

Kristine Zeuthen Jeppesen

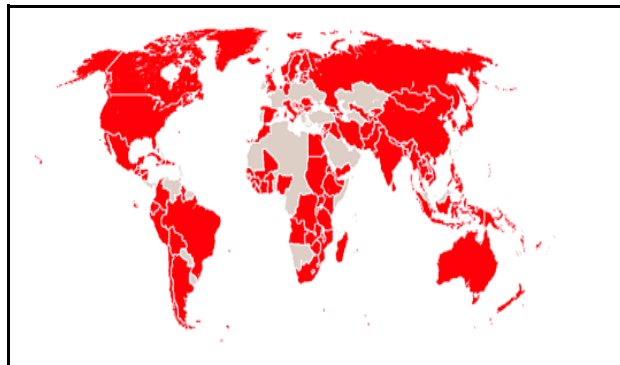
28. januar 1964

Vejleder: Jakob Schultz



Viden over grænser

- Håndtering af viden om partnerskaber med NGO'er i Red Barnet.



Speciale ved diplomstudiet i Organisation og Ledelse, Institut for Organisation, Handelshøjskolen i København 2009.

Indholdsfortegnelse

1. Introduktion.....	3
1.1. Problemformulering:.....	3
1.2. Teorivalg.....	4
1.3. Specialets opbygning:.....	4
2. Metode for empirien.....	5
2.1. Kritik af den anvendte metode.....	9
2.2. Delkonklusion.....	10
3. Red Barnet som organisation.....	10
3.1 Red Barnets Historie.....	11
3.2. Red Barnets vision og mission.....	13
3.4. Red Barnet opfattelse af sig selv som en videns og lærende organisation.....	15
3.5. Koblinger i Red Barnet og Save the Children Alliance	19
3.6. Delkonklusion.....	25
4. Er der behov for at indsamle og nyttiggøre viden om partnerskaber med NGO'er?.....	26
4.1 Delkonklusion.....	28
5. Viden.....	29
5.1. Typer og forvandling af viden.....	30
5.3. Vidensudtryk.....	35
5.4. Vidensudtryk i relation til partnerskaber med NGO	35
5.5. Delkonklusion.....	36
6.1. Skabelse af ny viden i relation til partnerskaber med NGO'er	37
6. 2. Delkonklusion.....	40
7. Vidensdeling.....	40
7.1. Vidensdeling om Partnerskaber med NGO'er	42
7.2. Delkonklusion.....	45
8. Faktorer der fremmer og hæmmer håndteringen af viden.....	45
8.1. Barrierer for håndtering af viden	51
8.2. Delkonklusion.....	58
9. Nyttiggørelse af viden.....	59
9.1. Hvilken viden er overført og nyttiggjort.....	63
9.2. Weick's teori om improvisation.....	64
9.3. Delkonklusion.....	65
10. Modeller for overførsel af viden – Den ledelsesmæssige intervention.....	65
10.1. Delkonklusion.....	68
11. Sammenfatning og Konklusion.....	69
LITTERATUR LISTE.....	73
Bilag 1: Forkortelser anvendt i specialet.....	78
Bilag 2 Spørgeskema til landekontorerne.....	79
Bilag 3 Spørgeskema på Hovedkontoret.....	86
Bilag 4: International Save the Children Alliance Protocol 2.....	94
Bilag 5: Medlemmer af Save the Children Alliance.....	95
Bilag 6: Liste over lande hvor Red Barnet arbejder I 2009	96
Bilag 7: Liste over lande hvor Save the Children Alliance arbejder.....	97
Bilag 8: Projektdokument format.....	99
Bilag 9: Uddrag fra Danida's civilsamfundsstrategi - 2008.....	104
Bilag 10: Uddrag fra Red Barnets programmanual.....	106

1. Introduktion

Min motivation for at lave speciale om videnshåndtering omkring partnerskaber med NGO'er kommer fra min undren over, hvor svært det har været at anvende viden fra andre lande, når man arbejder med udviklingsprojekter. Jeg startede mit arbejde på Red Barnet's landekontor (RB) i Bangladesh i 2004. Her lærte jeg, at der fandtes mange erfaringer i at samarbejde med partner NGO'er, som jeg ikke havde stødt på i mit tidligere arbejde. Jeg lærte, at den måde, samarbejdet med partnerne fungerede på, havde givet meget gode resultater, og udviklingseffekten af bistanden var væsentlig større, end de projekter jeg tidligere havde arbejdet med¹. Erfaringer fra Bangladesh er undertiden blevet bragt op i møder, men det har vist sig, at de ofte ikke anvendes i andre lande. Formålet med specialet er derfor at undersøge muligheder og barrierer for indsamling og nyttiggørelse af viden.

RB er medlem af Save the Children Alliance (SCA) hvilket har en stor indflydelse på, hvordan RB kan arbejde. SCA er en løs føderation af ligesindede organisationer, som i stigende grad arbejder sammen. En ny strategi for SCA er for øjeblikket under udarbejdelse². Denne vil i stigende grad medføre at arbejdet vil blive harmoniseret. Det er i RB's interesse at denne harmonisering inkluderer partnerskaber med NGO'er, da dette er en præmis for at få bevillinger fra RB's hoveddonor, Danida³.

Jeg vil, i dette speciale undersøge mulighederne for at indsamle og overføre viden i relation til partnerskaber. RB's vision og mission er ikke relateret til viden, men derimod til at forbedre børns rettigheder. Det er derfor vigtigt, at den indsamlede og overførte viden bliver anvendt. Jeg vil derfor diskutere faktorer, der kan have afgørende betydning for anvendelsen af viden. Jeg har lavet følgende problemformulering baseret på de ovenstående overvejelser .

1.1. Problemformulering:

Kan RB indsamle og nyttiggøre viden om og erfaringer med partnerskaber med NGO'er i de lande hvor RB arbejder?

1. Hvilke behov er der?
2. Hvilke muligheder er der?

¹ Inden mit arbejde for RB i Bangladesh havde jeg haft langtidsudstationeringer i Bangladesh, Tanzania og Guinea Bissau, samt været konsulent i Ghana og Mozambique.

² Kilde: www.savethechildren.net

³ Kilde: Danida (2008) s. 7

3. Hvilke barrierer er der?
4. Hvilke modeller er der?

I dette speciale fokuserer jeg på videnshåndtering imellem landekontorer og hovedkontoret, da mange medarbejdere oplever dette som vanskeligt. Jeg vil særlig se på viden inden for et bestemt område – partnerskaber med NGO'er - da det giver mig mulighed for at analysere flere facetter af problemstillingen.

1.2. Teorivalg

Mit videnskabsteoretiske udgangspunkt i dette speciale er konstruktivisme. Jeg forstår med dette, at der ikke findes en eksakt sandhed om "virkeligheden". "Virkeligheden" er noget, mennesker konstruerer gennem fortolkninger. Mennesker fortolker – og da ikke alle mennesker har de samme forudsætninger, holdninger og værdier for deres fortolkninger – eksisterer, der mange "virkeligheder". Desuden har jeg interageret med det undersøgte, jeg kan derfor ikke undgå at påvirke og blive påvirket af det undersøgte⁴.

Til at belyse min problemformulering har jeg valgt at anvende teoretikerne Ikujiro Nonaka, Peter Holdt Christensen og Karl Weick, da disse teoretikere, behandler en række problemstillinger relateret til videnshåndtering. Ikujiro Nonaka og Peter Holdt Christensen har mange overvejelser over, hvordan viden kan indsamles, skabes og overføres, hvilke muligheder og barrierer der er, mens Karl Weicks teorier kan bruges til at få en dybere forståelse i af problemstillinger i relation til barrierer, bl.a. hans teorier om løse koblinger, hans teorier om improvisation samt hans teorier om meningsskabelse (sensemaking). I specialet fokuserer jeg på gruppe- og organisationsniveauet. De anvendte teorier kan ifølge Ralph Stacey (2007) alle karakteriseres som systemdynamiske.

1.3. Specialets opbygning:

Specialet er opbygget således, at jeg kort introducerer den anvendte teori i relation til de relevante problemstillinger i de forskellige afsnit. Jeg har derfor ikke taget teorien ud og beskrevet den i et særskilt afsnit.

⁴ Kilde: Darmer, Per og Nygaard, Claus (2008) s. 57.

I afsnit 1 starter jeg med en introduktion til problemstillingen, valg af teoretikere og opbygningen af specialet. I afsnit 2 introducerer jeg den anvendte metode til indsamling af empirien, og jeg laver en kritik af den anvendte metode.

I afsnit 3 forklarer jeg kort hvilken kontekst specialet er skrevet i, da konteksten er central for forståelse af videnshåndteringen. Jeg gennemgår ganske kort Red Barnets historie, vision og mission. Red Barnets selvforståelse som en videns- og lærende organisation vil blive analyseret for at relatere videnshåndteringen til RB's selvopfattelse. Koblinger i Red Barnet undersøges ligeledes, da løse koblinger kan give vanskeligheder for videnshåndteringen.

I afsnit 4 analyserer jeg behovet for at indsamle og nyttiggøre viden om partnerskaber med NGO'er. I afsnit 5 fokuserer jeg på viden, og de epistemologier jeg anvender i dette speciale. Jeg introducerer begreber som tavs og eksplicit viden, forvandling af viden og begreber som vidensudtryk. Jeg analyserer disse begreber i relation til viden om partnerskaber med NGO'er.

I afsnit 6 fokuserer jeg på skabelse af ny viden. Har Red Barnet skabt ny viden om partnerskaber, og hvilke metoder er blevet benyttet når ny viden er skabt. Derefter i afsnit 7 ser jeg på vidensdeling i Red Barnet. Hvilke kilder har medarbejderne til viden om partnerskaber med NGO'er, og hvilke kilder bliver brugt i vidensdelingen. I afsnit 8 ser jeg nærmere på faktorer, der henholdsvis fremmer og hæmmer videnshåndteringen.

I afsnit 9 ser jeg på om den overførte viden er blevet anvendt. I den forbindelse fokuserer jeg på meningsskabelse, da viden opstået i en kontekst ikke nødvendigvis giver mening i en anden kontekst. Det er en forudsætning for nyttiggørelsen af viden, at den giver mening for dem, der skal anvende den. I afsnit 10 ser jeg på modeller der kan anvendes til at fremme videnshåndteringen. Jeg slutter i afsnit 11 af med en sammenfatning og en konklusion.

2. Metode for empirien

Formålet med dette afsnit er at give en beskrivelse af den metode, der er anvendt i undersøgelsen. Dette er nødvendigt, når resultaterne af undersøgelsen skal vurderes.

Specialet anvender en casestudiemetode af egen organisation. Casestudiemetoden kan defineres ud fra Maaløe⁵, der fremhæver at casestudier:

1. Er empiriske undersøgelser af samtidige fænomener, men med blik for deres historiske forudsætninger.
2. Foregår inden for rammerne af deres eget liv, og derfor kræver at forskeren bringer sig ind på livet af andre mennesker på deres betingelser.
3. Ikke altid møder en klar grænseflade mellem fænomen og kontekst.
4. Kræver, at forskeren til gengæld forsøger at inddrage så mange datakilder som muligt.

Ifølge Johansen og Tetzchner er de væsentligste fordele ved at arbejde i egen organisation, at der er et engagement og ændringslyst samt kendskab til organisationen hverdag.

Begrænsningen er, at det kan være vanskeligt at se skoven for bare træer, f.eks. fordi man bliver fanget i et frøperspektiv fra dagligdagen⁶. På basis af Nielsen og Repstads erfaringer giver Johansen og Tetzchner nogen gode råd til hvordan man skal forholde sig. De sammenfatter disse råd som: Bevidstgørelse, find fornuftige teorier, vær Rasmus modsat, brug dialog, find sparringpartnere både i og uden for organisationen, overvej grundigt de gængse forklaringer på problemer i organisationen, dokumenter også med ”objektive” indikatorer, hvis det er muligt⁷.

Til indsamling af de empiriske data har jeg derfor anvendt en flerstrengt metode, således at jeg får mange datakilder.

Jeg har arbejdet i RB i 4 ½ år, dels 1 ½ år på hovedkvarteret i København og dels 3 år på landekontoret i Bangladesh. I de 4 ½ år har jeg haft forskellige funktioner bl.a. har jeg været child rights programming adviser og fungerende landerepræsentant i Bangladesh, og på Hovedkontoret er jeg program koordinator. Jeg har i forbindelse med undersøgelsen haft en position i relation til organisationen, hvor jeg er en del af organisationen. Jeg har interageret med det undersøgte, jeg kan derfor ikke undgå at påvirke, og blive påvirket af det undersøgte. Det faktum, at jeg har haft forskellige funktioner i organisationer har gjort, at jeg har set organisationen fra forskellige synsvinkler.

⁵ Kilde: Johansen, Pia Heike og Tetzschner, Helge (2008) s. 78

⁶ Kilde: Johansen, Pia Heike, og Tetzschner, Helge (2008) s. 85

⁷ Kilde: Johansen, Pia Heike, og Tetzschner, Helge (2008) s. 86

Inden jeg formulerede spørgeskemaet, analyserede jeg en lang række reviews, referater, strategier, projektdokumenter m.v.. Jeg havde adgang til mange interne dokumenter, som følge af at jeg arbejdede i organisationen.

