Kemi i partnerskaber

– en indsamling af erfaringer fra krydsfeltet mellem civilsamfund, fonde og erhvervsliv

PARTNERSKABSHUSET
KRYDSFELT

CARVE

KEMI I PARTNERSKABER – EN INDSAMLING
AF ERFARINGER FRA KRYDSFELTET MELLEM
CIVILSAMFUND, FONDE OG ERHVERVSLIV
©Carve Consulting 2022

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 Hovgaard,
Partnerskabshuset Krydsfelt
–
Birgitte Kofod Olsen,
Carve Consulting P/S (ansv.)

DESIGN
Anne Mette Dion,
MÆRKBART® Design Studio

FOTOS
Adobe Stock
Shutterstock

ISBN
978-87-998812-6-0

TAK

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

Camilla Dolberg (Østifterne)
Camilla Erika Lerberg (Fairtrade-Mærket)
Claus Bjørn Billehøj (Mobilize Strategy Consulting)
Filip Engel (Ørsted)
Helle Østergaard (Mary Fonden)
Jesper Rønn-Simonsen (Dialog mod vold)
Kathrine Kirk Muff (LEGO Group)
Katrine Svarre Müller (Julemærkefonden)
Lars Hyldgaard Olesen (Ole Kirk's Fond)
Malene Thiele (Nilfisk)
Marie Enemark Olsen (LEGO Group)
Mette Hattens (AIDS-Fondet)
Michael Løve (OK a.m.b.a.)
Mikkel Klausen (LB Forsikring)
Nicoline Weih (Visma)
Peter Hansen (Region Hovedstaden)
Sanne Urbak Rasmussen (IBM Danmark)
Sine Gadeberg (Børns Vilkår)
Steen M. Andersen (FCG Global Goals)
Susanne Stormer (PWC Danmark)
Søren Feldbæk Winther (Mary Fonden)
Thomas Leth Frandsen (Rigshospitalet)
Thomas Roland (Coop)

Indhold

3 FORORD

4 PARTNERSKABETS TAKSONOMI

6 RESPEKT
6 Indsatsvilje – Et højt minimumsniveau af indsatsvilje
9 Ydmyghed – Egne begrænsninger og andres potentialer
10 Konkrete anbefalinger til at udvise respekt

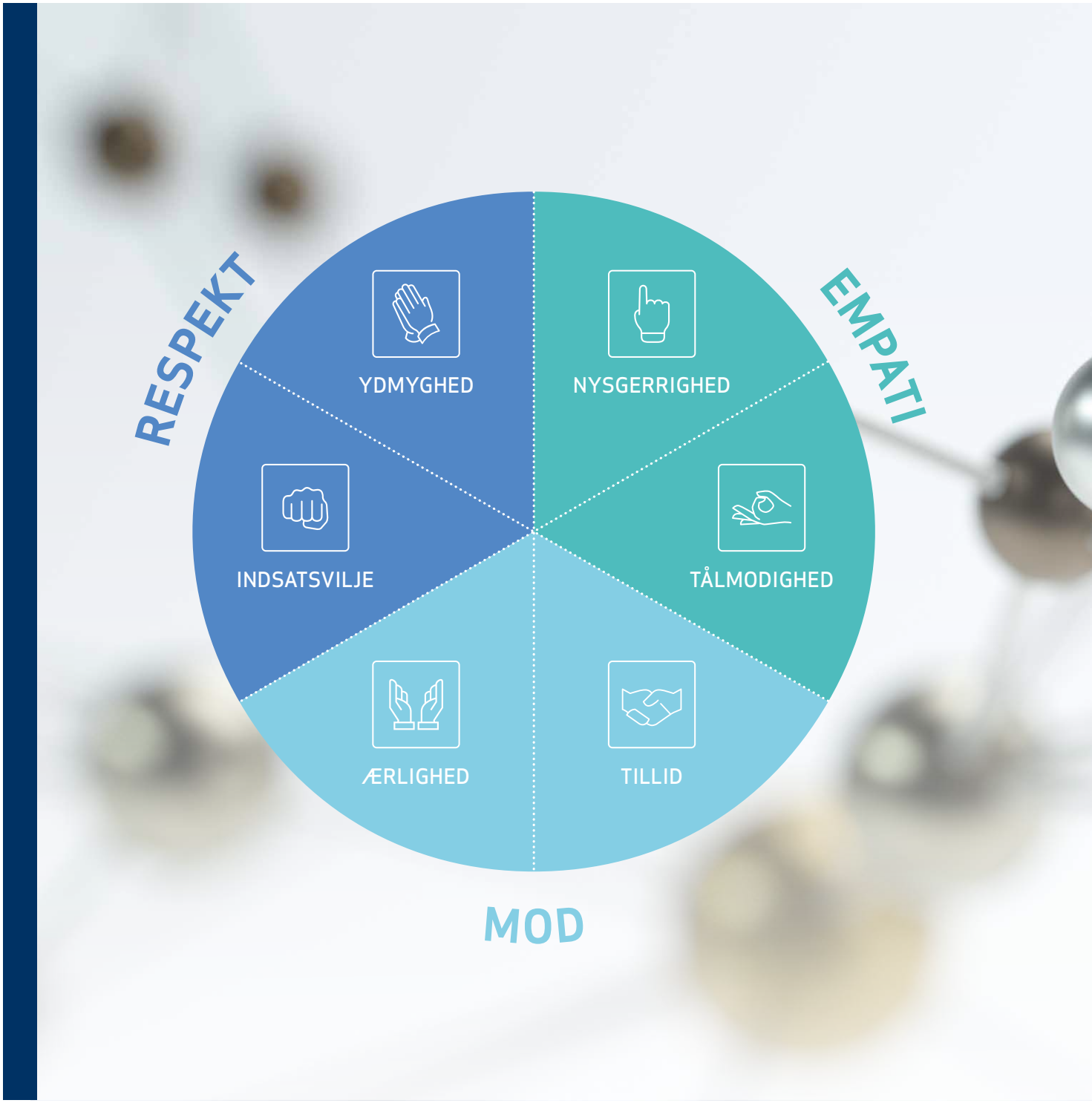
12 TRE GODE EKSEMPLER

14 EMPATI
14 Nysgerrighed – Nysgerrig på hinanden
16 Tålmodighed – Gode ting tager tid
18 Konkrete anbefalinger til at opnå empati

20 MOD
20 Ærlighed – Lad os være ærlige
22 Tillid – Tillid avler tillid
24 Konkrete anbefalinger til at være modig

26 OPGAVER OG AKTIVITETSFORSLAG

28 METODE OG PROCES


RESPEKT
EMPATI
MOD
YDMYGHED
NYSGERRIGHED
INDSATSVILJE
TÅLMODIGHED
ÆRLIGHED
TILLID

FORORD

Et stærkt rodnet af aktører

Fremtiden kalder på forbundne aktører. Såkaldte 'wicked problems' er for komplekse og løsningerne for omfattende for nogen enkelt aktør. Derfor beror den enkelte organisations, virksomheds eller fonds relevans for fremtiden på at indgå i et stærkt rodnet af aktører, der løser udfordringer i fællesskab. Alene er det svært at rokke ved fremtiden, men hvis man lykkes med at skabe stærke forbindelser i rodnettet, bliver man svær at komme udenom.

Forbindelser består dog ikke af juridiske enheder (organisationer, virksomheder, fonde, osv.) men i stedet af de mennesker, der arbejder i dem, og som investerer sig selv for at etablere og vedligeholde stærke relationer. Og her spiller kemi en afgørende rolle.

Resultater i partnerskaber vil altid afhænge af kemien mellem de mennesker, der driver dem. Om denne kemi er der eller ej bliver ofte omtalt som lidt af et tilfælde. Vi mener dog ikke, det behøver være så tilfældigt endda.

Efter gennemgang af interviews med 23 partnerskabsprofessionelle har vi identificeret en del af svaret på, hvad der skal til for at lykkes med at skabe kemi i sine partnerskabsrelationer. Resultaterne fremlægges i rapporten her.

Rapporten supplerer vores første to rapporter, hhv. Værdi fra dag 1 i partnerskaber og Værdi i år 2 af partnerskaber. Vi anbefaler vores læsere at bruge anbefalinger og redskaber fra de tre rapporter som sammenhængende inspirations- og opslagsværker i arbejdet med at skabe værdi i partnerskaber.

God læselyst

Jesper Mørk Hovgaard
Partnerskabshuset
Krysfeldt ApS

Birgitte Kofod Olsen
Carve Consulting P/S

PARTNERSKABETS TAKSONOMI

Hele vejen rundt om det gode partnerskab

Undersøgelsens budskab er simpelt: Jo større værdi/mere forandring man ønsker at skabe, desto flere niveauer må man arbejde med i partnerskabets taksonomi. Med 'taksonomi' mener vi i denne sammenhæng de tre niveauer: 1) indhold, 2) proces og 3) relation.

Med vores to første undersøgelser har vi slået på tromme for, at vi som partnerskabsfelt bevæger os ud over niveau 1 og også arbejder professionelt med niveau 2; der er simpelthen brug for et større fokus på den gode partnerskabsproces, hvis man vil skabe større værdi.

Vi tager nu skridtet videre: Hvis man vil noget på den endnu længere bane, er den gode partnerskabsproces ikke nok. Så kræver det også et ekstraordinært fokus på det tredje niveau: den gode relation i partnerskabet. Det er noget andet og mere end processer med KPI'er og projektplaner. På det relationelle taksonomi-niveau har parterne særligt fokus på at komme til bordet med relationsfremmende værdier og dyder, hvorigennem de aktivt giver udtryk for deres oprigtige interesse i at opbygge og vedligeholde en god relation til repræsentanter fra partnerorganisationen.

Der er store fordele ved at supplere taksonomien med et tredje niveau, der sætter særligt fokus på, hvordan man lykkes med at skabe en tæt relation til sine samarbejdspartnere:

1. Det mindsker risiko. Når man kender og kærer sig om hinanden på et dybere plan, kan man nemmere komme over opståede uoverensstemmelser. En stærk partnerrelation kan simpelthen klare et større pres og således mindske risikoen for, at partnerskabet afvikles utilsigtet.

