.

Opgavens omdrejningspunkt er en søgen efter årsagen til succes hos organisationen Operation Dagsværk. Mere specifikt er undersøgelsesspørgsmålet:

### *Hvad kan forklare Operation Dagsværks succes?*

Dette vil blive besvaret ved en komparativ analyse af to tidsperioder i Operation Dagsværks historie, som er forskellige i forhold til graden af succes.

Jeg vil gerne takke min vejleder Bente Bjørnholt for kompetent vejledning og Operation Dagsværk for deres velvilje og hjælp. Derudover vil jeg også gerne takke Anne-Lise Hansen for korrekturlæsning samt Jakob Hauge for evig støtte.

Til sidst en tak til spiren i maven for at have holdt mig med selskab og husket mig på, at der er en deadline, der skal nås.

God læselyst!

Forside: Operation Dagsværks logo er to hænder. Disse symboliserer, at der hos Operation Dagsværk sættes handling bag ordenen om solidaritet ved at arbejde (med hænderne) på Dagsværksdagen og give pengene til fattige unge, så disse kan få en uddannelse.



# Indholdsfortegnelse

<b>1.0 PROBLEMFORMULERING</b> .....	<b>5</b>
<b>1.1 INDLEDNING</b> .....	<b>5</b>
<b>1.2 UNDERSØGELSESPØRGSMÅL</b> .....	<b>6</b>
<b>1.3 OPGAVERNS GRUNDLÆGGENDE SAMMENHÆNG</b> .....	<b>6</b>
<b>1.4 AFGRÆNSNING AF MULIGE FORKLARINGER</b> .....	<b>8</b>
<b>1.5 DISKUSSION AF OPGAVERNS SUCCESDEFINITION</b> .....	<b>8</b>
<b>1.6 UNDERSØGELSE AF SUCCES</b> .....	<b>10</b>
<b>1.7 OPGAVERNS OPBYGNING</b> .....	<b>10</b>
<b>2.0 MULIGE TEORETISKE FORKLARINGER</b> .....	<b>12</b>
<b>2.1 ORGANISATIONSKULTURTEORI</b> .....	<b>14</b>
<b>2.2 SCHEINS FORSTÅELSE AF ORGANISATIONSKULTUR</b> .....	<b>14</b>
2.2.1 Kultur indenfor organisationer .....	15
2.2.2 Ekstern tilpasning og intern integration .....	15
2.2.3 Skabelse af kultur .....	16
2.2.4 Kulturens påvirkning af aktører .....	17
2.2.5 Organisationens tre udviklingsstadier .....	17
2.2.6 Analyseniveauer i kulturstudiet.....	18
2.2.7 Opsamling .....	19
<b>2.3 NYINSTITUTIONEL TEORI</b> .....	<b>21</b>
2.3.1 Valg af nyinstitutionelt perspektiv og teoretikere .....	21
<b>2.4 DEN SOCIOLOGISKE NYINSTITUTIONALISME</b> .....	<b>22</b>
2.4.1 Institutioner som regler for passende adfærd .....	23
2.4.1.1 <i>Udbredelse af institutioner</i> .....	24
2.4.2 Institutioner som ramme for meningskonstruktion .....	25
2.4.3 Omgivelsernes betydning.....	25
2.4.3.1 <i>Institutionel isomorfisme</i> .....	26
2.4.3.2 <i>Institutionelle standarder og lokale fortolkninger</i> .....	28
2.4.4 Opsamling .....	29
<b>2.5 DISKUTERENDE SAMMENLIGNING AF TEORI</b> .....	<b>30</b>
2.5.1 Diskussion af kultur- og institutionsbegrebet.....	30
2.5.1.1 <i>Opsamling</i> .....	33
2.5.2 Diskussion af lederrollen.....	33
2.5.2.1 <i>Opsamling</i> .....	34
2.5.3 Diskussion af omgivelsernes rolle.....	34
2.5.3.1 <i>Forklaring på forskelle i opfattelsen af omgivelserne</i> .....	35
2.5.3.2 <i>Opsamling</i> .....	37
<b>3.0 OPERATIONALISERING AF TEORI</b> .....	<b>38</b>
<b>3.1. KULTURER OG INSTITUTIONER</b> .....	<b>38</b>
3.1.1 To begreber forvandles til et .....	38
3.1.2 Institutionaliseret fælles kultur eller subkulturer .....	39
3.1.2.1 <i>Undergrupper i Operation Dagværk</i> .....	39
3.1.3 Operationalisering af artefakter, værdier og grundlæggende antagelser .....	41
3.1.4 Opsamling .....	42
<b>3.2 LEDERE</b> .....	<b>42</b>
3.2.1 Opsamling .....	43
<b>3.3 OMGIVELSER</b> .....	<b>44</b>
3.3.1 Måder at opnå legitimitet .....	45
3.3.2 Opsamling .....	45
<b>3.4 GENERELT OM BRUG AF EMPIRI</b> .....	<b>46</b>
<b>3.5 OVERSIGT</b> .....	<b>46</b>
<b>4.0 METODE</b> .....	<b>47</b>

<b>4.1 VALG AF CASE OG CASEDESIGN .....</b>	<b>47</b>
<b>4.2 UDFORDRINGER I DET KOMPARATIVE CASESTUDIE.....</b>	<b>48</b>
<b>4.3 VALG AF DATA .....</b>	<b>49</b>
4.3.1 Fordele ved dokumenter som kilde .....	50
4.3.2 Formindske ulemper ved dokumenter som kilde .....	50
4.3.3 Sekundære kilder.....	51
4.3.4 Opsamling .....	52
<b>5.0 EMPIRI OG ANALYSE .....</b>	<b>53</b>
<b>5.1 ANALYSE AF IKKE-SUCCESPERIODEN .....</b>	<b>53</b>
5.1.1 Analyse af den institutionaliserede kultur .....	53
5.1.1.1 Artefakter.....	53
5.1.1.2 Værdier.....	55
5.1.1.3 Grundlæggende antagelser .....	57
5.1.1.4 Subkulturer.....	60
5.1.2 Analyse af ledere.....	62
5.1.2.1 Bestyrelsens initiativ for at sikre fælles kultur .....	63
5.1.2.2 Ledernes reaktioner på forandringer i omgivelserne .....	64
5.1.3 Analyse af omgivelserne .....	65
5.1.3.1 Undervisningsministeriet.....	66
5.1.3.2 Rektorer på de gymnasiale uddannelsessteder.....	68
5.1.3.3 Elever på de gymnasiale uddannelser .....	68
<b>5.2 ANALYSE AF SUCCESPERIODEN.....</b>	<b>69</b>
5.2.1 Analyse af den institutionaliserede kultur .....	70
5.2.1.1 Artefakter.....	70
5.2.1.2 Værdier.....	70
5.2.1.3 Grundlæggende antagelser .....	73
5.2.1.4 Subkulturer .....	77
5.2.2 Analyse af ledere.....	77
5.2.2.1 Ledernes initiativ for at sikre en fælles kultur .....	77
5.2.2.2 Ledernes reaktioner på forandringer i omgivelserne .....	78
5.2.3 Analyse af omgivelserne .....	79
5.2.3.1 Undervisningsministeriet.....	80
5.2.3.2 Rektorer og ledelse på de gymnasiale uddannelsessteder.....	81
5.2.3.3 Elever på de gymnasiale uddannelser .....	82
5.2.3.4 Politiske omgivelser .....	82
<b>5.3 SAMMENLIGNING AF ANALYSEN AF DE TO PERIODER .....</b>	<b>85</b>
5.3.1 Sammenligning af analyserne af den institutionaliserede kultur .....	85
5.3.1.1 Delkonklusion.....	87
5.3.2 Sammenligning af analyserne af ledere.....	88
5.3.2.1 Delkonklusion.....	89
5.3.3 Sammenligning af analyserne af omgivelser.....	90
5.3.3.1 Delkonklusion.....	92
<b>6.0 KONKLUSION.....</b>	<b>93</b>
<b>7.0 PERSPEKTIVERING.....</b>	<b>97</b>
<b>8.0 LITTERATURLISTE .....</b>	<b>98</b>
<b>9.0 BILAG .....</b>	<b>104</b>

## 1.0 Problemformulering

### 1.1 Indledning

Det går rigtig godt for Operation Dagsværk<sup>1</sup>. Operation Dagsværk, der er eleverne på de gymnasiale uddannelsers egen bistandsorganisation<sup>2</sup>, samler flere penge ind end nogen sinde før, de engagerer tusindvis af elever i deres arbejde og oplyser endnu flere om fattigdomsproblematikker i verden. Sagt med andre ord har Operation Dagsværk stor succes med at få unge i Danmark til at gøre en aktiv indsats for at mindske uligheden i verden.

Det, der gør Operation Dagsværks succes speciel, er de omstændigheder, hvor under succesen er blevet skabt. For det første varetages alt - fra diskussioner med undervisningsministeren om næste års budget til booking af flybilletter - af unge frivillige fra de gymnasiale uddannelser eller frivillige som lige er blevet studenter. Kun en håndfuld er ansat og de fleste i støttefunktioner så som hjemmesideansvarlig, bogholder og projektsekretær (fremover vil frivillige og ansatte tilsammen blive betegnet som medarbejdere i Operation Dagsværk). For det andet befinder medarbejderne sig ofte kun i Operation Dagsværk i en relativ kort periode. Det resulterer i en stor, konstant udskiftning i alle dele af organisationen. For at nævne nogle eksempler, så må de frivillige på Operation Dagsværks kampagnesekretariat<sup>3</sup> og i bestyrelsen kun sidde i et år, de frivillige i OD-grupperne<sup>4</sup> på de gymnasiale uddannelsessteder må kun være med, så længe de går i gymnasiet, og selv den centrale kampagnelederstilling er tidsbegrænset til et år. Samtidig sker udskiftningen ikke løbende, da blandt andet bestyrelsesmedlemmer og kampagnesekretariatsmedlemmer alle forsvinder på samme tidspunkt på året. En kampagneleder i Operation Dagsværk skriver:

*"OD er en organisation hvor hukommelsen er kort. Tre år kunne lige så godt være sidste årtusinde."* (OD, 2002: H).

---

<sup>1</sup> Operation Dagsværk vil i opgaven i citater ofte blive omtalt om OD og Dagsværk.

<sup>2</sup> I 1962 døde Sveriges tidligere FN-generalsekretær Dag Hammarskjöld i Afrika i et flystyrt. Hammarskjöld var kendt for sit store engagement i den fattige del af verden. De svenske elever ønskede at hylde ham og startede derfor inspireret af hans solidariske tankegang Operation Dagsværk. Operation Dagsværk-tanken bredte sig fra Sverige til det meste af Norden. De første Operation Dagsværk kampagner blev gennemført i Danmark i 1969 og 1972, men først efter den tredje kampagne i 1985 blev der skabt kontinuitet i det danske Operation Dagsværk. Det var Danske Gymnasielevs Sammenslutning og Landssammenslutningen Af Kursusstuderende, der startede Operation Dagsværk i 1985, og de administrerede Operation Dagsværk frem til 1992, hvor Operation Dagsværk blev selvstændigt og fik sine egne Stormøder og bestyrelse (OD, 2007: historie).

<sup>3</sup> Kampagnesekretariatet består af kampagnelederen og frivillige. Der er typisk 8-15 frivillige, hvor de fleste netop har afsluttet en gymnasial uddannelse. De arbejder i et halvt eller helt år fuld tid uden løn (OD, 2007: sekretariatet).

<sup>4</sup> Den lokale OD-grupper (Operation Dagsværk-grupper) på det enkelte gymnasiale uddannelsessted består af elever, der arrangerer events, Dagsværksdag m.m. (OD, 2007: opfølgingsgrupper).

Man kan derfor undre sig over, hvordan en organisation med en så stor evig udskiftning af medarbejdere overhovedet kan fortsætte med at eksistere - og ikke bare eksistere, men også opnå succes.

## 1.2 Undersøgelsesspørgsmål

Opgavens undersøgelsesspørgsmål er hermed:

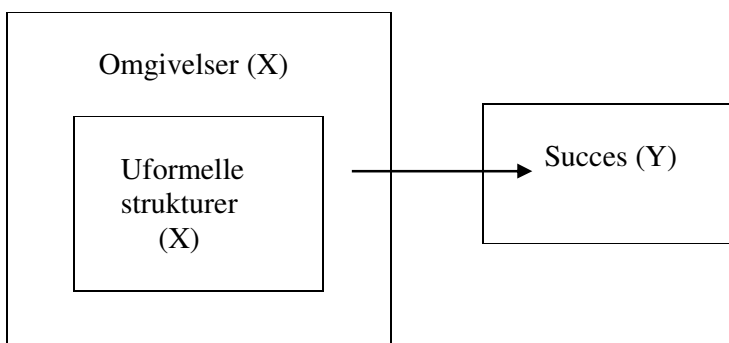
*Hvad kan forklare Operation Dagsværks succes?*

Dette vil blive undersøgt ved at foretage en komparativ analyse af to tidsperioder i Operation Dagsværks liv, som adskiller sig i forhold til graden af succes. I perioden 1996-2001 har Operation Dagsværk en mindre grad af succes, og i perioden 2001-2005 har de en højere grad af succes. Hvad der kan forklare succes, er specielt interessant for Operation Dagsværk, da det vil fortælle dem, hvad de skal gøre for at bevare den succes, som organisationen i disse år oplever<sup>5</sup>.

## 1.3 Opgavens grundlæggende sammenhæng

Opgavens grundlæggende kausale forståelse er, at uformelle strukturer i Operation Dagsværk under indflydelse af Operation Dagsværks omgivelser, de uafhængige variable, påvirker succes i Operation Dagsværk, den afhængige variabel. Succes defineres i denne opgave som Operation Dagsværks årlige indsamlingsresultat (argumentationen for definitionen følger i punkt 1.5).

Figur 1 Opgavens kausale forståelse



<sup>5</sup> Af metodiske årsager for at have to tidsperioder af samme længde, er der valgt ikke at analysere Operation Dagsværk frem til dags dato – altså at medtage dokumenter fra 2006 også. Men hverken graden af succes eller indholdet i dokumenterne fra 2006 taler for, at noget skulle have forandret sig fra 2005 til 2006, og dermed konkluderes det, at Operation Dagsværk også i dag er inde i en succesperiode.

Det følgende afsnit har til formål at indvie læseren i, hvilken forståelse der ligger til grund for figuren og dermed for opgavens problemstilling og analysen af denne.

Som det ses i figuren formodes omgivelserne i denne opgave at have betydning for organisationens succes. Dette er tilfældet, da Operation Dagsværk ikke er en frit svævende enhed i et tomt rum. Operation Dagsværk har brug for sine omgivelser. Dette er især tilfældet, da Operation Dagsværk er baseret på frivillig arbejdskraft – ikke bare i forhold til aktørerne i organisationen, men blandt andet også i forhold til alle de elever, som ikke får andet end god samvittighed ud af at arbejde på Dagsværksdagen<sup>6</sup>. Operation Dagsværk har grundlæggende ikke andet end sit gode ry og sag at sælge sig selv på. Derfor må det formodes, at det kræver en del energi og fokus på omgivelserne for at få skabt en velvilje omkring organisationen og sagen.

Endvidere må det formodes, at det er svært at opnå denne velvilje, hvis Operation Dagsværk internt er splittet, og medarbejderne går i hver sin retning, hvilket man godt kunne forestille sig var tilfældet, når udskiftningen af medarbejdere er så stor, som hos Operation Dagsværk. Det må formodes, at netop den store udskiftning må kræve et eller andet, der sikrer, at Operation Dagsværk hænger sammen internt. Noget der gør, at nye aktører hurtigt bliver klar over, hvordan tingene fungerer, og hvordan de skal agere. Noget der sikre at både OD-grupper i Thyborøn og OD-grupper i Næstved har en fælles forståelse af, hvad det vil sige at være en del af Operation Dagsværk. Sagt på en anden måde antages det, at Operation Dagsværk har brug for uformelle strukturer, der skaber en intern sammenhæng, der er stærk nok til at klare den store udskiftning.

Overordnet formodes det altså, at Operation Dagsværk har brug for både uformelle strukturer, der sikrer den interne sammenhæng samt for omgivelsernes opbakning, og yderligere at der er en gensidig afhængighed mellem Operation Dagsværks interne tilstand og eksterne tilstand. Det virker eksempelvis sandsynligt, at hvis organisationen hænger godt sammen internt, så vil det smitte af på organisationens engagement ud ad til, da det, er svært at forestille sig, at man har overskud til at fokusere på omgivelserne og kan skabe konsensus internt om at gøre det, hvis alt flyder internt, og aktørerne ikke har et fælles mål. Og dermed en forventning om, at Operation Dagsværks relation til omgivelserne og uformelle strukturer er afgørende for, at Operation Dagsværks succes.

---

<sup>6</sup> Dagsværksdagen ligger hvert år på den første onsdag i november måned, og på denne dag arbejder mange elever på de gymnasiale uddannelser i stedet for at gå i skole for at tjene penge til årets projekt.

Dette er den grundlæggende forståelse, som denne opgave er bygget op omkring. Det vil i opgaven blive undersøgt om ovenstående forventning til, hvad der kan forklare succes i Operation Dagsværk holder stik.

#### **1.4 Afgrænsning af mulige forklaringer**

Der er foretaget to afgrænsninger i forhold til mulige forklaringer på succes i Operation Dagsværk. Den første er i forhold til enkelt personer. Operation Dagsværk er som skrevet kendetegnet ved en stor udskiftning af medarbejdere, og derfor synes det ikke at være relevant at søge efter en forklaring på succes ved at lede efter enkelt personer, som kunne siges at have spillet en stor rolle i forhold til Operation Dagsværks succes. Der kan selvfølgelig godt have været personer, der har haft en positiv eller negativ betydning for organisationens succes, men det vil kun have været for en kortere periode, og må formodes ikke i sig selv at udgøre en forklaring.

Den anden afgrænsning er i forhold til den formelle struktur i Operation Dagsværk. Den formelle struktur hos Operation Dagsværk må siges ikke at være så dominerende. Organisationen har en flad beslutningsstruktur og der ligges meget vægt på basisdemokratiet (se Analysen af den institutionaliserede kultur, punkt 5.1.1 og 5.2.1). Der er ingen faste stillingsbeskrivelser for de forskellige undergruppers arbejde i Operation Dagsværk, men en stor selvbestemmelse i forhold til, hvad de enkelte undergrupper vil beskæftige sig med. Dermed eksisterer der ikke stærke formelle strukturer, der f.eks. via en hierarkisk struktur kunne sikre, at den enkelte medarbejder vidste, hvad dennes opgaver var, hvordan personer var placeret i forhold til de andre i organisationen osv., hvilket ellers ville kunne skabe en intern sammenhæng. Så når der i denne opgave er et ønske om at gå i dybden og ikke i bredden, hvilket betyder at ikke alle forhold kan undersøges, så giver det mening at fravælge de formelle strukturer.

#### **1.5 Diskussion af opgavens succesdefinition**

Opgavens definition af succes ligger meget tæt op af det, der kunne hævdes, er Operation Dagsværks succesdefinition. Operation Dagsværk har selv tre succesindikatorer eller delmål beskrevet i organisationens formålsparagraf:



”... at styrke solidariteten med de fattige og undertrykte dele af verden blandt elever på de danske gymnasiale uddannelser og 8.-10. klasser, samt oplyse, sikre en stillingtagen og øge forståelsen for, at forandring kun opnås gennem handling” (OD, 2006: vedtægter)

I denne formålsparagraf findes Operation Dagsværks motto *Oplysning – stillingtagen – handling* (OD, 2007: om OD). Operation Dagsværk udarbejder en *oplysningskampagne* om årets valgte projekt med det formål, at få elever på de gymnasiale uddannelser til at *tage stilling* til, hvorvidt de vil støtte Operation Dagsværks arbejde. Hvis ja, kan de så *handle* ved at arbejde på Dagsværksdagen og give de tjente penge til årets projekt<sup>7</sup> (OD, 2007: om OD). I dette motto ligger en forventning om, at der er en gensidig afhængighed mellem de tre dele i mottoet. Hver for sig kan succes hos Operation Dagsværk bestemmes som 1) hvor bredt oplysningskampagnen kommer ud, 2) hvor mange elever der arbejder på Dagsværksdagen samt 3) indsamlingsresultatet.

Hvis der kunne bevises en gensidig sammenhæng mellem oplysning, stillingtagen og handling, så kunne man i princippet uden problemer medtage alle tre som opgavens definition på succes. Det er i midlertidig ikke muligt at påvise denne sammenhæng ud fra de beregninger, der er foretaget i forbindelse med denne opgave ud fra oplysninger fra Operation Dagsværks finanssystem<sup>8</sup>. Operation Dagsværk har ikke selv foretaget sådanne beregninger. Mellem stillingtagen og handling er der dog en rimelig sammenhæng<sup>9</sup>. Denne sammenhæng er forventelig, da Operation Dagsværk fastsætter minimum timeprisen samt minimum arbejdstimer for arbejde udført på Dagsværksdagen, og det er denne de fleste arbejdsgivere følger (OD, 2004: E). Men mellem oplysning og de andre to er der ingen bevislig sammenhæng.

På baggrund af dette er indsamlingsresultatet valgt som definitionen på succes i denne opgave. Der i ligger dog også implicit antallet af elever, der arbejder på Dagsværksdagen, da der er en rimelig gensidig afhængighed mellem de to.

---

<sup>7</sup> Operation Dagsværk vælger hvert år på Stormødet et projekt, som de vil støtte, og som er omdrejningspunktet for det følgende års aktiviteter og indsamling i Operation Dagsværk (OD, 2007: stormøde).

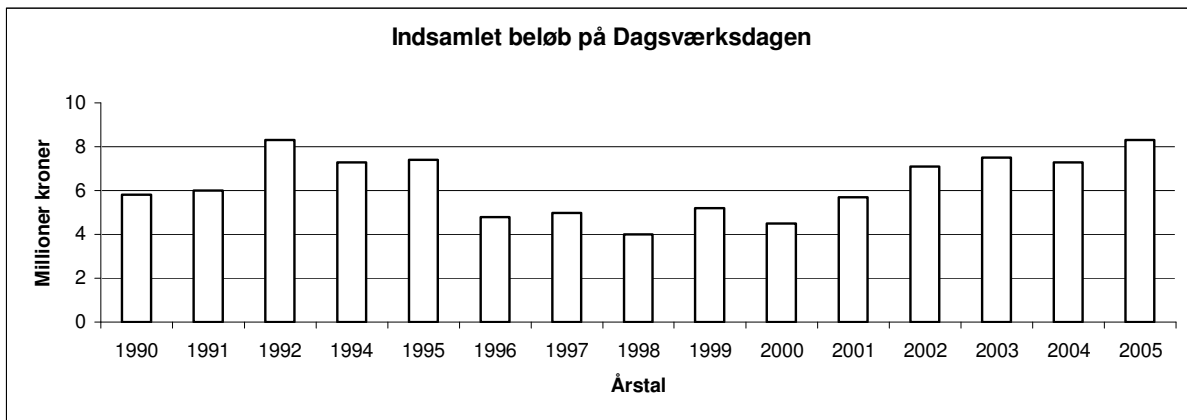
<sup>8</sup> Hvordan disse beregninger er lavet, og hvad de præcis viser, vil blive gennemgået i Analysen af den institutionaliserede kultur i ikke-succesperioden, punkt 5.1.1.3.

<sup>9</sup> En elev, der arbejder på Dagsværksdagen, har i perioden 1996-2005 gennemsnitlig tjent mellem 4000 kr. og 5400 kr. (se bilag 1).

## 1.6 Undersøgelse af succes

Med inspiration fra organisationskulturteorien og den sociologisk nyinstitutionalisme argumenterer denne opgave som tidligere nævnt for en sammenhæng mellem en organisations succes på den ene side og karakteren af dens uformelle strukturer og relation til omgivelserne på den anden side. Denne sammenhæng undersøges empirisk gennem en komparativ analyse over tid. For selvom Operation Dagsværk i dag har succes, så har der været variationer i organisationens succes gennem årene. Dette vises i nedenstående figur.

Figur 2: Indsamlet beløb hos Operation Dagsværk i de sidste 15 år (i 1993 var der ingen Dagsværksdag). Kilde: OD, 2007: indsamlingsresultater



Figuren viser indsamlingsresultatet på Dagsværksdagen gennem de sidste 15 år. Indtil 1996 ligger indsamlingsresultatet højt på mellem næsten 6 og 8,2 millioner kroner, men fra 1996 og til og med 2000 ligger det nede omkring 5 millioner kroner. Igen i 2001 stiger beløbet op til 2005, hvor det ligger på 8,3 millioner kroner. Den sidste periode er den, som i denne opgave betegnes succesperioden. Perioden før denne, hvor Operation Dagsværks succes er mindre betegnes som ikke-succesperioden, og det er disse to perioder, der vil blive sammenlignet i opgavens komparative analyse.

## 1.7 Opgavens opbygning

Efter ovenstående præsentation af problemstillingen følger der i **kapital 2** de teoretiske mulige forklaringer på succes i organisationer. Den anvendte teori er først Edgar Scheins<sup>10</sup>

<sup>10</sup> Edgar Schein er professor ved MIT, USA

organisationskulturteori, som forklarer succes i organisationer med tilstedeværelsen af en fælles kultur og stærke ledere. Derudover er det den sociologiske institutionalisme præsenteret ved James March<sup>11</sup> og Johan Olsen<sup>12</sup>, samt den institutionelle organisationsteori præsenteret af Paul DiMaggio<sup>13</sup> og Walter Powell<sup>14</sup> samt Kjell Arne Røvik<sup>15</sup> som forklarer succes med tilstedeværelsen af institutioner og organisationers legitimitet hos omgivelserne. I slutningen af teorikapitlet vil der være en diskuterende sammenligning af teorierne, hvilket vil munde ud i tre teoretiske forventninger til, hvad der kan forklare succes i organisationer. **Kapital 3** indeholder opgavens operationalisering af teorien, så denne kan anvendes i analysen. **Kapitel 4** indledes med en gennemgang af undersøgelsesdesignet samt en begrundelse af valg af case, herefter følger metodiske overvejelser vedrørende den anvendte empiri. **Kapital 5** omhandler den empiriske analyse af den operationaliserede teori. Først vil der være en analyse af ikke-succesperioden og derefter af succesperioden, efterfulgt af en sammenligning af analysen for de to perioder og en af- eller bekræftelse af de teoretiske forventninger. **Kapital 6** indeholder en opsamling på analysen og opgavens konklusion herunder en række anbefalinger til Operation Dagsværk om, hvordan de på baggrund af analysens resultater bevarer organisationens succes.

---

<sup>11</sup> James G. March er professor ved Center for arbejde, teknologi og organisation på Stanford Universitet, USA.

<sup>12</sup> Johan P. Olsen er professor ved Oslo Universitet, Norge.

<sup>13</sup> Paul DiMaggio er professor ved Institut for Sociologi, Princeton Universitet, USA.

<sup>14</sup> Walter Powell er professor uddannelse, sociologi, organisatorisk adfærd og kommunikation ved Stanford Universitet, USA.

<sup>15</sup> Kjell Arne Røvik er professor ved Institut for Statskunskab i Tromsø, Norge.

## **2.0 Mulige teoretiske forklaringer**

Formålet med dette kapitel er at identificere mulige teoretiske bud på, hvad der kan forklare succes i en organisation som Operation Dagsværk.

I problemformuleringen antages det, at uformelle strukturer, der skaber intern sammenhæng i organisationer samt organisationens relation til omgivelserne, er afgørende for succes i organisationer. For at undersøge denne antagelse er det nødvendigt med teorier, der nærmere beskriver, hvad der ligger i uformelle strukturer, samt hvordan organisationerne påvirkes af omgivelserne. Organisationskulturteorien og den sociologiske nyinstitutionalisme omhandler begge de uformelle strukturer i organisationer, og derfor er de valgt som opgavens teoretiske grundlag. Kulturteorien ser uformelle strukturer som kulturer, og den sociologiske nyinstitutionalisme ser uformelle strukturer som institutioner. Samtidig har den sociologiske nyinstitutionalisme den fordel, at den ud over at kaste lys over uformelle institutioner i organisationer også kan give et bud på, hvordan organisationer håndterer omgivelserne, og hvilke konsekvenser omgivelsernes påvirkning kan have for organisationer. Det kan den, da den institutionelle teori går på tværs af organisationer, og dermed ikke som organisationskulturteorien er begrænset til at se på det, der sker inde i organisationen.

Den sociologiske nyinstitutionalisme og organisationskulturteorien er begge opstået i slutningen af 1970'erne, som en udfordring til de rationelle organisationsparadigmer ved at introducere social konstruktivisme inden for organisationsområdet. De ser begge de rationelle forklaringer på organisationer som mangelfulde, da de rationelle forklaringer ikke kan fange fortolkningens, følelsens, værdiens og troens roller i organisationer. De to teorier kan dermed siges at have et ens fundament (Pedersen & Dobbin, 2006: 897-899).

Organisationskulturteorien og den sociologiske nyinstitutionalisme må forventes for det første at kunne give nogle mulige teoretiske forklaringer på, hvordan uformelle strukturer kan sikre succes i organisationer. For det andet må teorien forventes at kunne forklare, hvordan omgivelser påvirker organisationer, og hvilke konsekvenser det kan have for organisationers succes.

### **Afklaring af begreberne organisation og institution**

Når man undersøger kulturen, kommer begrebet organisation automatisk til at spille en stor rolle. Kulturer eksisterer nemlig i organisationer, når vi ser på organisationskulturteorien. Ofte kan det være svært at få styr på, hvad der er organisationer, og hvad der er institutioner. Jakob Torfing<sup>16</sup> karakteriserer forskellen mellem organisationer og institutioner som flydende. En måde at skelne er at se på effekten af institutioner og organisationer. Hvor institutioner ikke har andet end en reproduktiv effekt, så har organisationer en større effekt, idet de søger at nå et bestemt mål ved hjælp af bestemte midler. Institutioner bliver til organisationer, hvis de udstyres med faste kompetence- og ressourcetrukturer, beslutningsprocedurer, målsætninger og handlingsanvisninger (Torfing, 2005: 46-47). Torfings definition er meget ukonkret og svær at operationalisere. Derfor vil denne opgave i højere grad benytte Guy Peters<sup>17</sup> definition. Peters forklarer forskellen ved hjælp af billedet af organisationer, som et hold der spiller et spil og institutioner som spillereglerne (Peters, 1998: 105-106). Organisationer ses dermed i denne opgave som fysiske enheder f.eks. et fodboldhold, mens institutioner ses som normer som f.eks. spilleregler, der tages for givet, hvilket gør at alle retter sig efter dem, og som kan gå på tværs af organisationer. Forskellen mellem de to ses altså ikke i denne opgave som flydende, og der opereres ikke med institutioner, der kan omdannes til organisationer<sup>18</sup>.

### **Opbygning af teorikapitel**

Teorikapitlet er opbygget således, at der først vil være en præsentation af organisationskulturteorien. Herunder vil der blive argumenteret for valget af Edgar Schein som opgavens hovedorganisationskulturteoretiker. Derefter følger gennemgangen af Scheins teori med vægt på at forklare, hvad kultur er, og hvordan kultur kan forklare succes i organisationer. Herefter præsenteres den nyinstitutionelle teori. Først vil der være en argumentation for valget af den sociologiske variant af nyinstitutionalismen. Herefter følger en gennemgang af den sociologiske nyinstitutionalisme og den nyinstitutionelle organisationsteori. Den institutionelle teori skal bruges til på den ene side at forklare, hvad institutioner er, og hvordan institutioner kan forklare succes, og på den anden side til at forklare, hvordan omgivelserne kan påvirke organisationer, og hvilken indflydelse det har på organisationens succes. Efter dette følger en diskuterende sammenligning af de to teoriretninger.

---

<sup>16</sup> Jakob Torfing er professor på Institut for Samfund og Globalisering, Offentlig politik og administration på RUC.

<sup>17</sup> Guy Peters er professor i statskundskab ved Pittsburgh Universitet, USA.

<sup>18</sup> Ikke alle teoretiske udlægninger af de to begreber er lige så konsekvente, hvilket også vil kunne ses i denne opgaves teori.

## 2.1 Organisationskulturteori

Der har hos organisationskulturteoretikerne igennem årene været mange formål med at undersøge kultur i organisationer, men i de senere år har fokus ligget på at lede efter faktorer, der forklarer, hvorfor nogle organisationer er mere succesfulde end andre. Ud fra den forståelse, at der er en sammenhæng mellem en stærk organisationskultur og organisationens resultater (Jacobsen & Thorsvik, 2002: 120). Dette kan siges i store træk også at være forståelsen i denne opgave, at for at Operation Dagsværk skal have succes, så må der være noget, der holder organisationen sammen. Ifølge organisationskulturteorien er dette *noget* kulturen. En organisationskulturteoretiker, som i særdeleshed går op i tanken om en stærk kultur og dens positive indflydelse, er Schein. Schein vil i denne opgave blive brugt som hovedteoretiker til at forklare kulturens betydning for succes.