Jeg startede med at ville undersøge, om viden kunne overføres imellem lande og blive anvendt. Jeg fandt hurtigt ud af, at det var for bredt og for vanskeligt at formulere som klare spørgsmål i et spørgeskema, da spørgeskemaet skulle sendes rundt til mange lande, og da jeg særligt var interesseret i at se på anvendelsen af viden. Derfor indsnævrede jeg spørgsmålene til at omhandle program viden. Men da dette stadig ikke var fokuseret nok, indsnævrede jeg det yderligere så fokus blev på civilsamfund. I løbet af testningen mente test personerne at det stadig var for bredt. Derfor endte jeg med at fokusere på partnerskaber med NGO'er. Dette er i princippet et element i alle projekter, og det er et emne, som har været behandlet på adskillige møder og i mange undersøgelser. Samtidig giver fokuseringen på en bestemt viden mulighed for at få flere facetter frem, der er relevante, når man kigger på håndtering og anvendelsen af viden.

Spørgeskemaerne kan ses i bilag 2 og 3. Jeg anvendte en kombination af åbne og lukkede spørgsmål i spørgeskemaerne, for at dække forskellige aspekter af problemstillingen i forbindelse med videnshåndteringen. Jeg udviklede 2 forskellige spørgeskemaer et for hovedkontoret og et for landekontoret. Årsagen, til at jeg benyttede en metode med lukkede spørgsmål, var, at jeg havde brug for at sammenligne svar fra landekontorerne med svar fra hovedkontoret. Hvis jeg anvendte åbne spørgsmål, ville det ikke være muligt at sammenligne spørgsmålene direkte. Det kunne yderligere forventes, at begreber har forskellig betydning i forskellige lande. Hvis der blev anvendt meget åbne spørgsmål, ville det være vanskeligt for de adspurgte at svare, og jeg risikerede, at jeg ikke var i stand til at analysere svarene.

Spørgeskemaet blev testet af en Bangladeshisk kollega i Bangladesh og en kollega på hovedkontoret, der begge gav et omfattende feedback. Inden jeg distribuerede spørgeskemaerne fortalte jeg bl.a. lantedirektøren i Etiopien og den udsendte medarbejder i Burma om undersøgelsen. I Bangladesh havde jeg fortalt om undersøgelsen på et tidligere tidspunkt.

Distributionen af spørgeskemaerne skete med e-mail d. 18. januar 2009. På landekontorerne anmodede jeg om at: Landedirektøren, den ansvarlige for programmet, den rådgiver der var ansat fra Danida, en anden rådgiver, en program officer ansvarlig for partnere og den medarbejder, der var ansvarlig for monitorering og evaluering, ville besvare spørgeskemaet. Spørgeskemaerne blev sendt til (Burma, Bangladesh, Somaliland, Etiopien, Libanon og Angola). Landene var udvalgt på basis af 1) at der var en udsendt medarbejder, 2) at der ikke var for mange restriktioner fra den administrerende organisationsside på, at landekontoret kunne kontaktes. Her ud over anmodede jeg om svar fra medarbejdere på hovedkontoret, der var ansvarlig for landene, samt 3 tekniske rådgivere. Dette inkluderede den rådgiver, der var ansvarlig for civilsamfundsopbygning. Jeg måtte forklare formålet med spørgeskemaet og rykke deltagerne på hovedkontoret mange gange; da de havde meget travlt, og derfor ikke havde tid til at svare.

Det lykkedes at få svar tilbage fra Angola (1), Bangladesh (4+1 test person), Burma (1), Etiopien (3) og Hovedkontoret (4+1 testperson). I Angola og Burma var det kun den RB ansatte rådgiver, der havde udfyldt spørgeskemaet. Jeg valgte at inkludere testpersonernes svar i det omfang de havde svaret på spørgsmål, der svarede til det benyttede spørgeskema.

Karakteristika for de medarbejdere der besvarede spørgeskemaerne er følgende: Der er 9 danskere, 3 Bangladeshier og 2 Etiopere. Der er 5 mænd og 9 kvinder. Der er 3 der har været ansat under 1 år, 6 har været ansat imellem 1 år og 5 år, og 6 har været ansat over 5 år.

En af de medarbejdere, der havde fået et spørgeskema tilsendt, udfyldte det ikke, men fortalte i stedet om hendes erfaringer omkring partnerskaber med NGO'er. Dette kvalitative interview har jeg inddraget, hvor det er relevant. Her ud over er emnet partnerskaber blevet diskuteret på mange møder over de sidste 4 ½ år. I et begrænset omfang er dette blevet anvendt i specialet for at understøtte resultaterne fra spørgeskemaer og de skriftlige kilder.

Mine kolleger og en HD studerende har løbende spurgt ind til specialet, hvilket har givet mulighed for at diskutere specialet.

Jeg har således bestræbt mig på at anvende mange kilder, der gensidig understøtter hinanden. Jeg har forsøgt at dokumentere med ”objektive” indikatorer, hvor dette var muligt. Jeg har, som følge af de praktiske forhold, kun i begrænset omfang kunnet anvende en dialog under selve indsamlingen af datamaterialet.

2.1. Kritik af den anvendte metode

Når jeg laver spørgeskema med lukkede spørgsmål i forbindelse med en kvalitativ undersøgelse, er det problematisk, da jeg primært får svar i de kategorier, jeg selv har lavet. Der er risiko for, at jeg ikke kan se skoven for bare træer. Dette kan være et problem, da de åbne spørgsmål kun i begrænset omfang blev besvaret.

Selve spørgeskemaet var vanskeligt at formulere entydigt, især fordi ord og begreber fortolkes forskelligt i de forskellige lande. Jeg anvender derfor så vidt muligt generelt benyttede begreber i spørgeskemaerne, for at tage udgangspunkt i en fælles fortolkningsramme.

Svarprocenten er relativ lav, og der er et højt frafald. Af de 33 spørgeskemaer, er der 14, der har svaret dvs. svarprocenten er på 42. Jeg rykkede for svar 3 gange, men alligevel var der en del medarbejdere, der ikke har svaret på spørgeskemaet. Jeg fik svar fra forskellige typer af medarbejdere lokale – internationale, mænd og kvinder, nyansatte og medarbejdere med en lang erfaring, lendedirektører og program koordinatore – så jeg mener, at det indsamlede materiale kan afspejle problemstillinger relateret til håndtering af viden i RB.

Deltagerne i spørgeskemaundersøgelsen var udvalgt på basis af deres viden og rolle i relation til partnerskaber med NGO'er. Desuden er de udtryk for forskellig typer af medarbejdere. Procent andele og gennemsnit er derfor ikke et udtryk for alle medarbejdernes syn på spørgsmålene, de vil være skæve (biased). Jeg anvender dem derfor kun som en indikation.

Jeg valgte at analysere nogen centrale dokumenter som sekundære kilder, men jeg har ikke haft mulighed for at analysere alle relevante dokumenter, da jeg ikke har haft tilstrækkelig tid til rådighed.

Jeg har kun i begrænset omfang haft mulighed for at anvende kvalitative interview, jeg har derfor kun i begrænset omfang kunnet uddybe problemstillingen yderligere.

En del af de retrospektive observationer er noget problematiske, da de ikke blev nedskrevet i det øjeblik, de blev foretaget. De er baseret på min hukommelse, og min nuværende forståelse.

2.2. Delkonklusion

Specialet anvender casestudiemetoden af egen organisation. Det at specialet omhandler egen organisation har både positive og negative effekter. På den ene side giver det adgang til et omfattende kildemateriale, det giver engagement og ændringslyst samt kendskab til organisationens hverdag. Begrænsningen er, at det kan være vanskeligt at se skoven for bare træer. Det, at jeg har arbejdet i forskellige funktioner har gjort, at jeg har haft flere synsvinkler på problemstillingerne i relation til videnshåndteringen.

Jeg har lavet et spørgeskema interview med udvalgte medarbejdere på landekontoret og hovedkontoret. Spørgeskemaerne er rundsendt ved hjælp af e-mail til udvalgte medarbejdere. Spørgeskemaet er en kombination af åbne og lukkede spørgsmål. Jeg har fået svar fra 14 medarbejdere. Årsagen til, at jeg anvender spørgeskemaer, er at det giver mulighed for at sammenligne svar fra de forskellige kontorer. Jeg har også analyseret skriftlige kilder i form af strategier, referater fra møder, programmanualer o.s.v. Som supplerende metode har jeg haft en dialog med medarbejdere i RB samt en HD studerende, hvilket har givet mig mulighed for at få uddybet nogen af problemstillingerne.

Jeg kan konkludere at det indsamlede materiale kan benyttes til at svare på problemformuleringen, men procentandele og gennemsnit kun skal tages som indikationer, da de er skæve (biased).

3. Red Barnet som organisation

Formålet med dette afsnit er at forstå den kontekst, som videnshåndteringen finder sted i. Derfor forklares om RBs historie, vision, mission, samt den metode som anvendes i RBs projekter. Jeg ser også nærmere på betydningen af viden og læring i RB.

3.1 Red Barnets Historie

Save the Children Fund blev stiftet af Eglantyne Jebb og hendes søster Dorothy d. 19. maj 1919 i Royal Albert Hall i London. Organisationen blev oprettet for at indsamle penge til kondenseret mælk til udsultede børn i Wiens gader efter 1 verdenskrig⁸.

Den danske pendant RB blev stiftet d. 14 marts 1945 af fire store danske kvindeorganisationer. Hovedopgaven var at redde Europas krigsramte børn fra sult og sygdomme. RB voksede med eksplosiv fart, og allerede i 1946 var der indsamlet 10 millioner kroner i Danmark. Det betød, at der kunne gives et dagligt støttemåltid til op mod en halv million børn fra Polen, Ungarn, Holland, Italien, Frankrig, Rumænien, Jugoslavien, Grækenland, Luxembourg og Tyskland. Samtidig arrangerede RB 21.000 krigsramte europæiske børns ophold i Danmark af tre måneders varighed⁹.

Fra 1970 blev RBs internationale samarbejde med andre RB organisationer intensiveret, hvilket i første omgang blev koordineret af ”The International Union for Child Welfare”, der var en sammenslutning af mange forskellige børneorganisationer. Fra 1976 gik RB Norge, Østrig, USA, Canada, England og Danmark sammen i en fælles alliance ”The International Save the Children Alliance” (SCA). Antallet af medlemmer af SCA er steget og i dag omfatter den 27 medlemsorganisationer¹⁰.

I perioden 1996 - 2001 var RB igennem en turbulent periode; men i slutningen af 90'erne blev Udenrigsministeriet ansøgt om at godkende RB som en Danida Rammeorganisation. Som følge af denne godkendelsesprocedure gennemgik RB en omfattende organisations udviklingsproces i perioden omkring årtusindskiftet. Formålet var at skabe en effektiv, strømlinet og troværdig organisation med gennemarbejdede og økonomisk ansvarlige projekter. I juli 2001 kunne Folketingets Finansudvalg meddele RB, at organisationen var godkendt som en rammeorganisation¹¹. Arbejdet med at forbedre administrative forhold fortsatte, og Danida har så sent som i februar 2009 lavet et tilsynsbesøg i RB, hvor RBs administration af bistandsmidlerne er blevet godkendt¹². Rammeaftalen er ofte en

⁸ Kilde: Strand, Casper; s 8.

⁹ Kilde: www.redbarnet.dk

¹⁰ Se bilag 5, Kilde: www.savethechildren.net

¹¹ Kilde: Strand, Casper

¹² Kilde: Referat fra Årsforhandlinger med Danida d. 30. januar 2009.

forudsætning for bevillinger fra andre donorer f.eks. EU, den er derfor helt central for RB's internationale arbejde.

RB's Internationale Afdeling er vokset betydeligt i de senere år fra ca. 13 medarbejdere i 2003 til ca. 24 medarbejdere i afdelingen i 2008. Omsætningen for hele RB er steget fra 106 Mill. DKK i 2003 til 182 Mill DKK i 2007¹³. Organisationen har således været i en ekspansions fase de senere år. Det er endnu uklart, hvilken effekt den nuværende finanskrisen vil have på RB.

RBs hoveddonor er Danida, der leverede 48% af RBs indtægter i 2007¹⁴. Danida spiller en helt central rolle i udviklingen af RB. Danida modtager rapporter, kommer på uplanlagte besøg for at kontrollere driften af kontoret, afholder årsforhandlinger, hvor strategiske og administrative spørgsmål diskuteres. Desuden laves der med nogen års mellemrum tematiske reviews af de programmer, der bliver implementeret med midler fra rammeaftalen. Det seneste store tematiske review blev foretaget i 2007¹⁵. Herudover sker der en monitorering fra ambassadernes side i programsamarbejdslandene¹⁶. Danida spiller på denne måde en helt central rolle for organisationsforandringerne i RB.

Samarbejdet imellem de forskellige SCA medlemmer er blevet stadig mere forpligtende. Ifølge SCAs nuværende strategi er det målet, at der skal være et fælles SCA kontor i alle lande, hvor SCA har programmer. Hensigten med fusionsprocessen er at øge effektiviteten af både det kortsigtede og det langsigtede arbejde, samt at få større indflydelse på det politiske niveau i programlandene. Dette skal fremmes ved at SCA har én fælles stemme, herved øges regeringer og donoreres tiltro til SCA. Desuden vil fælles kontorer give en større kapacitet til at arbejde hurtigt i tilfælde af katastrofer¹⁷.