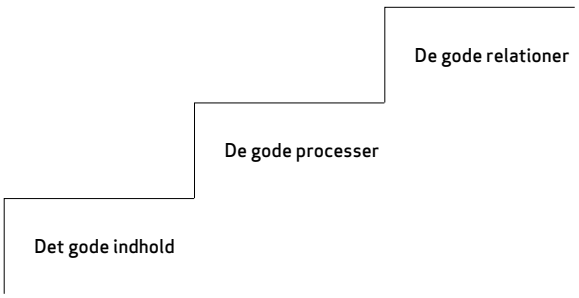
2. Det optimerer ressourceforbruget. Det er omkostningstungt at indgå og drive partnerskaber og endnu mere, når partnerskaberne ikke lykkes. Derfor er et særligt fokus på kemien i partnerskabet en vej til optimering af partnerorganisationernes ressourcer, da en nær partnerskabsrelation muliggør en bedre udnyttelse af hinandens og øvrige ressourcer i partnerskabet.

3. Det åbner for et længere perspektiv. Når partnerorganisationerne investerer i relationen, investerer de i det langsigtede partnerskab. Det betyder ikke, at de partout skal arbejde sammen for altid. Høj værdiskabelse er dog alt andet lige ofte knyttet til tid. Derfor giver man sig selv og hinanden mulighed for at se længere frem sammen, når man arbejder aktivt med kemien i partnerskabet.

Tilsammen leder alt dette til større værdiskabelse i partnerskabet og derigennem både større økonomisk værdi og effekt for de involverede parter. Derfor mener vi, at denne undersøgelse er relevant for alle, som arbejder med partnerskaber.

Der er i sig selv ikke noget nyt eller odiøst i, at partnerskaber handler om relationer, og at disse relationer er mellem mennesker – ikke organisationer. Det er jo det, vi altid hører: *"Det handler i sidste ende om dem, man sidder overfor"*, eller *"Kemien var der bare ikke"*, eller *"Det er meget personafhængigt"*. Alligevel – eller måske netop derfor – har vi valgt at dedikere denne undersøgelse til netop den pointe. For vi bliver nødt til at tale om vores fælles underliggende viden. Først dér kan vi arbejde professionelt med også dette aspekt af at arbejde i partnerskaber, hvilket netop er bidraget, vi forsøger at bringe til torvs: Partnerskabsdisciplinen skal kontinuerligt udvikles, så vi kan skabe mere positiv forandring i fællesskaber.

FIGUR 2
PARTNERSKABETS TAKSONOMI

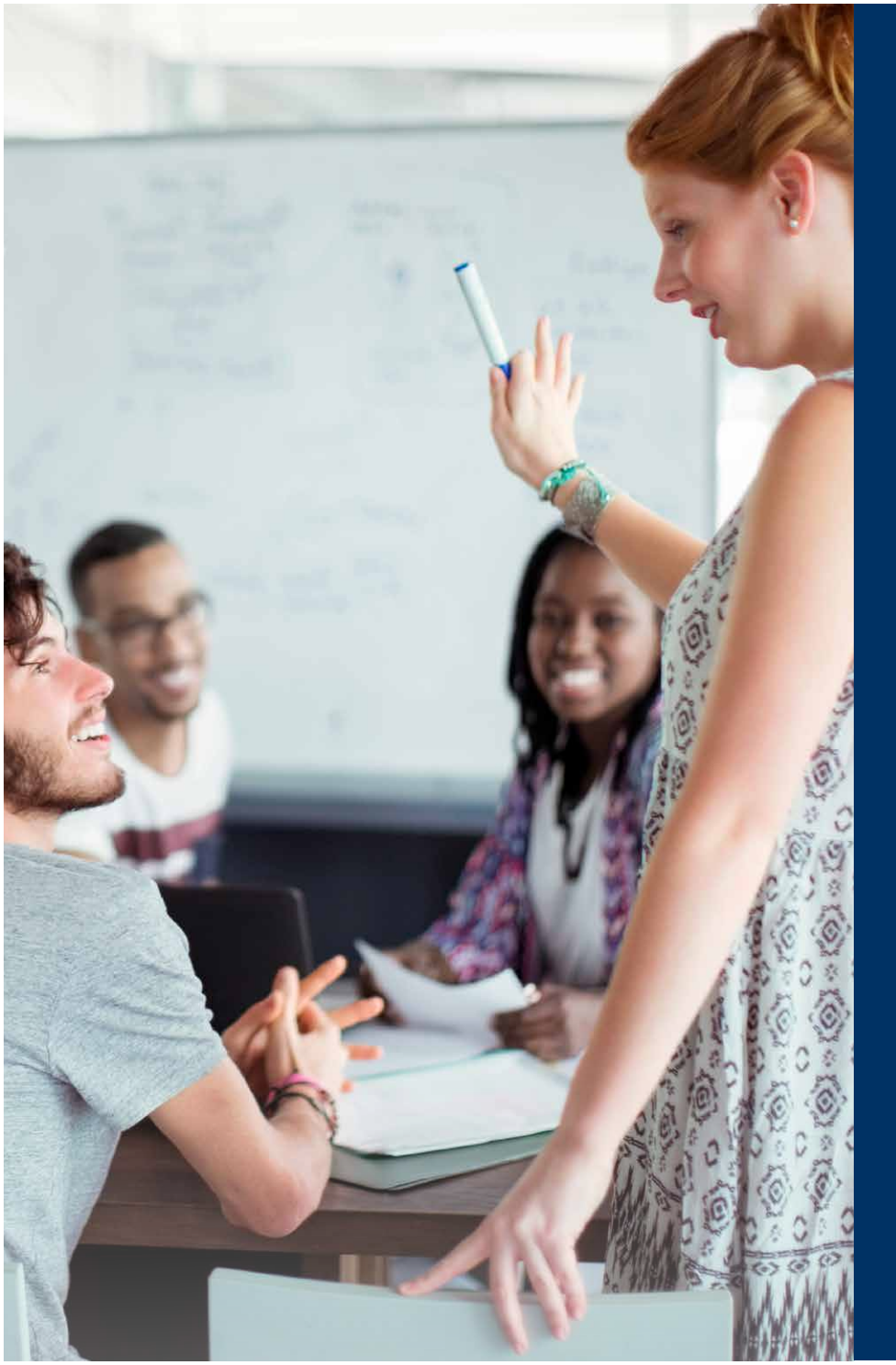


Tre fundamentale værdier og seks håndgribelige dyder

Vi ser i undersøgelsen her nærmere på tre fundamentale værdier for den partnerskabsprofessionelle, der vil bygge tætte relationer i sine partnerskaber: respekt, empati og mod. 'Den partnerskabsprofessionelle' definerer vi som den person, der i sit professionelle virke bl.a. arbejder med at etablere, drive og udvikle partnerskaber.

- **Respekt** handler om anerkendelsen af, at ens samarbejdspartner er sig selv og ikke er styret af andre. De har deres egen vilje, og man vil aldrig forstå dem 100%. Under respekt ligger de to håndgribelige dyder: *indsatsvilje* og *ydmyghed*.
- **Empati** dækker over det aktive forsøg på at forholde sig til sin samarbejdspartners fremmede virkelighed. Den bygger således videre på ovenstående erkendelse og opnås gennem de to håndgribelige dyder: *nysgerrighed* og *tålmodighed*.
- **Mod** skal til for at håndtere den risiko, som forskelligheden indebærer, og indgå i en tæt samarbejdsrelation. I partnerskaber kommer modet til udtryk i de to håndgribelige dyder: *ærlighed* og *tillid*.

Disse tre fundamentale værdier med hver deres håndgribelige dyder udgør undersøgelsens struktur. De tre kapitler dykker ned i værdierne en ad gangen, med særligt fokus på de håndgribelige dyder. Dyderne udfoldes bl.a. gennem to konkrete cases fra partnerskabsfeltet, som går igen gennem hele undersøgelsen. Endelig vil hvert kapitel opsamles i konkrete anbefalinger til, hvad man som partnerskabsprofessionel selv kan gøre. Følger læseren disse anbefalinger, garanterer vi, at denne vil opnå bedre kemi i sine partnerskaber.



RESPEKT

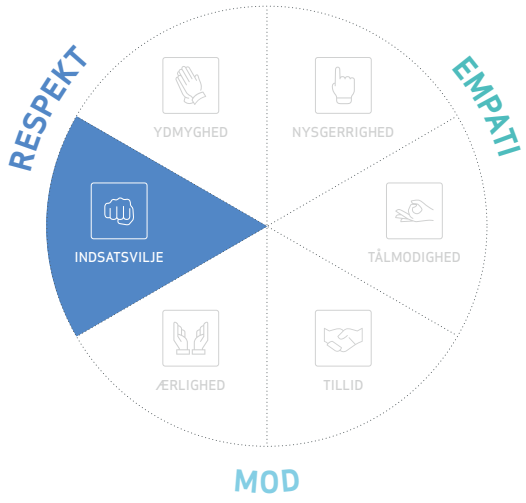
Hvordan viser du, at du respekterer din samarbejdspartner?

Enhver god relation er bygget på et grundlag af respekt. Et lille ord med et stort omfang: respekt for samarbejdspartnerens agenda, respekt for samarbejdspartnerens tid, respekt for samarbejdspartnerens kompetencer. Enhver relation står og falder med, at disse ting ikke negligeres, men i stedet respekteres. For uanset hvor ens to eller flere samarbejdspartnere kan synes, vil de altid være forskellige og uafhængige af hinanden. Respekt er båndet, der forbinder dem.

Mennesker, som indgår i partnerskaber på vegne af deres respektive organisationer, mærker straks, om de bliver respekteret i samarbejdsrelationen. Gør de det, kan alt lade sig gøre. Som Sanne Urbak Rasmussen (IBM Danmark) siger: *"Meget hurtigt mærker jeg, om der er en god energi – jeg kan lynhurtigt mærke, om vi vil hinanden. Og hvis vi gerne vil hinanden, så er der nærmest ingen grænser for, hvad vi kan nå sammen."* Ligeledes fortæller Sine Gadeberg (Børns Vilkår): *"En af grundene til, at partnerskabet med TDC er så solidt for mig, er, at jeg har nogle virkelig gode relationer, og jeg har en oplevelse af, at jeg kontinuerligt bliver lyttet til og respekteret."*

Det er med andre ord nødvendigt for at skabe kemi i partnerskaber, at man lykkes med at overbevise sin samarbejdspartner om sin respekt for dennes agenda, tid og kompetencer. I vores møde med feltets praktikere har vi fundet to ting, der går igen: indsatsvilje og ydmyghed. Indsatsvilje handler om at gøre sig umage i sine relationer. Ydmyghed handler om ikke at tro, man kan regne alting ud på forhånd.