Scheins organisationskulturteori bliver ofte trukket frem i lyset og tjener som udgangspunkt for mange organisationskulturteoretikere. Dette skyldes blandt andet, at den er en af de mere gennemarbejdede forsøg på at indkredse begrebet organisationskultur (Hatch, 1997: 202, Bakka & Fivelsdal, 2004: 140, Jacobsen og Thorsvik, 2002: 121).

Nedenstående vil Scheins forståelse af organisationskulturteorien blive udlagt. Afsnittet vil forklare, hvad kultur er, og hvordan kultur kan skabe succes i organisationer.

## 2.2 Scheins forståelse af organisationskultur

Først og fremmest kan det siges om Scheins kulturteori, at den repræsenterer det, der indenfor organisationskulturteorien kaldes den funktionalistiske perspektiv<sup>19</sup>. Funktionalismen ligger i forlængelse af rationalitetsparadigmet, der ser kulturen som et middel til at nå et bestemt mål, og definerer kultur ved hjælp af et sæt af variabler, som kan henføres til effektivitet og målopfyldelse. Kultur er et ledelsesredskab for lederen eller grundlæggeren af en organisation. Kulturen er konsensuskabende og bidrager hermed til organisationens overlevelse (Bakka og Fivelsdal, 2004: 138, Schein, 1994: 23). Dette vil blive uddybet i det nedenstående.

Schein definerer formelt organisationskultur som,

1. *"Et mønster af fælles grundlæggende antagelser,*

---

<sup>19</sup> Maiken Schultz (professor på Institut for Organisation på CBS) fremsætter tre forskellige perspektiver: et rationelt, et funktionelt og et symbolsk perspektiv (Schultz, 1990).

2. *som gruppen lærte sig,*
3. *medens den løste sine problemer med ekstern tilpasning og intern integration,*
4. *og som har fungeret godt nok til at blive betragtet som gyldige*
5. *og derfor læres videre til nye gruppemedlemmer*
6. *som den korrekte måde at opfatte, tænke og føle på i relation til disse problemer.”* (Schein, 1994: 20 og Schein, 1991: 247)

Nedenstående vil jeg konkretisere delene af Schein kulturdefinition.

### **2.2.1 Kultur indenfor organisationer**

Den første part af definitionen (punkt 1 og 2) omhandler kulturen som gruppens eller organisationens ejendom<sup>20</sup>. En organisation er objektivt set en gruppe af mennesker, som har en historie sammen, der bygger på fælles oplevelser, og hvor medlemskabet er så stabilt, at fælles læring kan opstå (Schein, 1991: 247). For Schein er kun det, der er fælles per definition kulturelt. Hvis konsensus er fraværende eller der er konflikter, så har organisationen ingen kultur i forhold til disse ting. Der kan eksistere subkulturer; men forståelsen af det fælles eller konsensus er kernen i definitionen (Schein, 1991: 247-48).

### **2.2.2 Ekstern tilpasning og intern integration**

Den næste del af definitionen (punkt 3 og 4) omhandler de to sæt af udfordringer, som alle nye organisationer står over for: 1) overlevelse i og tilpasning til eksterne omgivelser og 2) integration af interne processer for at sikre evnen til fortsat overlevelse og tilpasning. Det første sæt af udfordringer har relation til omgivelserne. Hvis organisationen skal være effektiv og leve op til kravene fra de eksterne omgivelser, kræver det en klar konsensus om organisationens grundlæggende mission, mål, midler til at opnå mål, målsystemer og korrektion (Schein, 1994: 68). Organisationen må finde en balance i forhold til de forskellige krav fra omgivelserne. Det er i høj grad ledernes opgave at sørge for, at der er en overensstemmelse mellem organisationen og dens omgivelser (Schein, 1994: 55-71).

Hvis en organisation skal gennemføre arbejdsopgaver, som sætter den i stand til at tilpasse sig sit eksterne miljø, så er den nødt til at kunne udvikle og vedligeholde et sæt af interne relationer

---

<sup>20</sup> Schein bruger både betegnelsen grupper og organisationer. I denne opgave vil betegnelsen organisation bliver brugt.

mellem dens medlemmer<sup>21</sup>. Der er en stærk afhængighed mellem intern integration og ekstern tilpasning. Omgivelserne sætter grænser for, hvad organisationen kan gøre; men inden for disse grænser er det ikke alle løsninger, der er lige gode (Schein, 1994: 93).

### **2.2.3 Skabelse af kultur**

Den andensidste del af kulturdefinitionen (5) omhandler den læringsproces, der udvikler sig i enhver ny organisation. Hermed er den mest relevant, når der tales om nye grupper, men det er også vigtigt for at se, hvordan kultur generelt skabes og udbredes i organisationer. Læringsprocessen begynder med, at grundlæggeren eller lederen af den nye organisation lærer de nye medlemmer i organisationen, hvordan de skal agere ud fra grundlæggerens egne anskuelser, værdier og antagelser. I første omgang ser aktørerne kun disse som midlertidige, som de agerer ud fra og enten har succes eller fiasko med. Eksternt bliver værdierne, anskuelserne og antagelserne målt ud fra den succes, de har med at udføre opgaverne. Internt ud fra hvorvidt de kan reducere medlemmernes usikkerhed (Schein, 1991: 249-250). Hvis det bliver en fiasko, opløses organisationen hen af vejen, og dermed dannes der ingen kultur. Hvis de derimod har succes og processen gentager sig, blive de anskuelser, værdier og antagelser, der i begyndelsen kun var grundlæggerens, til en fælles oplevelse for alle aktørerne i organisationen. Når de bliver godkendt af aktørerne, bliver de gradvist omdannet kognitivt til fælles grundlæggende antagelser (Schein, 1991: 249-50).

Grundlæggende antagelser udgør kulturen. De drages ikke i tvivl og er dermed svære at ændre. Det kan godt lade sig gøre, men det kræver, at man genopliver, efterprøver og herefter muligvis ændre nogle af de mere stabile dele af den kognitive struktur (Schein, 1994: 33). Det vil aktørerne sjældent være interesserede i, da det giver utryghed. Ethvert medlem vil medbringe sin egen kulturelle læring fra tidligere sociale sammenhænge, men efterhånden som organisationen skaber sin egen fælles historie, vil den udvikle modificerede eller helt nye antagelser (Schein, 1994: 30-33, 20, Schein, 1991: 250).

---

<sup>21</sup> De processer, der tillader en organisation at integrere sig internt, rummer de vigtigste interne spørgsmål, som enhver gruppe må beskæftige sig med: udformningen af et fælles sprog og begrebskategorier, definition af grænser og kriterier for optagelse og udstødning, fordeling af magt og status, udvikling af normer for venskab og kærlighed, definition af og tildeling af belønning og straf, ideologi og religion (Schein, 1994: 72-90, Bakka og Fivelsdal, 2004: 143-44).



Schein omtaler i sine eksempler altid ledere, som de, der ejer virksomheden (organisationen) eller som er udnævnt med en formel ledertitel. Men faktisk nævner han også en gang, at der i enhver gruppesituation vil være nogle medlemmer, der er mere aktive end andre, og disse vil komme med forslag til, hvordan tingene burde være. Disse ledelseshandlinger kan komme fra forskellige medlemmer og på forskellige tidspunkter, men de vil altid være der (Schein, 1994: 93-94). Det vil sige, at Schein åbner op for, at ledere kan være uformelle selvudnævnte eller implicite udvalgt.

#### **2.2.4 Kulturens påvirkning af aktører**

Det sidste del af Scheins kulturdefinition (6) fremhæver, at hvis en organisation har grundlæggende antagelser omkring forskellige aspekter af virkeligheden, vil disse antagelser påvirke aktørernes opfattelser, tanker og følelser såvel som den regelmæssig adfærd. Adfærd påvirkes dog også af omstændigheder i omgivelserne og aktuelle hændelser. De fælles opfattelser, tanker og følelser reflekterer den fælles læringsproces (Schein, 1991: 251, Schein, 1994: 22).

#### **2.2.5 Organisationens tre udviklingsstadier**

I det ovenstående er der blevet redegjort for, hvad kultur er, og hvordan den skabes i en ny organisation. Men Schein tillægger kulturen forskellig betydning, afhængigt af, på hvilket udviklingsstadium organisationen befinder sig. Der findes ifølge Schein tre udviklingsstadier for organisationer: 1) stiftelses- og udviklingsstadiet, 2) organisatorisk midalder 3) organisatorisk modenhed og tilbagegang. Udviklingsstadierne har ikke noget med størrelse og alder at gøre, men afgøres ud fra, hvordan organisationen udvikler sig (Schein, 1994: 237).

I det første stadium findes de helt unge organisationer, hvor den væsentligste kulturelle påvirkning kommer fra grundlæggerne. Kultur udgør den lim, der holder organisationen sammen, og organisationen vil være meget afvisende overfor forsøg inde- eller udefra på at ændre i kulturen (Schein, 1994: 283-84). Hvis der opstår subkulturer på dette stadium, vil de kun med nød og næppe blive tolereret, og forskellene vil blive forsøgt udvisket (Schein, 1994: 285).

Det næste stadium er de midaldrende organisationer, som kendetegnes ved at have haft mindst to generationer af professionelle direktører (Schein, 1994: 237). Når organisationer vokser og modnes, vil de blive nødt til at differentiere sig, og måden dette sker på vil afgøre, hvilke typer af subkulturer, der vil opstå i dem. Differentiering kan ske ud fra et funktionelt princip, geografisk,

baseret på produkter, markeder og teknologier, ud fra hierarkiske niveauer, i form af integrerede divisioner, i form af nye former for samarbejde mellem flere organisationer samt ved at danne en modkultur til andre grupper. Hvis nogle af disse midler til differentiering skaber stabile grupper, som udvikler en egen historie, vil disse grupper udvikle fælles antagelser, som vil optræde side om side med de eksisterende, fælles antagelser i organisationen. Opgaven med at integrere en organisation udvikler sig til at være et spørgsmål om, hvordan man integrerer forskellige subkulturer. Lederen skal derfor kunne iagttage de forskellige subkulturer og må udvikle evner til at arbejde på tværs af kulturelle grænser. Det gælder om at samle folk fra forskellige subkulturer og få dem til at arbejde godt med hinanden. At opbygge en effektiv organisation er i sidste ende et spørgsmål om at få de forskellige subkulturer til at gribe ind i hinanden ved at ansøre til udvikling af fælles mål, fælles sprog og fælles retningslinier (Schein, 1994: 255-256).

I det tredje stadie kan organisationen fungere succesfuldt, så længe dens kulturantagelser er på linie med realiteterne i omgivelserne. Hvis omgivelserne imidlertid ændrer sig, og organisationen ikke er klar til at tilpasse sig hurtigt, kommer den gradvist ind i en nedgangsperiode (Schein, 1994: 238).

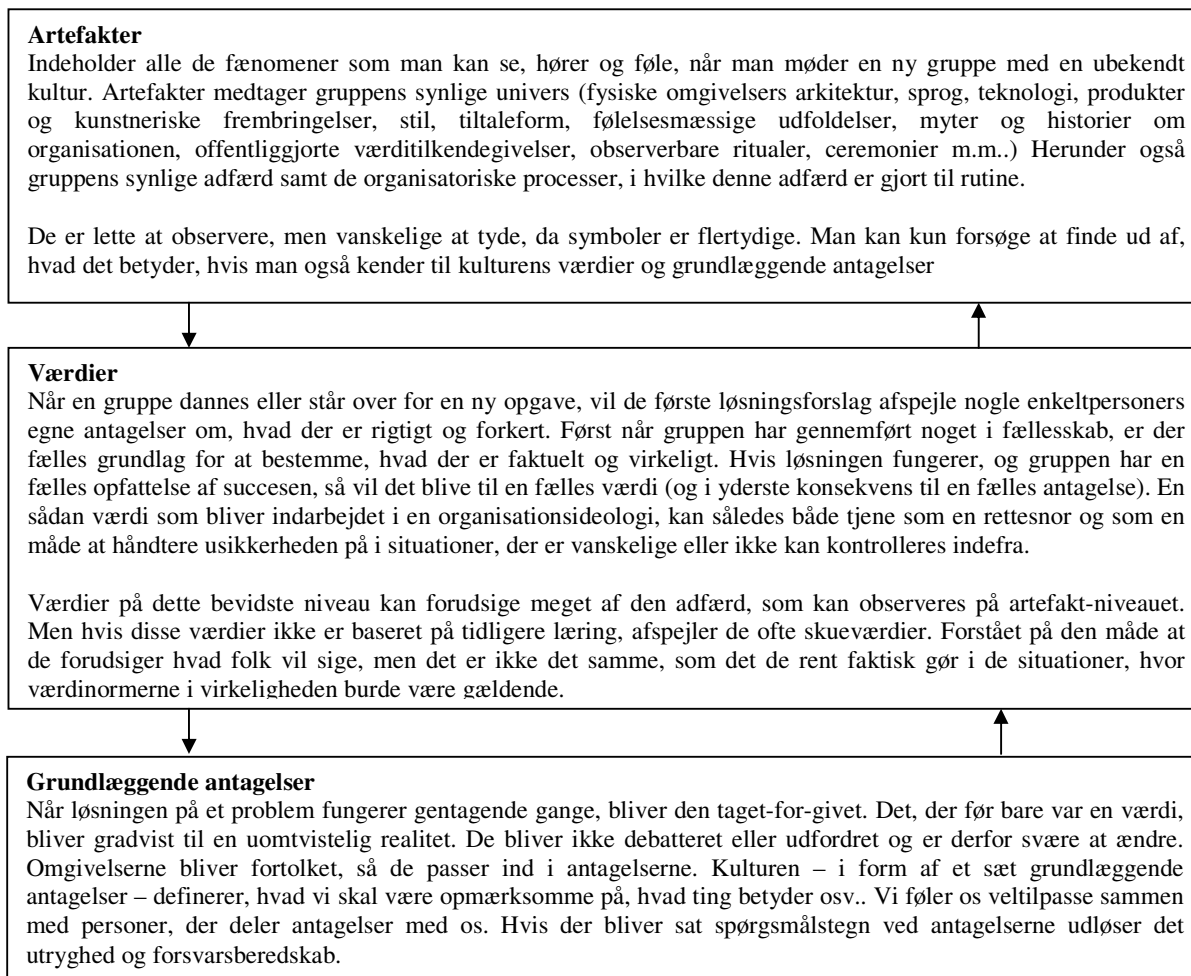
Kulturen har altså forskellige roller i de tre stadier. I det første stadie fungerer den som limen, der holder det hele sammen, på andet stadie fungerer den også som det, der samler, men den vil også være at finde ud i subkulturer, og på det tredje stadie kan den være hæmmende for en udvikling. Den sidste er ikke relevant at se på i denne sammenhæng, da jeg ikke ser på en organisation, der befinder sig i en nedgangsperiode.

### **2.2.6 Analyseniveauer i kulturstudiet**

I det ovenstående er det beskrevet, hvad kultur er, hvordan det skabes og kan ændre sig i organisationens modningsproces. Men koblingen, til hvordan dette undersøges empirisk, er ikke klar. For at undersøge en kultur er det, ifølge Schein, vigtigt at få kortlagt de dybeste træk i kulturen – altså de grundlæggende antagelser. Dette er målet, men for at opnå dette, må der ses på alle tre analyseniveauer: artefakter, skueværdier og grundlæggende antagelser. Niveauerne definerer i hvor høj grad kulturfænomenet er synligt for analytikeren. Niveauerne strækker sig fra de tydelige artefakter, som både kan ses og føles til de mere ubevidste grundlæggende antagelser (Schein, 1994: 24).

Nedenstående figur<sup>22</sup> viser kulturniveauerne og deres indbyrdes sammenhæng:

Figur 3 Scheins kulturniveauer



Analyseniveauerne vil blive brugt i opgavens analyse. Præcis hvordan dette vil udforme sig, vil blive præciseret under operationaliseringen.

### 2.2.7 Opsamling

Dette afsnit indeholder en opsamling på Scheins organisationskulturteori, hvor det kort vil blive opridset, hvordan kultur ifølge Scheins organisationskulturteoretiske udvælgning, skaber succes i

<sup>22</sup> Udarbejdet på baggrund af Bakke og Fivelsdals figur (Bakke & Fivelsdal, 2004: 141) og Schein (Schein, 1994: 24-33).

organisationer, da det er det, som er vigtigt at have med videre i opgaven for at svare på undersøgelsesspørgsmålet.

En fælles kultur i en organisation dannes på baggrund af aktørernes fælles ubevidste, grundlæggende antagelser. Dannelsen af grundlæggende antagelser kræver en stabil medlemskare, der sammen opnår fælles erfaringer. De grundlæggende antagelser påvirker aktørernes tanker, følelser, opfattelser og til dels adfærd i sådan en grad, at aktørerne ubevidst vil gøre, tænke og mene det samme. Den gør, at aktørerne ikke føler sig usikre, og at omgivelsernes krav bliver strategisk mødt, så de ikke bliver truende for kulturens eksistens. De grundlæggende antagelser drages ikke i tvivl, og derfor er de svære at ændre. Det gør dem til stabile holdepunkter, som ubevidst vil blive anvendt som guidelines i det daglige arbejde i organisationen. Konsekvensen er, at alle arbejder hen mod det samme, hvilket er afgørende for organisationens succes.

Et andet aspekt, der er afgørende for at sikre succes i en organisation, er lederens rolle. Det funktionalistiske perspektiv foreskriver, at kultur er noget, der skabes og bruges af lederen med et bestemt formål. Ifølge Schein er det altså lederen i organisationen, der skaber kulturen, styrer kulturen og foretager eventuelle forandringer i kulturen, og dermed må stærke ledere ses som afgørende for, at kulturen kan virke optimalt. Selvom organisationen går fra stiftelses- og udviklingsstadiet til det midaldrende stadie, så er det stadig lederens opgave at sørge for, at de forskellige subkulturer bliver integreret i organisationen, så de har de samme overordnede fælles antagelser, der skaber sammenhæng i organisationen.

Den tredje og sidste aspekt, som kan menes at have betydning for succes, er omgivelserne. Som skrevet i teorien fokuserer Schein på den enkelte og unikke organisation, men han anerkender dog også, at organisationen har omgivelser. Omgivelserne stiller krav til organisationen, som denne er nødt til at tage alvorligt for at overleve. Det gælder for organisationen om at finde en balance mellem disse krav. For at organisationer kan tilpasse sig det eksterne miljø, kræver det dog også, at der er interne relationer i organisationen.

## 2.3 Nyinstitutionel teori

Den nyinstitutionelle teori har to formål i denne opgave. For det første skal den bruges til at definere begrebet institutioner og forklare, hvordan institutioner kan skabe succes i organisationer, og for det andet skal den bruges til at give en teoretisk forståelse af omgivelsernes indflydelse på organisationer og dermed indflydelse på succes.

Først vil der dog nedenstående blive argumenteret for valget af den sociologiske nyinstitutionalisme på bekostning af de andre retninger indenfor nyinstitutionalismen.

### 2.3.1 Valg af nyinstitutionelt perspektiv og teoretikere

Når der tales om nyinstitutionalismen, er der ikke tale om en samlet tilgang. Mange forfattere (bl.a. Nørgaard, 1997, Hall og Taylor, 1996, Immergut, 1998, Nielsen, 2006) inddeler den i tre teoriretninger; den historiske institutionalisme, den rationelle institutionalisme og den sociologiske institutionalisme. Denne opgave beskæftiger sig med den sociologiske nyinstitutionalisme. Dette skyldes, at et af hovedformålene med den sociologiske nyinstitutionalisme er at få kulturelle elementer med i den institutionelle analyse af individers og institutioners handlinger, hvilket er relevant i forhold til denne opgave. Den sociologiske nyinstitutionalisme har en bred definition af institutioner, idet den ikke kun medtager formelle regler, procedurer og normer, men også symbol systemer, kognitive manuskripter og moralske mønstre som en forklaringsramme for menneskelig handling. Den står i den henseende som pendant til rationel choice nyinstitutionalismen, som i højere grad holder sig til de formelle træk ved institutioner (Hall & Taylor, 1996: 947).

Som repræsentanter for den sociologiske nyinstitutionalisme benyttes i denne opgave James March og Johan Olsen. March og Olsen er opdragsmænd til nyinstitutionalismen (Peters, 1999: 15).<sup>23</sup>

Valget af March og Olsen som repræsentanter for den sociologiske nyinstitutionalisme vil dog ikke være indlysende for alle. F.eks. kalder Peters det en fejl, når Hall og Taylors placerer March og Olsen indenfor den sociologiske institutionelle retning. Peters medgiver, at March og Olsen har rødder i den sociologiske institutionalisme, og at March og Olsen bruger meget fra denne i deres

---

<sup>23</sup> De har udviklet deres teori en del, og derfor kan den nogle gange være svær at finde rundt i, da det, de har skrevet i deres berømte bog *Rediscovering Institutions*, som jeg også bruger her, ikke altid er det, de faktisk mener i dag. Samtidig er de heller ikke altid i bogen konsistente med, hvad de mener.

arbejde, men han mener, at de er alt for normative i deres tilgang til at kunne placeres indenfor den sociologiske institutionalisme, som traditionelt ligger vægt på det kognitive (Peters, 1999: 101-103). Peters opererer dog heller ikke med denne tredeling af nyinstitutionalismen. Han har i alt syv forskellige kategorier<sup>24</sup>. Peters kan have helt ret i, at March og Olsens teoriudlægning har meget med normer at gøre, men samtidig skriver Peters også i sin bog omkring den sociologiske institutionalisme:

*“The view that institutions must shape behavior is the dominant perspective within the sociological study of institutions, with emphasis on the manner in which individuals within organizations become habituated to acceptance the norms and values of their organization”* (Peters, 1999: 107)

Formning af adfærd må siges også at være essentielt hos March og Olsen, som det nedenstående vil vise, og derfor virker det ikke som helt forkert at placere dem under den sociologiske variant.

Nedenstående vil March og Olsens forståelse af institutioner blive udlagt med fokus på at forklare, hvad institutioner er, og hvordan sammenhængen mellem institutioner og succes kan ses.

## **2.4 Den sociologiske nyinstitutionalisme**

Der er ingen entydig definition af institutionsbegrebet indenfor den sociologiske nyinstitutionalisme. Der er dog nogle fællestræk (Nielsen, 2005: 14-15+18, Peters, 1999: 105). Richard Scott<sup>25</sup> giver følgende bud på en definition:

*Institutions consist of cognitive, normative, and regulative structures and activities that provide stability and meaning to social behavior.”* (Peters, 1999: 106)

Jacob Torfings bud på, hvad institutioner er:

*“... en samling relative faste interaktionsmønstre, der skyldes aktørernes tillærte handling, som er formet gennem tilstedeværelsen af stabile rammer for handling”.* (Torfing, 2005: 45)

---

<sup>24</sup> Normativ institutionalisme, rational choice institutionalisme, historisk institutionalisme, empirisk institutionalisme, sociologisk institutionalisme, interesse repræsentation institutionalisme, international institutionalisme (Peters, 1999: 25, 43, 63, 78, 97, 112, 126).

<sup>25</sup> Richard Scott er professor i sociologi ved Stanford Universitet, USA.

Klaus Niensens<sup>26</sup> bud:

*”Institutioner kan... defineres som handlemønstre og tankeformer med en vis udbredelse og varighed. Disse institutioner former individers og grupperes adfærd og handlen.”* (Nielsen, 2005: 181)

Selvom budene er forskellige, nævner de alle tre noget med adfærd eller handling, og de taler også om strukturer eller mønstre som afgørende. March og Olsens definition af institutioner indeholder de samme fællestræk som de tre ovenstående. Institutioner er for dem på den ene side et sæt af regler, som er en del af de institutionelle koder for passende adfærd, og på den anden side danner institutioner rammer for meningskonstruktioner, som påvirker aktørernes forventninger, præferencer, erfaringer og fortolkninger af andres handlinger (Sørensen, 1994: 24, March & Olsen, 1989: 22+39).

March og Olsens institutionsbegreb vil blive uddybet nedenstående.

#### **2.4.1 Institutioner som regler for passende adfærd**

Institutioner er som skrevet ovenstående et sæt af regler for passende adfærd som specificerer aktørens rolle. March og Olsen definerer regler for passende adfærd som:

“...the routines, procedures, conventions, roles, strategies, organizational forms, and technologies around which [...] activity is constructed. We also mean the beliefs, paradigms, codes, cultures, and knowledge that surround, support, elaborate, and contradict those roles and norms” (March & Olsen, 1989: 22)

Reglerne har til formål at regulere aktiviteterne i institutioner<sup>27</sup>. March og Olsen medtager både de såkaldte uformelle og formelle træk. Derved adskiller de sig fra Schein, som begrænser sig til at medtage kultur – en del af de uformelle træk. March og Olsen skriver omkring definitionen, at det ofte i empiriske observationer ses, at adfærd er begrænset eller dikteret af sådanne kulturelle og sociale normer, som dermed må formodes at spille en stor rolle i forhold til, hvordan aktørerne i institutionerne agerer (March & Olsen, 1989: 22).

---

<sup>26</sup> Klaus Nielsen er professor i samfundsfag (institutionel teori) på RUC.

<sup>27</sup> Det kan være proceduremæssige regler, der specificerer en proces, der skal følges under særlige forhold. De kan være beslutningsregler, der specificerer, hvordan inputs bliver til output. De kan være evalueringsregler, der specificerer kriterierne for at vurdere resultater. Reglerne kan regulere fordelingen af autoritet og ansvar, indsamling samt behandling af information. De kan specificere, hvem der har adgang til hvad under hvilke forhold. De kan regulere hvornår der må siges og gøres hvad (March & Olsen, 1989: 22).

Reglerne for passende adfærd gør, at aktørerne associerer specifikke handlinger med specifikke situationer, når de står overfor et valg (March & Olsen, 1989: 23). Dette kan bedre forklares ved hjælp af begrebet *logic of appropriateness*, som her oversættes til passenhedslogik. I begrebet ligger der, at den enkelte aktør overvejer, hvilke handlingsmuligheder der findes i den givne situation set i forhold til aktørens identitet og rolle, og så vælges den mest passende handling i overensstemmelse med institutionens kode for passende adfærd (Sørensen, 1994: 27, March & Olsen, 1989: 23).

Aktøren fokuserer altså i højere grad på mulighederne for at handle indenfor rammerne af passende adfærd end over valgets konsekvens, som kendetegner konsekvenslogikken indenfor den rationelle nyinstitutionalisme. Dermed ikke sagt, at konsekvensen overhovedet ikke spiller en rolle, og at adfærden ikke er strategisk begrundet eller velovervejet. Den er bare ikke det primære (March & Olsen, 1989: 22).

#### ***2.4.1.1 Udbredelse af institutioner***

De institutionelle regler reflekterer historiske erfaringer på en sådan måde, at reglerne, men ikke erfaringer, bliver tilgængelige for individer, der ikke personligt har gjort sig disse erfaringer (March & Olsen, 1989: 38). Reglerne kan pådømmes de nye individer i institutionen ved direkte tvang eller politisk eller organisatorisk autoritet, eller de kan være en del af en adfærdskode for passende adfærd, som læres og internaliseres gennem socialisering eller uddannelse. Umiddelbart vil man synes, at der er stor forskel på, om de bliver tvunget eller blot socialiseret til en bestemt rolle, men det nævner March og Olsen intet om. De fastholder bare, at aktørerne ser reglerne som naturlige og rigtige, fordi det gør dem tilfredse. Og med tiden vil de blive taget-for-givet og dermed blive ubevidste (March & Olsen, 1989: 21-22, Hall & Taylor, 1996: 940).

Det, at aktørernes adfærd er i overensstemmelsen med reglerne, kan ses som en implicit aftale om at agere passende til gengæld for at blive behandlet passende. March og Olsen skriver, at i et eller andet omfang vil dette nok også ske, men understreger, at socialiseringen ind i et regelsæt og accepten af, hvad der er passende, normalt ikke er et spørgsmål om bevidst at indgå en eksplicit kontrakt (March & Olsen, 1989: 22-23).



### **2.4.2 Institutioner som ramme for meningskonstruktion**

Institutionerne danner som skrevet før en ramme for institutionel meningskonstruktion. Rammen for meningskonstruktion udgør en kerne af så at sige objektive elementer, som aktørerne tager-for-givet, og som former deres holdninger, identitet, image og præferencer. Objektivitet skal her forstås som, at aktørerne ikke kan forestille sig det anderledes. Formålet er at få aktørerne til at agere på en bestemt måde (Peters, 1999: 102, March & Olsen, 1989: 40-41+146+163). Præferencer ses i den sociologiske nyinstitutionalisme som værende endogene og foranderlige. De udvikler sig hele livet gennem en kombination af uddannelse, indoktrinering og erfaringer indenfor institutionerne. Institutionerne har derfor stor indflydelse på, hvordan præferencer og dermed aktører udvikler sig, hvilket institutionerne ikke ville have haft, hvis præferencerne var eksogene og stabile (March & Olsen, 1989: 40-41+146+163).

Aktørerne trækker på institutionernes lager af viden, holdninger og forventninger, og dermed danner institutionerne er reservoir af værdier, fortolkninger og forventninger, som skaber orden i aktørens liv. Aktørerne fortolker derfor begivenheder meget lig den objektive realitet, som er oplagret i institutionerne, og dermed kan aktørerne siges at være bundet af institutionens institutionelle hukommelse (Sørensen, 1994: 25, March og Olsen, 1989: 41-42). Det er dog ikke altid, at det er så enkelt, at aktører bare følger den institutionaliserede hukommelse. Nogle gange er der en flertydighed i aktørernes fortolkninger af det, der sker. Det kan skyldes variationer i aktørernes interaktion med hinanden, varierende grad af tillid til hinanden, varierende grad af integration ind i systemet samt varierende orientering til handlingerne i fænomen verdenen (March og Olsen, 1989: 43).

### **2.4.3 Omgivelsernes betydning**

Institutioner er kollektive konstruktioner, der af aktørerne bliver opfattet som rigtige og tilfredsstillende og med tiden bliver taget-for-givet, hvilket gør, at ingen begynder at granske deres eksistensgrundlag (Hall & Taylor, 1996: 940). March og Olsen formulerer det således, at institutioner udvikler en karakter, som ikke opfordrer til vilkårlige strukturelle forandringer (March og Olsen, 1989: 55). Ændringer ansporet internt i institutioner vil altså ikke ofte opstå, selvom det dog er muligt. Anderledes er det med omgivelsernes påvirkning af institutioner. For at belyse dette har jeg valgt at fokusere på den nyinstitutionelle organisationsteori. Som repræsentanter for denne bruges Paul DiMaggio og Walter Powell og deres teori om isomorfisme og som supplement Kjell

Arne Røviks teori om multi-standard organisationer. Disse kan sige noget om, hvorfor og hvordan omgivelserne påvirker organisationer.

#### **2.4.3.1 Institutionel isomorfisme**

DiMaggio og Powells udgangspunkt i deres mere end 20 år gamle tekst *The Iron Cage Revisited* er, at organisationer bliver mere og mere homogene. DiMaggio og Powell mener, at strukturelle forandringer i mindre grad end før i tiden er drevet af konkurrence eller af behovet for effektivitet. Organisatorisk forandring sker i højere grad som et resultat af processer, der gør institutioner mere ens uden nødvendigvis at gøre dem mere effektive. Strukturerede organisatoriske felter leverer en kontekst, hvori individuelle bestræbelser på rationelt at klare usikkerhed og begrænsninger ofte fører til homogenitet i strukturer, kultur og output (DiMaggio & Powell, 1991: 63-64).

Når DiMaggio og Powell taler om det organisatoriske felt, så indbefatter det de organisationer, der aggregeret udgør et bestemt område i det institutionelle liv som nøgleudbydere, ressourcer, forbrugere, andre organisationer, der producerer de samme services og produkter og i det hele taget alle de relevante aktører, som kan bestemmes empirisk. Felterne eksisterer kun, hvis det er institutionelt defineret (DiMaggio & Powell, 1991: 65).

Den bedste måde at se på homogeniseringsprocessen er ifølge DiMaggio og Powell gennem begrebet isomorfisme<sup>28</sup>. Isomorfisme kommer af begrebet isomorf, som betyder, at noget har den samme form, altså er ens (Brüel & Nielsen, 1987: 266). DiMaggio og Powell identificerer tre mekanismer, hvorigennem institutionelle isomorfe ændringer finder sted: tvangsmæssig isomorfisme, mimetisk isomorfisme og normativ isomorfisme (DiMaggio & Powell, 1991: 66-67). De tre vil blive uddybet nedenstående.

