



Værdi fra dag 1 i partnerskaber

- en indsamling af
erfaringer fra krydsfeltet
mellem civilsamfund
og erhvervsliv



KRYDSFELDT APS



VÆRDI FRA DAG 1 I PARTNERSKABER
- EN INDSAMLING AF ERFARINGER FRA
KRYDSFELTET MELLEML CIVILSAMFUND
OG ERHVERVSLIV
©Carve Consulting 2019

CARVE CONSULTING
Nørre Voldgade 11, 2.
DK-1358 Copenhagen K
+45 25 420 420
info@carve.dk
CVR: 35 21 19 42

REDAKTION
Jesper Mørk, Krydsfeldt ApS
Birgitte Kofod Olsen, Carve Consulting P/S
Mette Grovermann, ISOBRO

DESIGN
Anne Mette Dion, amo design

FOTOS
Adobe Stock

ISBN
978-87-998812-3-9

TAK

Vi vil gerne takke dem, der har gjort undersøgelsen mulig. En stor tak skal derfor lyde til:

Birgitte Strand, Senior projektleder for partnerskaber, Kræftens Bekæmpelse
Bolette Christensen, fhv. CEO, BØRNEfonden
Camilla Erika Lerberg, fhv. Chef for Kommercielle Partnerskaber og CSR, Red Barnet
Claes Amundsen, fhv. bl.a. Fundraising- og Kommunikationschef, Røde Kors
Espen Højlund, CEO, Advice
Jytte Svendsen, fhv. CEO, Børnehjælpsdagen
Mads Øvlisen, fhv. CEO, Novo Nordisk
Mette Hattens, Kampagneansvarlig, Hjerteforeningen
Mikkel Klausen, CSR-chef, LB Forsikring
Ole Madsen, Kommunikationschef, Spar Nord
Rya Lene Terney, Afdelingschef, CSR & Jobudvikling, ISS
Sara Krüger Falk, Executive Director, UN Global Compact Network Danmark
Susanne Stormer, Vice President, Corporate Sustainability, Novo Nordisk



Indhold



- 02 FORORD** DER SKAL SAMARBEJDE TIL
- 04 OVERBLIK** FRA KONTAKT TIL KONTRAKT
- 06 ANBEFALING 1** SÆT MANGE BUNDLINJER I SPIL OG ØG VÆRDISKABELSEN
 - 06 Mange bundlinjer
 - 08 Intern afstemning
 - 09 Mandat til at deltage
 - 10 anbefalinger til, hvordan man sætter mange bundlinjer i spil
- 12 ANBEFALING 2** SÅ FRØ MED FORSAMARBEJDSAKTIVITETER OG SKAB VÆRDI FRA START
 - 12 Smagsprøver
 - 12 At tale direkte til ildsjælene
 - 13 Skalering af ildsjælsprojekter gennem samarbejder
 - 14 anbefalinger til, hvordan man kan så frø og skabe værdi med forsamarbejdsaktiviteter
- 16 ANBEFALING 3** EN GOD, VÆRDIFULD DIALOG LEDER TIL ET GODT, VÆRDIFULDT SAMARBEJDE
 - 16 Værdier undervejs
 - 17 Mød hinanden på flere niveauer
 - 19 At skabe en god dialog
 - 20 anbefalinger til, hvordan man kan skabe en god, værdifuld dialog
- 22 ANBEFALING 4** EN PRØVEPERIODE KAN SKABE VÆRDI SAMT GRUNDLAG FOR EN GOD BESLUTNING
 - 22 Kom i gang med det samme
 - 22 Afprøv fortællingen
 - 24 Stop det, der ikke virker
 - 25 anbefalinger til, hvordan man kan arbejde med en prøveperiode
- 26 AKTIVITETSFORSLAG**
- 28 METODE OG PROCES**

FORORD

Der skal samarbejde til

Partnerskaber er på alles læber, og FN's 17. verdensmål handler specifikt om, hvordan netop samarbejde og partnerskaber skal bidrage til indfrielsen af de øvrige 16 verdensmål, der er nødvendige for at sikre et bæredygtigt samfund.

Civilsamfund og erhvervsliv skal samarbejde, fordi det giver mulighed for, at man som civilsamfund kan løfte sine opgaver endnu bedre og mere effektivt, og tilsvarende for erhvervslivets vedkommende er der gennem samarbejde gode muligheder for at blive dét, mange af virksomhederne stræber efter at være for sine ansatte og for sin omverden: mere end en virksomhed.

Erfaringen viser dog, at det tager tid at indgå partnerskaber mellem organisationer og virksomheder om løsningen af samfundsudfordringer, og endnu længere tid før der skabes værdi for parterne og deres målgrupper. Det er ikke nemt, når to meget forskellige verdener mødes og prøver at etablere et fælles sprog og udgangspunkt for samarbejde. Derfor bliver mange partnerskabsprocesser heller aldrig til mere end snak. De når aldrig at blive til handling. Det er spildte kræfter og tabt værdi.

Vi bruger her ordet værdi som samlet betegnelse for de mange bundlinjer, der eksisterer i såvel virksomheder som civilsamfundsorganisationer. For begge parter gælder det, at de skal være noget for nogen, kontinuerligt udvikle produkter eller ydelser, skabe økonomisk værdi, retfærdiggøre deres valg, positionere sig i offentlighedens bevidsthed,

skabe intern identifikation, tiltrække og fastholde medarbejdere samt løbende opkvalificere deres kompetencer. Dette er nogle af de mange bundlinjer, der kan sættes i spil i et partnerskab og skabes værdi på. Undersøgelsen her strukturerer og fremlægger praktikernes erfaringer og giver svaret på, hvordan alle kan få mere ud af at samarbejde ved at skabe værdi fra dag 1.

Vi har erfaret, at tidlig og langsigtet værdi kræver, at begge parter sætter mange bundlinjer i spil. For at kunne dette må man gøre sig klart, hvilke bundlinjer man har at arbejde med, hvem der har ansvaret for dem og sørge for, at disse personer får mulighed for at tage del i dialogen.

Værdi kan også skabes tidligt med gode forsamarbejdsaktiviteter. Det kræver, at man arbejder med smagsprøver, at man taler direkte til samarbejdspartnerens ildsjæle, og at man i stedet for at tænke oppefra-ned forsøger at skalere ildsjælsprojekter gennem partnerskaber.

Undersøgelsen viser dernæst, at gode, værdifulde samarbejder kommer efter gode, værdifulde dialoger. Her er det vigtigt at registrere værdi skabt undervejs i dialogen, at skabe match på både ildsjæl-, projektleder- og direktionsniveau samt at gøre sig klart, hvordan man selv vil bidrage til en god dialog.

Endelig viser feltets erfaringer, at det kan betale sig at inkorporere en prøveperiode for samarbejdet. Det gøres ved at arbejde med et Minimum Viable Product, ved tidligt at afprøve samarbejdets fortælling samt ved at sørge for at lukke det, der ikke virker og komme videre.

Det handler altså om at se partnerskabsprocessen på en ny måde, hvor vi her fokuserer specifikt på det, der sker mellem første kontakt og indgået kontrakt.

I løbet af efteråret 2018 har vi interviewet 13 centrale aktører fra organisationer, virksomheder og krydsfeltet imellem. Vi har mødt dem, talt om deres erfaringer med partnerskaber og fået indblik i, hvad de tænker om muligheden for at skabe værdi fra dag 1.

De interviewede er Birgitte Strand (Kræftens Bekæmpelse), Bolette Christensen (fhv. BØRNEfonden), Camilla Erika Lerberg (fhv. Red Barnet), Claes Amundsen (fhv. bl.a. Røde Kors), Espen Højlund (Advice), Jytte Svendsen (fhv. Børnehjælpsdagen), Mads Øvlisen (fhv. Novo Nordisk), Mette Hattens (Hjerteforeningen), Mikkel Klausen (LB Forsikring), Ole Madsen (Spar Nord), Rya Lene Terney (ISS), Sara Krüger Falk (UN Global Compact Network Danmark) og Susanne Stormer (Novo Nordisk).

Vi har struktureret og tematiseret udbyttet af samtalerne og samlet de vigtigste læringer i 12 anbefalinger og 12 konkrete aktivitetsforslag til dem, der vil skabe værdi fra dag 1.

Tak til deltagerne for deres indsigt og ligefremhed. Vi føler os overbeviste om, at deres erfaringer vil kunne hjælpe andre til at skabe mere værdi tidligt og derigennem indgå flere, gode samarbejder. Vi tror på samarbejder mellem civilsamfund og erhvervsliv som et vigtigt element i at skabe og vedligeholde det bæredygtige samfund, som verdens nationer har indkapslet i de 17 verdensmål. Uanset hvad

der sker, og hvor vi er på vej hen, er det nødvendigt, at vi finder løsninger på de udfordringer, vi møder, hvilket netop er reflekteret i det 17. verdensmål om partnerskaber for handling.