FIGUR 3
INDSATSVILJE



Ydmyghed var også et af hovedemnerne i vores undersøgelse *Værdi i år 2 af partnerskaber*, nærmere bestemt i overgangen fra år 1 til år 2. Vi behandler dog ydmyghed anderledes her, da det handler mere om at opbygge og vedligeholde kemien og derigennem mindske risiko og optimere ressourceforbrug og mindre om at opnå et specifikt processuelt mål.

Et højt minimumsniveau af indsatsvilje

Der er ikke noget værre end at spilde sin tid og sine ressourcer på en samarbejdspartner, som ikke gør sig umage; som ikke svarer hurtigt på henvendelser, ikke forbereder sig ordentligt og som ikke for alvor brænder for det samarbejde, man har indgået.

Derfor må man engagere sig for at vise sin indsatsvilje, og det gælder både nede og helt oppe i organisationen: *"Du er nødt til som direktør at engagere dig personligt i, at det her partnerskab bliver til noget. Du får simpelthen ikke noget ud af partnerskabet, hvis du ikke selv virkelig brænder for, at partnerskabet virkelig fylder noget på dit skrivebord"*, fortæller Michael Løve (OK a.m.b.a.). Det samme svarer Nicoline Weih (Visma) på spørgsmålet om, hvordan hun kan få partnerskaber til at lykkes: *"Det kan jeg ved at engagere mig. Jeg kan tydeligt mærke, at de partnerskaber, hvor jeg er meget tæt på, hvad de laver, helt tydeligt går bedre."*

Indsatsviljen viser jo netop, at man vil partnerskabet; at det betyder noget for den partnerskabsansvarlige og dennes organisation.

PROJEKT GOD START PÅ FAMILIELIVET

Partnerskabet 'Projekt God start på familielivet' er et godt eksempel på en gruppe mennesker, som gør sig umage og aktivt viser deres indsatsvilje. I partnerskabet indgår blandt andre Østifterne, Amager og Hvidovre Hospital, Mary Fonden og Dialog mod Vold, som alle er blevet interviewet til denne undersøgelse. I pressemeddelelsen lyder det, at partnerskabet *"(..) vil styrke tilbuddet til sårbare gravide på Amager og Hvidovre Hospital med mindfulness, forældreforberedelse og et særligt fokus på partnervold.*[1] Det er et stærkt partnerskab, hvor vi i forbindelse med interviewene har oplevet en særligt stærk kemi mellem parterne fyldt af netop respekt, empati og mod. Mere specifikt udviser parterne en stor indsatsvilje – blandt andet bruger de meget tid sammen. Hver torsdag mødes projektlederne i Familieambulatoriet på Hvidovre Hospital, så de alle hele tiden er helt tæt på samarbejdet. Om det reflekterer Helle Østergaard (Mary Fonden): *"Det er vigtigt, at man bruger tid sammen. Projektlederne sidder sammen en gang imellem. Og det gør vi også på alle andre projekter, fordi det giver bare en anden grobund for den der ærlige og gode dialog. Så det synes jeg faktisk, at vi prioriterer højt i alle projekter."*

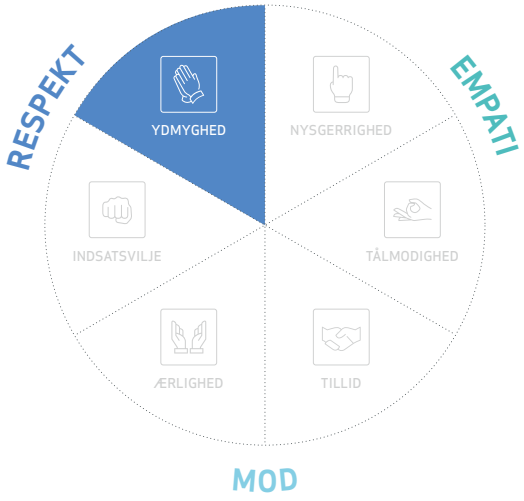
Helle Østergaards kollega, Søren Feldbæk Winther (Mary Fonden) er projektleder på 'Projekt God start på familielivet', og han svarer tilsvarende: *"Det gør det nemmere at tage de svære diskussioner, når man også har haft tidspunkter, hvor man har snakket lidt afslappet og opbygget en eller anden form for relation. Og det betyder ikke, at man skal mødes ved siden af jobbet, men det betyder, at man måske ved, 'hvordan har du det i dag?', eller 'har du haft en god weekend?', eller hvordan ens families situation er – at man ved lidt mere om folk end bare det professionelle. Det, synes jeg, betyder rigtig meget, så man også har en mulighed for at vurdere, hvornår det er et godt tidspunkt at diskutere de svære ting. Jeg synes, jeg har brugt meget energi på at opbygge de her relationer."*

Når parterne bruger tid sammen, viser de hinanden deres indsatsvilje – at de vil det her – og det får dem til at hvile i opbyggelsen af en tæt relation. Og det lykkes. Camilla Dolberg (Østifterne) fortæller: *"Vi har en utrolig uformel og meget kærlig tone, og vi er rigtig gode venner og vil rigtig gerne sørge for at løfte hinanden og lykkes alle sammen."* Tid er en dyrebar ressource, og når den gives til samarbejdspartnere, bliver den et klart udtryk for indsatsvilje. For med tid følger (som regel) fokus. Jesper Rønn-Simonsen (Dialog mod vold) fortæller om sin tilgang: *"Når du ved, at der er grundlag for samarbejde, så brug tid på det her. Altså gå den ekstra mil – giv blomster. Altså gør, hvad der skal til for, at relationen bliver tryg og tillidsfuld. Find ud af, hvad de vil have, og giv det – levér det, de er interesserede i, og fokusér ikke på så meget andet."* Når alle parterne i 'Projekt God start på familielivet' investerer deres tid og fokus i partnerskabet, udtrykker de aktivt deres indsatsvilje over for hinanden. De overbeviser hinanden om, at de vil gøre sig umage, og det skaber kemi i relationen og et stærkt fundament for at udfolde partnerskabet. Det gør parterne trygge i partnerskabskonstellationen og mindsker risikoen for et utilsigtet ophør af samarbejdet.

[1] www.oestifterne.dk/om-os/presse/god-start-pa-familielivet---presse/

RESPEKT

FIGUR 4
YDMYGHED



Herigennem skabes en tryghed hos samarbejdspartneren, som også tror på fordelene ved at engagere sig dybt i partnerskabet, hvorved kemien opstår. For man engagerer sig ikke 100% i de partnerskaber, hvor man ikke mærker indsatsvilje fra modparten, som Mette Hattens (AIDS-Fondet) siger: *"Det er vigtigt, når man taler med de personer og forhandler, at man også kan mærke, at der er noget hjerteblod fra deres side. For ellers så ved jeg jo helt sikkert, at så varer det her et halvt eller helt år, og så skal jeg forfra igen."*

Derfor må man som partnerskabs-ansvarlig finde en måde at vise den indsatsvilje, som er med til at skabe kemi i partnerskabet. Det sikrer ikke,

at samarbejdspartneren gør sig tilsvarende umage. Det kan man aldrig være sikker på. Dog kan man gøre sit for at skabe udgangspunktet for den gode kemi gennem en aktiv indsats.
Se Case på side 7.

Egne begrænsninger og andres potentialer

Ved siden af indsatsvilje placerer vi ydmyghed. For som beskrevet tidligere handler respekt også om erkendelse af, at man aldrig kan forstå sin samarbejdspartner 100%. Alle organisationer har deres egne visioner, forbehold og grunde til at handle, som de gør. For at opnå respekt hos sin samarbejdspartner må man altså udvise en grad af ydmyghed overfor dennes kompetencer og frie valg og tro på, at de handler, som de gør, af en grund.

Camilla Dolberg (Østifterne) kender om nogen til det at bevæge sig ind på fremmed territorium, og hun ved, at det kræver en god portion ydmyghed. Om samarbejdet med personalet på Hvidovre Hospital siger hun *"De mennesker, der sidder her, er jo Danmarks bedste på deres område, fordi det er de største og bedste specialister, vi overhovedet har. Så det er vigtigt at forstå og respektere deres faglighed og deres ekspertise og ikke synes, at man har eller ved mere. Det har været rigtig vigtigt for os, at der var den der gode ydmyghed omkring det."*

Første skridt er erkendelsen af behovet for at være ydmyg. Men det skal selvfølgelig komme til udtryk for, at samarbejdspartneren også har en chance for at reagere på det. Her vil vi trække et

BØRNERIGET

'Børneriget' er arbejdstitlen på det nye børnehospital, der er ved at blive opført ved Rigshospitalet i København. Ambitionen er at opføre et børnehospital i verdensklasse i et partnerskab mellem Rigshospitalet, Region Hovedstaden og Ole Kirk's Fond.

Vi interviewede de tre parter i forbindelse med undersøgelsen her, og de gav alle udtryk for et stort fokus på ydmyghed overfor hinanden. Peter Hansen (Region Hovedstaden) siger det kort og godt: *"Det samarbejde, det bygger på, at vi har en accept af hinandens kompetencer og roller."* Det har også været nødvendigt, for det ses ikke hver dag, at en privat fond samarbejder så relativt tæt med en offentlig virksomhed om opførelsen af et hospital.