**Tvangsmæssig isomorfisme** kan ske både på baggrund af et formelt og et uformelt pres udøvet på organisationer af andre organisationer, som disse er afhængige af og via kulturelle forventninger i de samfund, hvori organisationerne eksisterer. Nogle organisationer er altså afhængige af tilførsel af

---

<sup>28</sup> Der er to slags isomorfisme, den konkurrencemæssige og den institutionelle. DiMaggio og Powell ser den konkurrencemæssige isomorfisme som begrænset i sin forklaring, da den ikke giver et helt billede af organisationernes moderne verden, og der må derfor suppleres med den institutionelle isomorfisme. Organisationer konkurrerer ikke kun om ressourcer og kunder, de er også afhængige af institutionel legitimitet og politisk magt (Nielsen, 2006: 246, DiMaggio & Powell, 1991: 66).

ressourcer fra andre organisationer, og derfor er de nødt til at overtage bestemte organisatoriske former. Ensliggørelse kan f.eks. ske som et direkte respons på statslige pålæg eller reguleringer. Den kan også ske, fordi dominerende rationelle organisationer vil kunne præge de organisatoriske strukturer, så disse reflekterer regler, der er institutionaliseret og legitimeret af og indenfor disse dominerende organisationer. Derved bliver alle andre organisationer mere lig de dominerende og dermed hinanden. Ikke kun dette eksplicite og direkte pres finder sted. Det kan også ske mere diskret og implicit. Et eksempel er at flade og demokratisk organisationer kan blive tvunget til at etablere et hierarki for at opnå støtte fra mere hierarkiske organiserede donororganisationer og dermed gøre sig fortjent til økonomisk støtte (DiMaggio & Powell, 1991: 67-68, Nielsen, 2006: 246).

**Mimetisk isomorfisme:** Organisationen vil altid gerne vælge den bedst mulige løsning, men da organisatoriske teknologier kan være svære at forstå, da organisationens mål kan være flertydige og organisationens omgivelser kan skabe usikkerhed, så er det svært for organisationerne at vide, hvad der er den bedste løsning på deres problemer. Organisationer forsøger at løse dette ved at imitere andre lignende organisationer, som de antager, er legitime og succesfulde, for derigennem selv at opnå denne status (Nielsen, 2006: 247, DiMaggio & Powell, 1991: 70).

**Normativ isomorfisme:** Organisationer kan komme til at ligne hinanden som følge af en normativ påvirkning fra omverdenen om, hvad der er rigtige og passende tanke- og handleformer. Isomorfismens kilde er internaliseret af organisationens medlemmer via meningsdannelse og socialisering og især via professioners faglige normer (Nielsen, 2006: 247).

På baggrund af denne gennemgang af DiMaggio og Powells tanker om isomorfisme, så kan det konkluderes, at det ikke er nok, at en organisation er effektiv, den har brug for at se godt ud i omgivelsernes øje – at skabe legitimitet omkring sig, hvilket har den konsekvens, at alle organisationer indenfor et organisatorisk felt kommer til at ligne hinanden.

Det er dog ikke alle, der mener, at behovet for legitimitet gør, at organisationer bliver helt lig hinanden. Inden for den institutionelle organisationsteori kommer dette blandt andet til udtryk i

Røviks teori om multi-standardorganisationer<sup>29</sup>. Hans syn på, hvordan organisationer er udformet og deraf, hvordan de forandre sig, vil blive fremstillet nedenstående.

#### **2.4.3.2 Institutionelle standarder og lokale fortolkninger**

Røviks udgangspunkt er det, som han kalder institutionaliserede organisationsopskrifter eller institutionaliserede standarder (fremover omtalt som standarder). At en standard er institutionaliseret betyder, at den indenfor en periode af mange vil blive opfattet og gerne omtalt som den rigtige, den hensigtsmæssige, den effektive, den moderne og sågar den naturlige måde at organisere sig på. Standarderne er forskellige med hensyn til varighed og rumlige udbredelse. Varigheden for en standards popularitet er ofte kort. Standarder kan forsvinde for så at komme igen senere. Nogle standarder er stedløse og globale, mens andre er lokale og kun har gyldighed for et begrænset antal organisationer. Den kombination af varighed og rumlig udbredelse som er mest almindelig i dag, er, hvad Røvik kalder, en institutionaliseret superstandard<sup>30</sup>. Den har en kort varighed og er udbredt hos mange organisationer (Røvik, 1998: 17-24, Nielsen, 2006: 251).

#### **Organisationer bestående af byggesten**

Røvik ser ikke organisationer som hele bygningsværker, men som bestående af forskellige byggesten, og standarderne foreskriver, hvordan de enkelte byggesten bør udformes. Organisationer ændrer sig gennem udskiftning af en enkelt eller få byggesten i nye kombinationer med de tilbageværende, der fastholdes uændret (Nielsen, 2006: 251, Røvik, 1998: 13-14+25). Her afskille Røvik sig fra DiMaggio og Powell, som mener, at hele organisationer forandrer sig via isomorfisme. Når ledere eller andre hos Røvik skal ændre organisationer eller bygge helt nye, så vælger de ikke f.eks. at imitere en anden organisation fuldstændig, men vælger i stedet materialer fra et bredt repertoire af populære standarder for, hvordan de enkelte aktiviteter og funktioner bør være udformet (Røvik, 1998: 13-14). Dermed vil der være flere muligheder for kombinationer af standarder, som vil kunne gøre organisationerne mere forskellige, end det er tilfældet hos DiMaggio og Powell.

---

<sup>29</sup> En anden form for fortolkning af isomorfisme er dekobling. Dekobling ændrer den formelle struktur uden at ændre den måde, hvorpå organisationen fungerer i praksis. Det gøres, hvis man vil sende et bestemt signal til omverdenen, men ikke kan eller ønsker at ændre på organisationen under overfladen (Nielsen, 2006: 252).

<sup>30</sup> De andre tre kombinationer hedder virksomhedsspecifikke varige ordninger (få organisationer og lang varighed), institutionaliserede megastandarder (mange organisationer, lang varighed) og lokale døgnfluer (få organisationer og kort varighed) (Røvik, 1998: 23).

### **Lokal fortolkning**

En anden ting som nok i virkeligheden er den mest markante forskel mellem DiMaggio og Powell og Røvik er, at standarder ifølge Røvik er generelle ideer, som skal tolkes og tydeliggøres i de enkelte organisationer (Røvik, 1998: 16-17). Der sker med andre ord en lokal fortolkning af de institutionaliserede standarder i den konkrete organisation. Dette er ikke tilfældet hos DiMaggio og Powell. Det må give en empirisk forskel, da standarderne ifølge DiMaggio og Powell vil være nemme at genkende fra organisation til organisation, mens der vil skulle ses nærmere på dem ifølge Røviks teori, da de vil være mere camouflerede.

En opsamling på dette afsnit vil være at finde i bunden af den nedenstående opsamling på hele det nyinstitutionelle afsnit.

### **2.4.4 Opsamling**

Her vil komme en kort opsamling af, hvad der ifølge den sociologiske nyinstitutionalisme samt den institutionelle organisationsteori menes at kunne forklare succes i organisationer, da det er vigtigt i forhold til senere i opgaven at få svaret på opgavens undersøgelsesspørgsmål.

Institutioner skaber succes i organisationer, fordi de sætter regler op for passende adfærd hos aktørerne samt skaber rammerne for, hvad aktørerne skal mene, hvilket påvirker aktørernes forventninger, præferencer, erfaringer og fortolkninger. Aktørerne ser reglerne som naturlige og rigtige, fordi de gør dem tilfredse, og de kan med tiden blive taget-for-givet.

De institutionelle regler reflekterer historiske erfaringer på en sådan måde, at reglerne bliver tilgængelige for individer, der ikke personligt har gjort sig disse erfaringer. De gives videre til nye medlemmer gennem tvang, politisk eller organisatorisk autoritet eller gennem socialisering eller uddannelse. Dette er netop muligt, da aktørernes præferencer er endogene og foranderlige, hvilket betyder at institutionerne kan ændre på disse. Der sker dermed en *ensretning* af de forskellige aktører, så de handler, tænker osv. i overensstemmelse med institutionens institutionelle hukommelse, hvilket må formodes at have en positiv betydning for organisationens succes.

Den institutionelle organisationskulturteori fokuserer på, hvorfor og hvordan omgivelserne påvirker organisationer. Omgivelsernes ”magt” skyldes, ifølge DiMaggio, Powell og Røvik, at det er vigtigt

for organisationer, at de har legitimitet i forhold til omgivelserne. Ud fra opgavens grundlæggende forståelse har organisationer altså brug for legitimitet for at opnå succes. Ifølge DiMaggio og Powell kan organisationer opnå legitimitet ved at efterligne andre organisationer i det organisatoriske felt, og der sker dermed en ensliggørelse. Dette sker også, selvom det går ud over effektiviteten i organisationen. Ifølge Røvik vil organisationerne ikke nødvendigvis blive fuldstændig lig hinanden, da ikke hele organisationen ændrer sig, men kun enkelte byggeklodser bliver udskiftet med nye institutionelle standarder og endnu vigtigere, da der sker en lokal fortolkning af de generelle standarder.

## **2.5 Diskuterende sammenligning af teori**

I ovenstående teorigennemgang er der fremkommet mulige teoretiske forklaringer på succes. Som det ses, er der både ligheder og forskelle mellem organisationskulturteorien og den institutionelle teoris forklaringer. For at kunne bruge dette videre i opgavens analyse vil det være en fordel at se nærmere på, hvordan de forskellige forklaringer på tværs af teorierne forholder sig til hinanden. Først vil der være en diskussion af kultur- og institutionsbegrebet, og de forskelle og ligheder som ligger i den måde, hvorpå de hver især forklarer succes. Derefter vil der være en diskussion af lederens rolle. Lederen har ifølge organisationsteorien en stor rolle i at sikre den fælles kultur. Hvordan ser det ud hos den institutionelle teori? Til sidst følger en diskussion af omgivelsernes rolle i forhold til at påvirke organisationer og derved succesen. Begge teoriretninger taler om omgivelserne, men ikke på den samme måde, og de tillægger heller ikke omgivelserne den samme vægt. Hvert af de tre afsnit vil slutte med at opstille en teoretisk forventning, som skal bruges videre i opgaven. Der vil blive inddraget supplerende litteratur, hvor det er relevant for diskussionen.

### **2.5.1 Diskussion af kultur- og institutionsbegrebet**

Organisationskulturteorien og den institutionelle teori er meget ens i forhold til, hvordan de ser henholdsvis kultur og institutioner forklare organisationers succes.

Overordnet er en af de afgørende ligheder mellem organisationskulturteorien og den sociologiske institutionalisme, at de begge ser henholdsvis kultur og institutioner som nogle, der påvirker aktørernes adfærd, meninger, tanker, holdninger, identitet, præferencer m.m. (Schein, 1991: 251, Schein, 1994: 22, March & Olsen, 1989: 40-41). Begge teoriretninger udelukker den rationelle

tankegang, hvor blandt andet aktørernes præferencer ses som eksogene og stabile. Hvis præferencerne er eksogene, er det ikke muligt for kulturen og institutionerne at påvirke aktørerne. Kulturer og institutioner har dermed mulighed for at sikre, at aktørerne automatisk handler i overensstemmelse med kulturens formål og institutionernes institutionelle hukommelse, hvilket gerne skulle sikre, at alle aktørerne så at sige går den samme vej (March & Olsen, 1989: 40-41, Schein, 1994: 68). Det skaber en naturlig sammenhæng i organisationer, når alle gør og vil det samme.

Kulturen og institutionernes påvirkning af aktørerne sker både på det bevidste og det ubevidste plan (Schein, 1994: 24, March & Olsen, 1989: 22, 40-41). Dette er vigtigt at se på, da det har betydning for, hvordan kulturer og institutioner kan operationaliseres og bruges til at analysere Operation Dagsværk med. Forskellen på teorierne er dog, at mens Schein benytter tre begreber: artefakter, værdier og grundlæggende antagelser, der er inddelt efter, hvor bevidste eller synlige de er, så opererer March og Olsen kun med institutionsbegrebet som indeholder både de for aktørerne, bevidste og ubevidste elementer (Schein, 1994: 24, March & Olsen, 1989: 22+39). Der vil her blive forsøgt at identificere forskelle og ligheder mellem kulturteoriens tre begreber og institutionsbegrebet:

Artefakter er det, der kan ses, høres og føles i mødet med en ny gruppe (Schein, 1994: 24-33). March og Olsen taler ikke om et artefakt niveau, og dermed kan institutionsbegrebet ikke siges at have noget tilfælles med artefaktbegrebet.

Værdier er ifølge organisationskulturteorien fælles for aktørerne i organisationen. Det er værdierne, som nye aktører socialiseres ind i, og som forudsiger, hvad folk vil sige (og i nogen udstrækning hvad de vil gøre). Værdierne er for det meste bevidste, og de er ikke nødvendigvis svære at ændre (Schein, 1994: 24-33). Dette minder om den bevidste del af institutionsbegrebet. Det er svært specifikt at udpege, hvilken del af institutionsbegrebet, der er bevidst for aktørerne. Umiddelbart tyder det på, at elementer i de institutionaliserede regler for passende adfærd i hvert fald er mere bevidste end institutionernes ramme for meningskonstruktion. F.eks. skriver March og Olsen, at når aktørerne handler efter passenhedslogikken, så kan der være tale om strategiske og velovervejede – altså bevidste – handlinger (March & Olsen, 1989: 22). En af forskellene på de to teorier er, at i den sociologiske nyinstitutionalisme, til forskel for organisationskulturteorien, er socialisering ikke kun

noget, der finder sted i forhold til de elementer, som er bevidste for aktøren. Det sker lige så ofte i forhold til de elementer, der er ubevidste for aktørerne, og som de dermed ubevidst socialiseres ind i (March & Olsen, 1989: 21-22).

Grundlæggende antagelser er fundamentale for kultur. Uden fælles grundlæggende antagelser blandt aktører i organisationen er der ingen kultur. Grundlæggende antagelser er karakteriseret ved, at de er fælles, taget-for-givet, der stilles ikke spørgsmålstejn ved dem, og de er ubevidste. De former af aktørerne i organisationen og påvirker aktørernes tanker, følelser og meninger, og er svære at ændre (Schein, 1994: 24-33). De minder meget om den mere ubevidste del af institutionsbegrebet, hvor f.eks. institutioner danner ramme for meningskonstruktion. Denne ramme for meningskonstruktion bliver taget-for-givet og former aktørernes image, præferencer, holdninger og identitet. Dette skaber orden i aktørernes liv, og det vil ikke være ønskværdigt for aktørerne at ændre i disse (March & Olsen, 1989: 40-41). På den måde minder de ubevidste institutioner og de grundlæggende antagelser meget om hinanden. En forskel mellem teorierne bliver dog synlig, når der ses på de grundlæggende antagelser og de institutionaliserede meningskonstruktioner. Mens institutionalisme taler om institutioners lager af viden og holdninger og om institutioners institutionelle hukommelse, så taler organisationskulturen om aktørerne, der skaber og bærer kulturen (March & Olsen, 1989: 40-41, Schein, 1991: 249-50, Schein, 1994: 30-33, 20). Kulturen er dermed på en hel anden måde end institutionerne afhængige af aktørerne, hvilket også skinner igennem i forskellen på, hvordan kulturer og institutioner videregives til nye aktører. Mens institutioner gennem frivillig eller tvungen socialisering vil gøre aktørerne til en del af institutionen, så kræver dannelsen af kultur, at der er en stabil medlemsskare, der via fælles erfaringer skaber en fælles historie. Dette kan resultere i fælles grundlæggende antagelser og dermed en fælles kultur (March & Olsen, 1989: 21-22, Schein, 1991: 247). Samtidig skal kulturen heller ikke gøres mere besværlig, end den er. Schein skriver intet om, hvor lang tid medlemmerne skal være stabile, og hvor mange fælles erfaringer de skal have. Samtidig skriver Schein også i blandt andet hans formelle definition af organisationskulturen at socialisering finder sted og spiller en rolle (Schein, 1991: 249-250).

Overordnet, til trods for forskelle, kan det i det ovenstående ses, at institutionsbegrebet kan siges at dække Scheins grundlæggende antagelser og værdier eller sagt på en anden måde, Scheins grundlæggende antagelser og værdier kan siges at dække institutionsbegrebet. På den måde er



teorierne meget lig hinanden. En overordnet forskel er dog, at mens kulturer eksisterer indenfor en organisation, så kan institutioner eksisterer på tværs af organisationer (Schein, 1991: 247). Denne forskel skyldes ifølge Jesper Strandgaard Pedersen<sup>31</sup> og Frank Dobbin<sup>32</sup> det forskellige fokus, som teorierne lægger for dagen. Den institutionelle teori fokuserer på ligheder mellem organisationer, mens organisationsteoretikere ser på ligheder hos aktører indenfor organisationen (Pedersen & Dobbin, 2006: 899). Altså mens kulturteoretikeres fokus er på, hvordan aktører i organisationer deler fælles kulturer, er institutioner ikke nødvendigvis begrænset til et fællesskab blandt aktører i en bestemt organisation, men kan udmærket gå på tværs af organisationer og deles af aktører fra forskellige organisationer.

### **2.5.1.1 Opsamling**

Ovenstående er kultur- og institutionsbegrebet blevet diskuteret i forhold til hinanden. Til trods for forskelligheder, må de siges at have mange lighedspunkter. Især når det kommer til, hvordan de sikrer succes i organisationer. På baggrund af dette vil der være en teoretisk forventning om, at:

***Tilstedeværelsen af fælles kultur og institutioner har en positiv betydning for organisationens succes***

### **2.5.2 Diskussion af lederrollen**

En stærk leder spiller ifølge organisationskulturteorien en stor rolle i forhold til at sikre den fælles kultur i organisationer. Lederens indflydelse skyldes, at Schein ser lederen som værende ophavsmanden til kulturen og som værende den, der har ansvaret for at styre, at kulturen bevares gunstig for organisationen – på alle tre udviklingsstadier. Kulturen er det ledelsesredskab, der tjener til at opnå lederens mål (Bakka og Fivelsdal, 2004: 138, Schein, 1994: 23, 255-256). Der kan være trusler imod kulturen i organisationen – men som Schein samt March og Olsen siger – så er kulturen og institutioner ikke tilbøjelige til let at ændre sig (Schein, 1994: 33, March og Olsen, 1989: 55).. Men der kan ifølge Schein komme krav fra omgivelserne, som gør, at organisationen kan blive mere eller mindre tvunget til at ændre sig. Det vil få konsekvenser for den interne integration og dermed organisationens succes (Schein, 1994: 93). Dermed kan det siges, at

---

<sup>31</sup> Jesper Strandgaard Pedersen er professor ved Institut for Organisation ved CBS.

<sup>32</sup> Frank Dobbin er professor i sociologi ved Harvard Universitet, USA.

forandringer i kulturen i høj grad bliver persondrevne, hvor personer er formelle eller uformelle ledere.

I den sociologiske nyinstitutionalisme er der ikke tale om ledere, som står for at skabe eller styre institutionerne. March og Olsen forklarer ikke, hvordan institutioner opstår. Nielsen forklare det med, at mennesker har en tendens til at danne vaner, som udbredes til andre mennesker end dem, der har skabt vanerne, og herigennem opstår der institutioner (Nielsen, 2006: 203-204). Altså en proces som ikke nogen bestemt person står for, og lige så vigtigt ikke en proces der ligesom kultur sker med et bestemt mål for øje – som instrument for nogen. Dermed kan institutioner ikke på samme måde som kulturer siges at kunne styres og kontrolleres. Men dette hænger også sammen med forskellen mellem de to teoriretninger, hvor kulturen lidt firkantet kan siges at være aktørbåren, mens institutionerne ikke på samme måde er afhængige af aktører.

#### **2.5.2.1 Opsamling**

Selvom ledere kun har en betydning i forhold til organisationskulturteorien, så er lederrollen stadig værd at undersøge empirisk, da lederne jo har en betydning for kulturen i organisationen og dermed graden af succes i organisationen. På baggrund af den ovenstående diskussion vil der være følgende teoretiske forventning:

***Tilstedeværelsen af stærke ledere, der sikrer organisationens fælles kultur, har en positiv betydning for organisationens succes***

#### **2.5.3 Diskussion af omgivelsernes rolle**

I den institutionelle organisationsteori spiller omgivelserne som skrevet en stor rolle, da organisationers behov for legitimitet hos omgivelserne er afgørende. Ifølge DiMaggio og Powell vil organisationer altid fokusere på, hvordan de kan sikre legitimiteten, også selvom det går ud over effektiviteten i organisationen (DiMaggio & Powell, 1991: 63-64). DiMaggio og Powell skriver, at organisationernes jagt på legitimitet gør, at organisationerne må ændre sig enten, fordi der er et formelt eller uformelt pres fra omgivelsernes side (tvangsmæssig isomorfisme), fordi organisationen for at sikre legitimitet vælger at efterligne organisationer, som de ser som legitime og succesfulde (mimetisk isomorfisme), eller fordi de følger professioners faglige normer (normativ isomorfisme) (Nielsen, 2006: 247, DiMaggio & Powell, 1991: 66-70). Røvik formulerer det

således, at organisationerne vælger at indføre nye institutionaliserede standarder, fordi disse symboliserer de positive værdier i omgivelserne (Røvik, 1998: 17-24).

Schein medtager også omgivelsernes i sin teori, men i virkeligheden siger han ikke meget om omgivelserne. Han skriver, at omgivelsernes krav kan påvirke organisationen, hvilket også er tilfældet i forhold til den institutionaliserede organisationsteori (Schein, 1994: 93). Derudover skriver han, at det gælder for lederen i organisationen om at sikre en balance mellem kravene, så det ikke går ud over kulturen (Schein, 1994: 55-71). Hermed kommer Scheins inddragelse af omgivelserne i virkeligheden til at fremstå mere som en måde at beskrive lederens rolle på end en måde at se på, hvilken rolle omgivelserne spiller i forhold til succes. Dermed vil ledernes rolle i forhold til krav fra omgivelserne og reaktion på dette blive analyseret under ledelsesrollen og ikke her under omgivelserne.

Dermed bliver omgivelsernes rolle, i overensstemmelse med den institutionelle organisationskulturteori, et spørgsmål om legitimitet.

### ***2.5.3.1 Forklaring på forskelle i opfattelsen af omgivelserne***

Forskellen i organisationskulturteoriens og den institutionaliserede organisationskulturteoris syn på omgivelsernes betydning er ifølge Pedersen og Dobbin en konstrueret forskel, som udelukkende bunder i forskellig fokus og metode. Pedersen og Dobbin identificerer på baggrund af empiriske observationer fire forskellige modeller, der har til formål at bygge bro mellem de to teorier. Disse fire betegnes som imitation, hybridation, forvandling og immunisering<sup>33</sup> (Pedersen & Dobbin, 2006: 897).

Ifølge Pedersen og Dobbin vil de institutionelle organisationskulturforskere herunder DiMaggio, Powell og Røvik være så forhippede på at se efter isomorfisme, at de ikke undersøger, hvad der

---

<sup>33</sup> **Imitation** sker, når hele praksiser bliver kopieret. Det kan give legitimitet at kopiere nogle, der har et godt ry.

**Hybridation** sker, når lokale organisatoriske elementer bliver kombineret med elementer fra omgivelserne for at opnå legitimitet.

**Forvandling** sker, når eksisterende former og praksiser får ny mening og indhold.

**Immunisering** er det modsatte af efterligning. Organisations lederne anerkender de nye elementer i omgivelserne, men afviser dem. Senere vil man ved kriser eller andet dog gå over til efterligning for at få legitimitet og udvide klientbasen (Pedersen & Dobbin, 2006: 903-904).

forhindrer organisationer i at kopiere ting fra omgivelserne. De ser heller ikke på, hvorvidt adoption af nye ting i organisationer i virkeligheden sker fuldt ud, eller om der i virkeligheden mere er tale om en forvandling (Pedersen & Dobbin, 2006: 905). DiMaggio og Powell lever op til denne fordom, da alle deres tre institutionelle isomorfismer passer under Pedersen og Dobbins imitations begreb, hvor hele praksiser bliver kopieret. I forhold til Røvik kan der også godt tales om en vis imitation, men der sker en lokal fortolkning (Røvik, 1998: 16-17). Røvik imiterer ikke hele praksiser, men kombinerer eksisterende praksiser i organisationen med nye, så han kan også kategoriseres under hybridation, som indebærer, at lokale organisatoriske elementer i organisationen bliver kombineret med elementer fra omgivelserne for at opnå legitimitet (Røvik, 1998: 13-14+25). Med hensyn til Schein så kan han siges at befinde sig under kategorien immunisering forstået på den måde, at organisationer her ikke sigter efter at komme til at ligne de andre organisationer. Schein er ligesom så mange andre organisationskulturteoretikere ifølge Pedersen og Dobbin så optaget af, at organisationer er unikke, at han ikke ser, at det er den samme unikhed, som de forskellige organisationer hævder (Pedersen & Dobbin, 2006: 905). Schein bakker denne påstand op, da han selv skriver, at der i en organisation på det første udviklingsstadium af kulturen vil blive lagt vægt på at differentiere organisationen fra omgivelser og andre organisationer (Schein, 1994: 282).

Ovenstående bidrag fra Pedersen og Dobbin giver ikke noget specielt nyt til analysen af omgivelsernes betydning for succes. Men det er interessant i forhold til, at det pointerer, at det er den samme virkelighed, vi alle ser, men den bliver farvet af, hvilke briller vi har på. Det vil sige, at hvis organisationskulturperspektivet blev valgt for denne opgave, så ville vi tale om den unikke organisation – sådan som Operation Dagsværk faktisk bliver fremstillet i opgavens problemformulering. Hvis det institutionaliserede perspektiv blev valgt, så ville Operation Dagsværk bare være en blandt mange. Eftersom at denne opgave specifikt omhandler Operation Dagsværk, så vil det være den unikke organisation, der er udgangspunktet, men måske endda derfor er det endnu vigtigere at huske de institutionaliserede briller i analysen, og se på, hvorvidt Operation Dagsværk i virkeligheden også på grund af isomorfisme kommer til at ligne de andre aktører i omgivelserne.

### **2.5.3.2 Opsamling**

I det ovenstående er der argumenteret for, at organisationernes behov for legitimitet er det mest relevante at undersøge i forhold til omgivelsernes betydning for succes. Den teoretiske forventning hedder derfor:

***Organisationens behov for legitimitet hos omgivelserne har en stor betydning for organisationens succes***

Hermed er der blevet præsenteret tre teoretiske forventninger til, hvad der kan forklare succes i organisationer. Nedenstående vil disse blive operationaliseret.

### **3.0 Operationalisering af teori**

Den valgte teori er blevet gennemgået, og der er blevet givet nogle generelle teoretiske forventninger til, hvad der kan forklare succes i organisationer. For at disse teoretiske forklaringer kan anvendes i analysen, skal de operationaliseres i forhold til projektets undersøgelsesspørgsmål. I dette afsnit vil der være en gennemgang af det, der her i opgaven betegnes som opgavens undersøgelsesområder. De områder, der således vil blive undersøgt, er:

- kultur og institutioner
- ledere
- omgivelser

I gennemgangen af hvert af disse undersøgelsesområder vil der først være en præsentation af den teoretiske forventning. Derefter vil der være en operationalisering af den teoretiske forventning for at få præciseret, hvad der skal ledes efter i empirien. I opsamlingen efter hvert af de tre undersøgelsesområder vil der være en præcisering af, hvordan den teoretiske forventning specifikt må forventes at komme til udtryk i succes og ikke-succesperioden for, at teorien kan siges at kunne forklare succes i Operation Dagsværk.

#### **3.1. Kulturer og institutioner**

Den teoretiske forventning er, at tilstedeværelsen af en fælles kultur og institutioner har en positiv betydning for organisationens succes.

##### **3.1.1 To begreber forvandles til et**

Som vist i teorisammenligningen minder kultur- og institutionsbegreberne meget om hinanden især i forhold til, hvordan de påvirker aktørerne (Schein, 1991: 251, Schein, 1994: 22, March & Olsen, 1989: 40-41). Kultur og institutionsbegreberne kan godt defineres forskelligt, men i forhold til at adskille dem i en operationalisering, så er det mere besværligt. Det er f.eks. næsten umuligt at finde ud af, hvorvidt der er tale om en grundlæggende antagelse eller en taget-for-givet institution, hvilket også blev diskuteret i den teoretiske sammenligning. Måden at omgå dette på er at slå begreberne sammen. I analysen vil der altså kun blive opereret med et begreb som samler institutions- og

kulturbegrebet – benævnt den institutionaliserede kultur. I den institutionaliserede kultur vil der være grundlæggende antagelser, værdier og artefakter. March og Olsen opererer ikke med artefakter, så derfor vil artefakterne kun repræsentere organisationskulturteorien. Men der vil under værdier også være de bevidste institutioner og under grundlæggende antagelser være de ubevidste og taget-for-givet institutioner. Som beskrevet i teorisammenligningen er kultur og institutioner ikke helt lig hinanden og denne sammenlægning kan derfor godt kritiseres, men den gør det muligt at bruge de teoretisk komplekse begreber empirisk, og det vejer tungest.

Sammenlægningen har den konsekvens, at den institutionaliserede kultur nu både kan eksistere i den enkelte organisation og på tværs af organisationer. F.eks. kan grundlæggende antagelser nu gå på tværs af organisationer. Dermed bliver det i analysen muligt ikke alene at undersøge, hvordan Operation Dagsværks interne (uformelle) strukturer kan spille en rolle for deres succes, men også at se på hvordan Operation Dagsværk indgår i gensidige relationer med sine omgivelser, og hvordan Operation Dagsværk påvirker og påvirkes af institutioner og kulturer. Sammenlægningen kan yderligere have den konsekvens, at noget, der ikke ville have blevet kategoriseret som grundlæggende antagelser indenfor organisationskulturen, nu vil blive det på grund af sammenlægningen. Dette skal forstås således, at selvom f.eks. medlemsskaren ikke umiddelbart virker stabil i en organisation, så kan der godt være tale om, at organisationer har fælles grundlæggende antagelser, da den institutionelle teori ikke kræver en stabil medlemsskare i forhold til en ubevidst institution.

### **3.1.2 Institutionaliseret fælles kultur eller subkulturer**

I forhold til at skulle undersøge den institutionaliserede kultur i Operation Dagsværk er det vigtigt at notere sig, at Operation Dagsværk består af flere forskellige undergrupper. Operation Dagsværk må dermed siges at befinde sig på det midaldrende stadie (Schein, 1994: 237). Her er kulturens store udfordring, ifølge Schein, at sikre, at der er en fælles kultur trods de undergrupper, som er til stede. I analysen må man derfor være ekstra opmærksom på, hvorvidt der er konsensus omkring Operation Dagsværks mål og mission grupperne imellem.

#### ***3.1.2.1 Undergrupper i Operation Dagsværk***

Operation Dagsværk består af 8 forskellige undergrupper med forskellige arbejdsområder i organisationen. Den højeste besluttende myndighed er **Stormødet**, hvor alle elever på de

gymnasiale uddannelser kan stemme (OD, 2007: stormødet). Her vælges en **bestyrelse**, som har beslutningskompetencen mellem Stormøderne (OD, 2007: Bestyrelsen). Operation Dagsværk har et sekretariatskontor i København, hvor der ud over den lille **stab af ansatte**<sup>34</sup>, også er et **kampagnesekretariat**<sup>35</sup> (OD, 2007: sekretariatet). Kampagnesekretariatet har ansvaret for udarbejdelsen af oplysningskampagnen og organiseringen af Dagsværksdagen, men er samtidig også bindeledet mellem flere af undergrupperne i Operation Dagsværk. Blandt andet hjælper kampagnesekretariatet de lokale **OD-grupper**<sup>36</sup> på de gymnasiale uddannelsessteder samt **Amterne**<sup>37</sup> med at arrangere Dagsværksdagen og andre praktiske foranstaltninger (OD, 2006; Om OD). **Amtsrådet**<sup>38</sup> fungerer som bindeled mellem Amterne i Danmark (OD, 2007: landsrådet). Ud over disse grupper er der for mange af Operation Dagsværks tidligere projekter en **Opfølgingsgruppe**, som følger op på de gamle projekter (OD, 2007: opfølgingsgrupper).

I opgavens indsamlede empiri er ikke alle undergrupper repræsenterede. Følgende undergrupper er repræsenteret: Stormøde, bestyrelse, kampagnesekretariatet, til dels OD-grupperne og til dels de ansatte. Dermed er det ikke sagt, at de enkelte personer, der befinder sig i Amterne og Amtsrådet ikke bliver hørt. Det gør de, da disse også er en del af OD-grupperne og også har stemmeret på Stormødet. Men som selvstændige grupper er de ikke repræsenteret i empirien. Opfølgingsgrupperne er de eneste, der stort set ikke indgår i empirien. Uligheden har betydning i forhold til at definere en fælles kultur. For at en værdi eller en grundlæggende antagelse kan siges at være fælles for Operation Dagsværk, skal der i princippet være konsensus om dette i alle undergrupperne. Det giver problemer, når ikke alle undergrupper er repræsenteret. I denne opgave vælges det i stedet at operationalisere værdier og grundlæggende antagelser som fælles, hvis der i forhold til de undergrupper som repræsenteres i empirien er konsensus om en bestemt sag. Hvis der er nogen, der siger værdien eller antagelsen imod, så er der ikke tale om noget fælles. Operationaliseringen kan sagtens kritiseres, da der jo kan være uenige undergrupper, som ikke får mulighed for at komme til orde. Men hvis alle undergrupper skulle have udtalt sig om sagen, før det

---

<sup>34</sup> Staben består af 4 studentstillinger (ca. 1/3 fuldtidsstillinger); webmaster, it-ansvarlig, bogholder, projektsekretær samt en fuldtidsansat organisationssekretær og en fuldtidsansat kampagneleder. (OD, 2007: sekretariatet)

<sup>35</sup> Kampagnesekretariatet består af kampagnelederen og frivillige. Der er typisk 8-15 frivillige, hvor de fleste netop har afsluttet en gymnasial uddannelse. De arbejder i et halvt eller helt år fuld tid uden løn (OD, 2007: sekretariatet).