I dag arbejder SCAs 27 medlemsorganisationer i 116 lande¹⁸. Omsætningen blandt SCA medlemmer varierer meget. I 2006 var de største SC US med en omsætning på 296 Mill. USD og SC UK med en omsætning på 251 Mill. USD var de største og tilsammen havde de 63% af

¹³ Kilde: Red Barnet Årsregnskaber

¹⁴ Kilde: RBs regnskab 2007

¹⁵ Kilde: Danida (2007)

¹⁶ Kilde: Referat fra Årsforhandlinger med Danida d. 30. januar 2009

¹⁷ Kilde://www.savethechildren.net/xtranet/key_challenges/unified_presence/understanding_up/objectives.html

¹⁸ Se bilag 4 og 6.

omsætningen i SCA. De næst største medlemmer er SC Sweden (74 Mill. USD) og SC Norway (71 Mill. USD). RB (SC Denmark) havde en omsætning på 29 Mill. USD i 2006. RB var således den 6 største organisation med en omsætning på 9% af SC USA's i 2006¹⁹. RB arbejder i 2009 i ca 15 lande intensiteten af arbejdet varierer dog en del²⁰.

De fleste rutiner blev etableret og udviklet i forbindelse med, at RB blev en Danida rammeorganisation. En del af disse rutiner er vanskelige at gennemføre i dag som følge af, at RB er en del af et fælleskontor i de fleste lande. Derfor gennemføres i øjeblikket en proces, hvor administrative rutiner bliver harmoniseret²¹. Effekterne af harmoniseringsbestrebelse og fusionen i programlandene får en stadig større betydning i det daglige arbejde, hvilket betyder at RB må tilpasse sig den nye situation. Der er også store forandringer på det overordnede niveau. SCA er i gang med at udvikle en ny strategi og en ny struktur, der kan få omfattende betydning for, hvordan RB skal arbejde i fremtiden. Der overvejes blandt andet, om den hidtidige model nu også er den bedste i forhold til de opgaver og udfordringer, vi står over for. RB forsøger på forskellig vis at påvirke den nye strategi og den nye struktur.

3.2. Red Barnets vision og mission

RBs programmer er drevet af følgende vision og mission.

Red Barnets vision:

RB kæmper for:

- en verden, der respekterer børn
- en verden, der lytter til børn og lærer
- en verden, hvor alle børn har håb og muligheder

Red Barnets Mission

Med baggrund i FNs Børnekonvention kæmper RB for børns rettigheder. Vi skaber resultater nu og her. Vi arbejder også langsigtet for at forbedre børns liv i Danmark og i resten af verden

SCA er ved at udvikle en fælles vision og mission, men denne er endnu ikke forhandlet færdigt.

¹⁹ Kilde: Danida (2007) s. 12

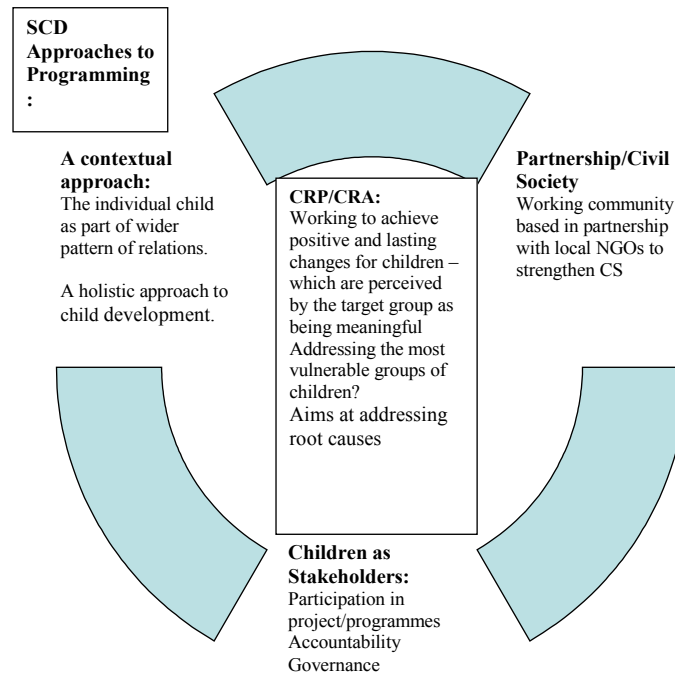
²⁰ Kilde Red Barnets Handlingsplan for International Afdeling 2009

²¹ Kilde: www.savethechildren.net

3.3. Red Barnets tilgang til program arbejdet

Der er 4 centrale elementer i RB's tilgang til programarbejdet. CRP, partnerskaber, børn som interessenter og en kontekstuel tilgang. Denne tilgang kan ses i figur 1.

Figur 1: Red Barnet tilgang til programmering



CRP²² (Child Rights Programming) er den underliggende tilgang i RB's arbejde²³. Dette betyder at børnerettighedskonventionen benyttes til at planlægge, implementere, monitorere og evaluere alle projekter og programmer²⁴.

Denne tilgang sikrer, at børn som indehavere af rettigheder, er i fokus som sociale aktører. Børn i samarbejde med voksne skal være med til at holde "duty bearers" (f.eks. stater og kommuner) fast i deres forpligtigelser overfor børn. Alt arbejdet er baseret på principperne om børns deltagelse, ligestilling og ansvarlighed (accountability). Dette skal ske under hensyntagen til barnets tarv²⁵.

Det andet element i tilgangen er, at Red Barnet implementerer projekter igennem partnere. Partnere kan være regeringspartnere f.eks. lokale skole forvaltninger eller de kan være lokale

²² Dette CRP må ikke forveksles med Staceys CRP – complex responsive processes

²³ Kilde Save the Children Denmark International strategy s. 4

²⁴ Kilde: Save the Children (2005) Handbook on Child Rights Programming s. 9

²⁵ Kilde: Save the Children Denmark International strategy (2007-2010) s.4

NGO'er eller lokale borgergrupper. Der arbejdes på at opbygge kapaciteten af partnere for at sikre, at de har kapaciteten til at gennemføre aktiviteterne²⁶. Valget af partnere er et vigtigt aspekt, når projekter implementeres.

Det at implementere projekter igennem NGO'er og lokale borgergrupper har været en væsentlig del af strategien siden den første ramme ansøgning i år 2000. Som angivet ovenfor indgår det stadig som et centralt element i de seneste strategidiskussioner²⁷.

Et tredje element i Red Barnets tilgang er, at børn ses som stakeholders. Det er vigtigt, at børn deltager i aktiviteterne, i beslutningsprocesserne og at RB er ansvarlig (accountable) over for dem. Dette har forskelligt udtryk. I nogen projekter bliver børn informeret om beslutninger taget af voksne, andre projekter er børneorganisationer, hvor børn selv styrer organisationen og dens aktiviteter.

Det sidste element i tilgangen er at arbejdet udvikles kontekstuel. Når RB arbejder globalt, er det vigtigt at forstå den lokale kontekst, hvori projekter og programmer implementeres. Dette sker for at tilpasse projekter og programmer til omverdenen. Dette er nødvendigt, hvis det skal have en virkning. Men det skyldes også, at RB forsøger at påvirke omverdenen så den respekterer børn, lytter til børn og lærer fra dem, samt at der arbejdes på at skabe en verden, hvor alle børn har håb og muligheder.

3.4. Red Barnet opfattelse af sig selv som en videns og lærende organisation **Save the Children Alliance**

Viden og innovation spiller en central rolle i SCAs selvforståelse. I SCAs "Protocol 2, Aims, Agreed Principles and Objects" står der, at SCA vil lede igennem innovation og bidrage med viden og erfaring for børns dagsorden i det nye århundrede²⁸.

Som ovenfor nævnt er strukturen i alliance samarbejdet under diskussion, da SCAs bestyrelse ønsker et mere bindende samarbejde imellem SCA medlemmerne. Dette skyldes bl.a. at bestyrelsen mener, at vidensdelingen imellem medlemmerne er for svag. Samtidig ønsker

²⁶ Kilde: Save the Children Denmark International strategy (2007-2010) s.6

²⁷ Kilde: Internt referat workshop om tematisk fokusering d. 9/10 2008

²⁸ Kilde: www.savethechildren.org

bestyrelsen at SCA skal være innovativ og udvikle løsninger på problemer som har betydning for børn i de 21 århundrede. Desuden må SCA kunne tilpasse sig forandringer i omverdenen.

Red Barnet

RB anser sig selv for at være en lærende organisation. Allerede i 2001 udarbejdedes således et ”softpaper” om den lærende organisation²⁹.

I 2007 angav RB’s Learning Manager³⁰, at der blev arbejdet struktureret med at skabe “double-loop learning”, og at praksis indeholdt følgende elementer:

- **Annual Strategy Meeting:** et årligt møde hvor repræsentanter fra landkontorerne og repræsentanter og program koordinatore fra international afdeling mødes.
- **Country Programme review** og **tematiske reviews** om strategiske emner.
- **Peer groups** (Fortalervirksomhed og børnerettighedsbaseret monitorering)

Her ud over kan det konstateres at der regelmæssigt bliver stillet spørgsmålstejn ved de grundlæggende forudsætninger for arbejdet. Når projekter designes, laves en liste over basale forudsætninger og risici, og til mange møder gøres det klart, at en beslutning er baseret på visse forudsætninger. Et eksempel på dette er et strategimøde, der blev afholdt d. 14. januar 2009, hvor følgende forudsætninger for strategien blev angivet eksplicit: SCAs landeledelsesstruktur vil tillade RB at have indflydelse på program prioriteringer og implementering, at RB kan sekundere personale til landeprogrammer og i katastrofer.

Det er således muligt at forstå RB’s opfattelse af læring med udgangspunkt i Chris Argyris (2000) teorier om ”Double Loop Learning”.

På hovedkontoret er der et projekt bevilgende organ (Programme Management Meeting (PMM)). Møderne har en fast struktur, da de er baseret på at projekter/ aktiviteter skal godkendes. Mere principielle diskussioner bliver henvist til andre fora. PMM virker også som et vidensdelingsorgan, da der samtidig sker en deling af information om nye projekter. Det er her, projekterne bliver diskuteret, før de bliver godkendt. Deltagerne til møderne er ud over en lille kærnegruppe af medarbejdere i den Internationale Afdeling, de medarbejdere der har

²⁹ Kilde: Save the Children Denmark (2001)

³⁰ Kilde: Marianne Bo Paludan (2007)

sager på dagsordnen. Møderne er stramt struktureret for at skabe en så høj produktivitet som muligt³¹.

Accenture påpegede i foråret 2008, at en væsentlig udfordring for RB var den begrænsede vidensdeling, dokumentation og sagsstyring. Derfor nedsatte ledelsen en gruppe, der skulle udvikle en kravspecifikation til et elektronisk sags- og dokumenthåndteringssystem på vegne af hele hovedkontoret³². Der blev lavet en kravspecifikation i løbet af foråret 2008, men i skrivende stund er der ikke etableret et nyt system. Opgaven er blevet begrænset til hovedkontoret, så den vil ikke umiddelbart have en indflydelse på vidensdelingen imellem RB og landekontorerne. Det vil dog blive nemmere at finde relevante dokumenterede erfaringer fra andre lande, hvis dette system bliver etableret, men der vil kun være adgang til disse informationer for personalet på hovedkontoret.

Landekontor

På landekontorerne har der også været en del overvejelser over håndteringen af viden. F.eks. RB's landestrategi for Etiopien peger på, at de har brug for en større vidensbase til at informere deres arbejde, samt at de har brug for at dokumentere "best practices" og vidensdele med andre³³. Gensidig læring og deling af informationer anvendes også som argumenter for at kunne arbejde tematisk igennem partnerskab³⁴. Det ses således, at videnshåndtering spiller en central rolle for landekontoret.

I 2008 blev bevillingsansvaret på enkelt projekter overført til landekontoret i Etiopien. I den forbindelse er der etableret et organ (Country Senior Technical Team (CSTT)), der har projektbevillingsmyndigheden. De projekter, der er bliver behandlet af CSTT, er blevet grundigt diskuteret på møderne³⁵. Dette organ fokuserer på godkendelse af projekter og kommissorier for reviews og studier. Endnu er det ikke benyttet til at behandle årsrapporter, og de færdige reviews, studier m.v. I et interview med lantedirektøren fortæller hun, at decentraliseringen af bevillingsansvaret har fået medarbejderne til at føle et større "ejerskab" for projekter, samtidig har diskussionerne i CSTT fungeret som et vidensdelingsorgan³⁶.

³¹ Kilde: Save the Children Denmark (2006) TOR for PMM

³² Kilde: Referater fra ledelsesgruppemøder

³³ Kilde: Ethiopia Country Programme Strategy 2007-2010 s. 9 og 10.

³⁴ Kilde: Save the Children Denmark, Ethiopia (2009):

³⁵ Kilde: Referater af CSTT møder

³⁶ Kilde: Referater af CSTT møder

På Bangladesh³⁷ programmets udkast til en landstrategi bliver vidensopbygning og deling (knowledge building and knowledge sharing) nævnt som en måde at arbejde på (intervention strategy)³⁸. Bangladesh kontoret har bl.a. lavet en publikation over den indsamlede viden ("Gathering knowledge"). I denne publikation står, at indsamling af viden, deling af information og læring er fundamentet for alle SCSD's aktiviteter, programmer og projekter³⁹.

Bangladesh programmet var det første program, der fik uddelegeret projekt bevillingskompetencen på basis af tematiske program dokumenter. I Bangladesh er det Programme Management Meeting (PMM) der har den projektbevillende myndighed. Deltagerne i PMM betragtede ligesom deltagerne i CSTT, PMM organet som et rum til vidensdeling. Samtidig hjalp det til at skabe en forståelse af programmet på tværs af de teams, hvori der blev arbejdet⁴⁰.

Det kan nævnes at møderne i Bangladesh's PMM og i Etiopiens CSTT ikke har været så stramt struktureret som møderne på PMM på Hovedkontoret.