Partnerskaber skal sikre fremdrift på de øvrige 16 verdensmål. Vores pointe er således i tråd med FN's, når vi siger, at den bedste måde, vi forbereder os på fremtiden, er at træne vores samarbejdsevner i krydsfeltet. For når problemerne opstår, får både civilsamfund og erhvervsliv centrale roller, og mange løsninger vil blive fundet i netop dette krydsfelt.

God læselyst



Jesper Mørk
Krydsfeldt ApS



Birgitte Kofod Olsen
Carve Consulting P/S



Mette Grovermann
ISOBRO

OVERBLIK

Fra kontakt til kontrakt

FASE 1 FØR KONTAKT

ANBEFALING 1.1

Gør jer klart, hvilke bundlinjer I kan sætte i spil

ANBEFALING 2.1

Beslut, hvilke smagsprøver I vil dele ud

ANBEFALING 2.2

Tal direkte til ildsjælene
hos jeres samarbejdspartner

FASE 2 FØR FØRSTE MØDE

ANBEFALING 1.2

Afgør, hvem der bør indgå i dialog

ANBEFALING 3.3

Afgør, hvordan I kan bidrage
til en konstruktiv dialogproces

KONTAKT

FØRSTE MØDE

FASE 3
START AF DIALOG

FASE 4
ETABLERET DIALOG

ANBEFALING 1.3

Giv mandat til at deltage i dialog

ANBEFALING 2.3

Brug strategiske dialoger til at skalere ildsjælsprojekter

ANBEFALING 3.1

Etablér og brug undervejsregnskaber

ANBEFALING 3.2

Skab match på tre niveauer: ildsjæl, projektleder, direktion

ANBEFALING 4.2

Afprøv fortællingen ved at tale med interessenter om det potentielle partnerskab

ANBEFALING 4.1

Arbejd med et Minimum Viable Product

ANBEFALING 4.3

Sæt en skæringsdato og stop det, der ikke virker

OVERGANG TIL
ETABLERET DIALOG

KONTRAKT

ANBEFALING 1

Sæt mange bundlinjer i spil og øg værdiskabelsen

Mange bundlinjer

Der kan skabes værdi på mange niveauer i partnerskaber. Det har vores interviews med tydelighed vist. Nogle partnerskaber skal tilvejebringe viden, andre skal skabe forretning. Nogle involverer kunder og frivillige, andre medarbejdere. Nogle skal fortælle en historie, andre skal ændre praksisser. Der er ingen fast opskrift for, hvad et samarbejde skal indeholde. Åbenhed er dog afgørende. Begge parter må være åbne om, hvad de ønsker sig med samarbejdet.

Den eneste måde, parterne kan tage højde for hinandens bundlinjer, er, at de tidligt fortæller hinanden, hvilke parametre de har tænkt sig at måle samarbejdets succes på. Som Mette Hattens (Hjerteforeningen) beskriver det: *"Det, jeg gør mest, er at lytte til, hvad de ønsker at få ud af samarbejdet, og så er det mit job at vende tilbage og besvare, hvad jeg kan løfte, og hvad jeg kan opfylde. Så der hele tiden hersker åbenhed og en forståelse for, at begge parter skal have udbytte af et samarbejde. Mit vigtigste job i*

den proces er at sætte mig i virksomhedens sted og finde frem til "what's in it for them" - hvor ligger det purpose-drevne incitament, der gør samarbejdet oplagt for begge parter. Og det handler både om branding og kroner. Profit og purpose kan sagtens gå hånd i hånd på en autentisk måde."

Det handler også om at håndtere den ofte skæve magtbalance, der er, når civilsamfundsorganisation og virksomhed mødes, hvor førstnævnte let kan komme til at ligge under for det



store pres, der er på dem for at lande et samarbejde med den givne virksomhed. Gennem åbenhed om hinandens behov og interesser ved dialogen kan magtforholdet bedre nivelleres, og tillid opbygges.

Mads Øvlisen (fhv. Novo Nordisk) peger ligeså på åbenhed som en vigtig præmis for værdiskabelse og tillidsopbygning: *"Min erfaring er, at en af de vigtigste øvelser er, at de to parter skal være helt ærlige overfor hinanden om, hvad de venter at få ud af samarbejdet. For hvis ikke det er tydeligt, hvad modparten ønsker, så etableres aldrig et tillidsforhold, og den diskussion er samtidig med til at præcisere, hvad værdien er for dig selv."*

Gennem en åben dialog kan I tidligt spore jer ind på, hvilke bundlinjer I skal sætte i spil i såvel dialogen som i det samarbejde, dialogen gerne skulle munde ud i. I den forbindelse anbefaler vi, at man sætter så mange bundlinjer i spil som muligt. Jo flere niveauer I kan opnå succeser på, desto bedre mulighed har I for at bevæge jer rundt mellem dem løbende, og desto større chance er der for at skabe værdi, der står mål med ambitionerne. Det handler om at gøre kagen så stor som muligt.

Camilla Erika Lerberg (fhv. Red Barnet) beskriver her, hvordan man hos Red Barnet forsøger at give samarbejder flere lag: *"Det er kendetegnet for de fleste af Red Barnets partnerskaber i dag, at de indeholder rigtig mange forskellige ting. De mange lag kommer til syne, når Red Barnet sammen med*

virksomheden diskuterer, hvad det er, de skal lykkes med sammen: Hvad er det for en verden, vi gerne vil forandre? Og så regner vi baglæns i partnerskabet og finder ud af, hvilke aktiviteter vi så skal sammensætte, så vi kan nå vores mål." De mange lag udspringer af en bred vision for samarbejdet og

viljen til at lade samarbejdet indeholde mange niveauer.

Indledningsvist i dialogen ligger der altså en vigtig opgave i hver for sig og sammen at afdække, hvilke bundlinjer og lag samarbejdet skal indeholde - jo flere desto bedre.

EKSEMPEL

MADS ØVLISEN fhv. Novo Nordisk



Mads Øvlisen fortæller her om et samarbejde mellem WWF og Novo Nordisk med mange bundlinjer. Det illustrerer, hvorfor et samarbejde ikke kun skal måles på ét parameter, men gerne mange: *"Jeg kommer til at tænke på et samarbejde, vi i sin tid havde med WWF. Vi var blandt andet involveret i nogle regnskvsprojekter i Sydamerika, og vores interesse var, at vi på sigt kunne have gavn af et samarbejde med dem og for eksempel kunne bruge mikroorganismer fra Brasilien uden at blive opfattet som gående ind og plyndre.*

Der havde vi et langt forløb, hvor en af vores dygtige forskere var sat på projektet, og hvor vi lærte rigtig meget, og det skabte utvivlsomt værdi. Der er ingen tvivl om, at Novo Nordisk-folk var stolte over, at vi samarbejdede med WWF. Det var ikke noget, vi kunne skrive kroner og ører på, men vi vidste, at der skete en uddannelse i organisationen...

...Det har altid undret mig, at virksomheder har været så bange for at lade NGO'er komme ind. For i virkeligheden kan NGO'er - eller civilsamfundet i det hele taget - være en af dine største fornyelseskilder.

Og vi vidste også, at vi gennem samarbejdet fik skabt en stor mængde viden i NGO'en. Jeg har altid haft den holdning, at det bedste, vi som virksomheder kan gøre for NGO'erne, ikke er at give dem kroner og ører, men at være med til at opbygge færdigheder. Det kunne for eksempel være ved at udstationere vores folk i en kortere eller længere periode. Så kom vores kollegaer hjem bedre rustet til den slags opgaver i fremtiden, og samtidig var der blevet opbygget en ekspertise i NGO'en."

Eksempler på de bundlinjer, der kan sættes i spil, ses på forrige side, hvor Novo Nordisks samarbejde med WWF beskrives. Det handlede både om legitimitet, forretningsudvikling, uddannelse i organisationen, intern stolthed, naturbevarelse, innovation, videnskabelse samt om kompetenceopbygning. Det kræver en bestemt type opmærksomhed og horisont at se mange bundlinjer på samme tid, men når det lykkes, gør det samarbejdet meget mere meningsfulde for begge parter. Med mange bundlinjer bliver kagen større, hvilket giver alle parter bedre mulighed for at høste et udbytte af partnerskabet.

Intern afstemning

Med mange bundlinjer i spil følger dog også mange interessenter og ansvarspersoner på kryds og tværs af organisationen og virksomheden. Derfor kræver mange bundlinjer en god intern afstemning af, hvilke man er enige om at sætte i spil, og hvem der skal deltage i partnerskabsdialogen. For når det lykkes at indgå et samarbejde, eller der iværksettes mindre initiativer som indledning til samarbejdet, er der behov for, at ansvaret for eksekveringen kan placeres, og at det giver mening for disse ansvarspersoner at indtræde i dialogen. Intern afstemning er afgørende, som Claes Amundsen (fhv. bl.a. Røde Kors) her beskriver: *"Den dag man begynder at tale med en virksomhed, hvor man tænker, at et samarbejde kan være på*

vej, er man nødt til at tale med sine medchefer i de andre afdelinger og den øverste chefgruppe og sige: Prøv at høre, vi taler med en virksomhed, og det kan komme til at betyde, at de vil ud i felten og se... eller at de vil kunne interagere med vores frivillige. Der må man meget tidligt gå i dialog med sine medchefer eller have defineret på forhånd, hvad er det, vi kan gå ud med. ...Det er i hvert fald dumt at skulle shoppe rundt bagefter, fordi man ikke har afstemt på forhånd."