<sup>36</sup> Den lokale OD-grupper (Operation Dagsværk-grupper) på det enkelte gymnasiale uddannelsessted består af elever, der arrangerer events, Dagsværksdag m.m. (OD, 2007: opfølgingsgrupper).

<sup>37</sup> Amterne som i 2007 skiftede navn til Distrikterne (her fastholdes navnet Amterne, da det er det, som bliver brugt i empirien, da den er fra før 2007) består af repræsentanter fra de lokale gymnasiegrupper i amtet og bruges til koordinering af arbejdet (OD, 2007, distrikter)

<sup>38</sup> Amtsrådet skiftede i 2007 navn til Landsrådet (her fastholdes navnet Amtsrådet, da det er det, som bliver brugt i empirien, da den er fra før 2007).



kunne vurderes, om der var tale om noget fælles, så ville det ikke være muligt at sige noget overhovedet. Og samtidig skal det pointeres, at de fleste – på nær ansatte, opfølgingsgrupper og kampagnesekretariat – kan ytre sig på Stormødet, og at dette vil fremgå i empirien fra Stormødet.

Undergrupperne kan som skrevet danne egne kulturer med egne grundlæggende antagelser, men det er ikke sikkert, at de gør det (Schein, 1994: 255-256). En undergruppe vil i denne opgave ses som havende sin egen kultur, hvis det er muligt at identificere tilstedeværelsen af mindst en grundlæggende antagelse, der fremstår som fælles for aktørerne i undergruppen (se nedenstående operationalisering af grundlæggende antagelser). Eftersom at fælles grundlæggende antagelser er essensen i en fælles institutionaliseret kultur, så skal der være minimum en fælles grundlæggende antagelse til stede i perioden for, at der kan være tale om tilstedeværelsen af en institutionaliseret kultur.

### **3.1.3 Operationalisering af artefakter, værdier og grundlæggende antagelser**

Artefakter er det mest konkrete og synlige af de tre begreber. Samtidig er artefaktbegrebet også det eneste, som ikke også er en institution. Artefakter kan, som før skrevet, være både det vi ser, føler og hører i mødet med en ny gruppe. Opgavens analyse vil kun benytte sig af de artefakter, som kan ses, og ikke af de som kan høres og føles, da de vanskeligt lader sig identificere via opgavens empiriske dokumenter. I denne opgave vil artefakter kun fremkomme i form af den empiri – de dokumenter – som ligger til grund for opgavens analyse. Dokumenterne vil som artefakter blive tolket ud fra, hvad deres tilstedeværelse og karakter kan sige om kulturen i de ikke-succesperioden og succesperioden.

Værdier bliver i denne opgave operationaliseret først og fremmest, som det aktørerne giver udtryk for, er vigtigt for dem. Derudover operationaliseres værdier som nogle, der er flygtige – som ofte kun er til stede i Operation Dagsværk i en kort periode -, som nogle der er bevidste og derfor kan være genstand for diskussion, uden, at det dog er et krav. Værdier kan ifølge teorien både fremstå som skueværdier og som almindelige værdier. Skueværdier er, når aktørerne giver udtryk for, at noget er vigtigt uden, at de handler derefter. Skueværdier vil her operationaliseres som det aktørerne *siger*, er vigtigt, mens værdier er det, som aktørerne, både gennem adfærd og gennem det de siger, lægger vægt på er vigtigt for dem.

Grundlæggende antagelser er en svær størrelse at søge efter, da de ikke umiddelbart er synlige for det blotte øje. Derfor er det nødvendigt med en operationalisering, der gør dem mere håndgribelige – og som desværre også i nogen grad forsimples dem. En grundlæggende antagelse operationaliseres her, som en fælles antagelse – det kan være en bestemt måde at gøre noget på eller en bestemt forståelse af noget -, der er fælles for alle aktører i en subkultur eller en organisations kultur. En grundlæggende antagelse operationaliseres endvidere som en, der eksisterer over længere tid, hvilket i denne opgave vil sige i hele succesperioden eller i hele ikke-succesperioden. Den skal fremstå som ubevidst og taget-for-givet, hvilket her operationaliseres som, at den ikke må være genstand for diskussion, og den må selvfølgelig ikke have ændret sig. Den kan, men vil ikke nødvendigvis, fremstå som ubegrundet eller irrationel.

### **3.1.4 Opsamling**

For at opsummere så foreskriver den ovenstående operationalisering af den teoretiske forventning, at forventningen kan bekræftes, hvis der i succesperioden er en stærkere institutionaliseret kultur end i ikke-succesperioden. Dette betyder ifølge operationaliseringen, at der først og fremmest er flere fælles (konsensus mellem alle i empirien repræsenterede undergrupper) grundlæggende antagelser og fælles værdier i succesperioden end i ikke-succesperioden<sup>39</sup>. Derudover kan styrken i den institutionaliserede kultur bedømmes ud fra, hvordan artefakter, værdier og grundlæggende antagelser hænger sammen. Understøtter de hinanden så den institutionaliserede kultur fremstår som stærk og sammenhængende eller peger de i forskellige retninger og virker mere tilfældige? Dette vil også indgå i bedømmelsen af, om forventningen kan bekræftes eller ej.

## **3.2 Ledere**

Den teoretiske forventning er, at tilstedeværelsen af stærke ledere, der sikrer fælles kultur i organisationen, har en positiv betydning for organisationens succes. Dette er tilfældet, da lederne ifølge Schein er de, der skaber, styrer og eventuelt ændrer kulturen. Og som sørger for, at eksisterer en fælles institutionaliseret kultur (Schein, 1994: 23, 255-256).

---

<sup>39</sup> Det er ikke relevant at tale om antallet af artefakter, da artefakter ifølge operationaliseringen kun er en ting: de empiriske dokumenter, som jo er til stede i hver periode, og hvor ikke antallet men indholdet har betydning.

Da Operation Dagsværk har eksisteret som selvstændig organisation i Danmark i over 20 år, er det ikke empirisk muligt at finde ud af, hvem der har skabt organisationen, hvilke værdier grundlæggeren har haft, og de konsekvenser det har for kulturen i dag (OD, 2007: historie). Der findes simpelthen ikke grundige nok oplysninger om dette. Derfor vil der blive fokuseret på ledere i perioden fra 1996 til 2005, og hvordan de påvirker kulturen.

Schein taler både om formelle og uformelle ledere, og begge må formodes at være interessante i denne opgave. Formelle ledere vil i denne opgave blive operationaliserede som de, der er demokratisk valgt som ledere for Operation Dagsværk, mens de uformelle ledere vil operationaliseres som personer, der er toneangivende og tager initiativ i forbindelse med, at Operation Dagsværks står overfor nye udfordringer, men som ikke er valgt som ledere. I virkeligheden er det ikke så vigtigt for besvarelsen af den teoretiske forventning, hvilke ledere der er tale om, men mere hvordan de reagerer, og hvilke initiativer de tager. Grunden til at operationaliseringen beskæftiger sig med, hvilke ledere der er til stede, er, at det er vigtigt at vide, hvem de er, så man ved, hvem man skal se på.

Ledere operationaliseres som stærke, hvis de enten selv tager initiativer, eller de reagerer på omgivelsernes krav ved at sikre den fælles kultur i organisationen. Eller hvis de løser uoverensstemmelser mellem undergrupper på en måde, der sikrer, at den fælles kultur bevares fælles for alle. Schein regner per definition med, at lederne i organisationen er bevidste om kulturens indhold, herunder de ellers for alle andre ubevidste grundlæggende antagelser. Derfor vil det også være udgangspunktet for denne undersøgelse. Hvorvidt det i forhold til Operation Dagsværk er tilfældet, må analysen vise.

### **3.2.1 Opsamling**

For at opsummere så kan den teoretiske forventning bekræftes, hvis der hos Operation Dagsværk i succesperioden i højere grad end i ikke-succesperioden kan identificeres stærke formelle eller uformelle ledere, som enten selv tager initiativer eller som reagerer på forandringer i omgivelsernes krav og uoverensstemmelser mellem undergrupper ved at finde løsningsmuligheder, som ikke ændrer den institutionaliserede kultur, men som derimod sikrer, at den er og forbliver fælles for alle undergrupper.

### 3.3 Omgivelser

Den teoretiske forventning er, at organisationers behov for legitimitet hos omgivelserne er af stor betydning for organisationers succes. Dette er tilfældet, da legitimitet, ifølge den institutionelle organisationsteori, er altafgørende for organisationers eksistens. Dette kan resultere i, at organisationer må foretage ændringer som konsekvens af isomorfisme eller indføre nye institutionaliserede standarder for at sikre omgivelsernes legitimitet (DiMaggio & Powell, 1991: 63-64, Røvik, 1998: 17-24).

I forhold til at undersøge Operation Dagsværks legitimitet er det vigtigt at se på, hvilke omgivelser eller organisatoriske felt, som DiMaggio og Powell kalder det, Operation Dagsværk befinder sig i (DiMaggio & Powell, 1991: 65). Dette felt bestemmes empiriske ved at se på, hvilke aktører og institutioner der nævnes i empirien i ikke-succesperioden og succesperioden. I sådan felt indeholder ofte mange aktører og institutioner, og derfor er det relevant med en yderligere operationalisering af, hvilke aktører og institutioner, der vil blive fokuseret på i opgaven. Da det, der undersøges i denne opgave, er succes – altså indsamlingsresultatet – så er det især aktuelt at koncentrere sig om de omgivelser, som direkte og indirekte påvirker indsamlingsresultatets størrelse – det kan være både en negativ og en positiv påvirkning. Sådanne omgivelser vil blive operationaliserede, som de, der direkte sikrer, at flere kroner og ører kommer ind på Dagsværksdagen, de der indirekte støtter op om Dagsværksdagen og de, der direkte eller indirekte modarbejder Dagsværksdagen og hermed et højt indsamlingsresultat.

Da omgivelserne må formodes at ændre sig, og det samme er gældende for Operation Dagsværk, så er der ikke tale om, at de samme aktører og institutioner til hver en tid vil være relevante. Det må formodes, at presset fra omgivelserne vil variere og at Operation Dagsværk vil søge legitimitet hos forskellige aktører og institutioner alt efter, hvad der er mest givtigt for organisationens succes.

Selvfølgelig kan der være andre aktører i omgivelserne, som det overordnet kan argumenteres for har en betydning for Operation Dagsværks succes generelt, og hvilket derigennem også kan være interessante, men de vil ikke blive undersøgt i denne opgave.

### **3.3.1 Måder at opnå legitimitet**

Operation Dagsværk kan vælge at opnå legitimitet på mange forskellige måder, som skrevet i teorien. Først og fremmest er der ifølge DiMaggio og Powell de tre isomorfismer (DiMaggio & Powell, 1991: 66-67). Tvangsmæssig isomorfisme operationaliseres i denne opgave som, at Operation Dagsværk vælger at implementere et konkret krav fra omgivelserne i organisationen. Mimetisk isomorfisme operationaliseres som, at Operation Dagsværk frivilligt implementerer praksiser m.m. fra organisationer i omgivelserne, som Operation Dagsværk ser som succesfulde og legitime for selv at opnå denne status. Normativ isomorfisme vil ikke være relevant i denne opgave, da der her er tale om professionalisering, som må formodes ikke at være relevante i Operation Dagsværks tilfælde. Dernæst kan organisationer opnå legitimitet ved at implementere institutionaliserede standarder, som Røvik kalder det (Røvik, 1998: 17-24). Institutionaliserede standarder operationaliseres som et nyt element, som organisationen tager til sig for at fremstå legitime, men som oftest vil blive tolket, så det passer til organisationens lokale kontekst. Hvis der ses bort fra den lokale fortolkning, så minder institutionaliserede standarder og mimetisk isomorfisme meget om hinanden. Institutionaliserede standarder vil dog blive brugt mere generelt, hvor der er tale om, at Operation Dagsværk implementerer nye trends, tiltag, begreber m.m. fra omgivelserne for at fremstå legitime uden at der nødvendigvis er muligt at identificere præcis, hvor disse kommer fra.

I analysen vil der blive set på ikke bare de tilfælde, hvor det er muligt at identificere isomorfisme og institutionaliserede standarder, men på Operation Dagsværks relationer til de betydningsfulde aktører i omgivelserne mere generelt. Ud fra dette vil der blive samlet op på, hvornår der ifølge teorien er tale om legitimitet som isomorfe ændringer og implementering af nye standarder, og hvornår der "bare" er tale om, at Operation Dagsværk forsøger at forbedre relationen til omgivelserne. Begge ting vil i første omgang blive omtalt som et forsøg på at opnå legitimitet.

### **3.3.2 Opsamling**

For at opsummere så vil den teoretiske forventning kunne bekræftes, hvis Operation Dagsværk i succesperioden oplever en højere grad af legitimitet hos de aktører og institutioner i omgivelserne, som direkte eller indirekte har en positiv indflydelse på organisationens succes sammenlignet med ikke-succesperioden.

### 3.4 Generelt om brug af empiri

I opgavens analyse vil læseren opleve, at der i de forskellige analyser af undersøgelsesområderne, vil blive brugt den samme empiri. Dette skyldes, at den samme empiri i mange tilfælde vil kunne sige noget forskelligt om det, der undersøges i forhold til, hvordan den tolkes. Det er forsøgt at undgå for mange gentagelser, og der vil derfor ofte blive henvist til beskrivelser af empiriske forhold i tidligere analyser i opgaven.

### 3.5 Oversigt

I nedenstående oversigt fremgår sammenhængen mellem undersøgelsesområderne, de teoretiske antagelser og de heraf afledte forventning til, hvordan de vil fremstå i de to perioder. Oversigten har til formål at give et overblik over opgavens operationalisering af teorien.

Figur 4

<b>Undersøgel- sesområder</b>	<b>Teoretiske forventninger</b>	<b>Operationalisering af de teoretiske forventninger</b>
<b>Kultur og institutioner</b>	Tilstedeværelsen af fælles kultur og institutioner har en positiv betydning for organisationens succes.	I succesperioden vil der være en stærkere institutionaliseret kultur end i ikke-succesperioden.
<b>Ledere</b>	Tilstedeværelsen af stærke ledere, der sikrer organisationens fælles kultur, har en positiv betydning for organisationens succes.	I succesperioden kan der i højere grad end i ikke-succesperioden identificeres stærke ledere, som sikrer, at omgivelsernes krav og uoverensstemmelser mellem undergrupper ikke ændrer den institutionaliserede kultur, men sikrer, at den er fælles for alle i organisationen.
<b>Omgivelser</b>	Organisationens behov for legitimitet hos omgivelserne har en stor betydning for organisationens succes.	I succesperioder har Operation Dagsværk en højere grad af legitimitet end i ikke-succesperioden. hos de omgivelser, som direkte eller indirekte har en positiv indflydelse på indsamlingsresultatet.

## 4.0 Metode

I dette kapitel præsenteres opgavens metodiske overvejelser. Således redegøres der først for valg af case og casedesign. Derefter vil der være en diskussion af de problemer, som man står overfor, når det komparative casestudie anvendes. Til sidst vil de metodiske overvejelser, der ligger til grund for opgavens data blive præsenteret.

### 4.1 Valg af case og casedesign

Besvarelsen af undersøgelsesspørgsmålet vil ske gennem en kvalitativ analyse af Operation Dagsværk i henholdsvis ikke-succesperioden og succesperioden.

Selve den beslutning at undersøge Operation Dagsværk bunder ikke i strategiske overvejelser, men skyldes en grundlæggende interesse for at forklare, hvordan netop Operation Dagsværk kan opnå succes. Til gengæld er de to cases, som i denne opgaves tilfælde er de to tidsperioder, strategisk udvalgt<sup>40</sup>. I denne opgave er et *mest uens casedesign*<sup>41</sup> brugt til at udvælge cases med og dermed til at sikre, at det i denne opgave rent faktisk kan sluttes – hvis a, så følger b. *Mest uens designs* er den bedste strategi, når målet er at identificere mulige årsagssammenhænge. Det vælges som regel, når man ikke på forhånd har en forventning om, hvilke forhold der påvirker, og dermed kan bidrage til at forklare det fænomen, man ønsker at undersøge. Derfor vælger man sine cases på baggrund af kendskab til det fænomen, man ønsker at undersøge – i denne sammenhæng succes – altså den afhængige variabel.

Der er dermed tale om en *ekstrem* cases, hvor der vælges to cases, som på den afhængige variabel afskiller sig så meget som muligt fra hinanden, og så forsøges det at forklare variationer i den afhængige variabel ved hjælp af at sammenligne de uafhængige variable (institutionaliseret kultur, ledere og omgivelser) i de to perioder (Antoft & Salomonsen, 2007: 44).

---

<sup>40</sup> Opgavens casestudie kan dermed siges at have et induktivt tilsnit forstået på den måde, at udgangspunktet for valg af case er empirisk og ikke teoretisk funderet (Nielsen, 1998: 30).

<sup>41</sup> Mest uens casedesign er den ene af de to hovedstrategier, der findes indenfor det komparative casestudie. Mest ens design er den anden. Begge søger at maksimere muligheden for at identificere årsagssammenhænge ved at minimere eller eliminere udefrakommende forhold eller variable (Antoft & Salomonsen, 2007: 47).

Når udgangspunktet for valg af case er en interesse for en speciel case, kan der, ifølge Arend Lijphart<sup>42</sup> enten vælges at bruge et ateoretisk casedesign eller et teorifortolkende casedesign (Lijphart, 1971:691-92)<sup>43</sup>. Da der i denne opgave er et ønske om at undersøge de to cases – tidsperioder i Operation Dagsværk – ud fra nogle etablerede teoretiske forhold, så er det teorifortolkende casedesign valgt som udgangspunkt<sup>44</sup>. Det teorifortolkende casedesign kan netop kaste lys over casen ved at sætte rammer op, hvorudfra casen afgrænses og det empiriske materiale struktureres (Lijphart, 1971: 691-92, Antoft & Salomonsen, 2007: 39). Derudover kan studiet, når der er tale om et multipelt casedesign, beskrive og forklare de forskelle og ligheder, som en komparation mellem de forskellige cases viser (Antoft & Salomonsen, 2007: 39). Der ud over er et teorifortolkende casestudie velegnet til at genere ny empirisk viden.

Organisationskulturteorien og den institutionelle teori har sat rammer op, som har afgrænset casene i forhold til, hvilke forhold der teoretisk kan forventes at kunne forklare succes. Dermed har teorien struktureret, hvilken del af det empiriske materiale, der skal bruges til at svare på opgavens undersøgelsesspørgsmål. Ved hjælp af den valgte teori er det muligt at beskrive og forklare forskelle og ligheder mellem de to tidsperioder hos Operation Dagsværk, og på baggrund af dette vil der først og fremmest blive svaret på spørgsmålet om succes i Operation Dagsværk, og dermed vil der blive genereret ny empirisk viden om, hvad Operation Dagsværk skal fokusere på i fremtiden for at sikre succes.

## 4.2 Udfordringer i det komparative casestudie

Hovedproblemet ved at anvende den komparative metode kan kort siges at være følgende: mange variabler, få cases. De mange variabler er et problem for stort set alt samfundsvidenskabelig forskning uanset hvilken metode, der anvendes. De få cases derimod er særpræget for den komparative metode, og gør det endnu sværere at håndtere mange variabler (Lijphart, 1971: 685).

---

<sup>42</sup> Professor i statskundskab ved Universitet of California, USA.

<sup>43</sup> Der eksisterer fire forskellige typer af kvalitative casestudier: Ateoretiske studier, teorifortolkende studier, teorigenererende studier og teoritestende studier (hos Lijphart eksisterer der faktisk 6 forskellige casedesigns, men det er ikke relevant at bruge tid på at beskrive alle seks). Forskellen mellem de fire typer er dels et spørgsmål om, hvorvidt formålet er at genere ny empirisk eller ny teoretiske viden og dels et spørgsmål om, hvorvidt den videnskabelige tolkning af et givent casestudie tager afsæt i empirisk viden og data eller om den tager sit afsæt i teoretisk viden (Antoft & Salomonsen, 2007: 34, Lijphart, 1971: 691-92).

<sup>44</sup> Et "ateoretisk" casestudie befinder sig i et teoretisk vakuum, hvilket ikke er tilfældet i denne opgave, så derfor er det ikke relevant at se på denne (Lijphart, 1971: 691).



En måde at mindske den komparative metodes problem med de mange variabler, få cases er at udvide antallet af cases som meget som muligt. Enhver udvidelse af antallet af cases forbedrer mulighederne for at indføre en eller anden form for kontrol. Hvis alle cases ikke undersøges, er der altid en risiko for, at den begrænsede sample ikke er repræsentativ for alle casene (Ljiphart, 1971: 686). I denne opgaves tilfælde vil det sige, at den perioden med succes, der ligger før denne opgaves definerede ikke-succesperiode, også kunne være medtaget som ekstra case i analysen. En ting er, at det ville kræve endnu flere ressourcer at medtage endnu en case, men endnu vigtigere er det, at det ville være svært at finde de relevante empiriske dokumenter, da det bliver sværere og sværere at finde disse dokumenter, jo længere man går tilbage i tiden.

En anden måde at mindske den komparative metodes problemer med mange variable, få cases er at koncentrere den komparative analyse på "nøgle-variable". Når den komparative metode anvendes skal det undgås at inddrage et stort antal variable og som resultat miste muligheden for at finde årsagssammenhænge, derfor skal der skønsomt udvælges nøgle-variable og udelades dem, som kun har marginal indflydelse (Ljiphart, 1971: 690). Formålet med analysen af Operation Dagsværk er at finde forklaringer på organisationens succes. Som udgangspunkt kan disse forklaringer findes alle steder i organisationen, men der er foretaget et begrænsende valg, som igen er blevet specificeret ved hjælp af teorien, så der tilbage står tre forskellige mulige forklaringer på, hvad der ifølge teorien formodes at kunne forklare succes i organisationer<sup>45</sup>.

### 4.3 Valg af data

I denne opgave er det valgt at bruge dokumenter som den primære empirikilde. Dokumenterne er indsamlet på Operation Dagsværks kontor i Studiestræde i København i efteråret 2006. Der er valgt ens dokumenter, som går igen fra år til år næsten uden undtagelse i de to perioder. Dermed er det muligt at sammenligne, hvordan de først og fremmest har ændret sig fra år til år og dernæst fra periode til periode. Denne nøje udvælgelse er med til at hæve undersøgelsens validitet, da man på denne måde sikrer, at det er det samme som undersøges i de to perioder.

De dokumenter, som der her er tale om, er<sup>46</sup>:

- Operation Dagsværks Politiske papir

---

<sup>45</sup> En anden måde at begrænse antallet af variable er datareduktion (Collier, 1993: 112).

<sup>46</sup> De enkelte dokumenter vil blive beskrevet nærmere i *analysen af artefakter i ikke-succesperioden*, punkt 5.1.1.1.

- Operation Dagsværks Arbejdsrapport
- Bestyrelsens Politiske Årsberetning
- Bestyrelsens Økonomiske Årsberetning
- Kampagnelederens Evalueringsrapport
- Emneudtalelser på Stormødet
- Oplæg til debat om Operation Dagsværks nye Politiske Papir
- Debatoplæg om Operation Dagsværks fremtidige stillingsstruktur

De to sidste dokumenter er en undtagelse, da de er enkeltstående papirer og dermed ikke gennemgående for perioden. De er dog officielle dokumenter, som har været diskuteret på Stormødet, og som er relevante i forhold til at beskrive bestemte forhold i Operation Dagsværk.

#### **4.3.1 Fordele ved dokumenter som kilde**

Dokumenter er, ifølge Robert K. Yin, et af de oftest benyttede kilder i casestudier<sup>47</sup>. Yin mener, at informationer fra dokumenter generelt altid er relevant i casestudier. Dokumenternes styrke er, at de er stabile – forstået på den måde at de kan undersøges igen og igen. Hvilket er med til at øge reliabiliteten i undersøgelsen. En anden styrke er, at de er præcise i forhold til, at de indeholder nøjagtige navne, referencer og detaljer om begivenheder. En tredje styrke er, hvilket er afgørende i denne opgaves undersøgelse, at dokumenterne dækker bredt – over en lang tidsperiode og mange begivenheder (Yin, 2003: 86). De sidste to styrker er begge en stor fordel i denne opgaves undersøgelse, da undersøgelsen går 10 år tilbage i tiden. Personer, som var en del af Operation Dagsværk for 10 eller 5 år siden, vil højst sandsynlig have svært ved at huske præcis, hvilke begivenheder der fandt sted, og samtidig vil de i en interviewsituation højst sandsynlig se begivenhederne i bagklogskabens lyserøde skær, hvilket vil gå ud over troværdigheder og reliabiliteten i undersøgelsen. Det er dog også muligt at forestille sig, at ting, der er blevet skrevet ned i dokumenter, kan være forkert gengivet, selvom Yin ikke kommer ind på dette.

#### **4.3.2 Formindske ulemper ved dokumenter som kilde**

Ulemperne ved dokumenter som kilde kan ifølge Yin være, at de kan være svære at finde for andre, der vil gentage undersøgelsen (Yin, 2003: 86). Det er i denne opgave forsøgt undgået ved i

---

<sup>47</sup> De andre fem er aktivmateriale, interviews, direkte observationer, deltagelses observationer og fysiske artefakter (Yin, 2003: 85).

litteraturlisten meget præcist at beskrive, hvor på Operation Dagsværks kontor, dokumenterne kan findes (se litteraturlisten). Vel vidende at der er rodet hos Operation Dagsværk, og det har krævet en del tid at finde dokumenterne til denne opgave, fordi ingen ved eller kan huske, hvilke dokumenter der eksisterer, og hvor de er. Men via denne undersøgelses detektivarbejde er det nu muligt for andre, der vil gentage undersøgelsen at se, hvilke dokumenter der rent faktisk er mulige at finde, og hvor det er sandsynligt at disse vil være at finde.

En anden ulempe er ifølge Yin, at dokumenterne kan være ensidigt udvalgte, hvis indsamlingen ikke er komplet (Yin, 2003: 86). Der er i forhold til denne opgave forsøgt at lave en komplet indsamling ved at udvælge få men gennemgående dokumenter for hele perioden. Men som det kan ses, er det ikke alle dokumenter, som har været mulige at finde. Et endnu større problem kan siges at være, at der ikke er dokumenter, der repræsenterer alle Operation Dagsværks undergruppers stemmer (dette vil blive beskrevet yderligere i Analyse af artefakter i ikke-succesperioden, punkt 5.1.1.1).

Den tredje ulempe er ifølge Yin, at adgangen til dokumenterne kan være blokeret med vilje (Yin, 2003: 86). Det er dog ikke tilfældet i forhold til denne opgave. Operation Dagsværk har været særdeles åbne.

En mere relevant ulempe i forhold til opgavens datakilde er, at dokumenterne primært beskriver den formelle side af Operation Dagsværk, hvilket besværliggør mulighederne for at studere de reelle institutioner og kulturer. Det resulterer i, at det, hvilket vil fremgå af opgavens analyse, ikke er muligt at forklare alle de forhold, som teorien beskriver.

### **4.3.3 Sekundære kilder**

I denne opgave er der to slags sekundære empirikilder. Den ene er Operation Dagsværks hjemmeside. Denne vil blive brugt blandt andet til at se på formelle ledelsesstrukturer i Operation Dagsværk samt til mere afklarende spørgsmål. Hjemmesiden kan blandt andet sige noget om, hvordan Operation Dagsværk så ud for 10 år siden, da der er forskelligt data fra tidligere projekter, indsamlingsresultater m.m. gemt på siden. Overordnet er den dog mest brugbar i forhold til at sige noget om, hvordan tingene ser ud i dag – dog med den lille hage, at hjemmesiden, som det sker så

mange andre steder, ikke er fuldt opdateret. Derfor skal man være varsom med, hvor meget lid man sætter til den.

Den anden sekundære kilde er det, som Yin betegner som arkivmateriale eller arkivjournaler. Ofte er der tale om forskellige former for computerfiler eller journaler. Yins argument er, at disse i mange casestudier kan bruges sammen med andre former for information (Yin, 2003: 88-89). I denne opgave er der brugt arkivjournaler i form af oplysninger fra Operation Dagsværks finanssystem. Disse er brugt både i problemformuleringen og i analysen i forbindelse med at hente information omkring Operation Dagsværks salg af oplysningsmateriale.

#### **4.3.4 Opsamling**

Dermed kan det siges, at det i denne opgave er forsøgt at imødekomme blandt andre Yins pointe om, at for at sikre et godt casestudie, må der bruges så mange kilder til information som muligt (Yin, 2003: 85). I denne opgave er der primært brugt udvalgte dokumenter, men oplysninger fra hjemmesiden og fra Operation Dagsværks finanssystemet er inddraget for at sikre en mere pålidelig undersøgelse. Valget af dokumenter som data har, som beskrevet ovenstående, mange fordele især i et komparativt studie over tid. Det har også ulemper, men som argumenteret for er disse forsøgt imødegået via forskellige foranstaltninger. Som Yin skriver, vil enhver kilde til information i casestudiet have ulemper og fordele (Yin, 2003: 85).

## **5.0 Empiri og analyse**

Dette kapitel indeholder opgavens analyse. Analysen har til formål at finde frem til forklaringer på, at Operation Dagværk, på trods af en hyppig udskiftning af medarbejderne, er en succesfuld organisation. Den teoretisk funderede analyse vil koncentrere sig om, at af- eller bekræfte de opstillede teoretiske forventninger. Dette gøres konkret ved først at analysere ikke-succesperioden og derefter succesperioden ud fra de operationaliserede teoretiske forventninger, der er fremkommet i operationaliseringskapitlet. Herefter følger en diskuterende sammenligning, hvor de tre undersøgelsesområder på tværs af de to perioder vil blive sammenlignet, og de teoretiske forventninger vil blive af- eller bekræftet.

### **5.1 Analyse af ikke-succesperioden**

I ikke-succesperioden vil først den institutionaliserede kultur, derefter lederne og til sidst omgivelserne blive analyseret.

#### **5.1.1 Analyse af den institutionaliserede kultur**

Denne analyse har til formål ud fra den indsamlede empiri at klarlægge, hvordan det forholder sig med hensyn til den institutionaliserede kultur i ikke-succesperioden. For at undersøge dette må der ses på, hvor mange fælles grundlæggende antagelser og værdier, der findes i perioden samt, hvorvidt de grundlæggende antagelser, værdier og artefakter vidner om en stærk sammenhængende kultur eller en mere differentieret og svag kultur. Til sidst er der en opsamlede analyse af, hvordan det forholder sig med subkulturer i ikke-succesperioden.

##### ***5.1.1.1 Artefakter***

Artefakter er i denne opgave operationaliserede som opgavens empiriske dokumenter, og dokumenterne skal ud fra en analyse af deres tilstedeværelse og karakter være med til at bedømme kulturen. Før der ses yderligere på dette, er det nødvendigt at præsentere de forskellige dokumenter, som dækker både ikke-succes- og succesperioden. De er alle nævnt i metodekapitlet, men her vil det blive uddybet, hvilken karakter de hver især har.

Først og fremmest er der dokumenterne: *Bestyrelsens Politiske årsberetning* og *Bestyrelsen økonomiske årsberetning*. Disse to dokumenter er Operation Dagsværks bestyrelses mulighed for umiddelbart før Stormødet at aflægge regnskab overfor resten af Operation Dagsværk om, hvordan bestyrelsen har forvaltet sit ansvar, og dermed hvilke opgaver de har valgt at bruge energi på (OD, 1998: A). Dernæst er der *Operation Dagsværks Politiske Papir* og *Operation Dagsværks Arbejdsrapport*, som bliver diskuteret, eventuelt ændret og vedtaget af alle deltagere på det årlige Stormøde. Det Politiske Papir har blandt andet til formål at vise overfor omverdenen, hvordan Operation Dagsværk arbejder, hvilke slags projekter de støtter, og hvilke politiske holdninger de har (OD, 2000: F). Arbejdsrapporten blev introduceret i 1999, fordi bestyrelsen i Operation Dagsværk ønskede at debattere og fastlægge den organisatoriske udvikling af organisationen. Målet var at inddrage så mange forskellige mennesker og meninger som muligt i processen (OD, 1999: A). Sidst men ikke mindst er der *Emneudtalelser* dokumenter. Emneudtalelser er skriftlige udtalelser fra enkelt personer eller grupper, som ønsker at Stormødet skal diskutere og tage stilling til et bestemt emne (OD, 2007: værn).