Bangladesh kontoret har desuden været med i et "knowledge management initiative", der var for alle SCA medlemmer i Bangladesh. Dette initiativ er styret af SC US. Initiativet lægger hovedvægten på at skabe en database med navne på medarbejdere, der kan fungere som konsulenter. Det er hovedsageligt drevet af det amerikanske hovedkontor, og der er ringe forståelse i SCSD for, hvad det skal bruges til⁴¹.

I Burma, hvor landstrategien blev udarbejdet inden RB begyndte at arbejde i landet, bliver der også lagt vægt på vidensindsamling. I denne strategi indgår indsamling af information om børns liv og det miljø de lever i, samt opbygning af evidens omkring programmernes effekt på børns liv som tværgående elementer⁴².

³⁷Save the Children Sweden Denmark i Bangladesh (SCSD) er et fælleskontor for Red Barnet og det svenske SCA medlem Rädde Barnen .

³⁸ Kilde: Save the Children Sweden Denmark Bangladesh Country Strategy 2008-11

³⁹ Kilde: Save the Children Sweden Denmark (2008)

⁴⁰ Kilde: Observation under deltagelse i evalueringen af PMM.

⁴¹ Kilde: E-mail fra Obaidur Rahman, Head of Programme, Save the Children Sweden Denmark, Bangladesh

⁴²Kilde: Save the Children in Myanmar (2007 – 2010) Landstrategi for Save the Children in Myanmar

Det kan således ses, at RB officielt opfatter, at viden er helt centralt for organisationens arbejde.

Begrebet videns intensive virksomheder har været diskuteret af adskillige forfattere, bl.a. Peter Holdt Christensen (2007), Lotte Henriksen (2002), Mats Alvesson (1995)⁴³. Mats Alvesson (1995) angiver, at vidensintensive virksomheder karakteriseres ved følgende faktorer: Betydningsfuld problemløsning og ikke-standardiseret produktion; kreativitet blandt medarbejdere og i det organisatoriske miljø; stor tiltro til medarbejderne og en høj grad af selvstændighed blandt medarbejderne; høj uddannelsesniveau og en høj grad af professionalisme blandt de fleste medarbejdere; traditionelle konkrete (materielle) goder er ikke de centrale faktorer. De kritiske elementer ligger i medarbejdernes sind samt i personlige netværk, kunderelationer, manualer og systemer til at udføre den givne service; Der er stor afhængighed af nøglepersoners loyalitet, og betydelig sårbarhed når en medarbejder forlader virksomheden.

Det er muligt at genfinde disse karakteristika i RB. Når programmer og projekter starter, er de baseret på en problem identifikation. Projekter bliver etableret for at løse et problem. Projekter er ikke og kan ikke standardiseres. Det betyder, at der må udvises kreativitet blandt medarbejderne. Medarbejderne har en høj grad af selvstændighed⁴⁴. De fleste medarbejdere i RB's International Afdeling har en universitetsuddannelse. Løn og arbejdsvilkår er ikke specielt attraktiv sammenlignet med andre jobmuligheder, så medarbejderne er drevet af en anden motivation. Her skal nævnes at ”sagen”, betyder meget for en del medarbejdere⁴⁵. Der findes en række nøglemedarbejdere der har en specialviden, og organisationen er meget sårbar overfor, at de forlader organisationen, da de kan være vanskelige at erstatte⁴⁶.

3.5. Koblinger i Red Barnet og Save the Children Alliance

For at forstå videnshåndteringen i relation til partnerskaber er det vigtigt at forstå koblingerne i RB og i SCA, da løse koblinger kan give problemer for videnshåndteringen.

Der er 4 generelle træk der karakteriserer koblinger⁴⁷:

⁴³ Kilde Alvesson, Mats (1995)

⁴⁴ Kilde Referat fra klimadag

⁴⁵ Kilde: Referat fra klimadag

⁴⁶ Kilde: Referat fra ledergruppemøde

⁴⁷ Kilde: Weick, Karl (2001) s.43.

1. **Regler:** regler varierer i skarphe, antal og størrelse af afvigelse, og klarhed. Jo mere disse 4 egenskaber intensiveres desto tættere kobling.
2. **Enighed om regler:** Jo mere enighed der er om regler, og hvad det betyder, at der er afvigelser, desto tættere kobling.
3. **Feedback:** Jo tidligere folk lærer om effekten af deres handlinger, desto tættere er koblingen
4. **Opmærksomhed:** Jo mere opmærksomhed, desto tættere kobling.

Det er vigtigt at analysere samspil (responsiveness) og særpræg (distinctiveness) inden for forskellige domæner. Samspil og særpræg spiller en væsentlig rolle, når løse koblinger skal vurderes. Derfor er det nødvendigt at analysere: Hvilke elementer er løst koblede? Hvilke domæner er de koblet til? Hvilke domæner er de afkoblet fra? Hvad er karakteristikken af det koblede og afkoblede? Ligeledes kan man vurdere om de løse koblinger, er mellem individer, mellem afdelinger/grupper, mellem hierarkiske lag, mellem organisation og omverden, mellem aktiviteter, mellem idéer og mellem intentioner og handlinger⁴⁸.

Karl Weick (2001)⁴⁹ mener at et løst koblet system, er en social og kognitiv løsning på konstante forandringer i omverdenen bl.a. som følge af, at det ikke er muligt at kende andres sind, og som følge af at alle har en begrænset kapacitet til at behandle information.

Projekter og programmer i RB er styret med udgangspunkt i projekt/program dokumenter, der er en beskrivelse af formål, målsætninger, output, aktiviteter og input inklusiv budget. Konteksten og partnerne, samt projekternes forudsætning og risici er ligeledes beskrevet. Et projekt varer typisk mellem 1 og 3 år. Disse projektdokumenter kan betragtes som regler for implementering af projekter. Projektdokumenter kan være mere eller mindre præcise. De varierer bl.a. baseret på erfaring med en given partner, i et givent land eller med en given projekttype. Aktiviteter, der ikke er beskrevet i projekt dokumentet, kan ikke betales af projektet. På basis af projektdokumentet laves en aftale med partnerne, og hvis denne aftale ikke overholdes, kan den ophøre. Finansielt rapporteres kvartalsmæssigt og narrativt rapporteres halvårligt, her ud over besøger medarbejderne på landekontorerne partnerne med

⁴⁸ Kilde: Orton og Weick (1990)

⁴⁹ Kilde: Weick, K. (2001) s. 44

større eller mindre hyppighed. Det er således den opmærksomhed og feedback mekanisme, der er etableret.

Projektplanlægningen giver en begrænset mulighed for fleksibilitet, da aktiviteterne skal holde sig inden for det, der er beskrevet i projektdokumenterne. Der er desuden et krav fra Danida om, at det skal være muligt at ”følge hver en krone”⁵⁰, for at mindske risikoen for svindel. På basis heraf kan det ses, at der i det finansielle og programmatisk domæne er et vist samspil. Det er dette samspil, der er udgangspunktet for organisationens internationale arbejde.

Projekter og programmer kan skrives mere eller mindre præcist, hvilket gør dem mere eller mindre fleksible. Nogle projekter er beskrevet i detaljer f.eks. hvilke kurser, der skal laves, og de kan have meget detaljerede budgetter, hvor selv prisen på papir og blyanter er angivet. Andre projekter og programmer er løsere beskrevet. De angiver primært de overordnede målsætninger og rammer for projekterne. Disse giver mulighed for meget forskellige koblinger. De meget detaljerede beskrivelser kan benyttes, hvor der søges en tæt kontakt til partneren. Dette kan være fordi det er en ny partner, projektypen er ny, landet er nyt o.s.v. Faktorer som disse kan være afgørende for ønsket om en tæt kontakt/tæt kobling. Samtidig er det også den type projekter, hvor det er vanskeligst at lave præcise projektdokumenter. I gamle projekter er det på en ene side nemmere at lave præcise projektdokumenter, fordi planlæggerne ved mere om, hvad projekterne indeholder; men i disse projekter ønskes ofte en løsere kobling, hvor flere beslutninger bliver overladt til partneren, da det giver bedre mulighed for ”ejerskab” og lokal tilpasning hvis situationen forandrer sig. Præcise projektdokumenter, giver god mulighed for kontrol af projektet, på den anden side mindsker det muligheden for lokal tilpasning til en forandret situation, og for at partnerne føler ”ejerskab” til projektet, samt at projekterne kan være kreative. Der findes således et dilemma imellem ønsket om kreativitet, fleksibilitet og partnerens ”ejerskab” til projekterne på den ene side, og behovet for kontrol på den anden side.

Projekt dokumenter er undertiden tvetydige. Det er f.eks. ikke altid begreber forstås på samme måde af hovedkontoret, landekontoret og partnere. Når hovedkontoret taler om inddragelse af

⁵⁰ Kilde; Mette Bjarløv, personlig kommunikation

partnerne i udviklingen af projekterne og opbygning af deres kapacitet, så RB bliver overflødig, kan det være vanskeligt at forstå og acceptere for lokale medarbejdere og partnere. Dette skyldes, dels at partnerskabsbegrebet er et tvetydigt begreb (da det bliver fortolket forskelligt af forskellige organisationer), og dels at lokale medarbejdere i RB's landekontorer, måske ikke har en umiddelbar interesse i at acceptere, at de skal gøre sig overflødige. Desuden har RB en del lokale medarbejdere, der gerne vil have den status og prestige, som de får af at være ansat i en international organisation⁵¹. Dette kan give anledning til løse koblinger inden for det programmatisk domæne, hvor projekter ikke bliver forberedt på udfasning som planlagt fra hovedkontorets side.

Som ovenfor nævnt er der for øjeblikket en proces i gang i RB, hvor der sker en højere grad af uddelegering af bevillingsansvaret af enkelt projekter inden for en programmatisk ramme. Argumentet for denne uddelegering er at skabe en større fleksibilitet, samt at det vil lette den administrative arbejdsbyrde på hovedkontoret. Samtidig giver dette bedre mulighed for en faglig og teknisk udvikling inden for et specifikt tema, da ressourcer vil kunne frigøres til dette arbejde⁵². Der er således tegn på, at der er en udvikling i retning af et større særpræg dvs en løsere kobling imellem hovedkontor og landekontor.

På personale siden har RB kun indflydelse på medarbejdere ansat af RB. Ansvar for lokalt ansatte medarbejdere er uddelegeret til landekontoret. På landekontoret er det landelederen der er ansvarlig. Denne person er ansat af det SCA medlem, der administrerer landeprogrammet. Inden for dette domæne er der således et klart særpræg. Koblingerne imellem hovedkontoret og landekontorerne er løse.

Konteksten hvori RB arbejder med NGO'er varierer meget fra land til land og fra område til område. I Bangladesh er der en generel accept af NGO'er, og der eksisterer mange stærke NGO'er. Bangladesh har nogen af verdens største NGO'er⁵³. I et land som Etiopien er der derimod ikke den samme tradition for NGO'er. De er som udgangspunkt ofte små og relativt svage, samtidig er regeringen blevet mere repressiv, og der er store begrænsninger i hvilke NGO'er, der må få støtte fra udlandet⁵⁴.

⁵¹ Kilde: Lokale medarbejder og partnere i Bangladesh personlig kommunikation.

⁵² Kilde: Danida (2007) s 33

⁵³ Kilde: Singh, Neelam (2003)

⁵⁴ Kilde: Christensen, Susanne (2009)

I Burma findes relativt få NGO'er, og de NGO'er der findes er små og ikke vant til at håndtere penge. Der eksisterer på den anden side en stor mængde små lokale borgerorganisationer⁵⁵. Det er ikke muligt at støtte NGO'er og børnerettigheder officielt. Men ved at bruge andre begreber, kan det lade sig gøre at fremme arbejdet med lokale borgerorganisationer og NGO'er. Begreber som "child focused organisations" benyttes i arbejdet med opbygning af civilsamfund, og der etableres "child welfare committees" til erstatning for børnerettighedskomitéer.

Der er et stort behov for hyppig og lokal tilpasning, da NGO scenariet adskiller sig væsentlig fra land til land, og da RB arbejder i mange forskellige organisatoriske sammenhænge i de enkelte lande. Herved kan problemerne forblive små og muligheder udnyttes. Dette kan som før nævnt gøres ved ikke at være så præcis i formuleringen af regelsættet (projektdokumenterne), hvorved der kan skabes løse koblinger. Løse koblinger giver netop mulighed for hyppig lokal tilpasning i en kompleks verden.

Det er vigtigt, at partnerskabspolitikker og procedurer, der udvikles, er så generelle, at de kan tilpasses de mange forskellige kontekster. Samtidig er det nødvendigt, at der udvikles landespecifikke retningslinier, som tager udgangspunkt i det enkelte land.

Kompleksiteten i relation til RB's holdning i forhold til partnerskaber med NGO'er, er yderligere blevet forøget af, at RB indtil januar 2009 har haft en flad struktur for medarbejderne i international afdeling. Det har medført, at hver enkel medarbejder har været ansvarlig for sit land og sine projekter. Denne struktur har i sig selv været med til at give en høj grad af særpræg i RB, da styringen af landene har været op til den enkelte medarbejder⁵⁶. Dette er sket på trods af, at alle projekterne skulle vurderes og godkendes af tematiske rådgivere og "Programme Management Meeting" inden de blev sat i gang. Denne proces kan således anses for at være et forsøg på at få et større samspil i RB.