Tidlig afstemning gør, at det er klart for enhver, hvem der har ansvaret den dag, der skal til at skabes værdi. Det gælder i øvrigt i lige så høj grad for virksomheden, som det gør for civilsamfundsorganisationen. Yderligere er det vigtigt at involvere dem, der er ansvarlige for bundlinjerne i dialogen. Hvis et parameter for samarbejdets succes er, at virksomheden eller organisationen får inspiration til at innovere arbejdsgange, må dem, der står for disse arbejdsgange, deltage i dialogen. Ellers går viden tabt undervejs.

EKSEMPEL

Susanne Stormer
Novo Nordisk



At en dialog kan være kilde til innovation kender Susanne Stormer. Samarbejdet med Røde Kors vedrørende levering af insulin til flygtningelejre i svært fremkommelige områder fungerede som en slags stresstest for forsyningsafdelingen i Novo Nordisk. Her var man vant til at levere insulinpenne i pakker med fem, men til flygtningelejrene var det nødvendigt at finde en måde at distribuere pennene stykvis. Derfor måtte der tænkes kreativt og etableres variationsmuligheder i den ellers fastlagte forsyningsproces.

Den konkrete betydning for Novo Nordisks distributionssystem viste sig ikke på dagen og bliver måske aldrig fuldkommen tydelig. Men der er ingen tvivl om, at dialogen med Røde Kors udgjorde en potentiel kilde for innovation, som ikke måtte gå upasset forbi. Derfor måtte projektlederen for samarbejdet, Mia Bülow-Olsen, involvere kollegaer fra forsyningsafdelingen undervejs i dialogen, og ikke først efter aftalen var indgået.

Mandat til at deltage

Det leder os til den sidste vigtige pointe relateret til inddragelsen af mange bundlinjer i samarbejder. For når der skabes værdi på mange niveauer med mange forskellige ansvarspersoner ved bordet, er der brug for et klart mandat fra ledelsen.

Medarbejderne fra forsyningsafdelingen i det foregående eksempel måtte have tilladelse til at bruge arbejdstid på at deltage i dialogen. Uden det mandat bliver potentielle strategiske samarbejder i stedet ekstra byrder i en travl hverdag og får laveste prioritet, når det spidser til, og tiden bliver knap.

Når bundlinjerne er identificeret, og de rette personer til at deltage er udvalgt, er det således nødvendigt at få afklaret, om disse personer må bruge den fornødne tid på værdiskabelsen. Det nytter ikke noget, at to projektledere fra henholdsvis virksomhed og civilsamfundsorganisation sætter bundlinjer i spil i deres dialog og bliver enige om en ramme for et samarbejde, hvis de efterfølgende møder modstand og manglende mandat til at inddrage kolleger. Der er således ikke alene behov for et mandat til at deltage, men i ligeså høj grad et mandat til at træffe beslutninger ved bordet. Også dette skal være stadfæstet forud for en egentlig dialog.

EKSEMPEL

Espen Højlund Advice



Espen Højlund fortæller her om et samarbejde med Mellemfolkeligt Samvirke, hvor intern afstemning og mandatet var på plads: *"Vi havde engang et projekt, hvor en medarbejder havde fået forbindelse til nogle folk, der arbejder med fortalervirksomhed i udviklingslande. Det, syntes jeg, var meningsfuldt. Vi havde en medarbejder udsendt for at hjælpe dem med at styrke deres civilsamfund og et solidt samfund med de institutioner, et solidt demokrati skal have. Der var et direkte link, for vi arbejder med kommunikation og stakeholder relations, og han er ude og hjælpe direkte med de kompetencer.*

Vi gjorde det også, fordi det var medarbejderens initiativ og projekt. Det var ikke noget, vi havde opfundet. Ud over at man kan se idéen ledelsesmæssigt, er det vigtigt, at dem, der er involverede, selv siger: jeg er villig til at bruge halvdelen af min ferie på det her!

Vores medarbejder havde fået kontakt til projektet, og vi lavede så en aftale om, at han måtte bruge noget arbejdstid på det. Men det var også en del af aftalen, at han skulle sørge for at have tilrettelagt sine kundeprojekter på en måde, så det ikke kompromitterede hans øvrige opgaver. Det var hans eget ansvar. Hvis ikke man rammer en, som er passioneret om projektet, så man i stedet nærmest skal overbevise medarbejderen om, at det kunne være fedt at komme en tur til et eksotisk sted, så opnår man aldrig den nødvendige forankring."

I Advice var forventningsafstemningen klar fra start, så både ledelse og medarbejder var klar på, hvad samarbejdet krævede af dem. Den klare aftale gjorde, at initiativet nemt kunne eksekveres uden for meget efterfølgende bureaukrati.

Bolette Christensen (fhv. BØRNE-fonden) fortæller her om behovet for at inddrage sine kolleger og give dem mandat til at deltage i partnerskabsdialoger: "Så sagde vi: Okay, hvem er det, fra hvilke afdelinger der skal være med? For så gav de hurtigt et indspark. Jeg sagde yderligere: det gør du, og det gør du - I tænker den tanke, og I er bedre til det, end jeg er, og så kan I bare køre med den. Det kom der nogle rigtig gode resultater ud af. Så jeg tror også, man skal give slip og prøve at få

flere med - også programafdelingen. Det er ligesom strategiarbejde: hvis der ikke er nogen involvering af medarbejdere, og ikke er noget ejerskab, så kan det ikke lade sig gøre. Men hvis medarbejderne kan byde ind og finder det interessant og relevant, så giver det god mening. Det samme gælder for samarbejder."

Medarbejdere skal altså have det rette mandat til at kaste sig ind i projekter. Ellers kan værdien ikke skabes.

ANBEFALINGER

Anbefalinger til, hvordan man sætter mange bundlinjer i spil:

1.1 Gør jer klart, hvilke bundlinjer I kan sætte i spil

Før mødet med samarbejdspartneren må man kortlægge alle de områder og niveauer, der kan skabes værdi på. Tænk internt, eksternt, oppe og nede. Det første skridt i bred værdiskabelse er identifikationen og italesættelsen af alle de parametre, værdi kan skabes på. Kagen skal gøres så stor som mulig.

1.2 Afgør, hvordan I sætter de rette personer i spil i partnerskabsdialoger

Med hver bundlinje følger ofte én eller flere personer, som er ansvarlige for den givne værdiskabelse i virksomheden eller civilsamfundsorganisationen. Derfor er det vigtigt at finde ud af, hvem der skal sættes i spil i partnerskabsdialogen, for at den givne værdi kan skabes og forankres i organisationen.

1.3 Giv medarbejderne det rette mandat til at gøre det i praksis

Når de rette personer er fundet, er det afgørende, at de får tilladelse til at bruge tid på at indgå i dialogen. Ellers giver det ingen mening, at deres bundlinje er sat i spil. Der ligger derfor en opgave hos ledelsen i at give sine medarbejdere mandat til at indgå i partnerskabsdialogen.





17 PARTNERSKABER
FOR HANDLING



FN'S VERDENSMÅL 17

STYRK DET GLOBALE PARTNERSKAB
FOR HANDLING OG ØG MIDLERNE TIL
AT NÅ MÅLENE

17.17. Tilskynde til og fremme effektive offentlige partnerskaber, offentligt-private partnerskaber og civilsamfundspartnerskaber, som bygger på erfaringer og ressourcestrategier fra partnerskaber.

ANBEFALING 2

Så frø med forsamarbejdsaktiviteter og skab værdi fra start

Smagsprøver

Forud for en dialog mellem en virksomhed og en civilsamfundsorganisation ligger ofte et opsøgende arbejde fra enten den ene eller den anden part, som på et tidspunkt tager kontakt. Denne proces kan dog med fordel varieres med det, vi kalder forsamarbejdsaktiviteter, hvor man sår frø, der sidenhen kan blomstre.

For eksempel kunne man arbejde med smagsprøver – et værktøj der er vidt udbredt i kommercielle sammenhænge, men som ikke tænkes på i forbindelse med partnerskaber. At tale om smagsprøver handler ikke om at sælge ud og give alt, hvad man har uden at få noget igen. I stedet handler det om at vise, at man vil den anden part og er klar til at give noget af sig selv for at komme i kontakt med dem, der vil samarbejde. Det er en fin gestus, og det kan bane vejen for en samarbejdsdialog, hvor der skabes værdi fra dag 1.