De fem ovenstående dokumenter bliver altså fornyet hvert år. De sidste tre dokumenter af Stormødets deltagere. Derudover bliver der også i denne opgave brugt tre andre dokumenter. Det ene *Kampagnelederens evalueringsrapport* er i princippet årlig, da det er en evaluering af årets kampagne, men evalueringen er af ukendt årsager kun blevet skrevet 3 gange i den tidsperiode, som denne opgave dækker. De sidste to dokumenter er selvstændige papirer, som er taget med, fordi de forklarer bestemte relevante forhold i henhold til undersøgelsesspørgsmålet. Det er *Oplæg til debat om Operation Dagsværks nye Politiske Papir* fra 2000 og *Debatoplæg om Operation Dagsværks fremtidige stillingsstruktur* fra 1998.

I ikke-succesperioden er der meget fokus på de formelle dokumenter. Blandt andet gennemgår det Politiske Papir en stor forandring i både år 1998 og 2000 (OD, 1998: A, OD, 2000: F). Og på Stormødet i slutningen af 1999 vedtages som sagt Arbejdsrapporten, der jo har som formål at sikre en demokratisk udvikling af organisationens fremtid (OD, 1999: A). Dermed virker det som om, at Operation Dagsværk har meget på det formelle og interne i organisationen, og f.eks. forsøger at sikre demokrati via formelle nedskrevne retningslinier. Det er dog ifølge Schein ikke en god ide at tolke noget ud af artefakter i sig selv, da det let kan give fejlslutninger (Schein, 1994: 24-33).

Derfor vil oplysningerne om artefakterne blive gemt til analysen af værdier og grundlæggende antagelser.

### **5.1.1.2 Værdier**

I ikke-succesperioden hos Operation Dagsværk er det muligt at identificere en fælles demokrativærdi, samt en *ikke* fælles værdi om vigtigheden af bevidstgørelse af elever på de gymnasiale uddannelser.

#### **Demokrati som værdi**

Begrebet demokrati optager en del plads i dokumenterne i denne periode. Det er dog ikke noget nyt, at Operation Dagsværk er en demokratisk organisation. Deres beslutningsstruktur med Stormødet som øverste myndighed osv. har eksisteret siden 1992 (OD,2007: historie). På intet tidspunkt i dokumenterne bliver der sat spørgsmålstejn ved, om det er den rigtige beslutningsstruktur for Operation Dagsværk.

Tegn på demokrati er dog også at finde andre steder hos Operation Dagsværk. I Arbejdspapiret 2000 bliver strukturen i Operation Dagsværk kaldt *Den demokratisk struktur* (OD, 2000: D). I de Politiske Papirer i 1996 og 1997 bliver der talt om vigtigheden af elevdemokrati (OD, 1996: C, OD, 1997: C). Kampagnelederen skriver i sin evaluering, at de frivillige på kampagnesekretariatet er basisdemokratisk indstillede, og at arbejdet i kampagnesekretariatet derfor bliver udformet derefter (OD, 1998: H). I 1999 skriver bestyrelsen, at de er utilfredse med det demokratiske underskud i Nordisk Operation Dagsværk<sup>48</sup> (OD, 1999: A). I det Politiske Papir i 1998 står der, at eleverne får indsigt i demokratiet ved at deltage i Operation Dagsværk (OD, 1998: C). I det Politiske papir fra 2000 skrives det, at de udviklingsorganisationer, som Operation Dagsværk samarbejder med i Danmark og yder støtte til i fattige lande, skal have et demokratisk grundlag (OD, 2000: C). Det eneste dokument, som ikke bruger begrebet demokrati, er Kampagneevalueringen i 1997. Her står der:

*”Det er kampagneledelsen, der har uddelegeret de forskellige aktiviteter – oftest efter princippet om, at lysten driver værket – men kampagneledelsen vil altid have og har altid haft det overordnede ansvar for alle aktiviteter... Derfor har kampagneledelsen jævnligt blandet sig i og tjekket, hvordan det gik med de forskellige sager.”* (OD, 1997: H)

---

<sup>48</sup> Nordisk Operation Dagsværk er et fælles nordisk samarbejde mellem de forskellige Operation Dagsværk i Norden (OD, 2000: D).

Men på nær denne kilde, som det ikke er muligt at uddrage noget selvstændigt ud fra, så virker det som om, at der i ikke-succesperioden er konsensus om, at demokrati er en vigtig fælles værdi i Operation Dagsværks arbejde. Alle de undergrupper, som er repræsenteret i de ovenstående argumenter, er enige på nær kampagnelederen fra 1997. Det kan dog diskuteres, om der er tale om en værdi eller en grundlæggende antagelse. På den ene side virker alle disse ovenstående tiltag for at sikre demokratiet samt Arbejdspapirets skabelse med det formål at sikre en demokratisk udvikling af Operation Dagsværk, som meget bevidste. På den anden side er der fokus på demokratiet i hele perioden og Operation Dagsværks grundlæggende demokratiske struktur virker taget-for-givet og fremstår dermed som en grundlæggende antagelse. Så måske vil det være mest præcist at sige, at aktørerne – også de nye der kommer til - gennem rammen for meningskonstruktion, får en naturlig forståelse af Operation Dagsværk som en demokratisk organisation (March & Olsen, 1989: 40-41+146+163), men at det vigtige i at få de demokratiske ord omsat til handling er en fælles bevidst værdi. På grund af usikkerheden bliver demokrati placeret i værdikategorien, så er der i hvert fald ikke lovet for meget.

### **Bevidstgørelse af elever som værdi**

På Stormødet 2000 diskuteres det, hvorvidt bevidstgørelse af eleverne på de gymnasiale uddannelser eller et højt indsamlingsresultat på Dagsværksdagen er det vigtigste i Operation Dagsværk. Grunden til, at det bliver diskuteret på Stormødet er, at bestyrelsen op til Stormødet 2000 skriver et debatoplæg som grundlag for et nyt Politisk Papir. I dette debatoplæg står der, at der siden 1998, har været en diskussion om, hvad der er det vigtigste mål hos Operation Dagsværk. I 1998 var indsamlingsresultatet meget lavt (4,1 mio. kr.), hvilket ifølge bestyrelsen skyldes, at kampagnen var politisk kontroversiel (OD, 2000: F). Det skal dog ikke forstås, som at de synes, at det politiske kontroversielle er dårligt:

*"... noget af det vigtigste ved Dagsværk er, at man tager stilling til den verden, man lever i... Der er altid nogen, der er uenige, når man tager stilling... men det er måske i virkeligheden bedre end ikke at tage stilling..."* (OD, 2000: F)

Bestyrelsen ser en værdi i, at Operation Dagsværk tager stilling, i stedet for at lade være, for at sikre et højt indsamlingsresultat. Det er ikke muligt ud fra dokumenterne at se, hvordan selve diskussionen af dette foregik på Stormødet. Dog er der to ting i det Politiske Papir fra 2000, som bliver vedtaget på Stormødet, som vidner om resultatet. Det ene er, at der i papiret bliver tilføjet:



*"Operation Dagsværk har mod til at fokusere på kontroversielle konflikter, eller de konflikter, der er glemt af medierne og det internationale politiske samfund. Også selvom det gør indsamlingerne sværere. At gøre danske unge bevidste om forholdene for unge i resten af verden, er ODs førsteprioritet. Hvis oplysningskampagnen fører til bevidstgørelse og stillingtagen, vil handlingen følge med af sig selv."* (OD, 2000: C)

Ifølge det samme Politiske Papir fremgår det også, at et mindretal på Stormødet mener, at:

*"Bevidstgørelsen og indsamlingen er ligeværdige dele af en OD-kampagne."* (OD, 2000: C)

Det vil sige, at et mindretal – det er ikke muligt at vide, hvor stort dette er – mener, at bevidstgørelse gennem oplysning ikke er vigtige end at få samlet penge ind. Så det må formodes, at bevidstgørelse kun er en værdi hos dele af Operation Dagsværk – heriblandt bestyrelsen. Hvem der ellers er for og imod er ikke muligt at få svar på. Dermed er alle aktører ikke styret af den samme passenhedslogik, hvilket kan give problemer, da det så må formodes, at ikke alle arbejder mod samme mål.

### **5.1.1.3 Grundlæggende antagelser**

I ikke-succesperioden er det hos Operation Dagsværk muligt at identificere fælles grundlæggende antagelser omkring det positive i nye interne tiltag i organisationen og om oplysning af elever på de gymnasiale uddannelser.

#### **Grundlæggende antagelse om nye interne tiltag**

Operation Dagsværk forsøger i ikke-succesperioden at tage nye strukturelle tiltag for at imødekomme de forskellige problemer og udfordringer, de står overfor. Som skrevet i artefaktanalysen, så fokuserer Operation Dagsværk meget på dokumenterne. En anden af de strukturelle ændringer går på stillingsstrukturen. På baggrund af en evaluering af stillingsstrukturen i 1998, udført på eget initiativ af to tidligere ansatte, vælger Operation Dagsværk at ændre i stillingsstrukturen. De to ansatte mener, at ved at oprette flere stillinger, kan Operation Dagsværk komme problemerne med at tiltrække nok kvalificerede ansøgere til stillingen som kampagneleder, problemer med økonomisk styring, placering af ledelsesansvar samt manglende taktisk og strategisk planlægning til livs (OD, 1998: G). Der ansættes i begyndelsen af 1999 yderligere to i Operation Dagsværks stab: en daglig leder (senere skiftet navn til sekretariatsleder) med ansvar for organisationens daglige drift og en økonomisekretær med ansvar for organisationens samlede

økonomi (OD, 1998: G, OD, 1999: A). Det kunne tolkes som, at der i Operation Dagsværk er en grundlæggende antagelse om, at det er godt at prøve noget nyt, da det opfylder de operationaliserede krav for grundlæggende antagelser ved at være i hele perioden, ikke bliver diskuteret og virker taget-for-givet. Det nye i denne periode, i form af ændringer i strukturer og dokumenter, fokuserer på det interne strukturelle i organisationen. Det kan tolkes som, at der i Operation Dagsværk er fælles præferencer for at forsøge noget nyt i stedet for at forsøge at rette op på det, der allerede er.

### **Grundlæggende antagelse om oplysning**

I den nedenstående analyse vil der blive argumenteret for, at oplysning formodes at være en fælles grundlæggende antagelse i Operation Dagsværk, blandt andet ud fra den begrundelse, at der i Operation Dagsværk er en irrationel, taget-for-givet tro på oplysning, som der på intet tidspunkt sættes spørgsmålstegn ved.

Ud fra dokumenterne kan det ses, at oplysning fremstår som vigtigt for Operation Dagsværk i hele ikke-succesperioden. Der står blandt andet:

*”Oplysning er en essentiel del af kampagnen.”*

(OD, 1996: C)

*”Operation Dagsværks primære opgave er således informationsarbejdet, og vi skal derfor stadig prioritere oplysning højest i troen på, at der kun ændres ved denne verdens uligheder og uretfærdigheder ved vores aktive stillingtagen til den verden, vi lever i... Formidlingen af information er fundamentet i kampagnen idet der kun bliver tale om en indsamling til modtagerlandet, såfremt en fælles bevidstgørelse har fundet sted”. (OD, 1997: C)*

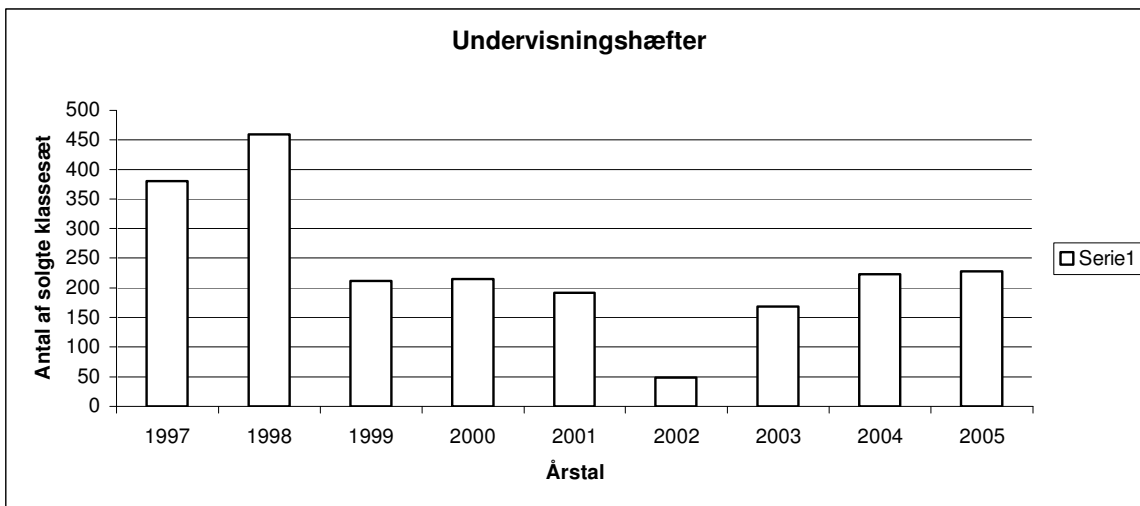
*”Uddannelsesdelen af ODs kampagne bør leve op til et ideal, hvor oplysning, stillingtagen og handling går op i en højere enhed”. (OD, 1998: C)*

*”At gøre danske unge bevidste om forholdene for unge i resten af verden, er ODs førsteprioritet. Hvis oplysningskampagnen fører til bevidstgørelse og stillingtagen, vil handlingen følge med af sig selv.” (OD, 2000: C)*

Yderligere er oplysning en del af Operation Dagsværks motto: *oplysning – stillingtagen – handling*. Operation Dagsværk oplyser eleverne om årets projekt, så eleverne kan tage stilling til, om de vil støtte ved at deltage på Dagsværksdagen (OD, 2007: om OD). I dette ligger en forventning om, at

der er en gensidig afhængighed mellem de tre dele. Men som skrevet i problemformuleringen, er afhængigheden ikke mulig umiddelbart at bevise. Et eksempel på dette kan ses ved at undersøge et af Operation Dagsværks traditionelle oplysningsmaterialer: Undervisningshæftet<sup>4950</sup> (OD, 2007: sekretariatet). I nedenstående graf ses det, at 1997 og 1998 var de år, hvor der blev solgt flest undervisningshæfter (det er ikke muligt at få oplysninger om 1996). Altså i to af de år, hvor Operation Dagsværks succes var lav. Samtidig ses det, at antallet af solgte undervisningshæfter ikke varierer synderligt i resten af perioden (minus 2002<sup>51</sup>), selvom indsamlingsresultatet varierer med over 4 mio. kr. (se figur 2). Der er altså ingen umiddelbar sammenhæng mellem antal solgte undervisningshæfter og indsamlingsresultatets størrelse.

Figur 5: Antal af solgte klassesæt af undervisningshæfter per år.



En spørgeskemaundersøgelse<sup>52</sup> fra 1998 foretaget af Operation Dagsværk blandt OD-grupperne på landets gymnasiale uddannelsessteder modbeviser også sammenhængen. Undersøgelsen spørger blandt andet ind til OD-gruppernes mening om de forskellige oplysningsaktiviteter, der tilbydes

<sup>49</sup> Undervisningshæfterne er målrettet forskellige undervisningsfag på de gymnasiale uddannelser, og skal ses som supplement til det normale undervisningsmateriale (OD, 2007: tidligere materialer).

<sup>50</sup> Grafen over undervisningshæfterne medtager og kommentere to begge perioder, selvom det kun er ikke-succesperioden, der er fokus på her. Det er gjort for ikke igen i succesperioden at skulle til at vise grafen.

<sup>51</sup> Den primære grund til, at undervisningshæfterne i 2002 solgte så dårligt, var, at Operation Dagsværk samme år udgiver undervisningsmaterialet *Verdens Værk* – der med udgangspunkt i gamle Operation Dagsværks projekter behandler emner som globalisering, bistand m.m. – og som alle skoler kunne rekvirere gratis. Operation Dagsværk så at sige udkonkurrerede sig selv (OD, 2002: H, OD, 2002: A).

<sup>52</sup> Der er ingen oplysninger i Kampagneevalueringen om, hvordan undersøgelsen er blevet foretaget, hvor mange der er blevet spurgt osv. Derfor skal undersøgelsen taget med forbehold.

uddannelsesstederne fra Operation Dagsværk – heriblandt diasshowet<sup>53</sup>. Cirka 50 % af eleverne i OD-grupperne synes, at diasshowet er godt eller meget godt, mens cirka 15 % synes, at det er dårligt eller meget dårligt<sup>54</sup>. På trods af dette, så svarer cirka 20 % af de adspurgte, at opbakningen til Operation Dagsværk er blevet mindre blandt eleverne efter, at Diasshowet er blevet vist, og kun cirka 15 % svarer, at opbakningen blev større<sup>55</sup>. Det vil sige, at selvom 50 % af eleverne i OD-grupperne synes, at diasshowet er godt eller meget godt, så mener kun en femtedel af alle adspurgte, at det gav en større opbakning blandt eleverne (OD, 1998: H). Så heller ikke her, er det muligt at se den direkte sammenhæng mellem oplysning og indsamlingsresultat.

Der er altså ingen rationel forklaring på, at oplysning tillægges så stor betydning i Operation Dagsværk, som den gør, når der ses på oplysningens opgave i forhold til at få elever til at arbejde på Dagsværksdagen. Det må formodes at være en ikke-rationel, ubevidst grundlæggende antagelse, som overføres fra år til år i Operation Dagsværk, og som dermed må formodes at være en del af den institutionelle hukommelse, som March og Olsen taler om, der ved hjælp af socialisering sikrer, at også nye aktørers fortolkninger af oplysning bliver lig den objektive realitet, som er oplagret i Operation Dagsværk. Spørgsmålet er så, om det er en *fælles* grundlæggende antagelse i Operation Dagsværk. Oplysning bliver på intet tidspunkt ifølge dokumenterne diskuteret i Operation Dagsværk, og samtidig er ovenstående citater om, hvor godt oplysning er, taget fra de Politiske Papirer, som er diskuteret, formuleret og vedtaget på Stormøderne af alle deltagende elever. Ud fra det data, som er tilgængeligt, må det altså formodes, at oplysning er en essentiel del af Operation Dagsværk for alle aktører, og dermed kan kategoriseres som en fælles grundlæggende antagelse.

#### **5.1.1.4 Subkulturer**

Som Schein foreskriver, kan der opstå subkulturer, når en organisation opnår det midaldrende udviklingsstadium, hvor der automatisk dannes undergrupper (Schein, 1994: 238). Det er de samme undergrupper, som eksisterer i begge undersøgelsesperioder. Hvornår de hver især er opstået, er ikke til præcist at sige, men mange af dem er kommet til, da Operation Dagsværk blev selvstændig i 1992 (OD, 2007: historie). Undergrupperne er skabt ud fra forskellige, ifølge Schein, differentieringsprocesser (Schein, 1994: 238). OD-grupperne og Amterne er geografisk

---

<sup>53</sup> Diasshowet udarbejdet af kampagnesekretariatet og omhandler primært årets projekt. Det bliver vist på de gymnasiale uddannelsessteder (OD, 2007: sekretariatet tilbyder).

<sup>54</sup> De resterende 35 % fordeler sig på henholdsvis *hverken/ eller* (cirka 5 %) og *ved ikke* (30 %). Den store *ved ikke*-kategori skyldes, at godt 30 % af de adspurgte uddannelsessteder ikke havde besøgt af årets diasshow (OD, 1998: H).

<sup>55</sup> Cirka 30 % siger *hverken/ eller*, og 35 % *ved ikke* (OD, 1998: H).

differentierede, da de befinder sig rundt om i landet. Men de er også ligesom kampagnesekretariatet, bestyrelsen, staben, opfølgingsgrupper og Amtsrådet differentierede på baggrund af deres forskellige funktioner eller opgaver. Stormødet og til dels også bestyrelsen kan siges at være differentieret på baggrund af deres hierarkiske niveau. Der må formodes, at der i Operation Dagsværk ikke er undergrupper differentieret ud fra forskellige professioner, da aktørerne i Operation Dagsværk må formodes at være relativt homogene i forhold til, at de stort set alle kommer fra de gymnasiale uddannelser og må formodes at have en nogenlunde lig ideologisk eller solidarisk indstilling. Det virker usandsynligt, at personer, der ikke har en dybtfølt interesse for ulandsbistand og solidaritet, vil bruge så mange timer ulønnet på dette arbejde. Det gælder til dels også de ansatte, da de får en relativ lav løn (OD, 1998: G). Dette kan formodes at tale imod, at der let skulle dannes subkulturer, da aktørerne i Operation Dagsværk har noget grundlæggende tilfælles.

I *analyses af ikke-succesperiodens institutionaliserede kultur* ses der kun en mindre konflikt imellem aktører i Operation Dagsværk, nemlig den der er i forhold til bevidstgørelse af elever. Her fremgår det, at bestyrelsen har en værdi omkring at bevidstgørelse er vigtigere end indsamlingsresultatet, men at ikke alle i organisationen har samme værdi. Dog bliver der ikke nævnt, hvem de andre er, så det er ikke muligt at sige noget om subkulturer her. Samtidig er det en konflikt på værdiniveau og ikke på grundlæggende antagelsesniveau, hvilket også gør, at det ikke på den måde har nogen betydning for dannelse af subkulturer.

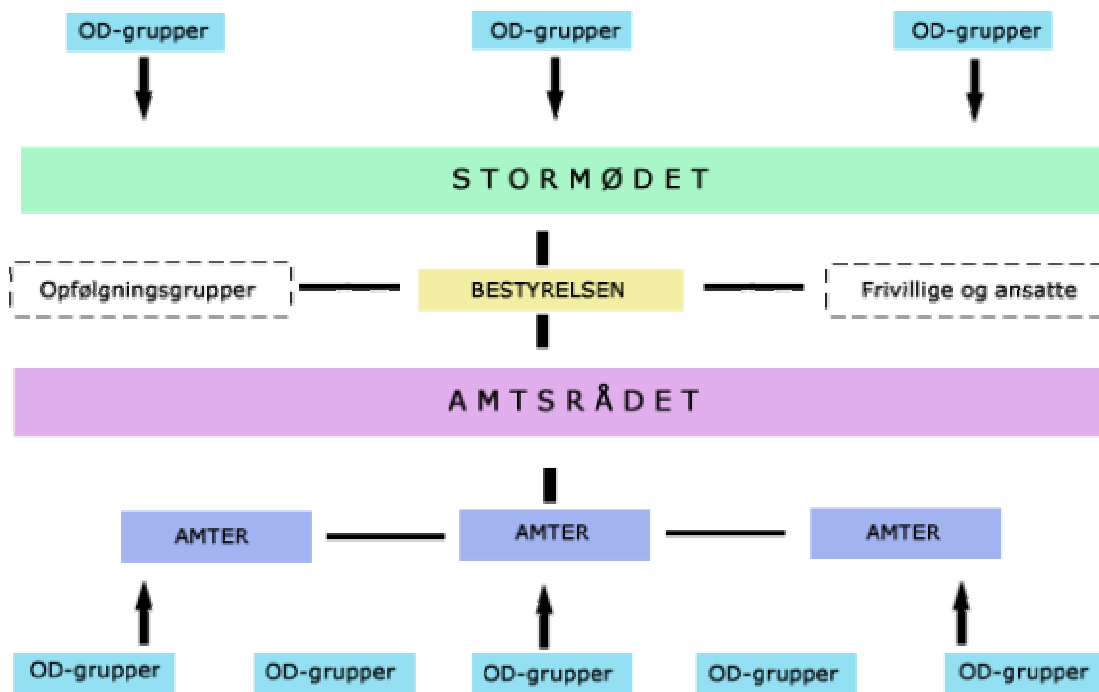
Ud over konflikten beskrevet ovenstående er der også ifølge dokumenterne andre mindre konflikter. Kampagnelederen beklager sig over, at samarbejdet mellem bestyrelsen og kampagnesekretariatet ikke har fungeret godt (OD, 1998: H) Bestyrelsen forsøger ved hjælp af formelle nedskrevne retningslinier at løse uoverensstemmelser mellem bestyrelsen selv og Amtsrådet samt mellem kampagnesekretariatet og de gymnasiale uddannelsessteder (OD, 1999: A). Det er altså konflikter mellem de funktionelt differentierede undergrupper, konflikter som omhandler strukturen i samarbejdet, hvilket måske er meget forventeligt, da grupperne sidder med forskellige arbejdsopgaver, som de skal have til at stemme overens. Men det er konflikter som ikke direkte påvirker hverken værdier eller grundlæggende antagelser. Det kan de selvfølgelig gøre indirekte, men det er ikke noget, som kan læses ud fra dokumenterne. Derfor må det konkluderes, at det ikke er muligt ud fra den indsamlede empiri at påvise, at undergrupperne er blevet egentlige subkulturer.

### 5.1.2 Analyse af ledere

Nedenstående analyse har til formål ud fra den indsamlede empiri at identificere de formelle og uformelle ledere i Operation Dagsværk i ikke-succesperioden, og derefter at analysere, hvilke initiativer lederne tager for at sikre den fælles institutionaliserede kultur på tværs af undergrupperne, samt hvordan lederne sikrer, at der ikke ændres ved den fælles institutionaliserede kultur.

Når man i en organisation skal identificere, hvem der formelt bestemmer hvad over hvem, så letter det opgaven en del, hvis der er en nogenlunde klar hierarkisk struktur, hvor det f.eks. ud fra et organisationsdiagram er muligt at se kommandoveje osv. Nedenstående figur viser Operation Dagsværks organisationsdiagram, som de selv tegner det.

Figur 6 Operation Dagsværks struktur (OD, 2007: struktur)



Det er temmelig svært at aflæse relationer mellem de forskellige undergrupper. Det, der står klart, er, at OD-grupperne kan påvirke Stormødet og Amterne. I forhold til resten af undergrupperne er der ingen pile, der indikerer, hvilke relationer der eksisterer. Det kan ses som et udtryk for, at Operation Dagsværk ikke søger formelt at koordinere samarbejde på tværs af organisationen. Umiddelbart siger diagrammet ikke meget om ledelse af Operation Dagsværk. Og så alligevel. Det

giver nemlig god mening, at der i diagrammet er lagt vægt på, at OD-grupperne alene kan påvirke resten af organisationen. OD-grupperne og dermed eleverne på de gymnasiale uddannelsessteder er jo essensen i organisationen rent ledelsesmæssigt. Det er deres organisation, og det er dem, der formelt gennem det årlige Stormøde bestemmer kursen i organisationen (OD, 2007: bestyrelsen). Alle undergrupper i Operation Dagsværk på nær de ansatte, kampagnesekretariatet og opfølgingsgrupperne kan stemme på Stormødet – disse tre består ikke af elever.

På Stormødet vælges bestyrelsen, som:

*”... er elevernes repræsentant mellem stormøderne. Eleverne på stormødet vælger hvert år en ny bestyrelse, og de opstillede til valg er udelukkende gymnasieelever. Bestyrelsens arbejde ligger i at føre elevernes beslutninger fra stormødet ud i livet, og arbejde ud fra den tillid, de blev vist ved valget. Derudover giver Dagsværks Politiske Papir og Arbejdsrapport, der ligeledes bliver revideret af eleverne på stormødet, bestyrelsen mandat til at træffe valg på foreningens vegne. Der arbejdes i en tro på, at Operation Dagsværk er elevernes organisation, og Dagsværks fremtid derfor tegnes bedst af eleverne.” (OD, 2007: bestyrelsen).*

Det vil sige, at Stormødet giver bestyrelsen mandat til at træffe valg på vegne af Operation Dagsværk. Den formelle ledelsesstruktur fremstår dermed som meget enkel og særdeles basisdemokratisk anlagt, da alle - næsten – formelt har indflydelse på Operation Dagsværks ve og vel. Dermed kan det menes, at den bakker op omkring de demokratiske værdier i Operation Dagsværk.

De formelle ledere er dermed defineret, og det vil være deres initiativer og reaktioner, som den nedenstående analyse vil se nærmere på.

### **5.1.2.1 Bestyrelsens initiativ for at sikre fælles kultur**

I 2000 kommer Operation Dagsværks bestyrelse i modvind på grund af, at de har tilsluttet sig en WTO-kritisk<sup>56</sup> udtalelse<sup>57</sup>. Tilslutningen giver ifølge bestyrelsen ikke nogen kritik fra omgivelsernes side, men internt blev det en omdiskuteret sag. Ikke alle i Operation Dagsværk er enige med bestyrelsen – der bliver ikke specificeret hvem – men der bliver diskuteret på forskellige møder på tværs af organisationen og i Operation Dagsværks Nyhedsbrev, hvorvidt Operation

---

<sup>56</sup> World Trade Organization

<sup>57</sup> Udtalelsen fokuserer på, at WTO fungerer udemokratisk og på de rige landes præmisser (OD, 2000: A).

Dagværk skal tage stilling til sådan noget som WTO (OD, 2000: A, OD, 2000: F). Ud fra det mandat som bestyrelsen har fået via det Politiske Papir, så overtræder de dog ikke deres beføjelser:

*”Ved at OD tør gå ind og starte diskussioner om det verdensbillede, der normalt bliver fremsat i medier og i uddannelsessystemet, forsøger OD at få unge til at diskutere med hinanden...”* (OD, 1998: C)

Bestyrelsen reagerer ikke på kritikken ved at forsvare sig, men lægger i stedet op til en åben diskussion af Operation Dagsværks politiske engagement og stillingtagen på Stormødet i 2000 (OD, 2000: F). Som skrevet i analysen af den institutionaliserede kultur, så har diskussionen om den politiske profil eller bevidstgørelse versus indsamlingsresultatet været diskuteret siden 1998. Derfor virker det som en strategisk vigtig beslutning fra bestyrelsens side at tage denne diskussion en gang for alle i det åbne, så der ikke bliver snak og uenighed rundt om i krogene. På Stormødet beslutter deltagerne, at bevidstgørelse og politisk stillingtagen har førsteprioritet hos Operation Dagsværk. Et mindretal mener dog, at bevidstgørelse af unge og indsamlingen skal være ligeværdige, (OD, 2000: C, OD, 2000: F). Der bliver altså ikke besluttet noget nyt, men det er en demokratisk beslutning, som derfor er sværere at sætte spørgsmålstejn ved nu, og som styrker bestyrelsen som ledelse, da beslutningen er i overensstemmelse med deres holdning. Dog kan bevidstgørelse, ifølge opgavens operationalisering af begrebet *fælles* ikke siges at være en fælles værdi, som vil styre aktørernes adfærd i samme retning, og dermed vil der per definition stadig være mulighed for konflikter.

### **5.1.2.2 Ledernes reaktioner på forandringer i omgivelserne**

I ikke-succesperioden er Operation Dagsværk udsat for forskellige omgivers forsøg på at påvirke organisationen. Som skrevet i operationaliseringen, så er Scheins interesse for omgivelserne meget et spørgsmål om den rolle, som lederne spiller, når organisationen bliver udsat for krav fra omgivelserne og ikke så meget omgivelserne i sig selv. Derfor vil relevante omgivelser i relation til dette blive inddraget i denne del af analysen.

Påvirkningerne fra omgivelserne kommer blandt andet fra Dansk Ungdomsfællesråd (DUF)<sup>58</sup> og Undervisningsministeriet. DUF stiller krav til Operation Dagsværk om, at de for at få tilskud derfra skal ændre i deres medlemsstruktur (OD, 2000: B). Operation Dagsværk bestyrelse vælger at reagere på dette ved at skrive følgende i sin økonomiske beretning (OD, 2000: B):

---

<sup>58</sup> DUF fordeler tilskud til frivilligt børne- og ungdomsarbejde. Det sker dels via tipsmidlerne og dels via forskellige aftaler med Udenrigsministeriet og Integrationsministeriet (DUF, 2007: tilskud).



*”Det vil ikke ændre Dagsværks struktur radikalt... Det er ikke optimalt at skulle ændre noget for at leve op til krav fra sine tilskudsgivere, men vi betragter dog dette som den mindst ringe løsning. Det er den mest realistiske finansieringsmulighed for Dagsværk. Efter en række diskussioner besluttede vi at indstille til stormødet, at man allerede fra i år beslutter at indføre kollektivt medlemskab, så vi kan søge rådighedstilskud næste år.” (OD, 2000: B)*

Stormødet godtager ændringerne, hvilket tyder på, at de er enige med bestyrelsen i, at det er *den mindst ringe løsning* i forhold til Operation Dagsværks økonomi.

Undervisningsministeriet sætter ikke direkte krav til Operation Dagsværk, men de foretager store ændringer, som påvirker Operation Dagsværks arbejde ved at indskærpe over for de gymnasiale uddannelsessteder, at Operation Dagsværk ikke mere må være en del af undervisningen<sup>59</sup> (OD, 1996: A). Denne ændring må formodes at kunne forklare en del af det fald, der sker i indsamlingsresultatet, som i 1995 er på 7,4 mio. kr., mens det i 1996 er på 4,8 mio. kr. (se figur 2 i problemformuleringen). Trods dette vælger den formelle ledelse ikke at ændre i noget, men fortsætter deres forhandlinger med Undervisningsministeriet, som før ændringen (OD, 2000: D).