I vores samtaler stod det tydeligt frem, at ingen af parterne underkendte de andres berettigelse i projektet og evne til at bidrage med noget og ikke andet. For lige så vel som, at man bør byde ind med det, man kan, bør der også være en opmærksomhed på, hvornår man som samarbejdspartner skal stikke en finger i jorden og blive på sin banehalvdel. Lars Hyldgaard Olesen (Ole Kirk's Fond) siger: *"Vi var meget bevidste om, hvad det er for en meget stærk ekspertise, der ligger hos vores partnere på mange områder"*, og Thomas Leth Frandsen (Rigshospitalet) fortæller specifikt om forholdet mellem det offentlige og det private: *"Min opgave er blandt andet at forklare Lars [Hyldgaard Olesen], hvornår det er relevant med input og fortælle om hospitalsverden. Og så selvfølgelig at lytte til, når Lars kommer med den enorme viden fra hele deres kæmpestore system og fortæller os, at tingene godt kan gøres lidt anderledes. Så er det, vi skal finde ud af, hvordan det her mix af forskellige opfattelser af et hospital, og hvordan oplevelser kan se ud, kan gå op i en højere enhed."*

Når parterne som i dette eksempel er ydmyge i forhold til hinandens kompetencer og ikke affejer input som utidig indtræden på hinandens banehalvdel, fungerer det, fordi det vidner om respekt for hinanden. Og når vi oplever respekt, hviler vi i relationen og åbner derigennem op for et længere perspektiv i partnerskabet.

eksempel frem fra Kathrine Kirk Muff (LEGO Group), som vi i maj 2020 spurgte om, hvad hun gjorde for at bevare sine gode relationer og samarbejder, da corona ramte verden. Hun svarede: *"Vi rækker ud til alle vores partnere for at forstå den situation, de er i, hvad Covid-19 betyder for vores fælles projekter, hvad der skal tilpasses, og hvordan vi kan hjælpe dem – og vores målgrupper. Vores partnere har brug for noget andet nu end normalt."* Vi har citatet med her, for det er et rigtig godt eksempel på, hvordan man kan vise sin respekt gennem et konkret udtryk for ydmyghed overfor sin samarbejdspartners virkelighed, som denne kender bedst af alle. Det bedste, man kan gøre, er åbent at spørge ind for at forsøge at forstå sin samarbejdspartners situation. Det vil opleves positivt af modtageren, som får en chance for ærligt at give udtryk for, hvad der betyder noget. *Se Case på side 9.*

KONKRETE ANBEFALINGER TIL AT UDVISE RESPEKT

1.1 Udvis indsatsvilje

Vær sikker på, at din samarbejdspartner aldrig er i tvivl om, at partnerskabet er vigtigt for dig og dit bagland. Det er ikke gjort med en samarbejdskontrakt eller et møde i kalenderen to måneder ude i fremtiden. Svar hurtigt på henvendelser, forbered dig ordentligt til møder, tænk to skridt fremad. Find dine egne veje til hver uge at markere din indsatsvilje overfor din samarbejdspartner. Det er ressourcer, der er godt investeret i det lange løb.

1.2 Udvis ydmyghed

Vis din samarbejdspartner, at du godt ved, du ikke kan vide alting. Italesæt deres kompetencer, italesæt deres investering af tid, italesæt relevansen af deres indsats. Vis dem, at du ser dem og respekterer deres position. Det vil have en selvforstærkende effekt, da du derigennem også selv bliver mere overbevist om samarbejdspartnerens kompetencer, hvilket vil skabe ro i relationen.

"De mennesker, der sidder her, er jo Danmarks bedste på deres område, fordi det er de største og bedste specialister, vi overhovedet har. Så det er vigtigt at forstå og respektere deres faglighed og deres ekspertise og ikke synes, at man har eller ved mere. Det har været rigtig vigtigt for os, at der var den der gode ydmyghed omkring det."

Camilla Dolberg (Østifterne)

Tre gode eksempler

EKSEMPEL

Mikkel Klausen
LB Forsikring

VORES ANALYSE

Partnerskabet mellem LB Forsikring og Rådet for Sikker Trafik viser, hvad der kan komme ud af **RESPEKT** – nærmere bestemt **indsatsvilje** og **ydmyghed**. De partnerskabsansvarlige har en tæt dialog, sidder jævnligt og arbejder sammen og udviser både dedikation og opmærksomhed på den andens interesser. Det er selvfølgelig primært noget, der foregår internt i partnerskabet, og som vi som omverden ikke normalt får indblik i. Dog kan indsatsviljen og ydmygheden godt anes i den kommunikation, der ledsager partnerskabet. Især på LinkedIn er begge parter meget aktive og gode til at fremhæve hinandens værdi ift. den fælles mission. Dette styrker partnerskabets fundament, og gør det derigennem mere resilient, hvilket mindsker risiko.

EKSEMPEL

Sine Gadeberg
BØRNS VILKÅR

VORES ANALYSE

Partnerskabet mellem Børns Vilkår og Circle K viser værdien af at gå til sin partnerskabsrelation med **EMPATI** – nærmere bestemt **nysgerrighed** og **tålmodighed**. Når begge parter føler sig imødekommet i relationen, er det nemmere at blive sammen og udvikle relationen og partnerskabet. I dette konkrete partnerskab har nysgerrighed og tålmodighed gjort det muligt at bygge ovenpå et stærkt koncept og derved høste gevinsten af at at genbruge det samme kampagneudtryk år efter år. Således har man sparet de ressourcer, det ville have krævet alternativt at indlede og afvikle flere, korte partnerskaber. Børns Vilkår & Circle K har i stedet udvist forståelse for hinandens verden og har givet kampagnen tid til at udvikle sig.

MINDRE RISIKO

Indsatsvilje og ydmyghed hos begge parter mindsker risikoen. Når man kender og kærer sig om hinanden på et dybere menneskeligt plan, kan man nemmere komme over opståede uoverensstemmelser. En stærk partnerrelation kan simpelthen klare et større pres og således mindske risikoen for, at partnerskabet afvikles utilsigtet.

OPTIMERET RESSOURCEFORBRUG

Nysgerrighed og tålmodighed optimerer ressourceforbruget. Det er omkostningstungt at indgå i partnerskaber og endnu mere i partnerskaber, der ikke lykkes. Derfor er et særligt fokus på kemien i partnerskabet en vej til optimering af parternes ressourcer.

EKSEMPEL

Marie Enemark Olsen
LEGO Group

VORES ANALYSE

Det langvarige partnerskab mellem LEGO Gruppen, LEGO Fonden og UNICEF er et godt eksempel på, hvordan **MOD** – nærmere bestemt **ærlighed** og **tillid** – kan lede til et langt perspektiv og en begrænsning af risici. Begge parter udtrykker en stor tillid til deres samarbejdspartners kompetencer, og de er over partnerskabets lange levetid lykkedes med at tage de nødvendige diskussioner. Uden modet til at være ærlige og tillidsfulde i partnerskabet ville det utvivlsomt have været meget svært at arbejde så langsigtet, som man har gjort i dette partnerskab. Mod er således én af nøglerne, hvis man vil lykkes med at indgå og skabe værdi i de berømmede langvarige strategiske partnerskab.

LÆNGERE PERSPEKTIV

Ærlighed og tillid åbner for et længere perspektiv. Når parterne investerer i relationen, investerer de i det langsigtede partnerskab. Dermed ikke sagt, at de partout skal arbejde sammen for evigt. Men høj værdiskabelse er alt andet lige ofte knyttet til tid. Derfor giver man sig selv og hinanden mulighed for at se længere frem sammen, når man arbejder aktivt med kemien i partnerskabet.

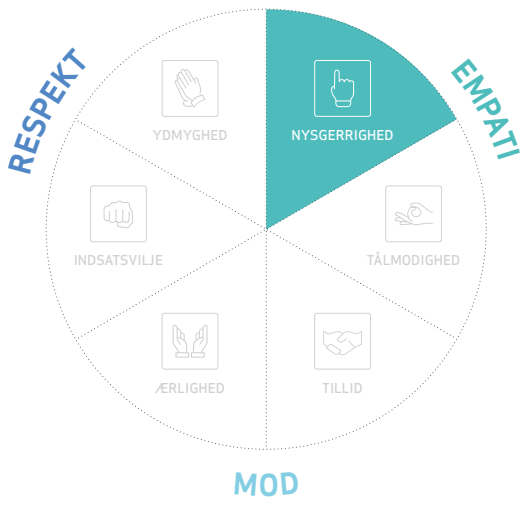
EMPATI

Hvad gør du for at forstå din samarbejdspartner?

I erkendelse af, at organisationer er forskellige, og at man ikke kan styre hinandens interesser, er der behov for empati, hvis man skal lykkes med at skabe kemi i partnerskaber. Det handler naturligvis om at gøre et aktivt forsøg på at forstå sin samarbejdspartners årsag til at agere, som denne gør. Du bliver nødt til at være oprigtigt interesseret, gå til relationen med nysgerrighed og have tålmodighed – det tager tid at forstå, og I vil gå galt af hinanden fra tid til anden. Men det er nødvendigt.

Vi interviewede Susanne Stormer (PWC Danmark), da hun var i Novo Nordisk, og corona lige havde ramt landet. På spørgsmålet om, hvad hun gør for at bevare sine gode relationer, svarede hun: *"Vi har rakt ud til vores partnere for at forstå, hvordan vi bedst kan hjælpe dem. Som virksomhed har vi støttet vores partnere på forskellige måder. (..) Derudover gør vi selvfølgelig det samme som altid: er i tæt dialog og udviser tålmodighed og fleksibilitet. (..) Det er en fordel, at vi kender hinanden godt."* Dertil kan fremhæves Camilla Erika Lerbergs (Fairtrade-Mærket) beskrivelse af, hvordan man bedst etablerer nye relationer: *"Du skal simpelthen grave, og du skal blive klogere, og du skal forstå, hvad det er for en virkelighed, der sidder overfor dig. Hvor ligger behovet? Hvor ligger udfordringerne? Hvad er ambitionen, og hvad er ønskerne? Og det kan jo både være rationelt, men det kan også være følelsesmæssigt. Så meget af det handler om at få afdækket og skabt tryghed og transparens. Det handler om at være god til at vide, hvad man skal spørge om og så være åben og ærlig."*

FIGUR 5
NYSGERRIGHED



Når man som Camilla Erika Lerberg udviser nysgerrighed, og som Susanne Stormer udviser tålmodighed, giver man sin samarbejdspartner mulighed for at være, som denne er. Samarbejdspartneren føler sig set og forsøgt forstået og får yderligere grund til fortsat at prioritere relationen på både kort og lang sigt.

Nysgerrig på hinanden

Nysgerrighed er en dyd, mange partnerskabsprofessionelle især er gode til at bruge i starten af det nye partnerskab. Her er den også helt afgørende, men den er ikke kun nødvendig i den nye relation. Hvis relationen til samarbejdspartneren skal holdes i live over lang tid, er det nødvendigt at finde nysgerrigheden frem løbende. I stedet for at blive frustreret over uforudsete træk fra sin samarbejdspartner, må man gøre en indsats for at gå til situationen med empati og søge at forstå – gennem nysgerrighed.