Tager vi Kræftens Bekæmpelse som eksempel, kunne smagsprøven overfor potentielle partnere være et kort foredrag for virksomhedens HR-afdeling. Det kunne handle om, hvad man som arbejdsplads kan gøre for en medarbejder, der har modtaget en kræftdiagnose. Medarbejderne i HR-afdelingen bliver klædt bedre på til deres arbejde,

og Kræftens Bekæmpelse får udbredt sin viden yderligere. På den måde bliver der skabt værdi allerede på dagen for smagsprøven, og samtidig bliver der sået et frø for det potentielle partnerskab. Hvis oplevelsen har været god, kan medarbejderne i HR-afdelingen tænkes at tale med deres kollegaer om oplevelsen og om det gode arbejde, Kræftens Bekæmpelse udfører. Måske kommer det også direktionsgangen for øre, at der er god viden og mening at hente i at interagere tættere med en organisation som Kræftens Bekæmpelse, og sådan er kimen lagt.

Selvom ovenstående er et tænkt eksempel, er det ikke en utænelig model. Da vi mødtes med Birgitte Strand (Kræftens Bekæmpelse) og diskuterede muligheden, sagde hun: *"Det, synes jeg, kunne være en god idé. Det kunne godt give mening for os. Men jeg skal kunne se et potentiale. Jeg skal tro på det. For jeg skal stille min tid til rådighed. Og det kræver, at der er beslutningstager med på mødet."* Det er således ikke noget, man som organisation kan gøre for alle, for det tager tid og kræver ressourcer, men i særlige tilfælde giver det mening.

I den forbindelse er det afgørende, at de smagsprøver, I deler ud, også giver mening for jer at give. Der ligger såle-

des først en vigtig opgave i at definere, hvad I selv har interesse i at give. Ligesom Birgitte Strand kan Mette Hattens (Hjerteforeningen) se potentialet i et tilsvarende eksempel med hjertederkurer: *"I nogle tilfælde kunne vi godt finde på at give en 'smagsprøve', som du kalder det, hvor vi giver en potentiel samarbejdspartner en idé om, hvad et samarbejde med Hjerteforeningen kan byde på. Det er ikke noget vi kan gøre for alle, men for større partnere, hvor det kan vække interesse og hjælpe beslutningstageren med at se værdien, kunne vi godt finde på det."*

I afmålte mængder og på de rette tidspunkter kan det altså medvirke til at skubbe dialogen i den rigtige retning, og det er derfor noget, man som både civilsamfundsorganisation og virksomhed må gøre sig overvejelser om, hvordan man kan bruge strategisk.

At tale direkte til ildsjælene

Ud over at visualisere et potentielt samarbejdsindhold har forsamarbejdsaktiviteter den styrke, at de kan tale direkte til ildsjælene hos samarbejdspartneren. "Ildsjæle" bruges her som samlet betegnelse for medarbejdere i henholdsvis virksomhed og civilsamfundsorganisation med drømme og visioner, som rækker ud over deres arbejdes kerneområder.

EKSEMPEL

MADS ØVLISEN
fhv. Novo Nordisk



Mads Øvlisen har et godt eksempel på ildsjælenes rolle. Han fortæller: "Det handler om både at sørge for, at der er opbakning fra toppen af organisationen og at få ildsjælene til at trække det. For det bliver ildsjælene, der kommer til at løfte opgaven. Jeg talte for nyligt om det her og fortalte, at Novo Nordisk altid fik meget ros for sin miljøindsats. Men jeg måtte også fortælle, at det jo ikke var os i ledelsen, der fandt på det hele. En dag til et kvartalsmøde for mange år siden var der en operatørkollega, som spurgte mig: Kan vi virkelig være bekendt at svine sådan inde på Nørrebro? Det gjorde han selvfølgelig, fordi vi af og til kom til at slippe enten noget lugt eller noget støv ud, men han gjorde det selvfølgelig også, fordi han arbejder i København, og han ville gerne have, at der stadigvæk var industrielle arbejdspladser i København. Og det førte til, at vi i samarbejde med fagforeninger og Københavns og Frederiksberg kommuner lavede en plan for, hvordan vi kunne forbedre miljøet.

Det, synes jeg, er et eksempel på, hvordan folk i huset tager et ansvar. Vi har ikke haft svært ved at komme i en dialog med fagbevægelsen, men det var meget lettere, når det var én af vores, som samtidig var én af deres, som sagde: Kan vi ikke gøre noget sammen? Det skabte mange slags værdier."

Ildsjælene er vigtige, for netop der, hvor personlige mærkesager overlapper arbejdsgiverens interesser, er der potentiale for noget stort. Ole Madsen (Spar Nord) beskriver her, hvordan man hos Spar Nord lægger stor vægt på ildsjælene: "Vi tror meget på initiativer, hvor nogle af vores medarbejdere eller ledere er reelt engageret. Der

er en tendens til, at det, der kommer til at virke bedst for os, er tiltag, hvor der er en ildsjæl, der driver det frem. Og det er stærkere, end at der er et stort, forkromet koncept. Hvis den ene mulighed er, at vi på corporate level laver en alliance med en stor partner, og så stiller den alliance til rådighed for lokal aktivering, kontra at det er

noget, der vokser op nedefra, så er der en tendens til, at det er sidstnævnte, som virker bedst. Når der er nogle, som virkelig har et dybt, personligt engagement – og dermed også sin ære og stolthed investeret i, at det også bliver aktiveret – det virker bedst for os."

Skal noget virkelig forankres i en virksomhed, skal det være vigtigt for nogen, som har en personlig interesse i at gå den ekstra mil.

Kan man altså som miljøorganisation tale direkte til medarbejdere i virksomheder og gøre dem passionerede om eksempelvis det 13. verdensmål om klimaet samt italesætte muligheden for, at de kan ændre noget ved at aktivere deres arbejdsplads, kan det være starten på et frugtbart samarbejde. Netop det potentiale leder til den næste pointe.

Skalering af ildsjælsprojekter gennem samarbejder

Som vi har præsenteret ovenfor, kan det være værdifuldt at give virksomhedens medarbejdere relativt frie rammer til at skabe overlap mellem personlige mærkesager og virksomhedens aktiviteter. Skulle et mindre projekt eller et forslag give mening på et større forretningsniveau, kan man gå i dialog med civilsamfundsorganisationer med henblik på at skalere aktiviteter til større strategiske indsatser.

Vi skal tilbage til Ole Madsen og Spar Nord. I Spar Nord er man decentralt organiseret, og det giver plads til diverse ildsjælsprojekter. Det fortæller Ole Madsen her: *"Vi har i en periode haft en aktivitet kørende, som startede i et lokalområde og som så bredte sig, der handlede om at hjælpe folk i lokalområdet med at leve sundere og tabe sig. Konceptet var, at man gik sammen i hold, og så var konkurrencen, hvilket hold der kunne tabe sig mest over de følgende 12 uger. Konceptet hed 'X by på vægten', og så kårede man byens største 'taber'.*

Jeg kan ikke huske, om det startede i Randers eller Frederikshavn, men det var en meget praktisk orienteret person, der havde sat sig ned og fundet på det sammen med en kollega, og så fik man marketingafdelingen indover til at tilføje en smule koncept og lave en kommunikationspakke til. Det var der 12-14 filialer til, som sagde: Det prøver vi i vores område! Tilsvarende har vi mange af den type forløb, hvor man går sammen om en fysisk udfordring. Altså vi skal træne os op til at cykle til grænsen eller svømme rundt om et eller andet - på et meget aktivistisk plan."

Så i stedet for at starte en medarbejderinvolverende, velgørende aktivitet via en dialog med en civilsamfundsorganisation lader man medarbejderne udvikle de projekter, de selv synes er meningsfulde.

Vi talte efterfølgende med Ole Madsen om, at netop "X by på vægten"-konceptet

ANBEFALINGER

Anbefalinger til, hvordan man kan så frø og skabe værdi med forsamarbejdsaktiviteter:

2.1 Beslut, hvilke smagsprøver I vil dele ud

Sørg for at potentielle samarbejdspartnere kan stifte bekendtskab med jer og opleve værdien af jeres arbejde. Del for eksempel smagsprøver ud systematisk. Det handler om at give noget, hvor selve det at give også har værdi for dig. Her er hver civilsamfundsorganisation og virksomhed forskellig, og opgaven er derfor at definere netop dét, det giver mening for jer at give.

2.2 Tal direkte til ildsjælene hos jeres samarbejdspartner

Når civilsamfundsorganisationen møder privatpersoner, ser de dem som bidragsydere, og virksomheden ser privatpersoner som kunder. Begge burde dog også se privatpersoner som medarbejdere hos potentielle samarbejdspartnere. Tal ind til deres medarbejderidentitet og italesæt muligheden for, at deres mærkesager kan løftes op i et samarbejde mellem virksomhed og civilsamfundsorganisation. Ildsjælene går den ekstra mil og er afgørende for samarbejdets succes.