Både DUF og Undervisningsministeriets relation til Operation Dagsværk har indflydelse på Operation Dagsværks økonomi mere end på deres grundlæggende antagelser og værdier. Set på den måde reagerer de formelle ledere ifølge Schein i overensstemmelse med deres rolle (Schein, 1994: 255-256). De sørger for, at der ikke er noget, der skader den institutionaliserede kultur.

### **5.1.3 Analyse af omgivelserne**

Analysen af omgivelserne har som mål ud fra den indsamlede empiri at klarlægge, hvilke aktører og institutioner der findes i Operation Dagsværks omgivelser, og hvilke der har en indirekte og direkte betydning for indsamlingsresultat – positiv som negativ. Og på baggrund af dette skal Operation Dagsværks relation til disse analyseres.

Operation Dagsværks organisatoriske felt bestemmes, som DiMaggio og Powell skriver, empirisk ved at se på, hvilke aktører der befinder sig i Operation Dagsværks omgivelser. Nedenstående liste viser de aktører, som er nævnt i dokumenterne i ikke-succesperioden:

---

<sup>59</sup> Frem til 1996 var Dagsværksdagen en almindelig undervisningsdag, men i 1996 indskærper Undervisningsministeriet overfor de gymnasiale uddannelses, at eleverne ikke må få godskrevet timer til fordel for *et dagsværk*, hvilket betyder, at Dagsværksdagen ikke mere må ses som undervisning. Det vil sige, at gymnasierne enten skal gøre det til en fridag, eller fastholde det som almindelig undervisningsdag, og så give elever, der deltager i Dagsværk, fravær (OD, 1996: A)

- Merkur Bank
- **Undervisningsministeriet**
- Nordisk Operation Dagsværk (NOD)
- Dansk Ungdoms Fællesråd (DUF)
- World Trade Organization (WTO)
- **Gymnasieskolernes Lærerforening**
- **Dansk Gymnasieelevers Sammenslutning**
- **Elever på de gymnasiale uddannelsessteder**
- **Rektorer på de gymnasiale uddannelsessteder**

Ikke alle de nævnte aktører har en direkte eller indirekte indflydelse på Dagsværksdagen (fravalget er begrundet i fodnote<sup>60</sup>). I denne analyse vil kun de vigtigste organisationer: Undervisningsministeriet, rektorer og elever på de gymnasiale uddannelsessteder bliver analyseret. Gymnasieskolernes Lærerforening og Danske Gymnasieelevers Sammenslutning nævnes i en enkelt sætning i analysen.

### **5.1.3.1 Undervisningsministeriet**

Undervisningsministeriet blev også analyseret i analysen af lederne, men i nedenstående er formålet ikke at se, hvordan ledere reagerer, men på hvad relationen siger i forhold til legitimitet. Som skrevet i *analysen af ledelsen*, så bruger Operation Dagsværk i ikke-succesperiode megen energi på at fastholde en relation med Undervisningsministeriet. Undervisningsministeriet ændrer i samarbejdet i 1996 ved at indskærpe overfor de gymnasiale uddannelsessteder, at Dagsværksdagen ikke mere må ses som undervisning, hvilket må formodes at have haft en direkte negativ indflydelse på indsamlingsresultatet, da færre elever fra 1996 vælger at deltage på Dagsværksdagen, og indsamlingsresultatet derfor falder (se figur 2). Operation Dagsværk fortsætter forhandlingerne med Undervisningsministeriet. Dette ses i denne afrapportering fra bestyrelsen i 1997:

*”Den største opgave, som bestyrelsen i 1997 gik ind til, var forhandlingerne... om Dagsværk-dagen. Torsdag den 1. maj 1997. Dagsværk er inviteret (efter forsøg på at invitere sig selv) til møde i Undervisningsministeriet. På mødet*

---

<sup>60</sup> Først og fremmest er der en gruppe af aktører, som er valgt fra, fordi deres interaktion med Operation Dagsværk er sparsom, og som nærmest kun bliver optalt i dokumenterne i forbi farten. Denne første gruppe er: Merkur Bank, der bliver nævnt, fordi Operation Dagsværk skifter til denne (OD, 2000: B), WTO der bliver omtalt, fordi Operation Dagsværk tilslutter sig en WTO-kritisk udtalelse (OD, 2000: A), og NOD, der ikke spiller nogen stor rolle i en legitimitets sammenhæng i forhold til Operation Dagsværk (OD, 1997:A, OD, 1999: A, OD, 2000: A). Dernæst er der Dansk Ungdoms Fællesråd, som spiller en rolle i forhold til Operation Dagsværk interne økonomi, men ikke, ifølge operationaliseringen, hverken direkte eller indirekte påvirker indsamlingsresultatet (OD, 2000: B).

*deltager, foruden Dagsværk, ministeren og repræsentanter fra FKN,[Folkekirkens Nødhjælp] rektorforeningen og GL [Gymnasieskolernes Lærerforening]. Mødet er resultatet af måneders forberedelse fra bestyrelsens side. En større gruppe tidligere... Dagsværkere [tidligere engagerede i Operation Dagsværk] blev i løbet af den tid rådspurgt omkring sagens forløb i tidligere år... Efter endnu et møde... indgås et kompromis mellem Dagsværk og UvM [Undervisningsministeriet]. Bestyrelsen arbejdede... udfra den antagelse at UvM ikke ville acceptere D-dagen på en skoledag. Det til trods fastholdt de fleste alligevel håbet... Frem til mødet den 1. maj, hvor det blev helt klart, at UvM ikke ville gi' sig. Det næste møde handlede derfor om at få en ordentlig aftale i hus.” (OD, 1997: A)*

Aftalen bliver, at Operation Dagsværk de følgende tre år vil få en halv million kroner årligt<sup>61</sup> (OD, 1997: A, OD, 1998: B).

I Arbejdsrapporten, da det bliver lavet i 1999, bliver der skrevet ind, at Operation Dagsværk skal søge at opnå en klar opbakning hvert år fra Undervisningsministeriet. Det gælder både Operation Dagsværk i almindelighed, brugen af undervisningsmaterialer og de gymnasiale uddannelsessteders placering af Dagsværksdagen. Derudover skal Operation Dagsværk også arbejde på at opnå forlængelse af tilskuddet fra Undervisningsministeriet (OD, 2000: D). Derfor går Operation Dagsværk i gang med forhandlingerne igen i år 2000, da den treårige aftale med Undervisningsministeriet udløber. Det lykkes ikke for Operation Dagsværk at få anerkendt Dagsværksdagen som undervisning, men de får en halv million kroner, men denne gang er det kun for et år af gangen (OD, 2000: B, OD, 2000: D).

Overordnet kan det siges at til trods for, at Operation Dagsværk selv giver udtryk for, at det tager megen tid at forhandle med Undervisningsministeriet, og at de ikke opnår det, de går efter, så fortsætter de. Faktisk bliver samarbejdsvilkårene værre og værre for Operation Dagsværk, men alligevel bliver de ved med at søge Undervisningsministeriets legitimitet. Der er på den måde ikke tale om en egentlig isomorfisme, da Undervisningsministeriet jo ikke sætter egentlige krav men bare ændrer i samarbejdet, og samtidig foretager Operation Dagsværk ifølge dokumenterne ingen egentlige ændringer. Der kan dog argumenteres for en uformel tvangsmæssig isomorfisme. Operation Dagsværk påpeger i 1998, at hvis de får forbedret deres interne økonomiske situation, så vil de stå bedre i forhold til forhandlinger med Undervisningsministeriet, da det vil se bedre ud. Dermed kan Operation Dagsværk være udsat for en uformel tvangsmæssig isomorfisme – uden at

---

<sup>61</sup> Den halve million er øremærket til kvalitetssikring af undervisningsmaterialer (OD, 2004: A).

det dog er til at bevise ud fra dokumenterne. I hvert fald forsøger Operation Dagsværk at forbedre økonomien og dermed opnå legitimitet hos Undervisningsministeriet (OD, 1998: B).

Og sådan ville det nok have fortsat, hvis ikke det var fordi, at den nye gymnasiebekendtgørelse i 2000 gør, at de gymnasiale uddannelsessteder nu selv kan bestemme, om Dagsværksdagen skal være en del af den normale undervisning eller ej (OD, 2000: A).

#### ***5.1.3.2 Rektorer på de gymnasiale uddannelsessteder***

Opgaven for Operation Dagsværk er nu at få bearbejdet rektorer på de gymnasiale uddannelsessteder for at få dem til at ændre Dagsværksdagen status, så den bliver en del af undervisningen, og dermed ikke giver elever, der deltager på Dagsværksdagen fravær, men heller ikke gør Dagsværksdagen til en fridag. I samarbejde med Gymnasieskolernes Lærerforening sender Operation Dagsværks bestyrelse en opfordring til alle rektorer om at integrere Dagsværksdagen i undervisningen. Det bliver ligeledes diskuteret med elevrådene på uddannelsesstederne (Dansk Gymnasieelevers Sammenslutning) (OD, 2000: B). Operation Dagsværk har ingen statistik over, hvor mange skoler der vælger at følge deres opfordring. Det vides dog, at i år 2000 var der flere skoler, der gik over til at godskrive elevers deltagelse i Dagsværk – dog langt fra alle (OD, 2000: A). Operation Dagsværk søger altså at opnå legitimitet hos ledelsen på de gymnasiale uddannelsessteder, men det vil blive behandlet yderligere i analysen af omgivelserne i succesperioden, da det først her slår rigtig igennem. I ikke-succesperioden er det jo kun det sidste lille års tid, at Operation Dagsværk beskæftiger sig med disse nye aktører. Men skiftet fra et fokus på Undervisningsministeriet til rektorer for at sikre Dagsværksdagen, og dermed et højt indsamlingsresultat, er her vist.

#### ***5.1.3.3 Elever på de gymnasiale uddannelser***

Eleverne, som er dem der arbejder på Dagsværksdagen, har i høj grad direkte indflydelse på indsamlingsresultatet. Det kan være enten en negativ eller positiv indflydelse alt efter, hvorvidt de vælger at deltage på Dagsværksdagen eller ej. Derfor er det selvfølgelig vigtigt, at Operation Dagsværk har legitimitet hos eleverne.

I 1998 gennemfører Operation Dagsværk, som før beskrevet, en spørgeskemaundersøgelse blandt OD-grupperne på de gymnasiale uddannelsessteder. Her spørger de også OD-grupperne om, hvad

de tror, er den primære og sekundære grund til det lave deltagerantal på Dagsværksdagen. Den primære grund er ifølge OD-grupperne, at Dagsværksdagen ligger på en fredag, hvilket jo er svært for Operation Dagsværk at gøre noget ved på dette tidspunkt ud over at forsøge at påvirke Undervisningsministeriet. Den sekundære grund er, at Operation Dagsværk generelt er for politisk (OD, 1998: H). Det kunne Operation Dagsværk jo godt gøre noget ved. Ifølge dokumenterne og som skrevet i *analysen af den institutionaliserede kultur*, så fremgår det, at der har været interne diskussioner i tiden omkring Stormødet i 2000 om, hvor politiske Operation Dagsværk skal være. Et flertal vedtager her, at Operation Dagsværks vigtigste prioritering er at bevidstgøre eleverne, hvilket her betyder, at kampagnerne vil indeholde en politisk stillingtagen (OD, 2000: A, OD, 2000: F, OD, 2000: C). Dermed kan det siges, at Operation Dagsværks Stormøde vælger ikke at sikre sig legitimitet hos de elever, som ifølge spørgeundersøgelsen synes, at Operation Dagsværk er for politiske, og dermed ikke ønsker at deltage. Dette kan have en negativ indflydelse på indsamlingsresultatet. Samtidig kan der argumenteres for, at det er et strategisk valg, om man vil satse på dem, der allerede er inde i folden, som stemte for, eller man vil forsøge at indfange nye tilhængere. Og her vælger Operation Dagsværk de første.

Samtidig kan det siges, at ovenstående diskussion er interessant, fordi den går på om bevidstgørelse eller indsamlingsresultatet er det vigtigste. Umiddelbart skulle man mene, at for at Operation Dagsværk skulle have den største succes, så skulle indsamlingsresultatet vælges, som det vigtigste. Men det er jo ikke sikkert, at det er det, som vil tiltale flest potentielle deltagere på Dagsværksdagen. I hvert fald kan det konkluderes, at indsamlingsresultatet efter diskussionen på Stormødet i 2000 stiger - uden at det dog kan bevises, at der er en direkte sammenhæng.

Der er nu foretaget en analyse af de tre undersøgelsesområder i ikke-succesperioden. Der vil blive samlet op på denne i sammenligningen af ikke-succes- og succesperioden, der kommer efter nedenstående analyse af de tre undersøgelsesområder i succesperioden.

## **5.2 Analyse af succesperioden**

Først vil der være en analyse af den institutionaliserede kultur, derefter af lederne og til sidst af omgivelserne i succesperioden hos Operation Dagsværk.

### **5.2.1 Analyse af den institutionaliserede kultur**

Denne analyse har til formål ud fra den indsamlede empiri at klarlægge, hvordan det forholder sig med hensyn til den institutionaliserede kultur i succesperioden. For at undersøge dette må der ses på, hvor mange fælles grundlæggende antagelser og værdier, der findes i de to perioder samt, hvorvidt de grundlæggende antagelser, værdier og artefakter vidner om en stærk og sammenhængende kultur eller en mere differentieret og svag kultur. Til sidst er der en opsamlede analyse af, hvordan det forholder sig med subkulturer i succesperioden.

#### **5.2.1.1 Artefakter**

Også i analysen af succesperioden er artefakter operationaliserede som opgavens dokumenter. I succesperioden virker det som om, at de formelle dokumenter ikke har stor betydning. Arbejdsrapporten og det Politiske Papir ændrer sig ikke meget i perioden. F.eks. er der kun kosmetiske ændringer i det Politiske Papir fra 2002 til og med 2004 (OD, 2002: C, OD, 2003: C, OD, 2004: C). Der kommer heller ikke nye dokumenter til. Dog udarbejder opfølgingsgrupperne nogle hvidbøger, som skal beskrive gamle projekter og sikre videndeling, men bøgerne nævnes kun en gang i hele perioden, så det virker ikke, som om de er specielt dominerende (OD, 2002: A). Dette tyder umiddelbart på, at der ikke er så meget fokus på de interne og formelle i succesperioden, men igen må artefakter ikke tolkes alene, men vil blive brugt i forhold til værdier og grundlæggende antagelser.

#### **5.2.1.2 Værdier**

Der er i succesperioden fundet to fælles værdier: en om inddragelsen af OD-grupper og elever og en om demokrati.

### **Inddragelse af OD-grupper og elever som værdi**

Der er i Operation Dagsværk konsensus mellem Stormødet, kampagnesekretariatet og bestyrelsen om, at der skal gøres noget for at få OD-grupperne og eleverne på de gymnasiale uddannelser mere involveret i Operation Dagsværk<sup>62,63</sup>. I 2003 og 2004 udtrykkes det eksplicit af bestyrelsen i deres politiske beretning: (OD, 2003: A, OD, 2004: A).

---

<sup>62</sup> Dette kom faktisk allerede frem i slutningen af 1999 – altså i slutningen af ikke-succesperioden. Her blev der indført to aktiviteter, hvor almindelige elever på de gymnasiale uddannelsessteder og OD-grupper kunne deltage. For det første blev studieturen til årets projektland udvidet i antal mulige deltagere, og for det andet blev der arrangeret en sommerlejr (OD, 1999: A). Eftersom det ligger så sent i ikke-succesperioden, har jeg valgt ikke at behandle det før under succesperioden.

”Alt i alt er årets kampagne gået forrygende – ikke mindst fordi der er blevet gjort et kæmpe stykke arbejde ude på skolerne, hvor al fantasi er blevet taget i brug for at oplyse de danske elever om årets projekt.” (OD, 2004: A)

Kampagnesekretariatet udarbejder i 2002 en ny metode til, hvordan det kan støtte OD-grupperne på de gymnasiale uddannelsessteder bedre i gruppernes arbejde med at få fat i elever og arbejdsgivere til Dagsværksdagen (OD, 2002: H). Stormødet vedtager ændringer i Arbejdsrapporten i 2002, så der tilføjes et punkt om styrkelse af OD-grupperne og skabelsen af OD-grupper på gymnasier, som ikke før har haft OD-grupper. Stormødet vedtager også en hel del konkrete handlinger blandt andet arrangerer Operation Dagsværk i 2001, 2002, 2004 og 2005 seminarer for alle interesserede, hvor der blandt andet diskuteres kønspolitik og udbredelsen af Operation Dagsværk, opfølgningsture til tidligere projekter åbnes op for almindelige elever, der ansættes en it-ansvarlig 8 timer om ugen for at sikre en nemmere kommunikation over nettet, og i 2004 oprettes der ODpuljen, hvor OD-grupper kan søge om penge til lokale initiativer (OD, 2002: A, OD, 2003: A, OD, 2004: A, OD, 2005: A, OD, 2003: D, OD, 2005: D).

På baggrund af det ovenstående må det formodes, at det for aktørerne i Operation Dagsværk er vigtigt at få involveret OD-grupperne og eleverne i Operation Dagsværk. Eller socialiseret. Gennem socialisering lærer eleverne og OD-grupperne på seminarer osv. de regler for passende adfærd, som ligger i Operation Dagsværk, så de naturligt vil tolke den institutionaliserede kultur i Operation Dagsværk, som den rigtige. Udtalelserne og handlingerne omkring inddragelse af OD-grupper og elever er eksplicitte og velovervejede, og derfor vil de ikke kunne blive betegnet som taget-for-givet fælles grundlæggende antagelser, men som en fælles værdi.

Hvorfor aktørerne synes, at der ligger en værdi i at inddrage elever og OD-grupper, vil blive beskrevet nærmere under *analysen af grundlæggende antagelser i succesperioden*.

### **Demokrati som værdi**

En anden fælles værdi blandt aktørerne i Operation Dagsværk er, at Operation Dagsværk skal være en demokratisk organisation. Som skrevet i analysen af demokratiet i ikke-succesperioden, så er demokratiet både i de formelle dokumenter og i Operation Dagsværks struktur meget synlig (OD,

---

<sup>63</sup> Det kan ses som lidt paradoksalt eftersom, at OD-grupperne jo allerede officielt er en del af Operation Dagsværk, men måske har det indtil nu ikke virket sådan. Samtidig kan det siges, at Operation Dagsværk jo er elevernes bistandsorganisation, så derfor skulle det jo også være en selvfølge.

2001: C, OD, 2002: C, OD, 2003: C, OD, 2004:C, OD, 2005: C). Hvad der er mere interessant er, at demokratiske værdier i succesperioden kommer mere indirekte ind i strukturen og arbejdet i organisationen. Både i det første år af succesperioden og det sidste fokuserer bestyrelsen på deres ansvar for ikke at være hierarkisk og lukket om sig selv og magten (OD, 2001: A, OD, 2004: A):

*”Vi [bestyrelsen] har lagt meget vægt på at være en åben bestyrelse... bestyrelsen har en flad struktur.”* (OD, 2001: A)

Fra 2004 får bestyrelsen frie tøjler til at vælge, hvilken struktur de vil have internt. I 2005 beskriver bestyrelsen deres beslutning om opbygningen af strukturen i bestyrelsen:

*”Beslutningen bygger på tanken at flad struktur er mere demokratisk anlagt... bestyrelsen ønsker ikke at der skulle skabes et internt hierarki og det ville være et demokratisk problem at have formand, næstformand og kasserer da stormødet ikke ville have haft indflydelse på hvem af de stormødevalgte bestyrelsesmedlemmer det i så fald skulle være.”* (OD, 2005: A)

Dette kan tolkes, som at de ikke ønsker at sidde som en bestyrelse på toppen, men vil være nede, hvor det sker blandt ”de menige”. De ser det som passende adfærd at agere basisdemokratisk.

Stormødet pålægger også bestyrelsen at komme med halvårlig, fyldestgørende information til OD-grupperne og elever om bestyrelsens vedtagelser, sekretariatets arbejde og andre relevante ting – skrevet så *almindelige* elever kan forstå det (OD, 2003: D, OD, 2004: A). Dette kan også ses som en måde at sikre en åbenhed i beslutningsprocesser og arbejdet generelt.

Det er dog ikke kun i bestyrelsen, at de demokratiske værdier gælder. I Arbejdspapiret fra 2005 tilføjes det:

*”Det er en overordnet målsætning at opnå en så demokratisk og gennemsigtig struktur i Operation Dagsværk som muligt...der skal arbejdes for, at der i alle organer inden for OD er en flad demokratisk struktur.”* (OD, 2005: D)

I samme papir understreges det også, at opfølgingsgrupperne skal have mere handlefrihed i deres arbejde (OD, 2005: D). Endvidere tilføjes det i Arbejdspapiret, at alle i Operation Dagsværk skal inddrages i tilrettelæggelsen af årets kampagne, samt at et koordineringsudvalg skal etableres, hvor alle dele af Operation Dagsværk skal deltage (OD, 2005: D).



En indikator på, at der sker en ændring i Operation Dagsværk er emneudtalelserne. På Stormødet kan alle stille emneudtalelser, som kan være ændringer eller nye emner, som en eller flere personer ønsker at få diskuteret og stemt om på Stormødet. I 2001 var 7 ud af 10 emneudtalelser indstillet af bestyrelsen, mens det kun gjaldt 2 ud af 10 emneudtalelser i 2004. Resten var stillet af elever og medlemmer af OD-grupper rundt om i landet (OD, 2004: E, OD, 2001: E). Det empiriske belæg for dette er desværre lidt tyndt, da det er de eneste år i succesperioden, det har været muligt at finde emneudtalelser fra, men alligevel kan det godt ses som en støtte af den generelle tendens til, at alle skal være og føle sig som ledere i Operation Dagsværk.

Der er altså et ønske fra Operation Dagsværks side, at hele organisationen skal leve op til de demokratiske værdier. Der er ikke nogen, der siger eller arbejder imod det. Det er så spørgsmålet, om det er en fælles værdi eller en fælles grundlæggende antagelse. Det virker som bevidste handlinger fra Operation Dagsværks side for at sikre demokratiet i organisationen. Samtidig er demokrati i Operation Dagsværk og forventninger til samarbejdsorganisationer som demokratiske organisationer en selvfølge. Det ligger i den institutionelle hukommelse i Operation Dagsværk, og videregives til aktørerne, så disse også kommer til at se dette, som det eneste rigtige. Der må siges som i analysen af ikke-succesperioden, at bevidstheden om, hvor vigtigt dette er, gør, at det ikke helt kan siges at være en grundlæggende antagelse, og i stedet må det konkluderes, at der er tale om en fælles værdi.

### ***5.2.1.3 Grundlæggende antagelser***

Der er i succesperioden identificeret tre fælles grundlæggende antagelser. Det drejer sig for det første om oplysning af eleverne på de gymnasiale uddannelser, for det andet om Operation Dagsværk som politisk organisation og for det tredje om nye eksterne tiltag.

#### **Grundlæggende antagelse om oplysning**

Som før skrevet viser grafen i ikke-succesperioden over Operation Dagsværks salg af undervisningshæfter, at der heller ikke i succesperioden er en reel sammenhæng mellem oplysning og indsamlingsresultat, selvom Operation Dagsværk selv fastholder en sådan grundlæggende antagelse.

I dokumenterne Politiske Papirer i succesperioden fastholdes næsten den samme sætning som indføres i år 2000 (OD, 2001: C, OD, 2002: C, OD, 2003: C, OD, 2004: C, OD, 2005: C):

*”Operation Dagsværks mission er... gennem oplysningskampagner at skabe forståelse og solidaritet... At gøre danske unge bevidste om forholdene for unge i resten af verden, er OD’s førsteprioritet.” (OD, 2005: C)*

Oplysning af elever på de gymnasiale uddannelsessteder fremstår altså i succesperioden som en taget-for-givet, indiskutabel fælles grundlæggende antagelse, der giver aktørerne præferencer for oplysning, selvom det ikke er beviseligt, at det giver et højere indsamlingsresultat.

### **Grundlæggende antagelse om det positive i nye eksterne tiltag**

Som analysen af inddragelsen af OD-grupper og elever viser, så er der i Operation Dagsværk en interesse for nye eksterne tiltag. Dette bekræftes yderligere ved, at Operation Dagsværk i succesperioden orienterer sig mod mange forskellige aktører i omgivelserne. Det er meningen at omgivelserne skal behandles separat i analysen af disse, men i forhold til at påvise denne grundlæggende antagelse er det nødvendigt kort at omtale omgivelserne, da de bærer en betydelig bevisbyrde.

Da Arbejdspapiret indføres står der i dette, at det er vigtigt at påvirke og samarbejde med andre organisationer, instanser og myndigheder herunder blandt andet Nordisk Operation Dagsværk, Undervisningsministeriet og andre bistands- og solidaritetsorganisationer (OD, 2000: D, OD, 2001: D, OD, 2002: D, OD, 2003: D, OD, 2005: D). Operation Dagsværk skriver ikke bare, at det er vigtigt, de tager også mange konkrete tiltag for at føre det ud i livet. I 2002 indgår Operation Dagsværk et samarbejde med Krogerup Højskole om at lave den globale højskolelinie ”Verden brænder”<sup>64</sup> (OD, 2002: A). Samme år deltager Operation Dagsværk i et Folkemøde, der blandt andet handler om, hvordan bistandspolitikken kunne føres på en alternativ måde (OD, 2002: A). I 2003 deltager Operation Dagsværk i kampagnen ”Verdens fattigste – Hvad gør vi?”, som er et samarbejde mellem forskellige bistandsorganisationer for at sætte fokus på den danske regerings nedskæringer i udviklingsbistanden (OD, 2003: A). På Stormødet 2003 vedtages der en emneudtalelse om, at Operation Dagsværks bestyrelse skal engagere sig i Socialt Forum for at støtte op om den globale protest mod fattigdom og undertrykkelse. Bestyrelsesmedlemmer deltager

---

<sup>64</sup> ”Verden brænder” har til formål at diskutere globalisering blandt andet ved at besøge nogle af de projekter, som Operation Dagsværk støtter. Projektet kører frem til dags dato (OD, 2002: A).

ligeledes i Socialt Forum i London (OD, 2004: A). I 2004 hjælper bestyrelsen folk i England og Finland, som vil starte Operation Dagsværk op i de to lande (OD, 2004: A). I 2005 laver Operation Dagsværk sammen med andre bistandsorganisationer kampagnen ”detsidsteord” som en kritik af regeringens bistandspolitik (OD, 2005: A). Sidst men ikke mindst er Operation Dagsværk stadig en del af Nordisk Operation Dagsværk, selvom det varierer, hvor meget energi der bruges på dette (OD, 2001: A, OD, 2002: A, OD, 2003: A, OD, 2004: A, OD, 2005: A).

Der er altså ud fra dokumenterne en klar interesse i Operation Dagsværk for at involvere sig i omgivelserne – elever som kampagner. Noget af interessen kan formodentlig forklares med ændringer i gymnasiebekendtgørelsen i år 2000, som gør, at de gymnasiale uddannelsessteder nu selv kan bestemme, om Dagsværksdagen skal være en fri- eller undervisningsdag, hvilket vil blive behandlet yderligere i analysen af ledere og omgivelser. Men ændringer i gymnasireformen kan ikke forklare hele Operation Dagsværks interesse for de nye eksterne tiltag – det må formodes, at der også hos aktørerne ligger en holdning til og nogle præferencer for at foretage disse tiltag i stedet for f.eks. at koncentrere sig om det interne. Selvom mange af tiltagene er bevidste, så formodes det her, at der bag dette ligger en ubevidst grundlæggende antagelse hos aktørerne om, at det er positivt at være en åben organisation, der orienterer sig ud mod sine omgivelser og indfører nye tiltag i form af at involvere omgivelserne mere i Operation Dagsværk og Operation Dagsværk mere i omgivelserne.

Godt nok er det bestyrelsen, der fører de fleste af de ovenstående ting ud i livet, men det er Stormødet, der beslutter, at Operation Dagsværk skal deltage i Socialt Forum. Eftersom at de andre ting er fortsat uden forandringer eller diskussioner i dokumenterne, så har der sikkert heller ikke været den store utilfredshed med dette. Omkring bestyrelsens hjælp til englænderen og finnen, så bliver der i 2005 indført et nyt punkt i Arbejdspapiret som påpeger, at Operation Dagsværk skal hjælpe alle i udlandet, der kunne tænke sig at opstarte Operation Dagsværk i et andet land (OD, 2005: D). Altså må flertallet have bifaldet dette.

### **Grundlæggende antagelser om en politisk organisation**

Som det ses i ovenstående, så indbefatter den grundlæggende antagelse, at Operation Dagsværk er orienteret blandt andet mod politiske organisationer – det gælder både Socialt Forum, kampagnen ”Verdens fattigste”, ”detsidsteord”, Fællesmødet og den globale højskolelinje ”Verden brænder”.

Selve det, at Operation Dagsværk vælger at kalde to af sine dokumenter det *Politiske* Papir og Bestyrelsens *Politiske* årsberetning vidner om, at man gerne vil være en politisk organisation. Dog understreges der i hvert af de Politiske Papirer, at Operation Dagsværk er partipolitisk uafhængig (OD, 2001: C, OD, 2002: C, OD, 2003: C, OD, 2004: C, OD, 2005: C). Bestyrelsen skriver ligeledes i 2002, at Operation Dagsværk forsøger at profilere sig som en politisk organisation i forbindelse med globale spørgsmål. Det gør de blandt andet også ved at starte en underskriftsindsamling imod regeringens besparelse på ulandsbistandsområdet med det formål at bevidstgøre eleverne (OD, 2002: A).

Operation Dagsværks image er på mange måder omgivet af en slags politisk korrekthed, som kommer til at fremstå som taget-for-givet. Der tilføjes i det Politiske Papir retningslinier for ikke-diskrimination i de projekter, som Operation Dagsværk støtter samt et særligt fokus på kvinders rettigheder (OD, 2002: C, OD, 2003: C, OD, 2004: C, OD, 2005: C). I 2005 tilføjes der en indkøbspolitik, der dikterer, at det merchandise Operation Dagsværk sælger, skal være fra producenter, der tager et socialt, etisk og miljømæssigt ansvar (OD, 2005: C, OD, 2005: D). Operation Dagsværk begynder endvidere at fokusere på det politiske ladede globaliseringsbegreb i dokumenterne fra 2002 og frem. Globalisering var jo i høj grad et buzzword omkring årtusindskiftet i hele verden – også blandt bistandsorganisationer<sup>65</sup> (OD, 2002: C, OD, 2003: C, OD, 2004: C, OD, 2005: C).

Der bliver ikke internt i Operation Dagsværk sat spørgsmålstejn ved eller diskuteret, om Operation Dagsværk skal være en politisk organisation. Antagelsen eksisterer i hele perioden, og den fremstår i dokumenterne ikke videre reflekteret. Samtidig virker den fælles for aktørerne i Operation Dagsværk, da det er nedskrevet i dokumenter, som er vedtaget på Stormødet. Godt nok er det bestyrelsen, der går foran med mange af tingene, men det er også deres opgave at udføre de beslutninger, som vedtages på Stormødet. Konklusionen bliver, at der er tale om en fælles grundlæggende antagelse.

---

<sup>65</sup>Globaliseringsbegrebet bliver også brugt i Folkekirkens Nødhjælp bl.a. i en leder, der beskriver globaliseringen i forhold til rig og fattig (FKN, 2001: leder). I DANIDAS "Danmarks udviklingspolitik - strategi 2000" omtaler det nye udfordringer som blandt andet ligger i globaliseringen (DANIDA, 2000: kap. 10). I starten af det nye årtusind opstod den internationale globaliseringskritiske organisation ATTAC også ([www.attac.dk](http://www.attac.dk)).

#### **5.2.1.4 Subkulturer**

I ovenstående analyse af den institutionaliserede kultur i succesperioden fremkommer der ingen konflikter og dermed tegn på subkulturer. Ifølge dokumenterne er der dog to mindre uoverensstemmelser i perioden mellem funktionelle undergrupper: kampagnesekretariatet og bestyrelsen. I 2002 skriver kampagnelederen i sin evaluering, at bestyrelsen burde have været mere med i tilrettelæggelsen af årets kampagne. Der er den samme konflikt igen imellem de to parter tre år efter (OD, 2002: H, OD, 2005: A). Disse to konflikter kan næppe siges i høj grad at have påvirket de grundlæggende antagelser eller værdier i Operation Dagsværk. Det er altså ikke muligt i denne periode på baggrund af empirien at påvise subkulturer i Operation Dagsværk.