Malene Thiele (Nilfisk) beskriver her det grundlæggende ved nysgerrighed og partnerskaber: *"Nøglen er jo et eller andet sted at forstå hinandens interesser i partnerskabet, så man ikke kun er der for egne interesser, men så man også forstår, hvorfor modparten er gået ind i det her partnerskab. Hvad får de ud af det? Og hvad er det, der betyder noget for dem ved det her partnerskab? Hvis man har den forståelse fra start, er det nemmere at skabe værdi og se mulighederne nede ad vejen."* Hvis man ikke interesserer sig, kan man ikke forstå, hvad der interesserer ens samarbejdspartner, og så opnår man aldrig en dyb relation. En relation er jo netop

BØRNERIGET

På 'Børneriget' er Peter Hansen (Region Hovedstaden) meget klar i mælet om betydningen af nysgerrighed. Han siger: *"Det, der er vigtigt i sådan et samarbejde, er, at begge parter har mod og nysgerrighed til også at spørge ind til den andens banehalvdel."*

Det kan synes ligetil, men det er ikke altid nemt i situationen. For i forskelligheden mellem samarbejdspartnere ligger også noget potentiel friktion. Det fortæller Peter Hansen videre om her: *"Noget af det, jeg oplevede, var svært i starten, var, når Lars (Hyldgaard Olesen, red.) kom ind og 'klogede' sig på noget, som vi føler, er vores speciale. Men i virkeligheden skal vi jo være nysgerrige på, hvorfor han gør det, og hvad han har at byde ind med. Og det er fedt, han har mod til at gøre det. (..) For vi skal jo tage det som en nysgerrighed fra deres side. Det samme gælder, når vi går ind og spørger til deres område. Det er basis for, at vi kan udvikle os sammen. Fordi ellers så var det ikke sket. Og det samme i forhold til mange af de andre innovationsdele, som de har inde på 'Børneriget'. Det er jo betinget af, at vi får de her input udefra fra eksterne parter. Ellers var vi aldrig blevet klogere, tænker jeg."* Peter Hansen giver her udtryk for den åbenhed, man også må have for sin samarbejdspartners nysgerrighed. Der er jo en risiko for, at man med sine spørgsmål kommer til at træde nogen over tæerne, uden at det har været hensigten. Det må man tage med. For det belønner sig.

Lars Hyldgaard Olesen (Ole Kirk's Fond) beskriver her, hvordan relationen bærer samarbejdet fremad: *"Det, at vi har fået etableret de her samarbejdsfora til at kunne tage dialogerne, gør også, at vi forståelsesmæssigt kommer meget tættere på hinanden og kommer hurtigere frem. Vi kan simpelthen springe nogle mellemregninger over, fordi vi forstår hinanden bedre, og det er også med til at give noget af fremdriften."*

Nysgerrigheden og tålmodigheden til at lytte gør, at et sprog opstår mellem samarbejdspartnerne. Det fortæller den tredje samarbejdspartner i 'Børneriget', Thomas Leth Frandsen (Rigshospitalet): *"Vi ender simpelthen med at tale det samme sprog (..), og vi ved ofte godt, hvad vi især tænker, når vi hører andre tale om de spørgsmål, som vi allerede har været igennem. Der har vi et fælles sprog. Og så er det sådan set ligegyldigt, hvem der så italesætter det. Det der sprog, man ender med at have sammen, det er et resultat af den der vedvarende genforhandling og forventningsafstemning."* Det gælder i alle relationer – men især i de komplekse partnerskaber, hvor mange interesser er på spil – at man må forholde sig nysgerrigt til hinandens banehalvdele. Det er udgangspunktet for at få en klar tolkning af samarbejdspartnere, hvilket danner udgangspunkt for en produktiv relation.

PROJEKT GOD START PÅ FAMILIELIVET

'Projekt God start på familielivet' er også et produkt af tålmodighed. Her har selverkendelse og tålmodighed med hinanden banet vejen for en stærk relationsopbygning. Camilla Dolberg (Østifterne) fortæller: *"Jeg har da oplevet et par situationer – sådan er det nogle gange, når man er et engageret og passioneret menneske – hvor man kommer til at udtrykke sig på en lidt uheldig måde til møder. Og så kan jeg mærke det med det samme. Når det sker, sørger jeg altid for at følge op hurtigt bagefter og få redt trådene ud – sige 'Undskyld. Lortedag.' Og så oplever jeg faktisk nogle gange, at det giver en tættere relation, fordi den anden får luft og bliver mødt i sin følelse. Også fordi jeg selv kommer og siger det. For jeg er meget bevidst om, hvordan jeg er på godt og ondt."* Camilla Dolberg (Østifterne) pakker ikke sin menneskelighed ind over for sine relationer. Det kan hun blandt andet tillade sig, fordi der er opbygget en tæt relation fuld af tålmodighed med hinanden. Så kan hun være sig selv. Den tålmodighed udspringer blandt andet af et stærkt fælles mål og en stærk relation. Så behøver personlighederne ikke træde i baggrunden. Som Søren Feldbæk Winther (Mary Fonden) peger på: *"Jeg synes, at vores partnerskab afhænger meget af personerne. Altså, vi bringer meget vores personligheder i spil, fordi det er et emne, som vi brænder så meget for hver især. Og så kan vi så blive uenige om, hvordan vi skal gøre det, og hvordan processen skal være. Men vi er sjældent uenige om, hvad målet er i det her projekt."* Han fortæller yderligere: *"Man skal selvfølgelig kunne tage de der konflikter, der måtte være, eller ting, der ikke fungerer, og kunne sige det. Men det, tænker jeg jo også, er nemmere, hvis man ligesom kender hinanden lidt."* Igen er det den stærke relation, der underbygger partnerskabet; en relation som blandt andet lykkes grundet samarbejdspartnernes tålmodighed med hinanden.

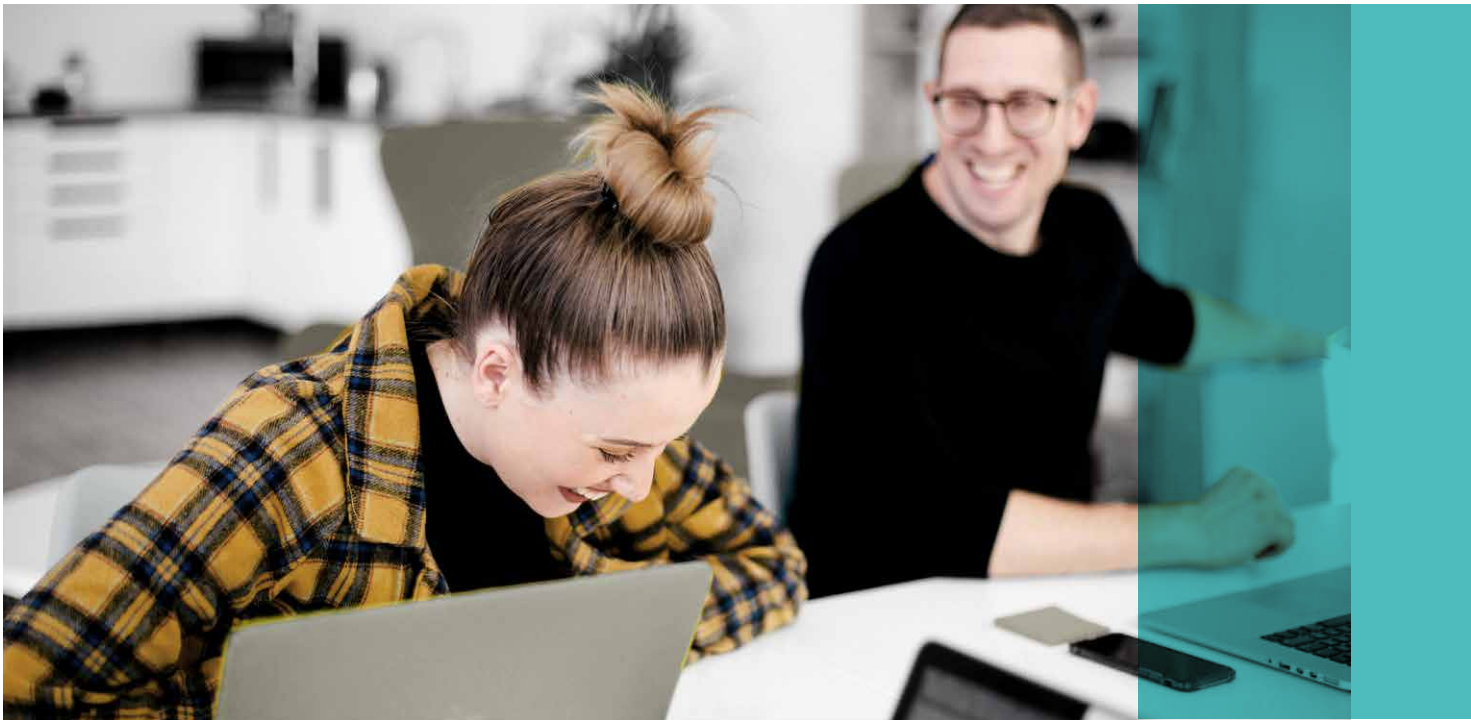
noget andet end en simpel transaktion, hvor den ene får noget af den anden mod en modydelse. I en sådan handel er der ikke behov for en relation. Men hvis man vil noget større sammen – en egentlig transformation – kommer man ikke udenom at gå empatisk til værks og nysgerrigt interessere sig for sin samarbejdspartners dybereliggende kommercielle interesser. Konkret kan man gøre som Jesper Rønn-Simonsen (Dialog mod vold), som bruger værktøjer fra stakeholderteorien: *"Jeg arbejder en del med stakeholder intelligence – altså simpelthen at bruge tid på at sætte mig ind i hver enes stakeholders wants and needs, og hvor de afgørende punkter er for dem. Og så forsøge at få det bekræftet af dem. Sige, jeg forstår, at det her er det centrale for dig. Er det rigtigt? Er der noget andet? Ændrer det sig over tid?"*

Citatet viser, at empati ikke kun har med følelser og mere eller mindre veludviklede mellemmenneskelige kompetencer at gøre. Det er også et håndværk, som man kan arbejde med professionelt. Og så fremhæver Jesper Rønn-Simonsen (Dialog mod vold) noget vigtigt til sidst i citatet; han er nemlig opmærksom på, at samarbejdspartnerens ønsker og behov kan ændre over sig over tid. Det vil de højst sandsynligt gøre, da enhver organisation konstant er i udvikling i et ligeledes omskifteligt miljø. Derfor er en stakeholder-analyse ikke noget, man kun laver én gang. Man må kontinuerligt være nysgerrig og vurdere sine partnerskaber og samarbejdspartnere for at skabe den ønskede værdi.
Se Case på side 15.