2.3 Brug strategiske dialoger til at skalere ildsjælsprojekter

Lykkes I med at engagere ildsjælene forud for samarbejdsdialogen, kan I med fordel bruge dialogen og det efterfølgende partnerskab til netop at løfte ildsjælsprojekterne op. Tag det, der allerede virker, og som der allerede er energi omkring og brug det som fundament for partnerskabet.

sågtens kunne blive udgangspunkt for en dialog med eksempelvis Diabetesforeningen. Sammen kunne de tage et ildsjælsprojekt, der allerede virker, og løfte det op i et strategisk samarbejde. Den model kunne godt fungere for Ole Madsen og Spar Nord og er en model, vi tror på, at flere kunne have gavn af.

Første skridt af et samarbejde mellem civilsamfundsorganisation og virksomhed kan således med fordel være mikroinitiativer udviklet og testet af ildsjæle med en personlig mærkesag, som overlapper med virksomhedens interesseområde.



ANBEFALING 3

En god, værdifuld dialog leder til et godt, værdifuldt samarbejde

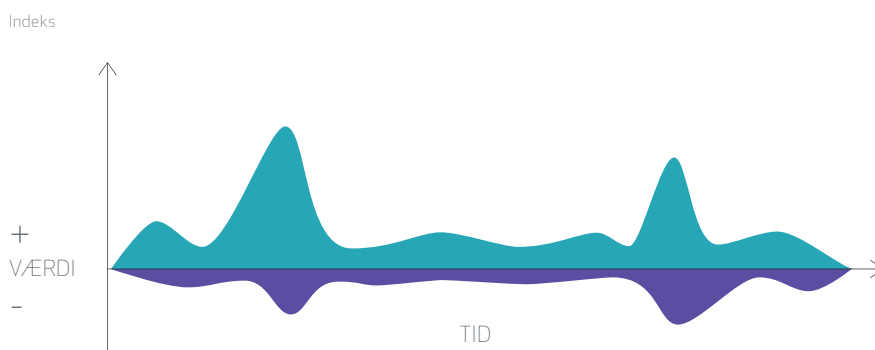
Værdier undervejs

Når I er blevet enige om, at I vil tale nærmere om et eventuelt samarbejde, er det vigtigt, at I ikke blot ser efter det langsigtede resultat, men også sørger for at gøre dialogen her og nu god og værdifuld. Det skal være godt, ikke tungt, at lære hinanden at kende.

Den første pointe, vi vil fremføre her, er, at det i vid udstrækning handler om at rette fokus på de små succeser, I opnår i dialogen frem mod kontraktunderskrivelse. Hvis I kan træne jer selv og jeres bagland til at registrere små resultater på vejen mod det store, kan selve det at være i dialog og være på vej også blive meningsfuldt. Og bliver det meningsfuldt at være undervejs, er vores påstand, at I har en langt større chance for at nå frem til det resultat, I ønsker jer af dialogen. Derfor er det vigtigt.

Vi talte med blandt andre Mette Hattens (Hjerteforeningen) om værdiskabelse undervejs, og hvordan det kan registreres og værdsættes. Hun fortæller: "Hver gang jeg er ude og tale med en virksomhed, lærer jeg noget... Jeg synes ikke, der er dialoger, som ikke har været tiden værd. For man kan altid bruge noget af det, man lærer i processen, om hvad man selv skal lægge mere vægt på, og hvad virksomhederne egentlig gerne vil.

FIGUR 1
FRA MINUS TIL PLUS



Det er i dialogen med virksomheden, at det egentlige WHY tager form, og vi i fællesskab finder og skaber et autentisk udgangspunkt for et samarbejde. Autencitet og troværdighed er to vigtige drivers i et godt samarbejde." Når man er opmærksom på de læringer, der er tilgængelige i hver dialog, man har, bliver alle dialoger tiden værd.

Vi så et tilsvarende eksempel tidligere fra Novo Nordisk, hvor dialogen med Røde Kors udgjorde en kilde til innovation i forsyningsafdelingen. Her lå der for Susanne Stormer (Novo Nordisk) og de andre, der var involveret i dialogen, en vigtig opgave i at videreformidle den viden, der blev tilvejebragt i dialogen.

Det er dog en udfordring for den kollektive læring, at meget viden forbliver i hovedet på den, som sidder med ansvaret for dialogen. Blandt dem vi har mødt, har vi ikke set noget godt eksempel på et konkret redskab til at opsamle og dele læringer, der tilvejebringes undervejs i dialogen. Det er problematisk, og vi foreslår derfor, at man som organisation og som virksomhed etablerer et "undervejsregnskab", hvori læringer kan opsamles og deles med kollegaer. Sådan øger I jeres kollektive kompetencer.

I ovenstående fokuserer vi meget på de læringer, der ligger i dialogen. Der skabes dog også ofte anden konkret værdi,

som ikke bliver registreret noget sted, og som derfor ikke får chance for at blive værdsat blandt ledelse og kollegaer til den, der har ansvaret for dialogen. Det kunne for eksempel være, at I som parter i en dialog har udtalt jer sammen i medierne, eller at den ene har givet plads til den anden i sit interne nyhedsbrev. Her bliver der skabt værdi for begge parter undervejs i dialogen, men det dokumenteres ikke noget sted og kan derfor nemt blive glemt i det store billede. Det er dog synd, for i disse små succeser ligger en masse mening, som både virksomhed og organisation har stor glæde af at få frem i lyset.

Vi ser det således: Hvis ikke små succeser og læringer dokumenteres undervejs, udgør hele dialogen et lille minus for begge parter. I giver en del af jeres tid uden – på papiret – at få noget igen. Skulle det herefter mod jeres forventning ende med, at der ikke kommer en kontrakt og et samarbejde ud af dialogen, vil resultatet af processen være negativt.

Ændrer I i stedet praksis og begynder at registrere de små succeser undervejs, vil I gennem hele dialogen opleve, at det skaber et lille plus. Dette lille plus står ikke mål med den store værdi, I håber på at skabe efter indgået samarbejde, men det er dog trods alt væsentligt bedre end det lille minus fra

før. Siger vi igen, at der ikke kommer en kontrakt ud af dialogen, vil resultatet af processen nu pludselig være positivt. I har således ikke tabt, men derimod vundet ved at være i dialog, uanset dialogens resultat.

Hvis vi kan gøre alle dialoger meningsfulde at være i, fordi der skabes og registreres værdi undervejs, har I langt større chance for at trives i dialogen og nå frem til et godt samarbejde.

Mød hinanden på flere niveauer

Det næste element, vi her vil fremhæve, som kan gøre dialogen frem mod samarbejde god, er, at I møder hinanden på flere niveauer – altså både mødes projektleder til projektleder, ildsjæl til ildsjæl og direktion til direktion. Projektlederen skal sørge for, at processen drives fremad, ildsjælen skal være den i henholdsvis virksomhed og organisation, som har en personlig aktie i at få samarbejdet til at lykkes, og direktionen skal give det fornødne mandat til, at projektleder og ildsjæl kan bruge tid på dialogen og det efterfølgende samarbejde.

I jeres bestræbelse på at skabe en god, værdifuld dialog anbefaler vi således, at I arbejder med at aktivere disse tre niveauer. Lad os illustrere med et tænkt eksempel.

En medarbejder (virksomhedens ildsjæl) ser et potentiale i, at virksomhedens arbejde kan gøre en positiv forskel for udsatte unge. Han har talt med et par kollegaer om idéen, og de synes alle, det ville give god mening. Derfor tager han fat i den person, der normalt står for den slags initiativer i virksomheden (virksomhedens projektleder) og fortæller om sin idé. Projektlederen synes, det lyder spændende og går til ledelsen (virksomhedens direktion) og hører, om det er noget, de synes, det kunne være interessant at undersøge nærmere. Direktionen synes, det lyder interessant og giver mandat til, at projektlederen kan undersøge, hvordan man kunne gribe et sådant initiativ an.

Projektlederen tænker, det kan være fordelagtigt at samarbejde med en civilsamfundsorganisation med kendskab til udsatte unge og tager fat i en, hun finder relevant. Her bliver hun henvist til en projektleder i organisationen, og de aftaler at mødes. På mødet diskuterer de mulighederne og bliver enige om at gå videre til at tale om, hvordan detaljerne kunne se ud på et efterfølgende møde et par uger efter. Organisationens projektleder går hjem og finder ud af, hvem der arbejder med den givne bundlinje (organisationens ildsjæl) og som derfor bør være involveret i dialogen. Hun går også til organisationens direktion og fremlæg-



ger muligheden for at få mandat til at prioritere dialogen i samarbejde med organisationens ildsjæl, hvilket hun får.