#### **5.2.2 Analyse af ledere**

Nedenstående analyse har til formål ud fra den indsamlede empiri i succesperioden at identificere de formelle og uformelle ledere i Operation Dagsværk i succesperioden, og derefter at analysere, hvilke initiativer lederne tager for at sikre den fælles institutionaliserede kultur på tværs af undergrupperne, og hvordan lederne sikrer, at der ikke ændres ved den fælles institutionaliserede kultur.

Som argumenteret for i *analysen af ledere i ikke-succesperioden*, så er Stormødet og mellem Stormøderne bestyrelsen det tætteste, man kommer på formelle ledere i Operation Dagsværk. Succesperioden adskiller sig dog i forhold til, at der i Operation Dagsværk i denne periode lægges mere vægt på, at alle skal være med til at bestemme. Som argumenteret for under analysen af den institutionaliserede kultur, så er der en stræben efter en så flad og åben demokratisk struktur som muligt. Ikke kun i forhold til bestyrelsen – ansvar og medbestemmelse skal lægges ud til alle undergrupper, som beskrevet i analysen af demokrati som en værdi i succesperioden (OD, 2005: D). Det kan selvfølgelig se lidt paradoksalt ud, at Stormødet som leder går ind og siger, at nu SKAL alle være med til at bestemme. Men her er det vigtigt at huske, at Stormøder jo er folkene ”nede på jorden”, som i dette tilfælde giver sig selv mere magt

##### **5.2.2.1 Ledernes initiativ for at sikre en fælles kultur**

I 2005 skriver bestyrelsen i sin politiske beretning, at de ikke synes, at de har haft nok at sige i forhold til årets kampagne (OD, 2005: A). Bestyrelsen og kampagnesekretariatet har altså en forskellig opfattelse af, hvor meget selvbestemmelse kampagnesekretariatet har omkring deres

opgaver. Bestyrelsen indstiller på baggrund af denne oplevelse til Stormødet om at ændre i Arbejdspapiret, så det bliver formaliseret og nedskrevet, i hvilket omfang de forskellige undergrupper skal ind over kampagnen. Konklusionen bliver, at alle undergrupper formelt skal have indflydelse på kampagnen (OD, 2005: D). Det skal altså ikke ses som, at bestyrelsen vil have mere magt, da de andre undergrupper også får mere indflydelse. Formålet er nok nærmere at sikre at kampagnesekretariatet ikke kan være uformelle ledere i forhold til kampagnen. Det kan ses som en måde fra bestyrelsens side at sikre den demokratiske proces, hvor alle er medbestemmende, men det kan også ses som en måde at sikre konsensus mellem undergrupperne, så det ikke giver konflikter i Operation Dagsværk.

#### ***5.2.2.2 Ledernes reaktioner på forandringer i omgivelserne***

I succesperioden bliver den formelle ledelse i Operation Dagsværk udsat for forskellige krav fra omgivelserne. For at gøre sammenligningen af analysen af lederne i de to perioder nemmere, vælges der her at se på kravene fra de samme omgivelser som i ikke-succesperioden: DUF og Undervisningsministeriet. Dette er i øvrigt også de mest direkte krav, der bliver stillet til Operation Dagsværk.

I 2004 vedtager DUF nye minimumskrav for medlemskontingent, som organisationer, der søger om støtte hos dem, skal opfylde. Det betyder, at prisen for at være medlem af Operation Dagsværk skal sættes op fra 12 kr. til 400 kr. per OD-gruppe per år. Stormødet vælger at ændre i Operation Dagsværks medlemskontingent, dog ved at give OD-grupperne nogle gratis fordele, som de ikke havde før (OD, 2005: B). Her vælger de formelle lederne altså, at Operation Dagsværk skal følge DUFs krav, men samtidig kan der argumenteres for, at kravene ikke ændrer ved Operation Dagsværks værdier eller grundlæggende antagelser.

Anderledes er det med det nye krav fra Undervisningsministeriet, der kommer i 2003. Kravet er, at Operation Dagsværk skal samarbejde med bestemte organisationer om årets projekt for at få den halve million kroner i støtte fra Undervisningsministeriet (vil blive forklaret yderligere under *analysen af omgivelserne i succesperioden*) (OD, 2004: A). Stormødet vedtager, at Operation Dagsværk ikke skal underlægge sig dette krav, selvom det så kommer til at betyde, at de ingen støtte får (OD, 2004: A). Stormødet vælger altså i stedet at beskytte Operation Dagsværks demokratiske værdier, hvor det er eleverne, der demokratisk vælger årets projekt.

### 5.2.3 Analyse af omgivelserne

Analysen af omgivelserne i succesperioden har som mål ud fra den indsamlede empiri at klarlægge, hvilke aktører og institutioner der findes i Operation Dagsværks omgivelser, og ud fra disse hvilke der har en indirekte eller direkte betydning for indsamlingsresultatet – negativ som positiv. På baggrund af dette skal Operation Dagsværks relation til disse analyseres.

Nedenstående liste viser de aktører og institutioner som udgør Operation Dagsværks organisatoriske felt i succesperioden.

- Udlændinge som ønsker at starte Operation Dagsværk op i deres hjemlande
- **Rektorer og ledelse på de gymnasiale uddannelsessteder**
- **Kampagnerne ”detsidsteord” og ”Verdens fattigste”**
- **Elever på de gymnasiale uddannelsessteder**
- **Folkemøde om en alternativ politik**
- **Danske udviklingsorganisationer**
- Dansk Ungdoms Fællesråd (DUF)
- Nordisk Operation Dagsværk
- **Borgerlige politiske partier**
- **Undervisningsministeriet**
- **Krogerup Højskole**
- **Socialt Forum**
- **Globalisering**
- **Ligestilling**
- **Kvinder**

Det har både været muligt at identificere aktører og institutioner (institutionerne er de tre sidste) i omgivelserne i denne periode. Ikke alle de nævnte har en direkte eller indirekte indflydelse på Dagsværksdagen (fravalget er begrundet i fodnote<sup>66</sup>). I denne analyse medtages rektorer, skoleledelse og elever på de gymnasiale uddannelsessteder, udviklingsorganisationer, borgerlige politiske partier, Undervisningsministeriet, Krogerup Højskole, Socialt Forum, globalisering, ligestilling og kvinder.

---

<sup>66</sup> Der er tre aktører i omgivelserne, som ikke vil blive analyseret. Det er udlændinge, der vil starte Operation Dagsværk op og Nordisk Operation Dagsværk, da de ikke er særlig dominerende i denne periode. Samt DUF da de ikke har en direkte eller indirekte indvirkning på Dagsværksdagen.

### 5.2.3.1 Undervisningsministeriet

Undervisningsministeriet udsætter i 2003 Operation Dagsværk for en direkte tvangsmæssig isomorfisme ved at sætte krav som en forudsætning for, at Operation Dagsværk fortsat vil få en halv million kroner i støtte. Kravet er i første omgang, at Operation Dagsværk skal samarbejde med de fem største danske bistandsorganisationer om årets projekt for at få støtten (OD, 2004: A). På Stormødet i 2003 kommer man, som før skrevet, frem til, at Undervisningsministeriets krav ikke skal have nogen betydning for valg af projekt (OD, 2004: A). Operation Dagsværk har derfor yderligere forhandlinger med Undervisningsministeriet for at bløde kravene op. Kravene bliver ændret til, at Operation Dagsværk skal samarbejde med en organisation, der har modtaget støtte fra DANIDA på en sum af 3 millioner mindst to gange inden for de sidste 6 år, samt har haft et anmærkningsfrit samarbejde med DANIDA (OD, 2004: A). Bestyrelsen vurderer, at det er den bedste løsning, de vil kunne opnå, og da de samtidig får lovning på den halve million i 2004, så sender de en pressemeddelelse ud, hvor der står, at de er glade for Undervisningsministeriets retningslinier. Umiddelbart efter skifter bestyrelsen dog holdning:

*"... vi besluttede at ændre vores omtale af regningslinierne, til kritik frem for tilfredshed. Vi indså vores fejltolkning af sagen, og UVM's [Undervisningsministeriets] indblanding i vores valg af samarbejdspartnere, og valgte derfor at fokusere på Dagsværks uafhængighed..." (OD, 2004: A)*

Operation Dagsværk ændrer derefter i Arbejdsrapporten, så der kommer til at stå, at de ikke vil underligge sig et sådan pres, da Operation Dagsværk er en selvstændig organisation, og vil vælge det projekt, der er bedst lige meget, hvem der er samarbejdspartneren, og dermed også lige meget om de kan få den halve million eller ej (OD, 2003: D, OD, 2004: D, OD, 2005: D, OD, 2003: A, OD, 2004: A).

Operation Dagsværk ønsker ikke være en organisation, som udefrakommende kan bestemme over, og som bryder med de demokratiske værdier. En rationel organisation ville holde sig til de organisationer, som lever op til Undervisningsministeriets krav, og følge den tvangsmæssige isomorfisme. Men det gør Operation Dagsværk ikke. I 2006 vælger de at samarbejde med Sydafrika Kontakt, og dermed opnår de ikke tilskuddet fra Undervisningsministeriet (OD, 2006: Sydafrika). Om det har en positiv eller negativ indvirkning på Dagsværksdagen er svært at afgøre. Spørgsmålet er om Operation Dagsværk ville have fået noget ud af at efterkomme Undervisningsministeriets krav. Som udviklingen af samarbejdet har været, så virker det ikke som om, at



Undervisningsministeriet kunne finde på at lovgive om, at Dagsværksdagen skulle være en obligatorisk del af undervisningen på landets gymnasiale uddannelser. Samtidig er det svært at forestille sig, at der er mange elever, som vælger ikke at deltage på Dagsværksdagen med den begrundelse, at Operation Dagsværk ikke samarbejder med de af Undervisningsministeriet ”godkendte” udviklingsorganisationer.

Operation Dagsværk søger altså ikke legitimitet hos Undervisningsministeriet, men i stedet kan der argumenteres for, at de søger legitimitet hos uddannelsesstederne.

### ***5.2.3.2 Rektorer og ledelse på de gymnasiale uddannelsessteder***

Operation Dagsværk er mere interesseret i at vinde legitimitet hos rektorer og skoleledelser på de gymnasiale uddannelsessteder, da disse efter år 2000 selv kan afgøre om Dagsværksdagen skal være en del af undervisningen, fridag eller almindelig undervisningsdag, der giver fravær til elever, der deltager på Dagsværksdagen. Operation Dagsværks taktik er at oplyse rektorer og skoleledelser om Operation Dagsværk – troen på at oplysning skaber stillingtagen og handling skinner altså også igennem her. I 2001 udarbejder bestyrelsen et kompendium med gode argumenter for, hvorfor Operation Dagsværk skal være en del af undervisningen, som gives til lærer og rektorer (OD, 2001: A). I 2005 bliver der indført et punkt i Arbejdspapiret, hvor der står, at Operation Dagsværk skal sørge for at give de bedste muligheder for, at skolernes ledelser og rektorer så vidt muligt kan hjælpe og støtte OD-grupperne. Dette skal gøres ved at sende et brev ud til rektorer og skoleledelser, som beskriver hovedpunkterne i blandt andet Operation Dagsværks Politiske Papir og Arbejdspapir (OD, 2005: D).

Flere uddannelsessteder bliver også involveret i Dagsværksdagen, men der findes ikke hos Operation Dagsværk nogen præcis oversigt over, hvor mange der har gjort Dagsværksdagen til en del af undervisningen. Men eftersom at indsamlingsresultatet er steget fra 4,5 mio. kr. i 2000 til 5,7 mio. kr. i 2001 og til yderligere 7,1 mio. kr. i 2002 (se figur 2), så kan det formodes, at Operation Dagsværk ved hjælp af oplysning har formået at skabe legitimitet omkring sig selv i hvert fald hos nogle af landets rektorer og skoleledelser. Det er dog ikke muligt ifølge dokumenterne at se, at Operation Dagsværk på nogen måde har foretaget isomorfe ændringer for at opnå denne legitimitet ud over, at de sender oplysning ud til rektorer og skoleledelser.

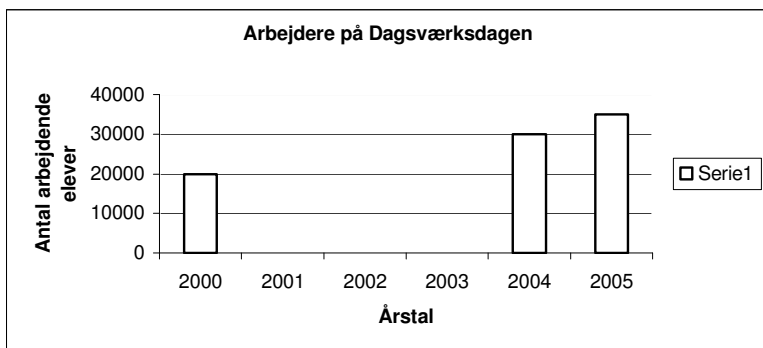
### 5.2.3.3 Elever på de gymnasiale uddannelser

Der bliver i succesperioden brugt mange ressourcer på at inddrage eleverne og OD-grupperne i Operation Dagsværk. Eleverne har jo som deltagere på Dagsværksdagen direkte betydning for indsamlingsresultatet. Efter år 2000 har Operation Dagsværk også brug for eleverne til at påvirke det enkelte uddannelsessteds ledelse for at gøre Dagsværksdagen til en obligatorisk del af undervisningen. Det ligges der i hvert fald vægt på i Arbejdspapiret (OD, 2001: D, OD, 2002: D, OD, 2003: D, OD, 2005: D). Måske derfor tager Operation Dagsværk diverse nye initiativer til aktiviteter, der involverer elever og OD-grupper, og Operation Dagsværk forsøger at få de demokratiske værdier til i højere grad at omfatte alle - også elever og OD-grupper. Det kan ses som en måde at forsøge at opnå legitimitet hos eleverne, da man hermed fastslår, at eleverne ved at være med i Operation Dagsværk kan få indflydelse, og de kan deltage i forskellige faglige og sociale aktiviteter. Det er ikke bare at samle penge ind. Det kunne altså tyde på, at Operation Dagsværk for at opnå legitimitet adopterer institutionaliserede standarder om demokrati, og derudover arrangerer flere aktiviteter. Men som skrevet i analysen af den institutionaliserede kultur, så kan det også grunde i værdier om demokrati og en grundlæggende antagelse om det positive i at fokusere på nye eksterne tiltag. I hvert fald er det en måde at forsøge at tække eleverne og OD-grupperne, så Operation Dagsværk kan opnå legitimitet hos disse. I forhold til at flere deltager på Dagsværksdagen<sup>67</sup>, så kan det også formodes, at det virker.

### 5.2.3.4 Politiske omgivelser

Et sted hvor det til gengæld er meget klart, at der finder mimetisk isomorfisme sted er i forhold til det øgede interne fokus på Operation Dagsværk som politisk organisation i succesperioden.

<sup>67</sup> Nedenstående figur 7 viser, hvor mange elever der deltager på Dagsværksdagen i succesperioden. Desværre er der ikke oplysninger om årene 2001, 2002 og 2003. Alligevel kan det i hvert fald ses, at antallet af deltagende elever i succesperioden stiger med mere end en tredjedel (OD, 2000: A, OD, 2004: A, OD, 2005: A).



En del forskellige nye begreber kommer til i Operation Dagsværks dokumenter i succesperioden. Det er begreber, som bruges af udviklingsorganisationer i Danmark og globalt set. Et eksempel er, at der er fokus på kvinders rettigheder i udviklingsbistands sammenhænge, hvilket bliver skrevet ind i det Politiske Papir i 2002 som et krav til samarbejdspartnere (OD, 2002: C). Midt i 1990erne begyndte der i hele udviklingsverdenen at komme et stort fokus på kvinders rettigheder, hvilket Operation Dagsværk øjensynligt følger<sup>68</sup>. Et andet eksempel er Fair Trade som Operation Dagsværk indfører i deres indkøbspolitik i Arbejdspapiret i 2005 (OD, 2005: D). Et sidste eksempel er begrebet globalisering (OD, 2002: C). Det er et begreb, som både findes generelt i mange dele af samfundet, især også i andre udviklingsorganisationer (se fodnote 65). Operation Dagsværk indfører begrebet i mange dokumenter fra 2002 og de følgende år. I det Politiske Papir står der:

*"OD lægger vægt på kampen mod global fattigdom og undertrykkelse." (OD, 2002: C, OD, 2003: C, OD, 2004: C, OD, 2005: C)*

Arbejdspapirerne for hele perioden er fyldt med globaliseringsbegrebet. I 2002 står der:

*"fokus på globale problemer og aspekter" ... "globale perspektiver" ... "globale problemstillinger."*  
(OD, 2002: D)

I Bestyrelsens Politiske årsberetning står der under afsnittet *Operation Dagsværk i en global verden*:

*"... vi har prøvet at profilere os som en mere politisk organisation i forbindelse med globale spørgsmål... vi har et ansvar for at dreje debatten globalt og nationalt, så det skaber en større bevidsthed om globale spørgsmål for eleverne på gymnasierne." (OD, 2002: A)*

Det må formodes at give legitimitet i udviklingsverden først og fremmest, men også hos mange andre grupper, da rettighedsperspektivet og Fair Trade er meget populært i mange kredse også blandt unge, som måske på grund af dette vil deltage på Dagsværksdagen. Overordnet kan det også

---

<sup>68</sup> Et eksempel på dette er, at FNs generalforsamling i år 2000 har overskriften "Kvinder 2000: Ligestilling, udvikling og fred i det 21. århundrede". Formålet med generalforsamlingen er at gøre status over fremskridt i gennemførelsen af handlingsprogrammet vedtaget på FNs Verdenskvindekonference i 1995, og at vedtage nye handlingsorienterede anbefalinger med henblik på at styrke den videre implementering af programmet (DANIDA, 2001: 2). En anden kilde er Folkekirkens Nødhjælp som også i disse år udvikler strategier om kvinders rettigheder i organisationens arbejde (FKN, 2007: gender equality).

være et signal om, at Operation Dagsværk er med på de nye trends i samfundet – ligesom der er en grundlæggende antagelse om at nyt er godt hos Operation Dagsværk.. Med andre ord er der tale om institutionaliserede superstandarder, som giver Operation Dagsværk legitimitet, da de symboliserer det rigtige, det moderne og alle de andre positive værdier, som de ifølge Røvik repræsenterer (Røvik, 1998: 17-24).

Operation Dagsværk deltager også i forskellige politiske sammenhænge. Det kan ses som et forsøg på at sætte handling bag beslutningen på Stormødet i 2000 om, at Operation Dagsværk skal sætte bevidstgørelse og stillingtagen som første prioritet. I år 2000 går Operation Dagsværk ind og tager stilling til en del politiske sager. De deltager i Socialt Forum, kampagnerne ”Verdens fattigste – Hvad gør vi?” i 2003 og ”detsidsteord” i 2005 og Folkemøde for en alternativ politik i 2002. (OD, 2002: A, OD, 2005: A, OD, 2003: A, OD, 2004: A).

Operation Dagsværks forsøg på at få legitimitet hos bestemte aktører giver problemer i forhold til andre aktører. I 2002 støtter bestyrelsen op om det føromtalt Folkemøde. Bestyrelsen skriver, at Operation Dagsværks engagement her bliver misforstået af omverdenen, der tolker det som, at Operation Dagsværk har en holdning til indenrigspolitiske spørgsmål (OD, 2002: A). Samtidig kommer der også fra de borgerlige partier en del kritik af Operation Dagsværk. I 2003 er Operation Dagsværk ude i en mediestorm på grund af kritik fra de borgerlige partier, som er utilfredse med, at Operation Dagsværk får støtte fra Undervisningsministeriet. Samtidig mener partierne, at elever mister undervisning, når de deltager på Dagsværksdagen<sup>69</sup>, og i det omfang, at det vinder genlyd hos elever, kan det have en negativ indflydelse på indsamlingsresultatet. Operation Dagsværk mener dog, at partiernes kritik i virkeligheden går på Operation Dagsværks politiske stillingtagen (OD, 2003: A). Dette er umiddelbart før, at Undervisningsministeriet strammer deres krav til Operation Dagsværk, så indirekte kan kritikken fra partierne have resulteret i opstramningen.

Det giver altså nogle vanskeligheder og Operation Dagsværk trækker sig ud af Folkemødet, ud af et initiativ imod racisme og også ud af Social Forum, hvilket kan ses som om, at de går på kompromis med deres politiske engagement for at bevare legitimiteten (OD, 2005: A). Det er der dog ikke nødvendigvis tale om eftersom, at bestyrelsen efter kampagnen ”detsidsteord” konkluderer:

---

<sup>69</sup> Konservativ Ungdom laver også hjemmesiden [www.dropod.dk](http://www.dropod.dk), hvor de fremstiller Operation Dagsværk som løgnere ([www.dropod.dk](http://www.dropod.dk)).

*"... at det måske ikke altid er den største styrke at stå sammen med en bred skare af andre organisationer. Dagsværk har nemlig en stor styrke i at være unge og progressive."*

(OD, 2005: A)

Det kan dog også blot være en bortforklaring af, hvorfor de har valgt at gå ud af det ovenstående. Operation Dagsværk søger legitimitet hos den del af befolkningen, som synes at stillingtagen og politisk engagement er passende for en organisation som Operation Dagsværk. Samtidig er der nogen, som ikke synes, at dette er passende for Operation Dagsværk, og som Operation Dagsværk vælger ikke at koncentrere sig om. Det kan selvfølgelig være negativt for Operation Dagsværk succes.

Hermed er de tre undersøgelsesområder i forhold til succesperioden blevet analyseret. Nedenstående vil der være en diskuterende sammenligning af analysernes resultater på tværs af de to perioder.

### **5.3 Sammenligning af analysen af de to perioder**

Nedenstående vil de tre undersøgelsesområder blive sammenlignet på tværs af de to perioder. Dette har til formål at svare på de tre empiriske forventninger.

#### **5.3.1 Sammenligning af analyserne af den institutionaliserede kultur**

Denne sammenligning af den institutionaliserede kultur i ikke-succesperioden og succesperioden har til formål at af- eller bekræfte den teoretiske forventning:

*Tilstedeværelsen af en institutionaliserede kultur har en positiv betydning for organisationens succes*

Dette vil forsøges gjort nedenstående ved at sammenligne de fundne grundlæggende antagelser, værdier og artefakter i de to perioder.

Først og fremmest kan det konkluderes, at der er flere fælles værdier og grundlæggende antagelser i succesperioden end i ikke-succesperioden:

I ikke-succesperioden er der en fælles værdi om Operation Dagsværk som en demokratisk organisation, samt en *ikke* fælles værdi om vigtigheden af at bevidstgøre eleverne på de gymnasiale uddannelser. Derudover er der fælles grundlæggende antagelser om det positive i nye interne tiltag i organisationen og om oplysning til elever på de gymnasiale uddannelser.

I succesperioden er der en fælles værdi om inddragelsen af OD-grupper og elever og en om demokrati i Operation Dagsværk. Derudover er der fælles grundlæggende antagelser om oplysning af eleverne på de gymnasiale uddannelser, Operation Dagsværk som politisk organisation og om nye eksterne tiltag.

I forhold til selve kernen i Operation Dagsværks arbejde, *oplysnings – stillingtagen – handling* -, må det formodes, at det er vigtigt ikke bare med den samme passenhedslogik, men også med ens holdninger og præferencer blandt aktørerne i forhold til kernen. Ens holdninger og præferencer vil sikre, at aktørerne går den samme vej og støtter op om kernens indhold. I analysen af den institutionaliserede kultur viser det sig, at dette er tilfældet i succesperioden, mens det kun delvist er tilfældet i ikke-succesperioden.

Den første del af Operation Dagsværks kerne er oplysning. Oplysning sætter, ifølge Operation Dagsværk, automatisk gang i stillingtagen og derefter handling hos eleverne. Derfor er det meget vigtigt for Operation Dagsværk, at der er en fælles grundlæggende antagelse om dette, der sikrer, at det tages for givet af aktørerne, og det er også tilfældet i begge perioder. Anderledes er det med hensyn til de to næste led i kernen. I ikke-succesperioden er de genstand for diskussion, mens de er taget-for-givet i succesperioden. Diskussionen foregår på et Stormøde, hvor deltagerne skal tage stilling til, om indsamlingsresultatet eller bevidstgørelse er det vigtigste. I forhold til dette er der her tale om en bevidstgørelse, som ofte fremstår som en politisk stillingtagen. I succesperioden bliver der ikke sat spørgsmålstejn ved, at Operation Dagsværk skal være en politisk organisation. Operation Dagsværk har i højere grad end i ikke-succesperioden taget politiske trends, buzzwords som ligestilling, Fair Trade og globalisering til sig, og de deltager i diverse politiske initiativer, hvilket også gør, at det at være en politisk organisation fremstår som en fælles grundlæggende antagelse i succesperioden. Den positive udlægning af dette er, at Operation Dagsværk gennem de to perioder udvikler en konsensus om Operation Dagsværks kerneformål, hvilket er godt i forhold til en stabil fælles institutionaliseret kultur.

Både i ikke-succes- og i succesperioden er der en grundlæggende antagelse om, at det er godt med nye tiltag – i den første periode er fokus bare på de interne tiltag. Der bliver oprettet to nye stillinger i Operation Dagsværk, de formelle nedskrevne retningslinier bliver revideret og et nyt dokument – Arbejdspapiret - kommer til. Artefakt dokumenterne støtter op om den grundlæggende antagelse om, at det især er den interne fornyelse, der er fokus på. I den anden periode er der fokus på de eksterne tiltag. Der er kun foretaget små ændringer i dokumenterne i succesperioden, hvilket kunne tyde på, at Operation Dagsværk i succesperioden ikke var så fokuseret på det interne og formelle. Den fælles værdi om vigtigheden af at inddrage elever og OD-grupper i højere grad end før støtter også op om at fokus her ligger på det eksterne. Der må altså i Operation Dagsværks institutionelle hukommelse være en forventning om, at det er positivt at prøve noget nyt både i ikke-succes- og i succesperioden, og denne forventning bliver aktørerne socialiseret ind i, så de selv får denne holdning. Det stemmer også godt overens med den grundlæggende forståelse af grundlæggende antagelser som nogle, der eksisterer i lang tid og er svære at ændre. Både de grundlæggende antagelser om oplysning og overordnet om nye tiltag eksisterer i hele opgavens empiriske undersøgelsesperiode.

### ***5.3.1.1 Delkonklusion***

På baggrund af ovenstående sammenligning kan det konkluderes, at der ikke bare er flere fælles grundlæggende antagelser og værdier i succesperioden, men at den institutionaliserede kultur i succesperioden også på andre måder fremstår som stærkere og mere sammenhængende. Aktørerne i succesperioden har en højere grad af konsensus i forståelsen af Operation Dagsværks kerneformål, og Operation Dagsværks basisdemokratiske værdier har spredt sig til alle dele af organisationen. Operation Dagsværk er også demokratisk i ikke-succesperioden, men fokus på demokratiet er vokset i succesperioden. Derudover er der færre uoverensstemmelser i succesperioden. Selvom det er konkluderet, at konflikterne mellem undergrupper i ikke-succesperioden ikke har nogen nævneværdig betydning, så er det jo alligevel af betydning for samarbejds miljøet og for, hvor meget energi der er til at foretage sig andre ting.

Derfor må det konkluderes, at den teoretiske forventning kan bekræftes, da der er en højere grad af institutionaliseret kultur i succesperioden end i ikke-succesperioden. Den institutionaliserede kultur må siges at kunne være med til at forklare succes i Operation Dagsværk.

### 5.3.2 Sammenligning af analyserne af ledere

Denne sammenligning af lederne i ikke-succesperioden og succesperioden har til formål at af- eller bekræfte nedenstående teoretiske forventning:

*Tilstedeværelsen af stærke ledere, der sikrer organisationens fælles institutionaliserede kultur, har en positiv betydning for organisationens succes*

Dette vil forsøges gjort nedenstående ved at sammenligne de to perioder.

I begge perioder identificeres de samme to formelle ledere: Stormødet, altså alle elever på de gymnasiale uddannelser – også alle undergrupper på nær ansatte, kampagnesekretariatet og opfølgingsgrupper – er den øverste formelle myndighed, og bestyrelsen er formelle ledere mellem Stormøderne på mandat fra Stormødet. Det har ikke været muligt at identificere egentlige uformelle ledere i nogle af perioderne. Det nærmeste, der kommer på uformelle ledere, er kampagnesekretariatet i succesperioden, som ifølge bestyrelsen ikke inddrager bestyrelsen i arbejdet med kampagnen, og dermed kommer til at fremstå som ikke-demokratisk valgte ledere. Det er dog ikke muligt ud fra dokumenterne at påvise, at der er tale om bevidst adfærd fra kampagnesekretariatets side. Dokumenterne, som ligger til grund for analysen, er jo ganske formelle, og med det menes der, at hvis man i stedet havde valgt en anden datakilde, som f.eks. observationer<sup>70</sup>, så ville man højst sandsynlig have kunnet finde enkelt personer, som var mere dominerende end andre og bedre til at få sine meninger igennem – også på et Stormøde.

I begge perioder tager de formelle ledere skridt for at sikre den fælles kultur i organisationen mellem undergrupper. I ikke-succesperioden sikrer bestyrelsen, at en intern diskussion i Operation Dagsværk om indsamlingsresultat versus bevidstgørelse bliver taget i det åbne, så uoverensstemmelsen ikke fører til konflikter mellem undergrupper. I succesperioden vedtages der på Stormødet på opfordring fra bestyrelsen formelle retningslinier, der sikrer, at alle undergrupper har ret til at deltage i udformningen af kampagnen. Dermed mindskes risikoen for, at der vil opstå uoverensstemmelser om dette.

---

<sup>70</sup> Direkte observationer eller deltager-observationer ville være velegnede til at indfange disse oplysninger, men ulempen er, at de kun kan laves i forbindelse med noget, der sker lige nu. Man kan jo indlysende nok ikke lave observationer, der går tilbage i tiden (Yin, 2003: 86).



De to eksempler ovenfor peger ikke på, at det er konflikter mellem specifikke afgrænsede undergrupper, som har hver deres kultur. At det ikke er muligt at se konflikter mellem specifikke undergrupper kan dog skyldes, at empirien ikke er så god til at belyse netop dette, da alle undergrupper ikke er repræsenteret. Stadig kan det overordnet fastslås, at de formelle ledere taget initiativer for at forhindre konflikter – om det så er mellem undergrupper eller på tværs.

I forhold til reaktioner på krav fra omgivelserne, så reagerer de formelle ledere forskelligt i de to perioder. Dog ikke i forhold til DUF. I begge perioder vælger de at imødekomme DUFs krav til medlemsstrukturen med den begrundelse, at det ikke ændrer synderligt ved Operation Dagsværk, men til gengæld giver det et højt tilskud. Forskellen ligger i de formelle lederes reaktion på Undervisningsministeriet. I ikke-succesperioden reagerer de på Undervisningsministeriets ændringer af Dagsværksdagens status ved at fortsætte samarbejdet. I succesperioden afviser Stormødet at bøje sig for Undervisningsministeriet krav om, hvem Operation Dagsværk må samarbejde med, hvis de skal have støtte fra Undervisningsministeriet. Dermed fremstår Operation Dagsværk som mere selvstændig og fokuseret på demokratiske værdier i succesperioden i forhold til ikke-succesperioden. Det skal dog tages med forbehold, da kravene i ikke-succesperioden jo ikke er på et niveau, der direkte bryder med Operation Dagsværks kultur, hvilket er tilfældet i succesperioden.

### ***5.3.2.1 Delkonklusion***

Samlet må det ifølge dokumenterne konkluderes, at de to perioder er meget lig hinanden, hvad ledere angår. Ikke kun i forhold til at de begge har Stormødet og bestyrelsen som formelle ledere og ingen uformelle ledere. Også i forhold til, at de formelle ledere i ingen af perioderne reagerer på omgivelsernes krav ved at ændre ved essentielle elementer i den fælles institutionaliserede kultur. Samtidig tager de begge initiativer, der sikrer den fælles kultur i organisationen. Det må dermed konkluderes, at teorien om den stærke leder ikke i denne opgave kan siges at kunne forklare succes i Operation Dagsværk. Dermed må den teoretiske forventning afkræftes.