Det har også været muligt at identificere nogen løse koblinger imellem intention og handling. Et eksempel her på er de ældste partnerskaber, der er baseret på en-til-en fadderskaber, hvor de børn, der blev støttet havde direkte kontakt med deres fadder. Denne type af projekter

⁵⁵ Kilde: Brian Heidel (2006)

⁵⁶ Kilde: Red Barnets organnogram og individuelle job beskrivelser

krævede meget administration, da det var nødvendigt for hovedkontoret, at monitorere hvert enkelt barns skolegang (i andre projekter er det partnerne der er ansvarlig). Derfor blev det i 2001 besluttet at fase disse projekter ud. Alligevel fortsatte fadderskaberne frem til slutningen af 2008. Årsagen var blandt andet, at en nu tidligere medarbejder ønskede at have noget at lave, da han blev kørt ud på et sidespor. Desuden blev projekterne ”glemt” af ledelsen⁵⁷.

Som ovenfor nævnt har SCA siden 2002 været i gang med at fusionere SCA medlemmernes programmer i programlandene. Dette er sket, uden at der er foretaget en fusion blandt SCA medlemmer. Alligevel har fusionsprocessen en omfattende betydning for arbejdet i RB's Internationale Afdeling. Denne fusionsproces må betragtes som en ”large-scale change”⁵⁸. Det har været en meget omfattende og vanskelig proces. Således har SCA medlemmer måtte forhandle sig til rette om centrale spørgsmål, bl.a. for at få en fælles forståelse af, hvorfor SCA arbejder i et givent land, hvorledes ressourcerne skal fordeles, og hvad kontoret skal lave. Da der kun har været meget begrænset fælles forståelse af disse fundamentale områder har det givet anledning til mange diskussioner på alle niveauer i organisationerne⁵⁹.

En af de væsentlige områder hvor der opstår problemer i gennemførelsen af projekter på SCA's fælleskontorer er inden for håndteringen af partnere. Dette skyldes, at partnerskaber opfattes forskelligt f.eks. betragter SC US primært partnerne som entreprenører (contractors) – hvorimod RB anser det som et mål i sig selv at opbygge partnere⁶⁰. Dette har givet anledning til en del konflikter i bl.a. Uganda og Bangladesh.

I lyset af den fremtidige sammenlægning af landeprogrammerne i Etiopien og Bangladesh, er der hos de adspurgte i Etiopien og Bangladesh, et klart ønske om at SCA skal harmonisere partnerskabsopfattelsen. Det bliver således vurderet som vigtigt eller meget vigtigt både på hovedkontoret og på landekontoret. Der er således et ønske om et større samspil mellem idéerne blandt SCA medlemmer.

På SCA fælleskontorer er RB undertiden blevet kritiseret for sit ønske om ”hands-on” – dvs en tæt kobling imellem feltet, partnerne, landekontoret og hovedkontoret. En del andre SCA

⁵⁷ Kilde: Charlotte Bøgh. Personlig kommunikation

⁵⁸ Kilde: Weick, Karl E. (2001): s.388

⁵⁹ Kilde: Personlig observation

⁶⁰ Kilde: Danida Tematisk review (2007)

medlemmer arbejder mere "hands-off", dvs deres organisation er mere løst koblet - for at fremme kreativitet og "ejerskab"⁶¹. RB's tilgang skyldes blandt andet at Danida stiller skrappe krav til en tættere monitorering af aktiviteterne i landeprogrammerne end mange andre donorer.

Som tidligere nævnt er SCA's bestyrelse ved at udvikle en ny strategi for perioden 2010 til 2015. I denne strategi spiller partnerskaber med NGO'er en central rolle. Hvilken vision SCA har for disse nationale/ lokale NGO'er er endnu ikke klart. Det kan således ses, at SCAs bestyrelse ønsker en tættere kobling imellem idéerne og mellem de enkelte SCA medlemmer.

3.6. Delkonklusion

SC blev oprettet i 1919 og den danske pendant RB blev oprettet i 1945, organisationen er således temmelig gammel. RB bliver i stigende grad integreret i SCA, der har omfattende betydning for hvordan RB fungerer idag. RB er en børnerettighedsbaseret organisation, hvor en væsentlig *modus operandi* er partnerskaber med NGO'er. Læring, viden og innovation er vigtige elementer i arbejdet i SCA, RB og på landekontoret. Viden og læring er særlig vigtig i forbindelse med RB fortalervirksomhed. RB opfatter, at der sker en gensidig påvirkning for eksempel har RB påvirket Danidas civilsamfundsstrategi, og RB må tilpasse sig civil samfundsstrategien.

Styring af programmerne sker ved hjælp af projekt og programdokumenter, der reflekterer målsætninger og strategier. Projekt og programdokumenterne kan være udtryk for en mere eller mindre tæt kobling baseret på, hvor præcist de er skrevet. Det er vigtigt at være opmærksom på, at der er et dilemma imellem behovet for kontrol og behovet for tilpasning, kreativitet og "ejerskab" til projekter. I nogen domæner er der en løs kobling f.eks. foregår ansættelse af medarbejdere på landekontoret decentralt. Der er eksempler på manglende kobling imellem intention og handling f.eks. et projekt, der skulle have været faset ud, men som ikke blev det. På grund af meget forskellige vilkår for NGO'er i forskellige lande, er det en forudsætning, at der tages udgangspunkt i den lokale kontekst. Dette kræver hyppig og lokal tilpasning. Derfor er der behov for løse koblinger. For øjeblikket er der en proces i gang for at koble de enkelte SCA medlemmer tættere sammen, da koblingen imellem medlemmerne har været meget løs.

⁶¹ Kilde: Referater fra CLG møder

4. Er der behov for at indsamle og nyttiggøre viden om partnerskaber med NGO'er?

Formålet med dette afsnit er at undersøge, hvorvidt der er behov for at indsamle og nyttiggøre viden om partnerskaber med NGO'er, hvor vigtigt det er, og om det er et område, der bør prioriteres. Denne analyse er vigtig, da der kun skal bruges ressourcer på at indsamle og overføre viden, hvis der er behov for det.

Danida's langsigtede, overordnede mål for civilsamfundsstøtte er at bidrage til udviklingen af et stærkt, uafhængigt og mangfoldigt civilsamfund i udviklingslandene⁶². Ifølge Danida's civilsamfundsstrategi er civilsamfundsaktører med til at fremme det enkelte menneskes ret til at organisere sig, ytre sig og formulere krav og forventninger til offentlig myndigheder og andre aktører. Dette er en væsentlig forudsætning for langsigtet fattigdomsbekæmpelse og fremme af demokratisering, ligesom det skaber både rummelighed og sammenhængskraft i et samfund⁶³.

Partnerskaber imellem danske og lokale NGO'er kan sammensættes på mange måder, men det er en **præmis** at alle indsats tilrettelægges med henblik på i størst muligt omfang at kunne håndteres af lokale samarbejdspartnere⁶⁴. Det er en forudsætning for fremtidig Danida støtte, at RB bidrager med mere end finansiell støtte til landeprogrammer⁶⁵. På RB's årsforhandlinger med Udenrigsministeriet/Danida d. 2. februar 2009, gjorde Danida opmærksom på, at det netop var resultatet af opbygningen af civilsamfundets kapacitet, der var den væsentligste parameter, Danida måler danske NGO'er på. RB vil således i fremtiden primært blive målt på sin evne til at arbejde med opbygning af civil samfund, når Danida vurderer RB's indsats i relation til rammeaftalen⁶⁶. Det kan således konkluderes, at i fremtiden vil der blive stillet krav om, at RB dokumenterer resultaterne af arbejdet med opbygning af kapaciteten hos RB's NGO partnere.

I afsnit 3.5 har jeg redegjort for, at begrebet partnerskaber med NGO'er er tvetydig og forstås forskelligt af forskellige SCA medlemmer. Samtidig er der en række harmoniserings-

⁶² Kilde: Danida (2008) s. 7

⁶³ Kilde: Danida (2008) s. 7

⁶⁴ Ibid

⁶⁵ Kilde: Danida (2008):

⁶⁶ 6 danske organisationer har en rammeaftale med Danida: Care, Folkekirkens Nødhjælp, IBIS, Mellempøkelig Samvirke, Red Barnet, Røde Kors

bestræbelser i SCA⁶⁷. Der er en vis risiko for, at RB's opfattelse af partnerskaber med NGO'er ikke vil vinde gehør blandt de øvrige SCA medlemmer. Det kan konstateres, at hvis RB ikke kan arbejde og udvikle partnerskaber med NGO'er, vil det økonomiske grundlag for det internationale arbejde i RB forsvinde, da både rammeaftalen og de aftaler, der er betinget af rammeaftalen, vil falde bort. Set fra den synsvinkel er udviklingen af partnerskaberne med NGO'er essentielt for RB's overlevelse som en organisation, der har et internationalt program. Samtidig har der været en debat i gang om at udvikle området, og benytte det som et fokusområde, hvor andre alliancemedlemmer kan kontakte RB for at få rådgivning⁶⁸.

Partnerskabsbegrebet er udviklet over mange år, og nogen af de ældste partnerskaber stammer fra 60'erne, f.eks. har RB arbejdet med Starehe Boy Centre i Kenya siden 1967⁶⁹. I 1999 blev der udarbejdet et afsnit i program manualen om partnerskaber baseret på erfaringerne på daværende tidspunkt⁷⁰. Partnerskaber med NGO'er blev inkluderet i den internationale strategi, der blev udarbejdet i forbindelse med den første rammeansøgning, og de efterfølgende internationale strategier indeholdt også afsnit om partnerskaber med NGO'er.

Ifølge RBs nuværende internationale strategi (2007-10) støtter RB udviklingen af et stærkt civilsamfund, som kan engagere "duty bearers" og holde dem ansvarlig. Dette partnerskab med de lokale NGO'er er en vigtig *modus operandi*. Partnerskabet er karakteriseret ved at 2 ligesindede organisationer, der har de samme visioner, kan komplementere hinanden så der kan skabes en varig forbedring i børns liv.

Når man spørger medarbejderne på landekontorerne om hvor vigtigt partnerskab med NGO'er er på en skala fra 1 til 5 nås et gennemsnit på 4,8 (n=10). Når den ikke er 5 skyldes det at der også projekter i partnerskab med lokale myndigheder.

Medarbejderne har allerede en del erfaring i at arbejde i partnerskab med NGO'er. Derfor er medarbejderne blevet spurgt om hvilken type viden de mener de har brug for at få.

⁶⁷ Kilde: Save the Children (2009)

⁶⁸ Kilde: Kommunikation med Mikkel Balslev, Marianne Bo Paludan og Vita Pedersen

⁶⁹ Dette gælder f.eks. partnerskabet med Starehe skolen i Nairobi, Kenya, hvor der har været fadderskaber indtil slutningen af 2008. Kilde: Projekt 921.

⁷⁰ Kilde: Red Barnets Programmanual kap 5.3

Tabel 1: Hvilken type viden i forbindelse med partnerskaber med NGO'er, er der behov for at få? (n=12)

	Andel
1. Flere tilgange til partnerskab med NGO'er	83%
2. Bedre kendskab til partnerskaber med NGO'er i mit arbejdsområde	50%
3. Flere redskaber	41%
4. Mere detaljeret viden om de eksisterende tilgange	41%

Som det kan ses ovenfor, er der en stor efterspørgsel efter at få flere tilgange til partnerskaber med NGO'er. Dette skyldes formentlig, at der er stor forskel på partnere, og derfor må tilgangene tilpasses NGO'ernes forskellige kontekst. Her ud over ønskes også et bedre lokalt kendskab til NGO'er i arbejdsområdet. Det er væsentlig at bemærke at en del medarbejdere også ønsker flere praktiske redskaber i deres arbejde med partner NGO'er.

4.1 Delkonklusion

Det kan konkluderes, at der er et stort behov for at indsamle og nyttiggøre viden om partnerskaber med NGO'er. Dette skyldes, at den del af RB's arbejde, der er finansieret igennem Danida's civilsamfundsstrategi har som præmis, at arbejdet bliver gennemført igennem NGO partnere. Opbygning af NGO partners kapacitet er den primære indikator Danida, vil bruge i vurderingen af RB's arbejde. RB har en omfattende erfaring i dette arbejde, da der er arbejdet med partnerskaber siden 1960'erne. I lyset af Danidas prioriteringer er det centralt for RB's muligheder for at arbejde internationalt, at RB's kompetencer inden for opbygning af NGO partners kapacitet også i fremtiden forbedres.

Medarbejderne på landekontorerne mener, at der er et stort behov for at få forøget viden om partnerskaber med NGO'er. Behovet var særlig stort for er at få flere tilgange og for at få flere redskaber. Da det er nødvendigt at bygge disse nye tilgange og redskaber på praktiske erfaringer samt den mere erkendelsesbaserede viden er det vigtigt at udvikle videnshåndteringen i relation til partnerskaber med NGO'er i RB.

Det kan således konkluderes, at RB's evne til at videreudvikle partnerskaber og partnerskabs-tilgangene, kan blive en væsentlig parameter i konkurrencen for at få yderligere bevillinger.

Der er en mulighed for, at dette også vil kunne bruges i RB's arbejde med at profilere sig i SCA.

5. Viden

Formålet med dette afsnit er at give en kvalificeret afdækning af nogle facetter af begrebet viden. Hensigten er at præsentere forslag til forskellige måder, som viden i organisationer kan opfattes på. Nødvendigheden og relevansen af afsnittet skal ses i lyset af, at det helt basalt er nødvendigt at forstå begrebet viden i et speciale, der beskæftiger sig med håndtering af viden.

Det er vigtigt at adskille information fra viden. Ifølge Ikujiro Nonaka er information ”a flow of message” men viden er skabt og organiseret af dette informationsflow, forankret i personens engagement og tro⁷¹.