På det næste møde deltager de to projektledere og de to ildsjæle. Der er stadig enighed om, at det kan være interessant at samarbejde, så de to ildsjæle får ansvar for at redegøre for de specifikke forhold, et samarbejde skal tage højde for, og at koordinere direkte med hinanden i den proces. Projektlederne får sideløbende til opgave

at arrangere et møde mellem en repræsentant fra de to parter direktioner, så de får et bedre kendskab til hinanden og det samarbejde, de er i gang med at indgå. Herefter mødes direktionerne, ildsjælene samarbejder om at få detaljerne på plads, og projektlederne registrerer løbende værdiskabelse og ser til, at en kontrakt bliver udarbejdet. Kontrakten tjekkes af ildsjælene, som bekræfter, at de kan leve op til samarbejdets indhold, og direktionerne underskriver kontrakterne.

Sådan kunne en partnerskabsproces med fordel se ud. Alle tre lag møder hinanden og tager del i indgåelse af samarbejdet, som derfor har en meget større chance for at blive en succes, end hvis de to projektledere havde mødtes uafhængigt af de andre parter og var blevet enige om et samarbejde uden forankring på begge sider af bordet.

At skabe en god dialog

Der er dog også konkrete værktøjer, man kan bruge til at skabe en god dialog. Vi lægger her vægt på, at en god dialog ikke er noget, der kommer af sig selv, men derimod er noget, der skal skabes. Det kræver omtanke og investering, og vi tror på, at dem, der gør sig mest umage her, er dem, der lykkes med at indgå de bedste samarbejder.

En ting, man med fordel kan overveje, er, hvordan man kan hjælpe med at klæde sin samarbejdspartner på. Organisationer og virksomheder har mange forestillinger om hinanden, og ikke alle er retvisende eller fuldstændige. Derfor anbefaler vi, at I hjælper hinanden med at få et overblik over, hvad det er for en partner, I er indgået i en dialog med.

Camilla Erika Lerberg (fhv. Red Barnet) giver her eksempler på spørgsmål, virksomheder kan tænkes at være usikre på: "Det kan være, at de ikke ved, hvor mange børn Red Barnet når, hvad man bruger på administration? Hvor effektive er I? Hvor hurtige og agile er I? Alle de der ting."

EKSEMPEL

Mikkel Klausen
LB Forsikring



Et andet brugbart værktøj finder vi hos Mikkel Klausen og LB Forsikring. Han beskriver her, hvordan de arbejder med en "scoringsmodel" for at skabe et godt fundament for dialogen: "Vi har en scoringsmodel, som vi bruger til alle vores projekter og vores potentielle samarbejder. Der er tre præmisser for, at vi indgår i et samarbejde: Det skal være nationalt forankret, det skal have en varighed af gerne minimum tre år, og så skal det have et ben i uddannelse. Fordi det er et DNA-element hos os. De tre præmisser hjælper os med at besvare spørgsmålet: Er det relevant for os at kigge på det her? Ser det ud som om, vi rammer inden for skiven overhovedet?"

Når så vi har gjort det, så har vi seks parametre, som projekterne bliver scoret på, på en skala fra 1-5. Og det er en subjektiv vurdering. Det er ikke hård videnskab, men det giver os en måleenhed og et fokus. Der kigger vi blandt andet på, om projektet er skalerbart, hvor mange mennesker vi rammer med det, om det er medlemsengagerende, hvor synligt projektet er, om viden kan udbredes til andre, samt om organisationen er troværdig.

På tværs af de seks parametre kan man få en score på max 30 og minimum 6. Og så har vi lavet en 'sliding scale', hvor alt over et vist antal point er anbefalingsværdigt, og så er der andet, hvor det er et diskussionselement. Det er den måde, vi prøver at arbejde på. Og det gør, at vi kan gå til organisationerne med en relativ klar melding om, hvad det er, vi gerne vil opnå, og gerne vil have ud af det her: Hvad det er, vi ser af muligheder. Og det gør, at der er en relativ klar forventningsafstemning tidligt i processen." Mikkel Klausen har således et meget konkret værktøj til at skabe en tidlig forventningsafstemning, som baner vej for en god dialog.

Derudover sørger LB Forsikring for tidligt at forventningsafstemme i forhold til kernefortællingen for samarbejdet. Mikkel Klausen fortæller: "Vi laver en øvelse med vores partnere, hvor vi begge skal skrive en pressemeddelelse. De skriver en pressemeddelelse om partnerskabet, og vi skriver en pressemeddelelse om partnerskabet. Og så prøver vi at sammensmelte dem. Fordi det er meget konkret: Hvad er det for en historie, vi vil fortælle? Hvordan kommer det til at se ud? Hvis du skal skrive en pressemeddelelse om partnerskabet, hvordan ville du så skrive den? Og så gør vi det samme." Igen har LB Forsikring her et meget konkret værktøj, som kan bruges til at afstemme forventninger og grundlægge en god dialog.

Rya Lene Terney (ISS) peger på det samme og efterlyser: "...et faktaark og en procesbeskrivelse, som siger: Hvis det er dét her, I entrerer med, så kræver det dét her af jer, og vi står for dét her."

Vores pointe her er, at I kan vinde meget ved at besvare de spørgsmål, I kender på forhånd og have dem med på skrift til det første møde. Sådan bliver dialogen mere oplyst allerede fra første møde.

Endelig har vi talt med Sara Krüger Falk (UN Global Compact Network Danmark) om, hvad hun gør sig af overvejelser i forbindelse med at facilitere gode, værdifulde dialogmøder for medlemmerne af UN Global Compact Network Danmark. Selvom rammen dér er en noget anden, end den vi ellers beskæftiger os med i denne undersøgelse, kan pointerne sagtens overføres. Sara Krüger Falk fortæller: "Vi prøver at få nogle alsidige oplæg ved vores medlemsmøder, så vi giver deltagerne noget, som de kan bruge, og som er anvendeligt for dem. Jeg oplever, at folk har enormt travlt, så man deltager ikke i noget, hvis ikke det skaber værdi for dig: Hvis du ikke på en eller anden måde kan tænke det ind i din hverdag - og hvad du selv skal levere på - så er det mindre attraktivt at sidde med,

fordi hvad skal du så bruge det til, og hvem gør du det så for?" Alsidighed er et vigtigt ord her, og det relaterer sig til pointen om, at dialogens fokus med fordel kan skifte niveau og bundlinje undervejs, så det ikke er de samme, der mødes gang på gang og diskuterer de samme ting.

Det skal give mening at være i dialog - ikke kun fordi vi vil noget sammen på sigt, men også fordi det giver hver deltager noget her og nu.

ANBEFALINGER

Anbefalinger til, hvordan man kan skabe en god, værdifuld dialog:

3.1 Etablér og brug undervejsregnskaber

Ofte bliver der skabt meget værdi undervejs i dialogen. I bliver klogere, får idéer til nye måder at gøre ting på og meget andet. Den værdi må ikke gå tabt. Så er den ikke noget værd. Derfor er det vigtigt at føre et undervejsregnskab, som dokumenterer den løbende værditilførsel, så I kan minde jer selv, hinanden og jeres kollegaer om, hvad I har fået ud af dialogen.

3.2 Skab match på tre niveauer: ildsjæl, projektleder, direktion

En god dialog bygger på tre ting: energi, koordination og mandat, og to af elementerne duer ikke uden det tredje. Derfor er det afgørende, at det ikke kun er to projektledere eller to ildsjæle, der mødes. Det svarer til en motor uden benzin eller benzin uden en motor. Sørg for at skabe match på alle tre niveauer og skift mellem niveauerne i dialogen.

3.3 Afgør, hvordan I kan bidrage til en konstruktiv dialogproces

Det er begge parter ansvar at gøre dialogen god. Hjemmefra må I beslutte, hvad I vil byde ind med for at skabe et konstruktivt rum for dialog. Beslut, hvordan I vil mødes, hvad I vil møde op med, hvordan I samler op, hvordan I gør dialog alsidig, og hvordan I opbygger og bevarer momentum.

FOTO ER STILLETT TIL RÅDGIVER AF ISS M/S



ANBEFALING 4

En prøveperiode kan skabe værdi og grundlag for en god beslutning

Kom i gang med det samme

Som vi har været inde på flere gange bygger gode partnerskaber på en god forventningsafstemning, klarhed om hinandens interesser samt tillid til samarbejdspartneren. Vi mener dog, det er misforstået at tro, at dette kan skabes alene med PowerPoint-præsentationer og kaffemøder. Den bedste måde at se hinanden an på er at komme ned i materien og iværksætte et værdiskabende pilotprojekt. Her får I mulighed for at opleve, hvordan den anden arbejder, når der skal eksekveres på samarbejdet, og I får en chance for at se, hvordan visionen for samarbejdet tager sig ud på et operationelt plan.