Spørgsmålet er selvfølgelig så, hvorfor den teoretiske forventning omkring stærke ledere ikke forklare succes i Operation Dagsværk. Det kan skyldes tre ting. For det første kan der metodisk argumenteres for, at det skyldes, at empiriindsamlingen ikke har været god nok. Som skrevet i metodeafsnittet har dokumenterne nogle svagheder i forhold til, at der er tale om formel empiri,

som blandt andet har svært at ved at indfange uformelle ledere. Men overordnet må det siges, at empirien ikke skulle have sværere ved at forklare forventningen omkring ledere end de andre to forventninger. For det andet kan der argumenteres for, at det skyldes, at operationaliseringen af teorien om stærke ledere ikke har været korrekt. Men eftersom at operationaliseringen ligger meget tæt op af Scheins teori, så vil det ikke være så sandsynligt. For det tredje kan forklaringen ligge i selve teorien. Operation Dagsværk er en speciel organisation med en ligeså speciel ledelsesstruktur, og Scheins definition af ledere er meget forskellig fra de ledere, som man møder hos Operation Dagsværk. Schein taler om grundlæggeren og om ledere som enkeltpersoner, der sidder i toppen af et hierarki og styrer slagets gang. Ikke om Stormøder og basisdemokrati. For Schein er organisationskulturen et ledelsesinstrument, der skal sikre, at organisationen udvikles som *lederen* gerne vil have det, og som sikrer, at denne kan bevare taburetten. Hos Operation Dagsværk er ledere ikke enkelt personer, som skal sikre egen magt, men en gruppebetegnelse, hvor aktørerne udskiftes hvert år – eller hvert tredje år, da elever jo kan deltage og stemme på Stormødet fra 1. til 3. g. Dermed er det måske en hel anden kategori af ledere, der er tale om. Samtidig mener Schein, at lederne er bevidste om de ellers ubevidste grundlæggende antagelser i organisationen. I forhold til Operation Dagsværk kan det dog betvivles, da lederne jo selv er en del af organisationen, og er blevet socialiseret ind i organisationen gennem ofte først deltagelse i OD-grupper, så måske Amtsarbejde og derefter bestyrelsesarbejde osv. Dermed kan det betvivles om de kan have denne rolle, som Schein mener, at lederne har, hvor de kan styre og overskue, hvad der sker rundt omkring i organisationen. Det virker sandsynligt, at dette spiller ind i forhold til, at Scheins teori i forhold til Operation Dagsværk ikke har nogen forklaringskraft.

### **5.3.3 Sammenligning af analyserne af omgivelser**

Denne sammenligning af analysen af omgivelserne i ikke-succesperioden og succesperioden har til formål at af- eller bekræfte nedenstående teoretiske forventning:

*Organisationens legitimitet i forhold til omgivelserne har stor betydning for succes*

Dette vil blive gjort nedenstående ved at sammenligne de to perioder.

Analysen af omgivelserne i ikke-succes- og succesperioden bekræfter analysen af den institutionaliserede kultur, hvor det konkluderes, at Operation Dagsværk i ikke-succesperioden har

fokus på organisationens interne forhold, og i succesperioden har fokus på de eksterne omgivelser. Det ses i analysen af omgivelserne ved, at Operation Dagsværk i ikke-succesperioden ikke interagerer med så mange aktører i omgivelserne, som de gør i succesperioden. For det andet er to (rektorer og elever) ud af tre af de aktører i ikke-succesperioden, som har en indflydelse på indsamlingsresultatet identificeret helt i slutningen af ikke-succesperioden, hvilket må formodes at betyde, at der er mere fokus på omgivelserne i slutningen af perioden. I succesperioden derimod er der interaktion med omgivelserne i hele perioden.

DiMaggio, Powell og Røvik foreskriver, at organisationen vil ændre sig gennem isomorfisme og adoption af institutionaliserede standarder for at opnå legitimitet hos omgivelserne. Som analysen af omgivelserne fremstår, så er legitimitetsbegrebet, som skrevet i operationaliseringskapitlet, også blevet brugt i forbindelse med Operation Dagsværks interaktion eller forsøg på interaktion med omgivelser, hvor det ikke, ifølge dokumenterne, er muligt at vise, at de har foretaget isomorfe ændringer eller implementeret nye isomorfe standarder. Det kan diskuteres, om det er korrekt at se på legitimitet over så bred en kam. Hvis der kun skal ses på, hvad teorien foreskriver, så har det ikke været muligt at identificere mange isomorfe ændringer og institutionaliserede standarder i perioderne. Slet ikke i forhold til ikke-succesperioden, hvor der kun i et tilfælde, nemlig Undervisningsministeriet, er muligt – på et spinkelt grundlag – at tale om en uformel tvangsmæssig isomorfisme. I succesperioden er der identificeret et forsøg fra Undervisningsministeriet på en tvangsmæssig isomorfisme, en mimetisk isomorfisme i forhold til at få legitimitet og succes ved at efterligne blandt andet udviklingsorganisationer, samt implementering af institutionaliserede standarder i forhold til demokratiske værdier og superstandarder i forhold til politiske ”oppe-i-tiden” institutioner. Så Operation Dagsværk søger også ifølge teorien mere legitimitet hos omgivelsernes i succesperioden.

Hvis der ses på, hvorvidt Operation Dagsværk opnår legitimitet i de to perioder, så virker det klart, på trods af at empirien ikke er helt dækkende for dette, som om, at Operation Dagsværk i succesperioden i højere grad end i ikke-succesperioden opnår legitimitet hos aktører, som har en positiv indflydelse på indsamlingsresultatet. I ikke-succesperioden får de ikke meget ud af al den tid de bruger på samarbejdet med Undervisningsministeriet, da Undervisningsministeriet må siges at have en negativ indflydelse på indsamlingsresultatet. Operation Dagsværks interaktion med elever og rektorer er placeret i det sidste år i ikke-succesperioden, så det er ikke muligt at aflæse, hvorvidt

Operation Dagsværk opnår legitimitet hos disse. I succesperioden ændrer flere uddannelsessteder Dagsværksdagen til at blive en del af undervisningen, der er dog ingen oplysninger om, hvor mange der er tale om, men der sker ifølge Operation Dagsværk en stigning. Samtidig stiger antallet af deltagende elever på Dagsværksdagen med over en tredjedel fra 2000 til 2005. Det er selvfølgelig ikke muligt at bevise, at det alene skyldes, at Operation Dagsværk har opnået en større legitimitet hos disse.

Der er på intet tidspunkt tale om, at Operation Dagsværk imiterer alt i en organisation i omgivelserne for at opnå legitimitet. Der er kun tale om imitation, der svarer til Røviks byggeklodser. Hvorvidt der er tale om en lokal fortolkning, er det svært at afgøre, da empirien ikke beskriver, hvordan f.eks. standarderne ser ud hos omgivelserne. Umiddelbart er der ikke noget, der tyder på en lokal fortolkning, men det er ikke muligt at konkludere med denne empiri, så skulle der i stedet have været en nærmere analyse af f.eks. de udviklingsorganisationer, som Operation Dagsværk arbejder sammen med omkring projekter og kampagner.

#### ***5.3.3.1 Delkonklusion***

På baggrund af ovenstående kan den teoretiske forventning bekræftes, da Operation Dagsværks legitimitet i omgivelserne må siges at spille en rolle i forhold til succes.

## **6.0 Konklusion**

Denne opgaves formål har været at afdække, hvad der kan forklare succes i Operation Dagsværk. En succes der især fremstår som bemærkelsesværdig, da Operation Dagsværk har en stor, konstant udskiftning af medarbejdere, hvilket må formodes at give nogle store udfordringer med hensyn til at sikre en intern sammenhæng i organisation. Dette er blevet undersøgt ved hjælp af et komparativt casestudie af to tidsperioder i Operation Dagsværks liv, som adskiller sig i forhold til graden af succes.

I dette kapitel vil der først være en gennemgang af, hvorvidt de teoretiske forventninger, der er opstillet for at svare på undersøgelsesspørgsmålet, kan bekræftes eller ej, og herunder hvordan de relaterer sig til hinanden. Dernæst vil der på baggrund af dette, udledes en række anbefalinger til Operation Dagsværk om, hvad de skal fokusere på, hvis de skal fortsætte med at have succes.

### **Den institutionelle kultur**

Den teoretiske forventning var, at den institutionelle kultur har en positiv betydning for succes. Denne forventning kan ud fra den indsamlede empiri bekræftes. Dette skyldes, at succesperioden først og fremmest indeholder flere fælles grundlæggende antagelser og værdier end ikke-succesperioden. For det andet synes kulturen i succesperioden at være mere stabil og sammenhængende, da aktørerne i succesperioden har en højere grad af konsensus omkring Operation Dagsværks kerneformål, hvilket kan ses som et resultat af ens holdninger og præferencestrukturer hos aktørerne. Derudover har Operation Dagsværks demokratiske værdier spredt sig til alle dele af organisationen i succesperioden, og der er færre uoverensstemmelser mellem aktører i succesperioden end i ikke-succesperioden.

### **Ledere**

Stærke ledere er, i kraft af deres rolle, i forhold til den institutionaliserede kultur relevante i denne opgave. Den teoretiske forventning var, at stærke ledere, der sikrer en fælles institutionaliseret kultur, har en positiv betydning for succes. Det har dog vist sig på baggrund af det empiriske materiale, at der både i ikke-succesperioden og succesperioden eksisterer stærke ledere, der forhindrer splittelse i organisationen og sikrer, at omgivelsernes krav ikke går ud over den institutionaliserede kultur. I forhold til det sidste er det dog kun muligt at påvise, at lederne ikke

skader den fælles institutionaliserede kultur, men ikke at de gør noget specielt for at sikre den imod omgivelsernes krav.

Da der eksisterer stærke ledere i begge perioder, må den teoretiske forventning siges ikke at kunne forklare succes i Operation Dagsværk. Dette bevirker, at det ikke er muligt på baggrund af opgavens analyse at komme med anbefalinger til Operation Dagsværk, angående lederens rolle.

### **Omgivelser**

Udgangspunktet for analysen af omgivelsernes rolle i Operation Dagsværk var, at Operation Dagsværk for at få et højt indsamlingsresultat har brug for gode relationer til omgivelserne. Den teoretiske forventning kom dermed til at hedde, at organisationer har brug for omgivelsernes legitimitet for at opnå succes. Denne forventning kan ud fra den indsamlede empiri bekræftes. Dette er først og fremmest tilfældet, da Operation Dagsværk i succesperioden i højere grad end i ikke-succesperioden relaterer sig til omgivelser, som har en positiv indflydelse på indsamlingsresultatet. For det andet forsøger Operation Dagsværk i succesperioden i højere grad end i ikke-succesperioden at opnå legitimitet ved at foretager mimetiske isomorfe ændringer og ved at implementere nye institutionaliserede standarder og superstandarder. Umiddelbart opnår Operation Dagsværk i succesperioden en højere grad af legitimitet hos vigtige aktører i omgivelserne end i ikke-succesperioden.

Ovenstående er de tre undersøgelsesområder blevet gennemgået. Gennemgangen viser, at der både i ikke-succesperioden og i succesperioden er tale om tilstedeværelsen af stærke ledere. Konsekvensen af dette er, at denne teoretiske forventning ikke har nogen forklaringskraft i forhold til Operation Dagsværk<sup>71</sup>. Dermed er det kun to ud af de tre teoretiske forventninger, der i Operation Dagsværks tilfælde, kan forklare succes, hvilket alt andet lige giver disse to en større forklaringskraft i forhold til besvarelsen af opgavens undersøgelsesspørgsmål:

### ***Hvad kan forklare Operation Dagsværks succes?***

---

<sup>71</sup> Dermed kan det dog ikke konkluderes, at den teoretiske forventning om tilstedeværelsen af stærke ledere ikke ville kunne forklare succes i andre organisationer. Det skyldes, at ikke alle organisationer er ens i forhold til denne forventning, og man dermed må formodes at kunne finde organisationer, hvor tilstedeværelsen af stærke ledere differentiere i udvalgte tidsperioder.

I besvarelsen af spørgsmålet fremgår det hermed, at Operation Dagsværks succes skyldes, at de har en fælles institutionaliseret kultur samt legitimitet hos omgivelserne. Spørgsmålet i dette tilfælde er, hvordan relationen mellem de to forklaringer er. Ifølge opgavens undersøgelse holder antagelsen fra problemformuleringen om, at der er en sammenhæng mellem uformelle strukturer, der sikrer en intern sammenhænge i organisationen, og organisationens relation til omgivelserne, stik. Ud over dette kan det diskuteres, om ikke også *indholdet* i den institutionaliserede kultur og relationen til omgivelserne har en betydning. En institutionaliseret kultur, der indeholder grundlæggende antagelser, værdier og artefakter, som ligger vægt på de interne forhold i organisationen, vil have svært ved at opnå legitimitet i omgivelserne og dermed succes. En institutionaliseret kultur, der indeholder grundlæggende antagelser, værdier og artefakter, der ligger vægt på at orientere sig ud ad til og fokusere på omgivelserne, vil have nemmere ved at opnå legitimitet og dermed succes. Dette kunne umiddelbart godt forklare en del af forskellen i graden af succes i de to perioder.

Operation Dagsværks mindre fokus på omgivelserne i ikke-succesperioden kan dog også begrundes med, at de ikke før i samme grad, har haft brug for omgivelsernes legitimitet, og derfor ikke har tænkt i de baner, før de blev pressede til det. I 1996, da Undervisningsministeriet ændrede i Dagsværksdagens status, blev det ikke kun gratis arbejdskraft, eleverne skulle give, men nu fik de også fravær, eller de mistede en fridag ved at arbejde på Dagsværksdagen. Det må formodes, at ikke alle elever, der deltager i Dagsværksdagen, har den samme naturlige motivation, som de der ”til hverdag” arbejder for Operation Dagsværk. Dermed skal der et bedre argument til for, at *almindelige* elever efter 1996 gider arbejde på Dagsværksdagen. Men i årene efter 1996 gør Operation Dagsværk, ifølge empirien, ikke noget for at styrke Operation Dagsværks forhold til eleverne. Enten har Operation Dagsværk ikke vidst, hvad de skulle gøre, eller de har ikke overvejet, at de bliver nødt til at agere anderledes i forhold til omgivelserne for at sikre succes. Det er ikke mere nok bare kun at fokusere på Undervisningsministeriet. Dermed bliver det manglende fokus på forskellige aktører i omgivelserne og dermed legitimitet ikke et spørgsmål om, at den institutionaliserede kultur er optaget af interne forhold, men at Operation Dagsværks simpelthen ikke har haft i tankerne, at det at opnå legitimitet hos eleverne var en løsningsmulighed.

På baggrund af resultaterne af opgavens analyse, kan der formuleres nogle anbefalinger til, hvad Operation Dagsværk i fremtiden skal ligge vægt på, hvis de vil bevare den succes, som organisationen i disse år oplever.

- Dels er det vigtigt, at Operation Dagsværk bevarer den fælles institutionaliserede kultur. Det er sværere gjort end sagt, da en del af den institutionaliserede kultur jo netop udmærker sig ved at være ubevidst for aktørerne i kulturen. Overordnet er det derfor som minimum vigtigt for Operation Dagsværks fortsatte succes, at Operation Dagsværk er opmærksomme på, at alle aktører i organisationen er enige om organisationens kerneformål. Derudover er det i forhold til at sikre *det fælles* i Operation Dagsværk vigtigt, at Operation Dagsværk bliver ved med at ”rekruttere” folk med samme uddannelsesmæssige (gymnasiale uddannelse), og som brænder for solidaritetsarbejdet, da det sikrer en grundlæggende ensartethed i den ellers meget geografiske og funktionelle differentierede organisation. Operation Dagsværk må dog også blive ved med at styrke samarbejdet på tværs af undergrupperne, så organisationen bevarer en fælles konsensus om organisationens mål og mission.
- Dels er det vigtigt, at Operation Dagsværk bliver ved med at fokusere på sine omgivelser – især de der har en direkte eller indirekte positiv indflydelse på indsamlingsresultatet. Operation Dagsværk må finde en balance mellem at tilfredsstille omgivelserne ved eventuelt at foretage isomorfe ændringer eller implementere institutionaliserede standarder, men samtidig ikke gå på kompromis på områder, som berører den institutionaliserede kultur – eller i hvert fald den del, som er synlig for aktørerne i Operation Dagsværk, da det jo kan være svært at sikre det, man ikke er bevidst om.

Denne opgaves analyse af succes i Operation Dagsværk peger på, at Operation Dagsværk er kommet ud af krisen i slut 1990erne som en stærk organisation – både i forhold til de interne forhold og de eksterne relationer. Dermed er der intet, der skulle forhindre, at Operation Dagsværk kan fortsætte sin gode kurs og få endnu flere i den danske befolkning til at forstå, at vi alle kan være med til at føre Dag Hammerskjölds visioner ud i livet.



## 7.0 Perspektivering

I perspektiveringen vil der kort blive diskuteret, hvorvidt denne opgaves analytiske konklusioner om, hvad der kan forklare succes i organisationer, kan generaliseres i forhold til andre organisationer.

Casen Operation Dagsværk er valgt, fordi det er en speciel interessant case og altså ikke med det formål at kunne sige noget generelt om et specielt område, men om hvordan Operation Dagsværk i fremtiden kan bevare sin succes. Når dette er sagt, kan det jo stadig være interessant at se på, om opgavens konklusioner kan sige noget om organisationer, som minder meget om Operation Dagsværk. Kan de f.eks. bruges i forhold til Operation Dagsværk i de andre nordiske lande? De nordiske Operation Dagsværk organisationer har alle oprindelse i Operation Dagsværk i Sverige, og bygger på den samme ideologi og kerneformål. Det viser sig dog, at de nordiske Operation Dagsværk adskiller sig fra hinanden på andre vigtige punkter, eller i hvert fald har udviklet sig i forskellige retninger.

*”OD i Danmark är mer uttalat byggt på stormötesdemokrati där alla intresserade elever först inom en region och sedan från hela landet bjuds in för att bestämma över insamlingsmål och andra beslut. OD i Danmark har beslutat att delta aktivt i Sociala forum processen och diskuterar att ansluta sig till bojkottkampanjen av Israel. När danska utrikesministern hösten 2005 ville ta bort alla statliga bidrag till information om tredje världen samlade OD i Danmark in 15 000 namn i protest. I övriga Norden är Operation dagsverke idag mer en integrerad del av etablerade elevorganisationers arbete som samarbetar ofta med andra etablerade organisationer. Den solidaritetsanda och förmåga till att ta strid i kontroversiella frågor som en gång kännetecknade denna kampanj har delvis ersatts av administration av statliga bidrag och etablerade organisationers okontroversiella projekt.” (Björk, 2006)*

De andre nordiske Operation Dagsværk er mindre selvstændige og arbejder tættere sammen med etablerede organisationer, og er dermed heller ikke på samme måde som danske Operation Dagsværk politisk engagerede. Da organisationerne er forskellige, er det ikke muligt ukritisk at overføre denne opgaves konklusioner over på de andre Operation Dagsværks organisationer. Men det kunne være spændende at undersøge nærmere.

## 8.0 Litteraturliste

Litteraturlisten er af oversigtsmæssige grunde inddelt i to afdelinger. Først er der den generelle anvendt litteratur i opgaven (inddelt i litteratur og internetkilder), og derefter den litteratur som specifikt har med Operation Dagsværks at gøre (inddelt i dokumenter og internetkilder).

### Primær litteratur

Antoft, Rasmus & Salomonsen, Heidi	2007	<i>Det kvalitative casestudium - introduktion til en forskningsstrategi</i>	Syddansk Universitetsforlag
Bakke, Jørgen Frode & Fivelsdal, Egil	2004	<i>Organisationsteori</i>	Handelshøjskolens Forlag
Brüel, Sven & Nielsen, Niels Åge	1987	<i>Gyldendals Fremmedordbog</i>	Gyldendalske Boghandel
Collier, David	1993	The Comparative Method, i <i>The State of the Discipline II</i> , redigeret af Ada F. Finifter	American Political Science Association
DANIDA	2000	<i>Danmarks udviklingspolitik – strategi</i>	DANIDA, Udenrigsministeriet
DANIDA	2001	<i>Kvinder 2000: Ligestilling, Udvikling og fred i det 21. århundrede.</i>	DANIDA, Udenrigsministeriet
DiMaggio, Paul	1998	<i>The New Institutionalisms: Avenues Of Collaboration</i> i Journal of Institutional And Theoretical Economics, Vol. 154	
DiMaggio, Paul J. & Powell, Walter W.	1991	The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality In Organizational Fields, i <i>The New Institutionalism in Organizational Analysis</i>	University of Chicago
Hall, Peter A & Taylor, Rosemary C.R.	1996	<i>Political Science and the Three New Institutionalisms</i>	Political Studies Association
Hatch, Mary Jo	1997	<i>Organizational Theory: modern, symbolic, and postmodern perspectives</i>	Oxford University Press

Jespersen, Peter Kragh	1991	<i>Empiriske organisationsanalyser i enkeltorganisationer</i>	AUC
Jacobsen, Dag Ingvar & Thorsvik, Jan	2002	<i>Hvordan organisationer fungerer</i>	Hans Reitzels forlag
Lijphart, Arend	1971	<i>Comparative Politics and the Comparative Method</i> , i American Political Science Review: No. 65/ 1971	
March, James G. & Olsen, Johan P.	1989	<i>Rediscovering Institutions: the organizational basis of politics</i>	The Free Press
Martin, Joan	2002	<i>Organizational culture: Mapping the terrain</i>	Sage Publications Inc.
Nielsen, Klaus m.fl.	2005	<i>Institutionel teori- en tværfaglig introduktion</i>	Roskilde Universitetsforlag
Nielsen, Peter	1998	<i>Produktion af viden – en praktisk metodebog</i>	Teknisk Forlag
Pedersen, Jesper Strandgaard & Dobbin, Frank	2006	<i>In Search for Identity and Legitimation</i> i American Behavioral Scientist, Vol 49, No 7	Sage publications
Peters, Guy	1999	<i>Institutional theory in political science. The 'new institutionalism'</i>	Pinter
Røvik, Kjell Arne	1998	<i>Moderne organisasjoner. Trender i Organisasjonstenkningen ved tusenårsskiftet</i>	Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS
Schein, Edgar H.	1991	What is culture? i Frost, Peter J m.fl. <i>Reframing Organizational Culture</i>	Saga Publications, Inc.
Schein, Edgar H.	1994	<i>Organisationskultur og ledelse</i>	Forlaget Valmuen
Schultz, Maiken	1990	<i>Kultur i organisationer: funktionel eller symbolsk</i>	Handelshøjskolens Forlag
Sørensen, Anders Berg	1994	<i>Forandring, ro og orden?</i> i Grus nr. 43	
Torfin, Jacob	2005	Institutionelle teorier indenfor politologi i Nielsen, Klaus (red.) <i>Institutionel teori - en tværfaglig introduktion</i>	Roskilde Universitet
Yin, Robert K.	2003	<i>Case study research: Design and Methods</i>	Sage publications, Inc.

## Generelle internet kilder

FKN, 2007: gender equality	<a href="http://www.danchurchaid.dk/sider_paa_hjemmesiden/what_we_do/issues_we_work_on/gender_equality">www.danchurchaid.dk/sider_paa_hjemmesiden/ what_we_do/issues_we_work_on/gender_equality</a>
FKN, 2001: leder	<a href="http://www.noedhjaelp.dk/sider_paa_hjemmesiden/faa_mere_materiale/nyhedsbrev/leder_fra_de_fattige_til_de_rige">www.noedhjaelp.dk/sider_paa_hjemmesiden/faa_mere_materiale/ nyhedsbrev/leder_fra_de_fattige_til_de_rige</a>
DUF, 2007: tilskud	<a href="http://www.duf.dk/web/data.nsf">www.duf.dk/web/data.nsf</a>
Konservativ Ungdoms hjemmeside	<a href="http://www.dropod.dk">www.dropod.dk</a>

## Operation Dagsværks dokumenter

OD, 1992-93: I	1992-93	<i>Årsrapport for Operation Dagsværk</i>	På de ansattes kontor, øverste hylde i reol på endevæg
OD, 1996: C	1996	<i>Operation Dagsværks Politiske Papir</i>	I kopirum, i mappen: Stormøde 1994-1995
OD, 1997: A	1997	<i>Bestyrelsens Politiske Årsberetning</i>	På de ansattes kontor, dokumentskab, hængemappe: Beslutningsprotokol 1998
OD, 1997: B	1997	<i>Bestyrelsens Økonomiske Årsberetning</i>	Som ovenstående
OD, 1997: C	1997	<i>Operation Dagsværks Politiske Papir</i>	Som ovenstående
OD, 1997: H	1997	<i>Kampagneevaluering af kampagneleder</i>	Findes på de ansattes kontor, reol på bagvæggen nederste hylde
OD, 1998: A	1998	<i>Bestyrelsens Politiske Årsberetning</i>	På de ansattes kontor, dokumentskab, hængemappe: Beslutningsprotokol 1999
OD, 1998: B	1998	<i>Bestyrelsens Økonomiske Årsberetning</i>	Som ovenstående
OD, 1998: C	1998	<i>Operation Dagsværks Politiske Papir</i>	I kopirum, i mappen: Bestyrelse, ultimo 1997-98
OD, 1998: E	1998	<i>Emneudtalelser på Stormødet</i>	På de ansattes kontor, dokumentskab, hængemappe: Beslutningsprotokol 1998
OD, 1998: G	1998	<i>Debatoplæg om Operation Dagsværks fremtidige stillingsstruktur</i>	I kopirummet, i mappen: 1998

OD, 1998: H	1998	<i>Kampagneevaluering af Kampagneleder</i>	Findes på de ansattes kontor, reol på bagvæggen nederste hylde
OD, 1999: B	1999	<i>Bestyrelsens Økonomiske Årsberetning</i>	I kopirum, i mappen: OD-bestyrelse 1999-2000
OD, 1999: C	1999	<i>Operation Dagsværks Politiske Papir</i>	Som ovenstående
OD, 2000: A	2000	<i>Bestyrelsens Politiske Årsberetning</i>	I kopirum, i mappen: Dokumenter fra Stormødet 2000
OD, 2000: B	2000	<i>Bestyrelsens Økonomiske Årsberetning</i>	Som ovenstående
OD, 2000: C	2000	<i>Operation Dagsværks Politiske Papir</i>	Som ovenstående
OD, 2000: D	2000	<i>Operation Dagsværks Arbejdsrapport</i>	Som ovenstående
OD, 2000: F	2000	<i>Oplæg til debat om Operation Dagsværks nye Politiske Papir</i>	Som ovenstående
OD, 2001: A	2001	<i>Bestyrelsens Politiske Årsberetning</i>	I kopirum, i blå mappe 2001
OD, 2001: C	2001	<i>Operation Dagsværks Politiske Papir</i>	Som ovenstående
OD, 2001: D	2001	<i>Operation Dagsværks Arbejdsrapport</i>	Som ovenstående
OD, 2001: E	2001	<i>Emneudtalelse på Stormødet</i>	Som ovenstående
OD, 2002: A	2002	<i>Bestyrelsens Politiske Årsberetning</i>	I kopirum, i mappen: Stormøde 2002
OD, 2002: B	2002	<i>Bestyrelsens Økonomiske Årsberetning</i>	Som ovenstående
OD, 2002: C	2002	<i>Operation Dagsværks Politiske Papir</i>	Som ovenstående
OD, 2002: D	2002	<i>Operation Dagsværks Arbejdsrapport</i>	Som ovenstående
OD, 2002: H	2002	<i>Kampagneevaluering af kampagneleder</i>	Findes på de ansattes kontor, reol på bagvæggen nederste hylde
OD, 2003: A	2003	<i>Bestyrelsens Politiske Årsberetning</i>	I kopirum, i mappen: Stormøde 2003
OD, 2003: B	2003	<i>Bestyrelsens Økonomiske Årsberetning</i>	Som ovenstående
OD, 2003: C	2003	<i>Operation Dagsværks Politiske Papir</i>	Som ovenstående

OD, 2003: D	2003	<i>Operation Dagsværks Arbejdsrapport</i>	Som ovenstående
OD, 2004: A	2004	<i>Bestyrelsens Politiske Årsberetning</i>	På de ansattes kontor, dokumentskab, hængemappe: Beslutningsprotokol 2004
OD, 2004: B	2004	<i>Bestyrelsens Økonomiske Årsberetning</i>	Som ovenstående
OD, 2004: C	2004	<i>Operation Dagsværks Politiske Rapport</i>	Som ovenstående
OD, 2004: E	2004	<i>Emneudtalelse på Stormødet</i>	Som ovenstående
OD, 2005: A	2005	<i>Bestyrelsens Politiske Årsberetning</i>	I kopirum, i mappen: Stormøde 2005
OD, 2005: B	2005	<i>Bestyrelsens Økonomiske Årsberetning</i>	Som ovenstående
OD, 2005: C	2005	<i>Operation Dagsværks Politiske Rapport</i>	Som ovenstående
OD, 2005: D	2005	<i>Operation Dagsværks Arbejdsrapport</i>	Som ovenstående
Tord, Bjørk	2007	<i>Historien om Operation Dagsverke</i>	

### **Operation Dagsværk internet kilder**

OD, 2007: sekretariatet	<a href="http://www.od.dk/index.php?pg=6_4&amp;6_4&amp;h=6">www.od.dk/index.php?pg=6_4&amp;6_4&amp;h=6</a>
OD, 2007: indsamlingsresultater	<a href="http://www.od.dk/filer/indhold.htm">www.od.dk/filer/indhold.htm</a>
OD, 2007: om OD	<a href="http://www.od.dk/index.php?pg=6&amp;b=&amp;h=6">www.od.dk/index.php?pg=6&amp;b=&amp;h=6</a>
OD, 2006: vedtægter	<a href="http://www.od.dk/filer/pdf/organisation/vedtaegter06.pdf">www.od.dk/filer/pdf/organisation/vedtaegter06.pdf</a>
OD, 2007: bestyrelsen	<a href="http://www.od.dk/index.php?pg=6_5&amp;b=6_5&amp;h=6">www.od.dk/index.php?pg=6_5&amp;b=6_5&amp;h=6</a>
OD, 2007: stormødet	<a href="http://www.od.dk/index.php?pg=6_6&amp;b=6_6&amp;h=6">www.od.dk/index.php?pg=6_6&amp;b=6_6&amp;h=6</a>
OD, 2007: distrikter	<a href="http://www.od.dk/index.php?pg=6_7_0_3&amp;b=6_7_0_3&amp;h=6">www.od.dk/index.php?pg=6_7_0_3&amp;b=6_7_0_3&amp;h=6</a>
OD, 2007: landsråd	<a href="http://www.od.dk/index.php?pg=6_7&amp;b=6_7&amp;h=6">www.od.dk/index.php?pg=6_7&amp;b=6_7&amp;h=6</a>
OD, 2007: opfølgingsgrupper	<a href="http://www.od.dk/index.php?pg=5_1_2&amp;b=5_1&amp;h=5">www.od.dk/index.php?pg=5_1_2&amp;b=5_1&amp;h=5</a>
OD, 2007: tidligere materialer	<a href="http://www.od.dk/index.php?pg=3_5&amp;b=3_5&amp;h=3">www.od.dk/index.php?pg=3_5&amp;b=3_5&amp;h=3</a>
OD, 2007: sekretariatet tilbyder	<a href="http://www.od.dk/index.php?pg=2_3&amp;b=2_3&amp;h=2#sek">www.od.dk/index.php?pg=2_3&amp;b=2_3&amp;h=2#sek</a>

OD, 2007: struktur	<a href="http://www.od.dk/index.php?pg=6_1&amp;b=6_1&amp;h=6">www.od.dk/index.php?pg=6_1&amp;b=6_1&amp;h=6</a>
OD, 2007: sekretariatsleder	<a href="http://www.od.dk/index.php?pg=6_4_1_6&amp;b=6_4&amp;h=6">www.od.dk/index.php?pg=6_4_1_6&amp;b=6_4&amp;h=6</a>
OD, 2006: sydafrika	<a href="http://www.od.dk/index.php?pg=5_1_7&amp;b=5_1_7&amp;h=5">www.od.dk/index.php?pg=5_1_7&amp;b=5_1_7&amp;h=5</a>
OD, 2007: historie	<a href="http://www.od.dk/index.php?pg=6_9_4&amp;b=6_9_4&amp;h=6">www.od.dk/index.php?pg=6_9_4&amp;b=6_9_4&amp;h=6</a>
OD, 2007: værn	<a href="http://www.od.dk/index.php?pg=6_9_2&amp;b=6_9&amp;h=6">www.od.dk/index.php?pg=6_9_2&amp;b=6_9&amp;h=6</a>

## 9.0 Bilag

*Dokumentmaterialet, som ligger til grund for opgavens analyse, er ikke vedlagt, men kan rekvireres ved henvendelse.*

### Bilag 1

Beregninger af hvor meget elever, der arbejder på Dagsværksdagen, i gennemsnit tjener. Perioden 1996-2005. Tallene for antal deltagere på Dagsværksdagen er cirka tal.

Kilde: OD, 1997: H, OD, 1998: A, OD, 1999: A, OD, 2000: A, OD, 2004: A, OD, 2005: A; OD, 2007: indsamlingsresultater

Antal deltagere på Dagsværksdagen		Indsamlingsresultatet	
Årstal	Antal	Årstal	Mio.kr
1996	25000	1996	4,8
1997	27000	1997	5
1998	16000	1998	4
1999	21000	1999	5,2
2000	20000	2000	4,5
2001	0	2001	5,7
2002	0	2002	7,1
2003	0	2003	7,5
2004	30000	2004	7,3
2005	35000	2005	8,3

Årstal	Den gennemsnitlige indkomst for deltagere på Dagsværksdagen
1996	5208,333
1997	5400
1998	4000
1999	4038,462
2000	4444,444
2001	
2002	
2003	
2004	4109,589
2005	4216,867