Gode ting tager tid

Nysgerrighed må ledsages af tålmodighed. For det kræver professionel vedholdenhed at udvise empati. Sådan er det bare. Hvis man vil gå hurtigt, bør man gå selv – vil man gå langt, bør man gå sammen, siges det.[2] Det tager altså længere tid og kræver mere af os, hvis vi vil følges. Lars Hyldgaard Olesen (Ole Kirk's Fond) siger det godt: *"Nødvendigheden af at have tålmodighed kan ikke under-*

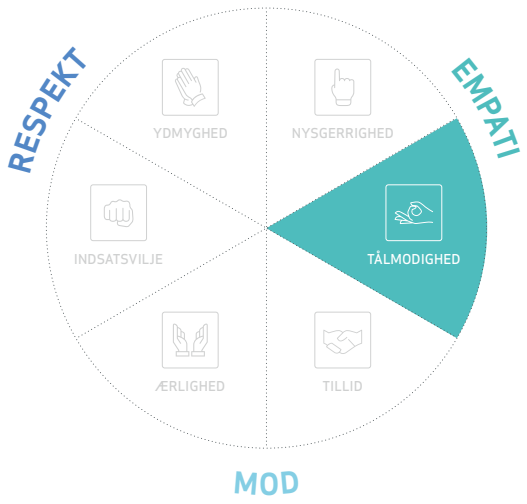
[2] Afrikansk ordsprog



streges nok. Og i den her verden kan det hedde sig, at man vil have løsninger lynhurtigt. Men man bliver nødt til at have tålmodighed, hvis man vil løse komplekse problemer." Stort set alle de eksperter og praktikere, vi møder i partnerskabsfeltet, lægger vægt på tidsaspektet af det at arbejde i partnerskaber.

Aftaler indgås ikke fra den ene dag til den anden, og værdien kommer måske først til syne, efter partnerskabet har været i gang længe. Og tid er ikke mindst vigtigt for relationsdannelsen og for muligheden for at korrigere sin indsats over tid. Det kender Mikkel Klausen (LB Forsikring) til. Han fortæller om tilgangen til partnerskabet med blandt andre Rådet for Sikker Trafik: "

FIGUR 6
TÅLMODIGHED



Vi har bundet os på tre år, og det er en helt bevidst strategi for os, at vi helst ikke vil indgå i projekter, hvor vi har mindre end tre års samarbejde. Og det er simpelthen fordi, vi ønsker at have mulighed for at lære af vores fejl og succeser." Det gode ved citatet her er, at det slår tonen an for en anden vigtig pointe: tålmodighed med sig selv og sin egen organisation.

I erkendelse af, at man ikke kan forstå sin samarbejdspartner 100%, men aktivt har valgt at nærme sig denne gennem nysgerrighed, vil man komme til at begå fejl. Det følger med, når man bevæger sig ind på ukendt territorium. Så i stedet for at kaste håndklædet i ringen, må man også agere professionelt, nysgerrigt og tålmodigt overfor sig selv. En relation handler selvsagt ikke kun om den anden part – det handler ligeså meget om en selv. Derfor gælder dette afsnits anbefalinger om nysgerrighed og tålmodighed overfor sin samarbejdspartner i lige så høj grad den anden vej rundt. Det kan i øvrigt nævnes, at LB Forsikring i 2021 forlængede aftalen med Rådet for Sikker Trafik med yderligere tre år med henblik på at bygge videre på og udvide den værdi, som partnerskabet allerede har skabt.

Tålmodighed kan synes som en naturlig dyd for enhver, der vil opnå noget. Vi har dog valgt at give den sit eget afsnit i denne undersøgelse for at understrege vigtigheden af den for værdiskabende partnerskaber. Det kræver tålmodighed at være empatisk, og det kræver empati at opnå kemi i partnerskaber.
Se Case på side 16.

KONKRETE ANBEFALINGER TIL AT OPNÅ EMPATI

2.1 Udvis nysgerrighed
Gå til dine nye såvel som eksisterende relationer med nysgerrighed, og sørg for, at din samarbejdspartner tydeligt forstår, at du er nysgerrig. Der skal mindre til, end man tror, for at give udtryk for sin oprigtige interesse i at forstå sin samarbejdspartner, og det vil med garanti være med til at udbygge kemien i partnerskabet og derigennem bidrage til dets effektivitet.

2.2 Udvis tålmodighed
Vær tålmodig med både din samarbejdspartner og din egen organisation. Det er en del af det at være oprigtigt nysgerrig at være tålmodig. For det tager tid, der vil blive begået fejl, og der er brug for tid til at rede trådene ud, når det sker. Hvis I er tålmodige med jer selv og hinanden, vil I opleve, at relationen uddybes og gør partnerskabet stærkere.

"Du skal simpelthen grave, og du skal blive klogere, og du skal forstå, hvad det er for en virkelighed, der sidder overfor dig. Hvor ligger behovet? Hvor ligger udfordringerne? Hvad er ambitionen, og hvad er ønskerne? Og det kan jo både være rationelt, men det kan også være følelsesmæssigt. Så meget af det handler om at få afdækket og skabt tryghed og transparens. Det handler om at være god til at vide, hvad man skal spørge om og så være åben og ærlig."

Camilla Erika Lerberg (Fairtrade-Mærket)

MOD

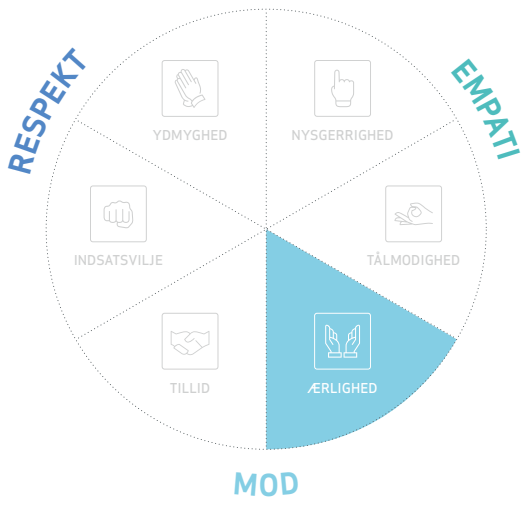
Hvordan handler du på gyngende grund?

Udover respekt og empati er der brug for mod for at indgå i samarbejdsrelationer velvidende, at man er forskellige og ikke kan styre hinandens handlinger. Partnerskaber er per definition fyldt med uvished, fordi det er noget, der ligger et sted mellem samarbejdspartnerne. Handlinger bliver ikke kun handlinger; I samarbejdspartnerens øjne bliver handlingerne også tegn, som motiver kan tolkes ud fra. Derudover ligger der en risiko i samarbejdspartnernes nødvendige åbenhed overfor hinanden om deres inderste forretningsstrategier. Her kræver det mod at stole på sin samarbejdspartners bedste intentioner.

Claus Bjørn Billehøj (Mobilize Strategy Consulting) fortæller: *"Jeg tror, at sunde og værdiskabende partnerskaber handler rigtig meget om, at man bliver så fortrolige med hinanden, at man godt tør åbne mere og op om sine egne forretningsplaner, sine egne hemmeligheder og sine egne produktionsmetoder."* Også Filip Engel (Ørsted) peger på behovet for mod – det at turde – når man indgår i partnerskaber: *"Jeg tror, vi er opdraget til, at der er en risiko ved, at andre kan se det på en anden måde, fordi du kan komme til at miste kontrollen over det, som du står for. Det, tror jeg, er en normal risiko ved partnerskaber. Så man skal turde at miste noget af kontrollen, og man skal turde at gå sammen med nogen, der ser verden på en lidt anden måde."*

Størstedelen af dem, der arbejder professionelt med partnerskaber, taler mere eller mindre direkte om mod. Dels mod til at give indblik i sig selv og sin organisation – det vi her vil kalde ærlighed. Og dels mod til at tro på partnerskabets varighed og styrke samt samarbejdspartnerens bedste intentioner i partnerskaber – det vi her vil kalde tillid.

FIGUR 7
ÆRLIGHED



Lad os være ærlige

Det er nemt at forstå, at det kræver ærlighed at opretholde en tillidsfuld relation. Det interessante, vi vil fremhæve her, er mere præcist vekselvirkningen mellem ærlighed og mod. Det er ikke så svært at være ærlig overfor sin kollega, som er ansat til at forfølge samme mål som en selv. Overfor en samarbejdspartner kræver det derimod mere mod, da personen i organisation A jo ikke er 'ansat' til at nå organisations B's mål.

Samarbejdspartneren tjener sine egne interesser og derigennem forhåbentlig også partnerskabets interesser, såfremt de to formål da er knyttet ordentligt sammen. Derfor er ærlighed vigtigt, da man derved alt andet lige giver sin samarbejdspartner det bedste udgangspunkt for at arbejde for de fælles interesser.

Steen M. Andersen (FCG Global Goals) fortæller her om en episode fra sin tid som generalsekretær i UNICEF Danmark: *"En af UNICEFs samarbejdspartnere var på et tidspunkt lidt trætte af, at vi rykkede lidt for langsomt på nogle punkter. Og det var jo fint, at de meldte ud, at de havde simpelthen brug for lidt hurtigere reaktion fra os på nogle ting. Og så kunne jeg jo sige til mine medarbejdere, der sad med de ting:*

PROJEKT GOD START PÅ FAMILIELIVET

I 'Projekt God start på familielivet' har de prioriteret den ærlige dialog. Søren Feldbæk Winther (Mary Fonden) understreger her behovet for ærlighed i relationsdannelsen: *"Jeg synes i hvert fald, det er vigtigt, det der med at have nogle relationer, hvor man kan være ærlig og også sige det ligeud, og så griner man lidt af det bagefter. Altså, det betyder rigtig meget for mig i et partnerskab, og det, synes jeg, er det, vi kan i det her. At vi også godt kan grine lidt af, at vi kommer op at diskutere et eller andet – en ting eller en måde at gøre noget på. Så der er hele tiden den der venskabelige facon og så en enighed om, hvor vigtigt målet er."* Når ærlighed bliver mødt af accept og tilsvarende ærlighed, opnår man som partnerskabsprofessionel tiltro til partnerskabet.