Det kan også hjælpe med at gøre det uoverskuelige mere konkret. Som Espen Højlund (Advice) beskriver det: *"Det handler om at turde gøre det småt. At prøve at se, om man kan tage den store idé og så meget hurtigt gøre den meget lille. Det er jo det, man i digitale udvekslingsprocesser kalder Minimum Viable Product, som også bygger på en erkendelse af, at nogle gange når man står over for noget nyt og stort, så prøver man at sige: Hvad kunne vi starte med?"* I stedet for at tage et langt tilløb til at tage et stort og uoverskueligt spring tager man i stedet et lille skridt, som gør begge

parter klogere og skaber tidlig værdi. Også Mette Hattens (Hjerteforeningen) og Rya Lene Terney (ISS) ser fordele ved at arbejde med en prøveperiode. Rya Lene Terney fortæller: *"Vi er altid interesserede i at lave en pilot på et udvalgt område, så man kan prøve partnerskabet af, både i forhold til: er der overhovedet en flade, man kan arbejde sammen på. Men også få samarbejdsevnerne testet af."* Mette Hattens er enig: *"For visse typer af samarbejder kan det være en god idé med en prøveperiode eller en skalering af omfanget af samarbejdet for at teste, om samarbejdet har samme resonans og effekt ude i verden som på storyboardet."*

Metoden er således efterspurgt og effektiv og kan med fordel indtænkes i flere dialoger mellem civilsamfundsorganisationer og virksomheder om potentielle samarbejder.

Afprøv fortællingen

Udover at afprøve partnerskabspotentialet med et mindre projekt kan I også afprøve den kernefortælling, som skal danne ramme om samarbejdet.

Vi så tidligere, hvordan LB Forsikring sammen med potentielle samarbejdspartnere tidligt prøver at blive enige om samarbejdets fortælling. Men én

ting er, at de to projektledere er enige: hvad med medarbejdere, kunder, støtter, samarbejdspartnere og øvrige målgrupper? Hvad tænker de? Kan de se meningen med samarbejdet, eller er der noget, I har overset? Der er forskellige måder at gribe opgaven an på. Vi skal her se på en ekstern og en intern metode.

Tager vi først den eksterne metode, handler det om at kommunikere til et begrænset publikum og se, hvordan de responderer. Espen Højlund (Advice) beskriver her, hvordan man kan afprøve fortællingen på et eksternt publikum: *"Hvis man skal prøve en idé af, bør man i stedet for at rulle det ud i alle COOPs 1300 butikker lave en lille mock-up og se, hvordan kunderne responderer, hvis vi går ned i SuperBrugsen her i Matthæusgade og ser, hvad responsen er. Det er langt mere overbevisende end at komme ind med et langt PowerPoint-show om, at vi tror, der er et smukt match, og at verden bliver bedre. I stedet har I været ude og vise, at kunderne og medarbejderne i SuperBrugsen i Matthæusgade i hvert fald tog rigtig godt imod det. Så kan vi ikke nødvendigvis sige, at de også vil tage godt imod det i Varde, men her har vi trods alt noget konkret."*

Der er altså ikke tale om en stor udrulning, men derimod et isoleret eksempel, som giver en konkret indsigt her og nu. Det giver jer med det samme en fornemmelse af, hvordan samarbejdet ville blive modtaget.

Man kan dog også trække på interne ressourcer, hvis man har det rette setup. Det har blandt andre LB Forsikring, hvor Mikkel Klausen her fortæller, hvordan man afprøvede fortællingen om det potentielle samarbejde mellem LB Forsikring og Lær for Livet vedrørende mentorordninger for anbragte børn: "Vi har et medlemspanel bestående af omkring 6500 mennesker. Dem spurgte vi, om de ville være interesserede i at indgå i den type projekt. Vi definerede ikke specifikt, hvad det var, men noget der mindede om det. Om de ville engagere sig, hvis deres forsikringssselskab spurgte dem om det. Og det var der altså faktisk relativt mange, der gerne ville, hvilket gjorde, at vi følte, at vi var på nogenlunde sikker grund i forhold til at sætte det op." Det nytter ikke noget at udrulle noget, som ingen vil deltage i. Derfor giver det rigtig god mening at spørge dem, man gerne vil engagere, om det giver mening for dem, før samarbejdet er indgået.

EKSEMPEL

Claes Amundsen
fhv. bl.a. Røde Kors



Da vi diskuterede Minimum Viable Product-metoden med Claes Amundsen (fhv. bl.a. Røde Kors), fortalte han os denne historie fra sin tid i Røde Kors, som illustrerer metoden godt: "Det har jeg faktisk også selv foreslået, når vi har været inde og forhandle: Lad os dog gøre det først for at se, hvordan det er, inden vi begynder at tage hul på den store, forkromede aftale. Så lad os lave et mindre projekt først.

Det bedste eksempel på det er, da Telia gerne ville lave et lille samarbejde med Røde Kors i forbindelse med, at de lancerede deres telefon med polyfoniske ringetoner. De ville gerne vise, at de kunne lave en lille kampagne i Telia, der kunne skaffe de penge, man havde brug for i Røde Kors. Det bestod af en annonce, hvor man tog den røde telefon, som det var, og lagde fire telefoner ned i et rødt kors. Hver gang der blev købt en telefon, gik der et lille beløb til Røde Kors.

Den kampagne forløb så godt og var lavet uden meget papir – der var et meget lille stykke papir, men det var ikke en stor samarbejdsaftale, det var bare en produktkampagne – at Telia efterfølgende sagde: Det var virkelig noget, vi kunne se vores kunder og medarbejdere reagerede positivt på. Det kunne vi godt se for os blive et mere langsigtet samarbejde.

Og så begyndte vi der at forhandle rammen, der så endte med et treårigt samarbejde til 7,5 millioner kroner. Og siden da har jeg sagt: Lad os da starte med at gøre noget sammen, der viser, at vi kan noget sammen."

Telia og Røde Kors startede altså småt, men hurtigt og fandt et fælles fodslag, hvor der kunne bygges ovenpå i et større samarbejde, og hvor der blev skabt værdi fra dag 1.



Udover at få afprøvet styrken i fortællingen om det potentielle samarbejde er fordelene ved at tale med nogen om det, at samarbejdet kan blive talt til live. Hvis det vækker genklang og skaber engagement, kan det drive processen fremad og gøre indgåelse af samarbejdet mere sandsynlig.

Derudover kan åbenhed om de gode intentioner og transparens om processen bidrage til den interne stolthed, som er en ikke uvæsentlig bundlinje i forbindelse med samarbejder mellem civilsamfundsorganisationer og virksomheder. Som Jytte Svendsen (fhv. Børnehjælpsdagen) beskriver det: *"Interne medarbejdere er de bedste ambassadører, vi overhovedet har. Lad os dog fortælle dem noget, de skal være stolte af!"*

Der er derfor mange gode grunde til at tale med nogen om det potentielle partnerskab tidligt i dialogprocessen.

Stop det, der ikke virker

Til sidst skal vi kort berøre en grundlæggende præmis for at kunne give sig i kast med pilotprojekter. Det er vores påstand, at for, at direktionen tør give mandat til, at der iværksættes et pilotprojekt før en større kontrakt, skal direktionen have mulighed for at stoppe det, der ikke virker. Der skal være en

sikkerhedsventil, som giver mulighed for at tage konsekvensen af en dårlig oplevelse i prøveperioden. Pointen med prøveperioden er jo netop at få mulighed for at træffe en mere oplyst beslutning om et eventuelt samarbejde. Derfor skal det være acceptabelt at melde ud, at man ikke synes projektet skaber den værdi, man håbede på. Som Espen Højlund (Advice) formulerer det: *"Hvis det ikke giver nok, så giver vi hinanden et godt håndtryk og siger tak for nu, det var en god oplevelse, men det var bare ikke rigtigt nok."* Det skal begge parter være indstillet på er et legitimt resultat af prøveperioden.

Det samme gælder sådan set eksisterende partnerskaber, som kører videre uden længere at skabe den værdi, de skal. Også dér skal det være legitimt at trække en streg i sandet og komme videre. Ellers overbebyrdes både civilsamfundsorganisation og virksomhed af gamle, tunge partnerskaber, som afholder dem fra at engagere sig fuldt i nye, værdiskabende samarbejder. I samtalen med Bolette Christensen (fhv. BØRNEfonden) fortalte hun om et samarbejde, der stoppede: *"Nogle gange er det også meget godt at lukke boksen og sige: Tak, det var fint det her, og vi er egentligt godt tilfredse, fordi det kan godt være, et samarbejde kun skal vare tre år."*

ANBEFALINGER

Anbefalinger til, hvordan man kan arbejde med en prøveperiode:

4.1 Definer et Minimum Viable Product og kom i gang med det fra start

Tag udgangspunkt i den store vision for det potentielle samarbejde, som dialogprocessen kan munde ud i, og find på en aktivitet, som er nem og billig at eksekvere, som skaber en smule værdi for begge parter, og som giver jer anledning til at se, hvordan I begge går til en konkret opgave.

4.2 Afprøv fortællingen ved at tale med nogen om det potentielle partnerskab

Samarbejdets kernefortællingen er en afgørende komponent for dets succes. I starten er den skabende, og sidenhen bliver den bærende. Gå derfor tidligt i gang med at afprøve og skærpe fortællingen om, hvorfor I samarbejder. Tal med nogen – medarbejdere, støtter, kunder – om det potentielle samarbejde og mærk deres reaktion.