Kriterierne, for at noget er viden, afhænger af hvilken epistemologi, der anvendes. Ifølge den klassiske epistemologi kan viden defineres som ”justified, true belief” – en velbegrundet sand overbevisning. Dette er det tætteste filosoffer kommer en fælles definition af, hvad viden er⁷². I den forbindelse bør det noteres, at der fokuseres på at en **viden er sand**, at det er en **personlig overbevisning** og at den skal **begrundes**⁷³. Den viden, der erkendes af det enkelte individ, er erkendelsesbaseret viden⁷⁴.

Den pragmatiske epistemologi fokuserer på handling, som central for udvikling og afprøvning af viden⁷⁵. En af grundlæggerne af denne epistemologi er John Dewey, der kritiserer den klassiske epistemologi for at fokusere på en passiv formel mellem det erkendende subjekt, og det objekt der erkendes. Han mener, at teori og praksis – eller subjekt og objekt – bør forenes for at individet kan handle intelligent i forhold til omverdenen. Det er ved at kombinere tanke processer og handlinger, at individet er i stand til at udvikle ny viden. Herved skabes den erfaring, der senere kan udvikle ny viden.⁷⁶ Den erfaringsbaserede viden, er viden der manifesteres gennem intern eller ekstern praksis. Den erfaringsbaserede viden, der evt. ønskes

⁷¹ Kilde: Nonaka, Ikujiro (1994) s. 15

⁷² Kilde Christensen, Peter Holdt (2002) s. 32

⁷³ Kilde: Nonaka, Ikujiro (1994) s. 83

⁷⁴ Kilde: Henriksen, Lotte (2002) s. 74

⁷⁵ Kilde: Christensen, Peter Holdt (2002) s. 38

⁷⁶ ibid

overført betegnes ofte som ”best practice”, og den repræsenterer en intern eller ekstern praksis, som udføres bedre end den erkendte ”best practice”.⁷⁷

I RB er viden om partnerskaber med NGO’er både erkendelsesbaseret og erfaringsbaseret, f.eks. er der en del erkendelsesbaseret organisationslitteratur, men der er også mange praktiske erfaringer. Det er derfor nødvendigt, at anvende en pluralistisk tilgang til vidensbegrebet⁷⁸. I det efterfølgende vil jeg derfor anvende en pluralistisk tilgang til viden.

Den klassiske og den pragmatiske epistemologi er de 2 mest anvendte epistemologier i vores civilisation. Disse er knyttet til vores civilisation, og det er et godt udtryk for, hvordan der tænkes i RB. Jeg har på grund af tidsbegrænsninger og manglende ressourcer ikke haft mulighed for at se nærmere på andre epistemologier f.eks. Buddhistisk epistemologi⁷⁹, Afrikansk epistemologi⁸⁰ og Indisk epistemologi⁸¹, hvilket kunne have bidraget til at få en mere nuanceret opfattelse af begrebet viden. Når man arbejder globalt, er det vigtigt at være opmærksom på, at der kan være forskelle på, hvordan viden forstås i forskellige kulturer, og hvad der kvalificerer noget som viden. Det kan have betydning for vidensdeling og videnskabelse i en interkulturel sammenhæng.

5.1. Typer og forvandling af viden

I dette speciale vil jeg bl.a. benytte Ikujiro Nonaka’s (1994) teori om viden og videnshåndtering. Ikujiro Nonaka fokuserer på forskellen imellem tavs viden og eksplicit viden.

Tavs viden er kendetegnet ved, at vi ved mere, end vi kan sige. Denne type af viden har en personlig karakter, og er indlejret i den enkelte⁸². Det er den uformelle viden og de uformelle færdigheder, der er vanskelige at sætte ord på, og som findes i begrebet ”know-how”⁸³.

⁷⁷ Kilde: Christensen, Peter Holdt (2002) s. 68

⁷⁸ Kilde Christensen, Peter Holdt (2002) s 44

⁷⁹ Kilde: Burns, Douglas (1964)

⁸⁰ Kilde: Bakari, Sentwali (1997)

⁸¹ Kilde: Potter, KH (1984)

⁸² Kilde: Nonaka, Ikujiro (1994) s. 17

⁸³ ibid

EksPLICIT viden er kendetegnet ved at være kodificeret, og referer til viden, som kan overføres i et formelt systematisk sprog. Dette kan f.eks. være i form af ”good practice”, dokumenter, metoder, systemer m.v.⁸⁴,

Det centrale i Ikujiro Nonakas tilgang er en anerkendelse af, at viden ikke blot er et spørgsmål om at behandle objektiv information. Det handler snarere om, at indsamle den højst subjektive indsigt og intuition fra ansatte, og gøre dette tilgængelig til brug for andre individer⁸⁵. Det handler om at forvandle viden. Ifølge Ikujiro Nonaka kan følgende processer forvandle viden fra en form til en anden se figur 2.⁸⁶

Figur 2: Processer til forvandling af viden⁸⁷:

	Til tavs viden	Til eksPLICIT viden
Fra tavs viden	Socialisering	Eksternalisering
Fra eksPLICIT viden	Internalisering	Kombination

Når tavs viden overføres imellem individer, kan det ofte ske uden brug af sproget. Det sker i socialiseringen. Det sker for eksempel som ’on – the – job’ træning eller i et lærlinge forløb. Nøglen til at få tavs viden er igennem erfaring. Den rene overførsel af viden giver ofte ringe mening, hvis den er trukket væk fra fælles følelser og den specifikke kontekst, og når den ikke er associeret med delte erfaringer.

Når viden overføres fra eksPLICIT til eksPLICIT viden er der tale om en kombination. Dette handler om flytning af viden. Det involverer brugen af sociale processer til at kombinere forskellige dele af den eksPLICATE viden. Dette sker f.eks. på møder, i telefon konversationer på e-mail, når rapporter skrives på basis af eksPLICIT viden o.s.v.

Når viden forvandles fra eksPLICIT til tavs, sker der en internalisering af viden i individet. Den bærer præg af traditionel ”learning by doing”.

⁸⁴ Kilde: Nonaka, Ikujiro (1994) s. 17

⁸⁵ Kilde: Nonaka, Ikujiro (1991) s 97

⁸⁶ Kilde: Nonaka, Ikujiro (1994) s. 19

⁸⁷ Nonaka, Ikujiro (1991) s 87

Når viden forvandles fra tavs til eksplicit, sker der en eksternalisering af viden. Ved eksternalisering af viden, er det ikke handlingen, der er central, men dialogen som et værktøj for individet til at gøre tavs viden tilgængelig som eksplicit viden. Eksternalisering kan foregå ved at medarbejderne får mulighed for at udtrykke deres (tavse) viden gennem metaforer, der bedre end den mundtlige kommunikation kan udtrykke tavs viden. Der sker en eksternalisering når f.eks. ”best practice” dokumenteres, eller når der laves en proces dokumentation.

Ifølge Ikujiro Nonaka er det nødvendigt at alle 4 typer af processer finder sted. Det er vigtigt at bygge bro imellem den tavse og den eksplicite viden. Hvis der f.eks kun foregår kombination, kan det betyde, at den pågældende viden bliver overfladisk fortolket, og at det har lille betydning for viden her og nu. Hvis der kun foregår en socialisering, kan det betyde, at delingen af viden er begrænset, og at den derfor kun bliver anvendt i de områder, hvor den er skabt. I en organisation bør udviklingen derfor gå igennem alle 4 processer⁸⁸. De 4 processer til forvandling af viden sker i en spiral, da interaktionen imellem den tavse og den eksplicite viden bliver forstørret igennem de 4 processer⁸⁹.

Viden har brug for en kontekst for at få skabt de 4 processer. Der er brug for et sted hvor processen kan finde sted, det kan være fysisk, virtuelt og mentalt. Det er en forudsætning, at der gennem fælles aktiviteter og kognitive rammer forekommer en socialisering af tavs viden. Denne kontekst kalder Nonaka, Toyama og Konno for Ba. Ba betyder delt kontekst, hvor viden deles, skabes og bliver brugt. Det er ikke muligt at blive fri for kontekst. Den sociale, kulturelle og historiske kontekst er vigtigt for individet, da det giver basis for fortolkningen og for at skabe mening. Ba er stedet hvor information bliver til viden⁹⁰.

5.2. Typer og forvandling af viden inden for partnerskaber med NGO'er

Tavs viden

62% (n=13) af de adspurgte angiver, at den eksisterende viden om partnerskaber med NGO'er er tavs (de svarer, at folk ved det, men de dokumenterer det ikke). En dansk medarbejder fra et landekontor giver udtryk for, at de hele tiden lærer nyt på landeprogrammet, men at de ikke er tilstrækkelig gode til at forklare, hvad de rent faktisk gør. På RBs hovedkontor fortæller 2 medarbejdere, der har arbejdet med partnerskaber i mange år, at partnerskaber er et spørgsmål

⁸⁸ Kilde: Nonaka, Ikujiro (1994) s. 88

⁸⁹ Kilde: Nonaka, I, Toyama, R og Konno N. (2005)

⁹⁰ Kilde: Nonaka, I, Toyama, R og Konno N. (2005) s. 31

om menneskelige relationer. Det er muligt at give mange redskaber, men det er ikke tilstrækkeligt til at få partnerskaber med NGO'er til at virke godt udelukkende ved at give redskaber⁹¹. Det er vigtigt at slå fast, at en væsentlig del af den relevante viden i relation til partnerskaber med NGOer er tavs.

Eksplicit viden

Der findes også en del eksplicit viden indenfor partnerskaber med NGO'er. 70% (n=13) af de adspurgte giver udtryk for at den eksisterende viden findes i form af dokumenter.

Der er bl.a. en programmanual, hvor afsnit 5.3 beskriver partnerskaber og partnerskabsforståelsen. Dette afsnit er det seneste, og det blev lavet i 1999. Flere af de adspurgte giver udtryk for, at afsnittet er forældet og fra landekontorerne i Bangladesh og Etiopien bliver der anmodet om en opdatering af denne partnerskabspolitik/strategi⁹².

For at kunne håndtere adskillige SCA medlemmers tilstedeværelse i Uganda har landekontoret (der er en sammenlægning af SCA medlemmer fra Norge, UK og Danmark) udviklet en fælles partnerskabspolitik. Det har vist sig at være særlig vigtig at være meget eksplicit i sin tilgang på fælleskontorer, da tilgangen til partnerne har stor betydning for håndteringen af partnerne. Der er stor risiko for misforståelser, hvis håndteringen er baseret på tavs viden. Både i Bangladesh og i Etiopien er der sat en proces i gang for at blive mere eksplicit i partnerskabspolitikken, som en del af forberedelsen på at landekontorerne vil fusionere.

Her ud over er partnerskaber blevet behandlet mere eller mindre omfattende i stort set alle de reviews, der er foretaget. Det er ikke underligt, da det er RB's *modus operandi*. Emnet er også bragt op på f.eks. Annual Strategy Meetings, hvor senior medarbejdere fra landekontorerne har deltaget. På disse møder er emner som kapacitetsopbygning af partnere, arbejdsdeling imellem RB og partnerne, typer af partnerskaber, eksempler på god praksis m.v. blevet behandlet. Det er værd at bemærke, at det har været et tema, der har været diskuteret på en stor andel af møderne⁹³.

⁹¹ Kilde Personlig kommunikation med Marianne Bo Paludan og Vita Søgård Pedersen.

⁹² Kilde spørgeskemaer fra Bangladesh og Etiopien.

⁹³ Kilde: Diverse mødereferater fra ASM

Forvandling af viden

Når medarbejdere bliver ansat i RB sker størstedelen af den RB interne vidensoverførsel i form af en **socialisering**. En del medarbejdere har store problemer i starten, da sproget er meget indforstået. Efterhånden som medarbejderne har været i organisationen et stykke tid læres sproget, og hvordan der arbejdes⁹⁴. En af de ting, der læres på ved socialisering er arbejdet med partnerne.

Som tidligere nævnt eksisterer der et afsnit om partnerskaber i RB's program manual. Desuden findes en række basis rutiner, der benyttes i håndteringen af partnerne. Basis rutiner som aftaler, overførsel af penge m.v. følger manualen. Der sker således en **internalisering** af program manualen og håndtering af partnerskaber når medarbejdere bliver ansat på de RB administrerede landkontorer⁹⁵.

Der foregår kombination når eksplicit viden overføres til eksplicit viden. Et eksempel på dette er projekt dokumenter, hvor der inkluderes data materiale fra f.eks. statistiske kilder, landenes politik inden for et område m.v.

Som et led i processen for at få udviklet ”best practice” er der i de seneste år arbejdet med at dokumentere eksisterende praksis. Dette kan anses som eksternalisering. Bl.a er der lavet en kortlægning af Red Barnets arbejde med ”børn som stakeholders” i Etiopien, Uganda og Bangladesh. Der er lavet et mindre antal dokumenteringer af partneres projekter bl.a. en dokumentation af Sanlaap fra Kolkata i Indien⁹⁶ og Incidin fra Dhaka i Bangladesh⁹⁷.

Som ovenfor nævnt er det i de senere år blevet vigtigere at være eksplicit i sin tilgang, hvilket skal ses i lyset af Danida's krav om dokumentationer af resultater, samt forhandlingerne inden for SCA i relation til programmer, der bliver fusionerede i samarbejdslandene. Som et led i denne proces har RB planlagt at lave et review af partnerskaber med NGO'er/civilsamfund i

⁹⁴ Kilde: Interview med Vibeke Anesen, Pernille Juhl Jørgensen m.v.

⁹⁵ Kilde: PMM referater fra Bangladesh og CSTT referater fra Etiopien.