Camilla Dolberg (Østifterne) lægger ligeledes vægt på den ærlige dialog: *"Noget af det, man bliver nødt til at have for at lykkes med et projekt, det er evnen til at snakke sammen. Det bliver man simpelthen nødt til, fordi uanset hvor enige man er blevet på forhånd, så vil der opstå ting, der er anderledes, end det man troede, og så bliver man nødt til at have en gruppe, hvor man ligesom kan finde ud af det. Og det er simpelthen det vigtigste."* Det er i dialogen, at ærligheden har mulighed for at blive udtrykt. Derfor er tæt og hyppig dialog så vigtigt. Noget mange overser. Endelig spurgte vi Jesper Rønn-Simonsen (Dialog mod vold), hvad han synes, er det sværeste ved at arbejde i partnerskaber. Til det svarede han 'uærlighed' – altså manglende ærlighed i samarbejdet: *"Det er, hvis folk ikke er ærlige og klare og har skjulte dagsordener og motiver. Heldigvis er langt de fleste efter min oplevelse ærlige og direkte. Det svære er der, hvor der er taktiske og skjulte dagsordener bag. Så det er svært at finde den her balance mellem at møde mennesker umiddelbart tillidsfuldt og så opleve en gang imellem, at de har helt andre agendaer".*

Jesper Rønn-Simonsen fremhæver her til sidst, hvorfor det kræver mod at være ærlig og tillidsfuld. For det er ikke altid, at det bærer gode ting med sig, hvis man møder en uærlig samarbejdspartner. Ikke desto mindre er det det rigtige at gøre, når man forfølger sin organisations langsigtede mål.

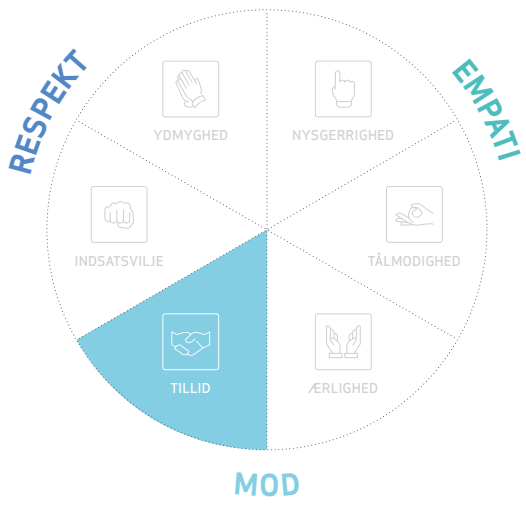
Der er en klar vekselvirkningen mellem ærlighed og mod. Hvis man vil opnå kemi i sine partnerskabsrelationer, må man gå ærligt til værks. Det er ikke altid nemt, for man kan ikke være sikker på, hvordan ens ærlighed vil blive håndteret af samarbejdspartneren. Det er deri behovet for mod i partnerskabet ligger.

'Ved I hvad, jeg har fået den her venlige opringning fra chefen derovre, så hvad gør vi med det, fordi det kan vi jo ikke leve med'. Og omvendt var jeg også i stand til et par gange lige at sige: 'Nu har vi også brug for, at I lige koncentrerer jer om det her og ikke om andre ting'. Det kræver tillid, åbenhed, og vi havde nogle rimelig åbenhjertige møder uden på nogen måde at skændes. Fordi begge parter var interesserede i, at det her bare skulle lykkes." Eksemplet viser på en fin måde, hvordan ærligheden kan og bør gå begge veje i det gode partnerskab.

Thomas Roland (Coop) peger også på den åbne, ærlige dialog som grundlag for at opdage nye muligheder i sine partnerskaber: *"Ved at man har den her løbende dialog, opdager man pludselig, at der er nogle andre fælles dagsordener, som man måske ikke havde set, da man indgik samarbejdet, men som man først får øje på i det øjeblik, man begynder at lære hinanden at kende og lærer hinandens behov og dagsorden at kende; 'hov, vi kan måske hjælpe jer med det her behov, og vi kan hjælpe jer med et andet tilsvarende'. Så den der åbenhed for ændrede behov og nye muligheder, der eksisterer, den kræver selvfølgelig en stor ærlighed, men også et kontinuerligt samarbejde, tror jeg, og at man faktisk mødes løbende og drøfter, om man er on track, om man kommer videre, og om der er andre muligheder."* Som Thomas Roland viser her, er ærlighed altså ikke kun et behov i tilspidsede situationer, hvor en potentiel konflikt skal håndteres. Ærlighed er altid en relevant dyd, der gør, at vi kan udvikle en relevant strategi og tilrettelægge en passende taktik for at nå vores fælles mål.

Endelig fortæller Sanne Urbak Rasmussen (IBM Danmark) her om behovet for ærlighed og det mod, det kræver, i partnerskaber, hvor der er en ulige magtbalance (hvilket i øvrigt er tilfældet i langt de fleste partnerskaber): *"Der er en tendens til, at der kan være en lille smule ulighed i de her partnerskaber. Måske hvis man forestiller sig en mindre organisation eller en lidt umoden organisation i forhold til at arbejde i partnerskaber, som i virkeligheden bare er mega glade og benovede over, at nu kommer store IBM og tilbyder alt muligt. 'Så må vi hellere sige ja'. Og så arbejder man to år på noget, som bare slet ingen værdi skaber. Dér kræver det mod at sige: 'Hvad er det, vi vil med hinanden, hvad er det, der skaber værdi i det her partnerskab?'"* Gennem ærlighed opnås muligheden for at tilpasse retningen undervejs i partnerskabet, hvilket igen bidrager til at mindske risiko, optimere ressourceforbruget og se langt i partnerskabet. *Se Case på side 21.*

FIGUR 8
TILLID



Tillid avler tillid

Den klassiske team building-øvelse, hvor én person i gruppen skal læne sig bagover for at blive grebet af resten af gruppen, er vidt udbredt i professionel sammenhæng. Og uanset hvor mange gange, man har prøvet det, vil det altid kræve overvindelse at få sig selv til at give slip og overlade sin sikre landing til sine kollegaer. Sådan er det også med partnerskaber, og det er vigtigt at italesætte den overvindelse, der ligger

i kontroltabet. For det er nemt nok at sige, man skal være ærlig, og når man har gjort det 99 gange, vil det være nemt at gøre én gang til. Men selvom tiltroen i partnerskabet stiger over tid, mindskes den forretningsmæssige risiko som sådan ikke. Der er lige langt ned til jorden, og det gør ondt, hvis man ikke bliver grebet gang nummer 100. Derfor må vi tro på vores samarbejdspartneres tillid og blive ved med at turde overvinde vores egen usikkerhed ved at agere ærligt i partnerskaber.

Marie Enemark Olsen (LEGO Group) peger her på behovet for tillid til, at ens samarbejdspartner investerer lige så meget i processen som en selv: *"Har du et ønske om reelt at opnå noget i et partnerskab med andre – noget du mener, du ikke kan opnå alene – så skal begge parter gå ind i det på lige fod. Det vil sige, begge parter skal investere ressourcer i det, tankekraft, interne spekulationer og så også turde kaste sig ud i noget nyt og ukendt sammen. Turde tage en chance sammen."* Det er en tillid, som skal vises fra start, og som skal underbygges over tid med konkrete handlinger. Processer og 'interne spekulationer' kan jo være svære for samarbejdspartneren at se. Derfor må man finde måder at vise det på.

Katrine Svarre Müller (Julemærkefonden) var også en af dem, vi talte med om corona-pandemiens betydning for partnerskaber i foråret 2020. På spørgsmålet om, hvad der ville blive det vigtigste for hende i forhold til partnerskaberne i månederne 'efter' corona-krisen, svarede hun: *"Relationen til vores partnere er det vigtigste.*

BØRNERIGET

'Børneriget' er et godt eksempel på, hvad man kan opnå, når parterne er modige og viser hinanden tillid. Lars Hyldgaard Olesen (Ole Kirk's Fond) fortæller: *"Man skal ikke underkende det mod, det kræver, at arbejde i partnerskaber. Rigshospitalet skal jo f.eks. ville modtage den støtte, vi kommer med. Det kræver også noget mod. Og dem, det i virkeligheden kræver mest mod fra her, som jeg også synes, man skal anerkende, det er egentlig Region Hovedstaden. For de sidder selvfølgelig med i styregruppen osv., men er jo ikke nødvendigvis nede på det taktiske og operationelle plan. Så de skal også have mod til at udvise den tillid, der skal til, til de andre partnere, som kan gå ned og arbejde med problemstillingerne tæt i det daglige. Det synes jeg bare lige, at man skal dvæle en lille smule ved og have et blik for."* Tillid er selvfølgelig noget, der skal opbygges over tid. Det fortæller Peter Hansen (Region Hovedstaden) her: *"Efter de her år er der opbygget den der tillid til hinanden også. Den var der jo ikke i starten, og det er jo noget, man opbygger over tid."* Det kræver tid og vedholdenhed. Det understreger Peter Hansen yderligere, da han bliver spurgt, hvad han ville gøre for at bevare den gode relation fremover: *"Jeg tror, jeg vil holde fast i det her med at have mod og vilje til at have den der åbne dialog også om de svære punkter, fordi jeg tror også, at det er den forståelse hos hinanden med både det, der er nemt, og det, der er svært, at det er med til at udvikle partnerskabet."* Lars Hyldgaard Olesen (Ole Kirk's Fond) opsummerer det godt: *"Åbenhed, tillid, tålmodighed, og også modet til at kunne give plads til hinanden. Lidt mere konkret handler det jo også om, at vi har et forhold til hinanden. At vi stoler på hinanden, og det er selvfølgelig der, hvor tilliden er."* Tillid er ikke noget, der kommer af sig selv. Det er noget, man som samarbejdspartner skal arbejde aktivt for at skabe i sine partnerskaber og noget, der kræver en lang række af små kontroltab. Finder man modet til det, vil man opnå en tættere professionel relation, en højere grad af kemi i sine partnerskaber og derigennem øget værdiskabelsen i partnerskabet.