4.3 Sæt en skæringsdato og stop det, der ikke virker

For at kunne give sig i kast med et pilotprojekt er det nødvendigt at have en sikkerhedsventil installeret, som giver ledelsen mulighed for at trække sit mandat tilbage og afslutte dialogen. Alternativet til at afslutte dialogen bliver at skalere det. Uanset hvad bliver det en aktiv beslutning, hvor I tager stilling til, om I tror på fortællingen og samarbejdets aktører eller hellere vil satse andetsteds.

Det anbefaler vi alle, som arbejder med at skabe værdi i krydsfeltet mellem civilsamfundsorganisation og virksomhed: Sørg for at kunne fokusere på det, der har størst chance for at give jer den værdi, I arbejder for at skabe.

Aktivitetsforslag

ANBEFALING

AKTIVITET

1 ANBEFALINGER TIL, HVORDAN MAN SÆTTER MANGE BUNDLINJER I SPIL

- | | | |
|-----|--|---|
| 1.1 | Gør jer klart, hvilke bundlinjer I kan sætte i spil | Afhold en intern workshop med en divers gruppe medarbejdere og gennemfør en åben brainstorm. List alle de ting, I som organisation eller virksomhed ønsker at skabe, såsom overskud, stolthed, hjælp, effektivitet, innovation, identifikation. Prioritér dem herefter og tag listen med jer, når I går i dialog. |
| 1.2 | Afgør, hvordan I sætter de rette personer i spil i partnerskabsdialogen | Tag jeres prioriterede liste og skriv navn på den ansvarlige person og afdeling ud for hver type værdi, så I ved, hvor de hver hører hjemme. |
| 1.3 | Giv medarbejderne det rette mandat til at gøre det i praksis | Når I i dialogen har udvalgt de bundlinjer, der skal involveres, bør I tale med den ansvarlige og være sikre på, at denne kan og vil involveres i dialogen og sammen gå til dennes leder og få lov til at prioritere dialogen. |

2 ANBEFALINGER TIL, HVORDAN MAN KAN SÅ FRØ OG SKABE VÆRDI MED FORSAMARBEJDSAKTIVITETER

- | | | |
|-----|---|---|
| 2.1 | Beslut, hvilke smagsprøver I vil dele ud | Gennemfør en intern brainstorm og find på ting, I kan give potentielle partnere gratis, som I vinder ved at give væk, og som repræsenterer jer som virksomhed eller organisation. Det kan være foredrag, tid, kurser, osv. Udvælg de bedste og læg en plan for, hvordan I distribuerer smagsprøverne effektivt. |
| 2.2 | Tal direkte til ildsjælene hos jeres samarbejdspartner | Tal med dem hos jer, der står for kommunikationen til kunder eller bidragsydere. Diskutér, hvordan I også kan gøre målgruppen opmærksom på muligheden for, at ens virksomhed eller organisation kan indgå partnerskaber og derigennem nå arbejdspladsens og medarbejderens personlige mål. |
| 2.3 | Brug strategiske dialoger til at skalere ildsjælsprojekter | Vær opmærksom på, om der er ildsjælsprojekter i gang i virksomheden og afdæk, hvilke organisationer der kunne hjælpe med at skalere de projekter gennem et samarbejde. Som organisation kan man i ovenstående punkt også anbefale, at projekter bliver fremvist for beslutningstagere. |

ANBEFALING

AKTIVITET

3 ANBEFALINGER TIL, HVORDAN MAN KAN SKABE EN GOD, VÆRDIFULD DIALOG

- | | |
|---|---|
| 3.1 Etablér og brug undervejs-regnskaber | Lav et Excel-ark og del det mellem dem hos jer, der arbejder med samarbejder. Opret en fane til hver dialog I er i. Som overskrift i hvert ark anføres de bundlinjer, I har defineret, der kan skabes værdi på, samt en "Øvrigt", og så listes løbende – efter møder, samtaler og aktiviteter – store som små værdier, I har opnået gennem dialogen. |
| 3.2 Skab match på tre niveauer: ildsjæl, projektleder, direktion | Sørg hele tiden for at holde styr på, hvem hos jer og jeres dialogpartner der udfylder rollen som hhv. ildsjæl, projektleder og direktion og hav som fælles mål, at disse tre niveauer skal mødes både vertikalt på hver side af bordet samt horisontalt henover bordet. |
| 3.3 Afgør, hvordan I kan bidrage til en konstruktiv dialogproces | Når I har etableret kontakt, og det første møde er aftalt, bør I sætte jer sammen, jer hvis bundlinjer bliver involveret, og diskutere, hvad I kan gøre for, at det her bliver en god, værdifuld dialog. Beslut, hvad I vil møde op med på første møde, hvordan I foreslår møderne skal afholdes, hvordan I forestiller jer processen, og afdæk om I kan gøre noget konkret, såsom øvelsen med de to pressemeddelelser. |

4 ANBEFALINGER TIL, HVORDAN MAN KAN ARBEJDE MED EN PRØVEPERIODE

- | | |
|---|---|
| 4.1 Definer et Minimum Viable Product og kom i gang med det fra start | Sæt jer sammen med jeres dialogpartner og diskutér, hvordan den mindst tænkelige udgave af det samarbejde, I er ved at indgå, kunne se ud. Hvis det er en uges ferielejr, I taler om, kunne man så lave en feriedag? Hvis I vil uddanne 1.000 personer i førstehjælp, kunne man så starte med at uddanne 10? Find på noget som er realistisk at eksekvere hurtigt, og som giver jer den indsigt og værdi, I er ude efter. |
| 4.2 Afprøv fortællingen ved at tale med interessenter om det potentielle partnerskab | Definér hver for sig og sammen de vigtigste interessenter for, at samarbejdet lykkes og får den tilsigtede værdi. Tag hen og mød dem og fortæl om det arbejde, I overvejer at indgå. Skriv svar og reaktioner ned og fremlæg dem for hinanden i dialoggruppen. |
| 4.3 Sæt en skæringsdato og stop det, der ikke virker | Når I går i gang med prøveperioden, så sæt med det samme en skæringsdato – eksempelvis tre eller seks måneder efter – og hav en aftale om, at hvis det ikke fungerer for jer og ikke har skabt værdi, så stopper I dialogen i stedet for at indgå samarbejdet. |

Metode og proces

- › Kvalitative, semistrukturerede interviews er foretaget med udgangspunkt i en forberedt spørgeramme, men med rig mulighed for at lade samtalen flyde frit med udgangspunkt i interviewedes og interviewerens erfaringer med området.
- › Interviewpersonerne er udvalgt på baggrund af erfaring med partnerskaber, udsyn i kraft af deres nuværende eller tidligere stilling samt tilgængelighed i dataindsamlingsperioden.
- › Interviewene er foretaget mellem 2. oktober 2018 og 2. november 2018.
- › Interviews i kronologisk orden: Rya Lene Terney (ISS), Mikkel Klausen (LB Forsikring), Ole Madsen (Spar Nord), Susanne Stormer (Novo Nordisk), Jytte Svendsen (fhv. Børnehjælpsdagen), Mette Hattens (Hjerteforeningen), Birgitte Strand (Kræftens Bekæmpelse), Camilla Erika Lerberg (fhv. Red Barnet), Bolette Christensen (fhv. BØRNEfonden), Espen Højlund (Advice), Mads Øvlisen (fhv. Novo Nordisk), Claes Amundsen (fhv. bl.a. Røde Kors), Sara Krüger Falk (UN Global Compact Network Danmark).
- › Behandling af den indsamlede data har bestået af tolkning, strukturering af udsagn og identifikation af mønstre. Med udgangspunkt i deltagernes erfaringer og refleksioner har vi udarbejdet en række konkrete anbefalinger.
- › Alle citater er godkendt af de interviewede.
- › Interviews, analyse og skrivearbejde er foretaget og finansieret af Krydsfeldt ApS.
- › Sparring, ekspertvurdering, revidering samt opsætning og tryk er foretaget og finansieret af Carve Consulting P/S.
- › Sparring, medlemsadgang, revidering samt lancering af undersøgelsen på medlemsmøde for ISOBROs medlemmer er foretaget og finansieret af ISOBRO.





KRYDSFELDT APS

Vendsysselvej 4 C, 2. tv.
DK-2720 Vanløse
+45 2290 6007
jesper@krydsfeldt.dk
CVR: 38 97 31 42

CARVE CONSULTING

Nørre Voldgade 11, 2.
DK-1358 Copenhagen K
+45 25 420 420
info@carve.dk
CVR: 35 21 19 42
ISBN: 978-87-998812-3-9

ISOBRO

Peter Bangs Vej 5 B
DK-2000 Frederiksberg
+45 3838 4680
isobro@isobro.dk
CVR: 26 24 31 06