⁹⁶ Kilde: Ladegaard, Lotte (2007),

⁹⁷ Kilde: Ladegaard, Lotte (2006)

løbet af 2009. Kommissoriet for dette review er udviklet i samarbejde med medarbejdere fra landekontorerne⁹⁸.

5.3. Vidensudtryk

Peter Holdt Christensen⁹⁹ har ud over at anvende Ikujiro Nonakas opdeling, også opdelt organisatorisk viden i 4 forskellige udtryk.

1. Den faglige viden: Den faglige viden kan være erhvervet gennem uddannelse, oplæring og praksis
2. Den koordinerende viden. Sikrer at den faglige viden koordineres til en samlet indsats. Den koordinerende viden beskriver både, hvem der burde gøre hvad og hvornår, men også hvordan hvem rent faktisk gør hvad. Den koordinerende viden beskriver, hvorledes den enkeltes viden bidrager til organisationens samlede aktiviteter.
3. Den objektbaserede viden: beskriver anvendelse af den faglige eller koordinerende viden på et objekt. Den objektbaserede viden er specifik i forhold til den genstand, den anvendes på.
4. Den relationsbaserede viden: Beskriver viden om hvem – eller hvad, der ved hvad.

5.4. Vidensudtryk i relation til partnerskaber med NGO

Alle 4 typer af viden findes i RB. Fokus er dog forskellig afhængig af, hvor i organisationen medarbejderen befinder sig, samt hvilke funktion vedkommende har¹⁰⁰.

På hovedkontoret er fokus på den faglige viden, især for de medarbejdere der er rådgivere inden for et fagligt område. Som tidligere nævnt er en stor del af den faglige viden, der findes i relation til partnerskaber med NGO'er erfaringsbaseret, og den er tavs. Yderligere er det værd at bemærke, at rådgiveren ikke har den direkte kontakt med partnerne, da den finder sted på landekontorerne. Dette giver en del udfordringer, når denne tavse, erfaringsbaserede viden skal indsamles.

På hovedkontoret er der medarbejdere, der er ansvarlige for lande (desks). Denne funktion er en blæksprutte funktion, hvor der trækkes på andre medarbejders specialviden. Det er igennem denne funktion, at den faglige viden integreres i programmet. Der bruges primært

⁹⁸ Kilde: Referat fra Annual Strategy Meeting 2009

⁹⁹ Kilde: Christensen, Peter Holdt (2004) s. 66

¹⁰⁰ Dette afsnit er baseret på observationer foretaget igennem de 4 1/2 år jeg har arbejdet for RB..

den koordinerende og den relationsbaserede viden. Det er vigtigt at den landeansvarlige, analyserer hvilke behov der er, og hvem der evt. har den pågældende viden, således at landeprogrammerne kan få den støtte, der er behov for.

For ledere på landekontoret er det også den koordinere og den relationsbaserede viden, der er den vigtigste. Det kan dog undertiden være nødvendigt at have kendskab til den objektbaserede viden, f.eks. kan det være nødvendigt, at en leder kender til en bestemt problemstilling i forbindelse med specifikke partnere.

For medarbejdere på landekontoret, der har det direkte ansvar for partnerne, er det den objektbaserede viden kombineret med den faglige og koordinerende viden, der er i fokus. Det er vigtigt at denne type medarbejdere kan analysere partnernes behov, og så kan organisationen ved hjælp af medarbejderens leder undersøge muligheden for, at tilfredsstille disse behov. Eventuelt kan der trækkes på hjælp fra rådgiverne på hovedkontoret.

På basis heraf kan man konkludere, at vægten af de forskellige vidensudtryk afhænger af, hvilke funktioner medarbejderen varetager. Det at rådgivere på hovedkontoret har faglig viden, og medarbejdere, der er ansvarlig for partnere, har objektbaseret viden, kan undertiden give problemer i kommunikationen.

5.5. Delkonklusion

Jeg vil i dette speciale anvende en pluralistisk tilgang til viden med udgangspunkt i den klassiske og pragmatiske epistemologi. Jeg arbejder således med en kombination af erkendelsesbaseret og erfaringsbaseret viden.

Nonaka arbejder med implicit og eksplicit viden, og hvorledes disse typer af viden kan overføres og forvandles. Dette kan foregå som socialisering, eksternalisering, internalisering og kombination. I dette speciale har jeg påvist, at alle 4 typer af processer finder sted i RB. Jeg har også påpeget at der er en proces i gang for at eksternalisere visse dele af den tavse viden relateret til partnerskaber med NGO'er. Det er værd at bemærke, at det ikke vil være muligt at gøre al tavs viden eksplicit.

Peter Holdt Christensen arbejder med vidensudtrykkene: faglig viden, koordinerende viden, objektbaseret viden og relationsbaseret viden. Jeg har vist at alle 4 typer af viden bliver benyttet af RB, afhængig af hvilken funktion, medarbejderen har.

I den efterfølgende analyse er det således nødvendig at være åben overfor, at viden er forskelligartet, og at medarbejderne har forskellige behov for at få mere viden.

6. Skabelse af ny viden

Formålet med dette afsnit er at analysere hvilke processer, der skaber ny viden om partnerskaber med NGO'er i Red Barnet. Hensigten er at undersøge hvilke muligheder RB har for at skabe ny viden om partnerskaber med NGO'er.

Med udgangspunkt i en pragmatisk forståelse af vidensbegrebet, kan man analysere forskellige processer, der skaber viden¹⁰¹:

- **Deling af viden:** Viden eksisterer et eller andet sted i form af ”best practice”
- **Forvandling af viden:** Viden eksisterer et eller andet sted i form af enten tavs eller eksplicit viden (se ovenfor).
- **Læring:** Viden opnås på baggrund af erfaring og refleksion over denne erfaring.
- **Eksperimenter:** Viden eksisterer endnu ikke, men den opstår når der ved handling opnås overensstemmelse mellem forventede og opnåede resultater.

6.1. Skabelse af ny viden i relation til partnerskaber med NGO'er

Det er vanskeligt at afgøre, hvornår en viden er ny. Jeg har derfor taget udgangspunkt i den viden, som de adspurgte identificerer som ny.

Den viden, som de adspurgte identificerer som ny, er følgende i punktform:

Fra hovedkontoret:

- Børnerettighedsbaseret monitorering af projekter
- Involvering af de såkaldte Iddir (lokale borger organisationer i Etiopien) i projekter for forældreløse og udsatte børn.
- Partnerskaber imellem lokale NGO'er og det offentlige sundhedssystem i Uganda.
- Udvidelse af civilsamfundsbegrebet
- Forståelse af børns organisationer, som en del af civil samfundsbegrebet

¹⁰¹ Kilde: Christensen, Peter Holdt (2002) s. 66-67

- Overgang fra at arbejde med partnere som et redskab til at arbejde med organisations udvikling hos partnere.

Landekontorerne:

- Tilgangen til partnerskabet skal være omfattende (gå ud over det specifikke projekt / program, der bliver implementeret)
- Kapacitetsopbygning er en kritisk komponent for partnerskaber.
- Nogen lokale NGO'er har mange forskellige partnere (eller mange donorer). Dette er en udfordring i partnerskabet, fordi den lokale NGO prøver at opfylde alle kravene/ tilgangene fra de forskellige donorer, men undertiden kan de være i konflikt med hinanden.
- Vi er ofte for ambitiøse, når vi sætter mål for forventet output fra partnerskaberne.
- Kendskab til NGO'ers arbejde med uformel uddannelse i Burma
- Et projekt er blevet ændret, hvor RB og partnernes rolle er blevet ændret.
- Tematisk arbejde med partnere
- Børnerettighedsbaseret monitorering
- Børnestyrede organisationer
- Monitorering ved hjælp af "Most Significant Change" teknikker
- Opbygning af en tillidsfyldt relation med partnere, så de også deler negative erfaringer
- Etablering og vedligeholdelse af netværk med partnere og ligesindede organisationer.
- Hvordan stærke regeringer kan forhindre partnerskaber med NGO'er; og hvor svagt civil samfundet kan være, når regeringerne er stærke.
- Det er svært at sætte ord på den nye viden om partnerskaber med NGO'er.

Danida har givet udtryk for, at arbejdet omkring børnearbejdspolitikken er et eksempel på en ny og innovativ måde at arbejde på, der er baseret på den rettighedsbaserede tilgang. Jeg vil derfor se lidt nærmere på dette eksempel.

Børnearbejdspolitikken i Bangladesh - Et eksempel fra Bangladesh på ny viden

RB har arbejdet med børnearbejdstemaet i Bangladesh siden midt i 90'erne. Partnerne leverede service ydelser og lavede kampagner for arbejdsgivere og forældre. I oktober 2004 prioriterede SCSD¹⁰² og SCSD's børnearbejdspartnere nogle temaer, som de ønskede at lave

¹⁰² SCSD er et fælleskontor for det svenske Rädda Barna (Save the Children Sweden) og det danske Red Barnet

fortalervirksomhed inden for. Partnerne endte med at prioritere færdiggørelsen af børnearbejdspolitikken, da den lå som et udkast i Arbejds- og Beskæftigelsesministeriet. I 2005 etablerede børnearbejdspartnerne et uformelt netværk – ”Together with Working Children” (TWC) - der blev benyttet i fortalerarbejdet. SCSD etablerede i samarbejde med TWC kontakt med Arbejds- og Beskæftigelsesministeriet, hvor processen startede med, at ministeriets medarbejdere fik et kursus i børnerettigheder. Dette bevirkede, at i 2006 kunne SCSD i samarbejde med TWC indgå en aftale med ministeriet, om at støtte færdiggørelsen af børnearbejdspolitikken. Efter en længere proces, hvor TWC var meget aktive, lykkedes det ministeriet i samarbejde med SCSD at få en politik så færdig, at den kunne godkendes af kabinettet.¹⁰³.

I 2006 anmodede Danida RB om at give eksempler på, hvilken forskel rettighedsbaseret tilgang gav i forhold til den behovsbaserede tilgang, der var anvendt tidligere. I den forbindelse blev dette eksempel benyttet. Det blev præsenteret af en af partnerne i TWC på en workshop om rettighedsbaserede tilgange, som Danida arrangerede. I Udviklingsministerens tale kom det frem, at Danida mente, at dette var en ny og innovativ måde at arbejde på.¹⁰⁴.

I spørgeskemaet bliver der spurgt, hvilke metoder der var blevet benyttet til at skabe den ny viden om partnerskaber med NGO'er.

Tabel 2: Hvordan er den ny viden om partnerskaber med NGO'er blevet skabt?

	Andel (n=12)
1. Rapporter fra partnere	67%
2. Dokumentering fra felten	67%
3. Igennem implementering af projekter	42%
4. Rapporter fra landekontoret	33%
5. Refleksion	33%
6. Monitoreringsbesøg i felten	33%
7. Kurser og workshop	25%
8. Undersøgelser	8%
9. Eksperimenter	0%

¹⁰³ Kilde: Diverse møder med børnearbejdspartnerne, arbejds- og beskæftigelsesministeriet og interne møder i SCSD. Se endvidere TWC's hjemmeside <http://twc-bd.net/index.php>

¹⁰⁴ Kilde: Ulla Tørnæs's tale ved "Workshop on Rights based approach to development d. 7-8 November 2008".

Det er muligt at analysere disse svar med udgangspunkt i de processer, som Peter Holdt Christensen har fremhævet, som processer til at få ny viden.

- **Deling af viden:** 67% (n=12) angiver at den nye viden kommer fra partnernes rapportering, 33% (n=12) svarer at den nye viden kommer fra landekontors rapporterne.
- **Forvandling af viden:** 67% (n=12) angiver at dokumenteringer fra felten er kilden til den nye viden. Dette kan betragtes, som at der sker en forvandling fra tavs til eksplicit viden – en eksternalisering.
- **Læring:** 42% (n=12) angiver refleksion, som den metode, der havde skabt den nye viden, 25% (n=12) angiver kurser og workshop som det middel, der er benyttet til at få den nye viden.
- **Eksperimenter:** Ingen angiver direkte eksperimenter som metode, men implementering af projekter bliver angivet som metode af 33% af de adspurgte (n=12). Dette gælder for eksempel etablering af børneorganisationer, samarbejdet med regeringen i Bangladesh om børnearbejdspolitikken o.s.v. Disse projekter kan også betragtes som en slags eksperimenter.

6. 2. Delkonklusion

Det er muligt at konkludere, at i RBs programmer er der skabt viden om partnerskaber med NGO'er, som medarbejderne har været i stand til at identificere. Medarbejderne peger på en række eksempler på den nye viden. Den ny viden skabes ved hjælp af 4 processer: Deling af viden, forvandling af viden fra tavs til eksplicit viden, refleksion og eksperimenter.

Eksperimenterne sker via gennemførelse af projekter. Det kan konkluderes, at der skal være en mulighed for, at den nye viden kan opstå før det sker. Dette kan være refleksionsprocesser, kurser, studie ture, pilot projekter m.v. Dette viser, at der er gode muligheder inden for de eksisterende rammer at skabe nye viden med udgangspunkt i de 4 processer.

7. Vidensdeling

Formålet med dette afsnit er at analysere hvilke processer, der bliver benyttet for at dele viden om partnerskaber med NGO'er.

Ifølge Peter Holdt Christensen¹⁰⁵ eksisterer forskellige rum for organisering af viden, som ikke alene skal tage hensyn til, om viden udnyttes eller skabes, men også hvorvidt der er tale om erfaringsbaseret viden eller erkendelsesbaseret viden (for en diskussion af disse begreber se afsnit 5). Hvis viden f.eks. eksisterer i form af tavs viden hos den enkelte medarbejder, må håndteringen af viden tage hensyn til dette. Viden må også organiseres efter, om der på en ene side er tale om integrering af eksisterende viden i organisationen, eller om der er tale om skabelse af ny viden¹⁰⁶.