Derfor er det afgørende, at vi løbende sikrer deres loyalitet også fremadrettet ved at vise åbenhed, nærvær og gennemsigtighed, både i den personlige relation, men også i forhold til hvordan midlerne bliver brugt, og hvad det er for nogle beslutninger, vi tager som organisation. Derudover er det vigtigt med forståelse og imødekommenhed for den enkeltes situation. Alle bliver påvirket forskelligt, og det kan være, at der er ting og projekter, der skal laves om. Det har vi fuld forståelse for, og det gælder jo begge veje. Jeg håber og tror på, at der også kan komme gode ting ud af denne krise. Nogle samarbejdsbånd oplever jeg i hvert fald allerede stærkere. Så det vigtigste er at bevare loyaliteten hos vores gode samarbejdspartnere og hjælpe hinanden – også fremadrettet."
Vi har taget citatet med i sin helhed her, fordi det netop viser, hvordan Julemærkefonden i denne situation gjorde sig umage for at vise, at samarbejdspartnerne kunne stole på dem. Herved er der med sikkerhed opnået en større grad af tillid hos deres samarbejdspartnere, da de tydeligt har kunnet se, at de var i Julemærkefondens bevidsthed i en periode med store omvæltninger. De må have kunnet se, at Julemærkefonden ville gøre, hvad de kunne for at gribe partnerskabet.
Se Case på side 23.

KONKRETE ANBEFALINGER TIL AT VÆRE MODIG

3.1 Udvis ærlighed
Gør hvad du kan for at mobilisere modet til at være ærlig om din organisations vision for partnerskabet på alle tre niveauer: indhold, proces og relation. Hvis partnerskabet skal være værdifuldt, og hvis din samarbejdspartner skal kunne arbejde effektivt ind i det – og derigennem ind i partnerskabets formål – bliver de nødt til at få et oprigtigt indtryk af, hvad der er vigtigt.

3.2 Udvis tillid
Stol på, at du og din organisation bliver grebet, når I læner jer ærligt ind i partnerskabsrelationen. Det gør du ved at være åben om jeres forretning og ved at vise, at du også kan håndtere din samarbejdspartners tillid. En tillidsfuld relation kan ikke opbygges af kun én part. Det er noget, I skal sammen i jeres fortløbende partnerskabsrelation.

"Åbenhed, tillid, tålmodighed, og også modet til at kunne give plads til hinanden. Lidt mere konkret handler det jo også om, at vi har et forhold til hinanden. At vi stoler på hinanden, og det er selvfølgelig der, hvor tilliden er."

Lars Hyldgaard Olesen
(Ole Kirk's Fond)

Opgaver og aktivitetsforslag

		OPGAVE
	1	**ANBEFALINGER TIL AT UDVISE RESPEKT GENNEM INDSATSVILJE OG YDMYGHED**
RESPEKT		**SPØRGSMÅL: Mærker dine samarbejdspartnere som minimum hver uge, at du gør dig umage i partnerskabet? Hvis nej:**
	1.1	Find steder, hvor du tydeligt kan udtrykke dit ønske om at vise indsatsvilje i partnerskabet. →
	1.2	Eksperimentér med at vise det og find ud af, hvor du opnår positiv respons. →
YDMYGHED		**SPØRGSMÅL: Er du sikker på, at din samarbejdspartner ved, at du ser dem som kompetente, investerende og relevante? Hvis nej:**
	1.3	Overvej, hvordan du kan vise din samarbejdspartner, at du ser deres kompetence, investering og relevans. →
	1.4	Gør hver uge noget ekstra for at vise dem, at du anerkender dem og det, de bringer til partnerskabet. →
	2	**ANBEFALINGER TIL AT UDVISE EMPATI GENNEM NYSGERRIGHED OG TÅLMODIGHED**
NYSGERRIGHED		**SPØRGSMÅL: Er din samarbejdspartner overbevist om, at du er nysgerrig på at forstå deres virkelighed? Hvis nej:**
	2.1	Find ud af, hvad du faktisk ikke ved nok om ift. din samarbejdspartners virkelighed. →
	2.2	Spørg direkte ind til din samarbejdspartner, når du har chancen, så denne ser med egne øjne, at du interesserer dig. →
TÅLMODIGHED		**SPØRGSMÅL: Er du tilstrækkelig tålmodig i din partnerskabsrelation? Hvis nej:**
	2.3	Afgør med dig selv, hvad der kan få dig til at slappe af med de ting, du ikke kan ændre. →
	2.4	Find måder at give plads til tålmodighed i partnerskabets projektplaner. →
	3	**ANBEFALINGER TIL AT UDVISE MOD GENNEM ÆRLIGHED OG TILLID**
ÆRLIGHED		**SPØRGSMÅL: Ved din samarbejdspartner, hvad du virkelig gerne vil have ud af samarbejdet? Hvis nej:**
	3.1	Gør dig klart, hvad du virkelig ønsker dig af samarbejdet mht. indhold, proces og relation. →
	3.2	Fortæl din samarbejdspartner, hvad du har gjort klar for dig selv. →
TILLID		**SPØRGSMÅL: Er du sikker på, at der er tilstrækkelig tillid i jeres samarbejde? Hvis nej:**
	3.3	Udvis tillid ved at invitere din samarbejdspartner med 'bagom'. →
	3.4	Fortæl din samarbejdspartner, at du også gerne vil se under motorhjelmen, og at du kan garantere fuld diskretion. →

AKTIVITET

Mød ekstra godt forberedt op til jeres aftalte møder. Tænk på din partner, når nye muligheder opstår, og send dem en sporadisk SMS. Og notér, når din samarbejdspartner viser ekstra indsatsvilje, og lad dig inspirere til at gøre det samme.

Sørg for at tage noter om, hvordan din samarbejdspartner reagerer, når du gør noget ekstra for at vise din indsatsvilje. Hold styr på deres respons, så du bedre kan påvirke positivt i fremtiden.

Medbring en oversigt til jeres næste møde, der viser, hvad I hver især har bragt ind i samarbejdet indtil nu. Understreg samtidig hvilken værdi det har skabt for jer.

Ros din samarbejdspartner i hverdagen og pointér, når deres indsats har gjort en forskel for dig og din organisation. Det skaber god energi og giver en tro på hinanden og på partnerskabets styrke.

Tag et blankt stykke papir, og lav et mindmap over alle de ting, du faktisk ikke ved nok om ift. din samarbejdspartners virkelighed. Det kan både være større organisatoriske ting og undren over bestemte handlinger i hverdagen.

Hav et par spørgsmål fra mindmappet med til hvert af jeres møder, og find anledninger til at spørge ind. Sådan holder I samtalen i gang, og det bliver en del af samarbejdets kultur, at I udbygger jeres forståelse for hinanden.

Få tingene parkeret ved at skrive dem ned, eller at tal om din samarbejdsrelation med en uvildig part. Det kan være, at denne uvildige part kan hjælpe dig med at finde måder at være tålmodig i samarbejdet.

Afklar med dig selv, hvornår din tålmodighed i partnerskabsrelationen bliver testet (f.eks. når din samarbejdspartner skal afstemme med sit bagland). Forsøg derefter at planlægge, så du undgår spidsbelastninger i partnerskabet på disse tidspunkter.

Vurdér dine ønsker på alle tre niveauer – altså indenfor indhold, proces og relation – da det er en måde at sikre, at du kommer hele vejen rundt om partnerskabet, når du skal opsætte dine drømme for partnerskabet.

Hjælp din samarbejdspartner med at sætte sig ind i din virkelighed på samme måde som du sætter dig ind i deres. Det kan du gøre ved kontinuerligt at være ærlig og åben om dine og din organisations ønsker til partnerskabet på de tre niveauer: indhold, proces og relation.

Luk hinanden ind i maskinrummet. Det gode partnerskab kræver, at vi tør lukke hinanden ind – og det er en kunst at lykkes med. I undersøgelsen Værdi i år 2 af partnerskaber kan du under afsnittet om underbyggelse af relationen og partnerskabet læse mere om, hvordan man kan lukker hinanden ind.

Foreslå eventuelt din partner en kontrolleret version, hvor I underskriver en non-disclosure agreement. Det er samtidig en god måde at vise din indsatsvilje. Det behøver ikke være farligt at lukke hinanden ind, men I skal være sikre på fortroligheden.

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 i perioden 2018 til 2021 i forbindelse med udarbejdelsen af rapporterne Værdi i dag 1 i partnerskaber og Værdi i år 2 af partnerskaber. Kilderne er således ikke alle interviewet til Kemi i partnerskaber-undersøgelsen. Alle interviewpersoner har dog set og godkendt den nye kontekst, deres udsagn bruges i her.

- Interviews er foretaget med: Camilla Dolberg (Projektchef, Østifterne), Camilla Erika Lerberg (Direktør, Fairtrade-Mærket), Claus Bjørn Billehøj (Partner, Mobilize Strategy Consulting), Filip Engel (Vice President, Sustainability, Public Affairs, Branding & Marketing, Ørsted), Helle Østergaard (Direktør, Mary Fonden), Jesper Rønn-Simonsen (Direktør, Dialog mod vold), Kathrine Kirk Muff (Vice President, Social Responsibility, Corporate Social Responsibility, LEGO Group), Katrine Svarre Müller (Kommunikationschef og chef for strategiske partnerskaber, Julemærkefonden), Lars Hyldgaard Olesen (Projektchef, Ole Kirk's Fond), Malene Thiele (Global Director, ESG & Sustainability, Nilfisk), Marie Enemark Olsen (Director, Responsible Child Engagement, LEGO Group), Mette Hattens (Chefkonsulent, Kommunikation & Fundraising, AIDS-Fondet), Michael Løve (CEO, OK a.m.b.a.), Mikkel Klausen (Head of Corporate Communications & CSR, LB Forsikring), Nicoline Weih (CSR Manager, Visma), Peter Hansen (Enhedschef, Region Hovedstaden), Sanne Urbak Rasmussen (CSR-chef, IBM Danmark), Sine Gadeberg (Senior Corporate Relations Manager, Børns Vilkår), Steen M. Andersen (CEO, FCG Global Goals), Susanne Stormer (Partner, PWC Danmark), Søren Feldbæk Winther (Senior projektleder, Mary Fonden), Thomas Leth Frandsen (Overlæge og projektchef, Rigshospitalet), Thomas Roland (CSR-chef, Coop).

- 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 Partnerskabshuset Krydsfelt.

- Sparring, ekspertvurdering, revidering samt opsætning og tryk er foretaget og finansieret af Carve Consulting.

?
Resourses
Profit
Leader

PARTNERSKABSHUSET
KRYDSFELT APS
Nimbusparken 7, 4. 2
DK-2000 Frederiksberg
+45 2290 6007
jesper@partnerskabshuset.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 978-87-998812-6-0

CERTIFIED cradle to cradle SILVER
PurePrint® by KLS
Produceret 100 % bionedbrydeligt af KLS PurePrint A/S

FSC www.fsc.org
MIX
Papir fra ansvarlige kilder
FSC® C022933