Figur 3: Rum til håndtering af viden

Skabelse af viden	Adgang Relationer Tillid	Afprøvning Variation Nysgerrighed
Integrering af viden	Afhentning Databaser Regler	Anvendelse Interaktion Handling
	Erkendelsesbaseret viden	Erfaringsbaseret viden

Kilde: Peter Holdt Christensen (2002) s. 77

Når erkendelsesbaseret viden skal integreres i organisationen, er det nødvendigt at have et rum, hvor den kan **afhentes**¹⁰⁷. Når der f.eks. eksisterer regler for, hvordan partnerskaber skal håndteres, skal disse formidles til personer, det må være relevant for. Dette sker for øjeblikket ved hjælp af programmanualen.

Når erfaringsbaseret viden integreres, forudsætter det en handling, der markerer en **anvendelse** af viden. Der sker således en interaktion imellem individet, og det der er genstand for viden.¹⁰⁸ Dette kan sidestilles med, at i det daglige arbejde med partnerne, er det nødvendigt at anvende den viden, som medarbejderen har. Viden deles således også igennem anvendelsen af viden.

¹⁰⁵ Kilde: Christensen, Peter Holdt (2002) s. 76-77

¹⁰⁶ Kilde: Christensen, Peter Holdt (2002) s 75-77

¹⁰⁷ Kilde, Christensen, Peter Holdt (2002) s. 77

¹⁰⁸ Kilde: Christensen, Peter Holdt (2002) s. 77

Evalueringer og reviews er refleksioner over handlinger. Det kan derfor være kilde til at ny viden skabes. Denne viden opnås på basis af **afprøvning**¹⁰⁹. Et eksempel på denne type af viden er reviewet ”børn som stakeholder”¹¹⁰. Her sker en refleksion i 4 programsamarbejdslande, hvor den nuværende praksis blev kortlagt. Denne kortlægning indgik som et led i et review, der havde fokus på at reflektere over ”børn som stakeholder”. Hele processen kan også forstås som en eksternalisering proces af best practice i relation til ”børn som stakeholders”.

Skabelsen af den erkendelsesbaserede viden er en relation mellem individet og en vidensautoritet. Der er behov for at opnå **adgang** til viden. I denne forbindelse er det vigtigt om vidensautoriteten, der formidler viden, har magt til at definere noget som viden, og at der er tillid til vidensautoriteten¹¹¹. RB medarbejdere får adgang til erkendelsesbaseret viden, som er ”autoriseret”, når der deltages i konferencer, kurser m.v. hvor arrangørerne er en ”vidensautoritet”. Det er vigtigt at sikre, at den viden som RB har indsamlet og gerne vil dele også har en bred anerkendelse. Det kræver at anerkendelse kommer fra en vidensautoritet, der er accepteret også uden for RB. Et eksempel på dette er, når Danida fremhæver samarbejdet med partnere i Bangladesh som værende ny, eller når eksterne konsulenter inviteres til at lave reviews. I RB findes endvidere en del viden, der ikke er blevet ”autoriseret”, men som kan være væsentlig at få delt i en bredere kreds. Dette er et område, som RB bør arbejde med for at få større gennemslagskraft over for Danida og i SCA.

7.1. Vidensdeling om Partnerskaber med NGO'er

De fleste medarbejdere vurderer betydningen af vidensdeling som vigtig eller meget vigtig. På en skala fra 1 til 5 bliver vigtigheden i gennemsnit vurderet til 4,4. Det kan derfor konkluderes, at der umiddelbart er tale om en stor interesse for at dele viden.

I spørgeskemaerne bliver der ligeledes spurgt om, hvor den adspurgte har lært om partnerskaber med NGO'er, samt hvor de vil få yderligere viden. Svarene fordeler sig således.

¹⁰⁹ Ibid s. 78

¹¹⁰ Kilde: Save the Children Denmark (2008)

¹¹¹ Kilde: Christensen, Peter Holdt (2002) s. 78

Tabel 3: Hvor har I lært om partnerskaber med NGO'er (n=12)

	Andel
1. Tidligere job	91%
2. Igennem uddannelse	25%
3. Igennem kurser, workshops eller studieture	50%
4. Andre organisationer	85%

Hvor vil du få yderligere viden om partnerskaber med NGO'er?

5. Kolleger	64%
6. Partnere	57%
7. Internet	57%
8. Børn	35%

Det er væsentligt at bemærke, at den væsentligste kilde til viden om partnerskaber med NGO'er kommer fra tidligere jobs – den er således erfaringsbaseret. Men det er også vigtigt at bemærke, at ¼ af alle adspurgte har lært om partnerskaber med NGO'er i løbet af deres uddannelse, og at disse alle er danskere. Ingen af de lokale medarbejdere har lært om det i deres uddannelsessystemet. Dette er væsentligt at bemærke, fordi det betyder, at hovedvægten af den nuværende viden er erfaringsbaseret. Den erkendelsesbaserede viden der er opnået i et decideret uddannelsessystem, er en relativ lille del af den samlede viden, og det er de internationale medarbejdere, der har den viden. Det kan skabe problemer, når der efterfølgende laves vidensdeling, da der ikke som udgangspunkt er et fælles begrebsapparat, der kan refereres til.

De kommentarer der kom i spørgeskemaet med hensyn til vidensdelingen er følgende: ”Der mangler en proces, hvor partnerskaber med NGO'er er central”. ”Der mangler en organiseret vidensdeling”. ”Partnerskaber bliver sjældent diskuteret på hovedkontoret eller på landekontoret”. ”Vidensdeling om partnerskaber med NGO'er er vigtig for hele tiden at forbedre arbejdet”. ”Vidensdeling skal være mere systematisk. Vi behøver ikke at dele med alle, men vidensdelingen skal være fokuseret på en bestemt målgruppe. Det er en udfordring at dele viden imellem lande, da vi sjældent mødes med program personale”. ”Vigtigheden af at forstå partnerskabstilgangen er ikke fuldt ud forstået af medarbejderne på hovedkontoret. Det er vig-

tigt, at RB bringer dette emne ind i fusionsprocessen. Det ser dog ud til, at det er ved at komme.”

Det er muligt at konkludere, at der er et klart ønske om at lave yderligere vidensdeling omkring partnerskaber med NGO'er. Der er også indikationer på, at interessen er særlig stor på landekontorerne.

En medarbejder, der ikke har udfyldt spørgeskemaerne mente, at det ikke var muligt at lave vidensdeling, fordi partnerskaber primært er et spørgsmål om relationer, og fordi der er stor forskel på NGO'er fra land til land. Hun mente, at den indsats der havde været, var mislykket på grund af dette.

Vidensdelingen imellem de forskellige kontorer er til en hvis grad institutionaliseret.

Tabel 4. Vidensdeling imellem landekontor og hovedkontor(n=10)

	Andel
1. Møder imellem medarbejdere på hovedkontor og landekontor	100%
2. Reviews	60%
3. Arbejde i teams	50%
4. Annual Strategy Meeting	40%
5. Program møder	30%
6. Workshops	30%
7. Studieture	30%
8. Deling af dokumenter	30%
9. Programme Management Meeting	20%
10. Peer groups	20%

Hvis vi anvender teorien, om de forskellige rum for vidensdelingen, der er nævnt i afsnit 7 kan vi analysere brugen af vidensdelingsrum. (Det skal her gøres opmærksom på, at det er vanskelig at afgøre, hvilket rum hver enkel vidensdelingsproces tilhører, da de ofte tilhører flere rum).

Afhentning: Deling af dokumenter, Programme Management Meeting (PMM)

(programmanualen er et eksempel på afhentning af viden, og behandling af projekter der implementeres af NGO partnere på PMM)

Anvendelse: Arbejde i teams, møder imellem medarbejdere og hovedkontor. (Viden om partnerskaberne anvendes direkte i interaktionen, når der arbejdes i teams. Anvendelsen sker også når der f.eks. afholdes møder imellem partnere, medarbejdere og personale på hovedkontoret.) (I det omfang der reflekteres på møderne, overgår det til afprøvning).

Afprøvning: reviews, peer groups, program møder, Annual Strategy Meeting. (Der reflekteres over egne eller andres erfaringer)

Adgang: Reviews, Annual Strategy Meeting, deling af dokumenter (Undertiden laver eksperter reviews, og der er undertiden oplæg af eksperter på Annual Strategy Meetings. Dokumenter indeholder ofte erkendelsesbaseret viden).

7.2. Delkonklusion

Det kan konkluderes at Red Barnet anvender alle 4 rum i sin interne vidensdelingsproces i relation til partnerskaber på de landekontorer, der er administreret af Red Barnet. Derimod er vidensdelingen med fælleskontorerne noget mere begrænset, da de sjældent indgår i reviews, teams m.v. Desuden er rapporteringen fra disse lande mere sparsom. Den væsentligste kilde til at lave en bredere vidensdeling, hvor også fælleskontorer deltager, er på Annual Strategy Meeting. Det er vigtigt at være opmærksom på, at der kan være brug for at en vidensautoritet der giver viden gyldighed, for at få den accepteret af andre medlemmer af SCA, Danida m.v. Herudover må medarbejderne i RB være opmærksom på, at lokale medarbejdere ikke har haft partnerskaber med NGO'er inde som en del af deres uddannelse, hvilket kan betyde, at der ikke er et fælles begrebsapparat.

8. Faktorer der fremmer og hæmmer håndteringen af viden

Peter Holdt Christensen¹¹² anvender O'Dell og Grayson's faktorer der fremmer og understøtter overførsel og deling af viden: teknologi, kultur, ledelse og måling. Jeg vil derfor analysere disse 4 faktorer i relation til RB.

Teknologi

Teknologi øger muligheden for at dele viden, men det er ikke i sig selv et middel til at overføre erfaringsbaseret viden, da denne proces i høje grad forudsætter interaktion imellem individer¹¹³. Teknologi i form af f.eks. Internet eller databaser kan dog give den enkelte medarbejder et overblik over den viden, der er dokumenteret. At overføre f.eks. "best

¹¹² Her fra Peter Holdt Christensen (2002) s. 69

¹¹³ Her fra Peter Holdt Christensen (2002) s. 69.

practice” til dokumenter på Internettet, kræver at viden kan og er eksternaliseret, og at der er tid til at dokumentere det.

Det er sjældent at kolleger fra de forskellige samarbejdslande mødes fysisk, blandt andet fordi det er dyrt at rejse. Derfor er det særlig væsentlig at se på, hvilke muligheder teknologien giver.

På RB's hovedkontor er der en ret begrænset mængde dokumenter, der kan afhentes på Intranettet. Det er primært dokumenter til brug internt på hovedkontoret. Der findes ikke dokumenter om partnerskaber med NGO'er på Intranettet. Intranettet er på dansk, derfor kan ikke-dansktalende medarbejdere have svært ved at finde dokumenterne. Desuden findes et fælles drev på serveren med en del dokumenter, men det er kun medarbejdere på hovedkontoret, der har adgang til dette drev. Det betyder, at størstedelen af kommunikationen imellem hovedkontoret og landekontorerne foregår med e-mail. Den engelske del af RBs hjemmeside er meget forældet, og den indeholder ikke dokumenter, der er brugbare for landekontorerne eller de øvrige medlemmer af SCA. Det kan således konstateres, at teknologisk halter RB meget efter.

Stort set alle medarbejdere har adgang til Internettet, selvom Internettet ikke altid fungerer optimalt. I nogen lande er der mange restriktioner. Det gælder f.eks. i Burma, hvor der er meget censur, og derfor bliver udvalgte dokumenter filtreret fra. Dette gælder f.eks. alle dokumenter der indeholder forkortelsen HR. Herudover har regeringen i Burma lukket for en række websider, der indeholder materiale, der bl.a. omhandler sociale og politiske problemer i landet. Der er også mange restriktioner på, hvilke web mail adresser, der kan anvendes. Censuren i Burma er ekstrem, men også i andre lande er Internettet ikke stabilt. Bl.a. i Bangladesh hvor der mistes mange mails. I 2006 var det næsten 20% af alle mails fra Danmark der blev mistet, og Internettet blev regelmæssigt lukket af regeringen, når kablet blev skåret over, eller når der var uroligheder¹¹⁴.

¹¹⁴ Kilde: Personlig kommunikation med Folmer Sahlholdt Gørtz samt egne erfaringer

Der er telefoner på landekontorerne, men de er ofte dårligt fungerende, og de lukkes hvis der er kriser. Man kan således sige, at vidensdelingen er udfordret af, at det ikke altid er teknisk muligt at kommunikere.

SCA har et intranet for medarbejdere i SCA. Dette intranet indeholder en del dokumenter, der kan bruges, når der arbejdes med partnerskaber. Det indeholder blandt andet ”best practice” for ”Governance”, ”Finance”, ”Communication”, ”Leadership” og ”Programme Management”. Disse dokumenter er meget generelle, og en del af disse er udtryk for en ”forhandlet” ”best practice”. I SCA bliver telefonkonferencer ofte benyttet i alliance sammenhæng, og de kan til en vis grad erstatte møder imellem hovedkontorer.

Kultur

Kultur¹¹⁵ er nøglen til vidensdeling. De mennesker, der interagerer i kulturen i organisationen, kan have forankret en vilje eller modvilje til at dele viden. Såfremt der eksisterer en modvilje til at dele viden, er det en udfordring for virksomhedens ledelse at etablere incitamenter, der fremmer viljen til at dele viden.

Relationerne mellem medarbejderne har betydning for viljen til at dele viden. Såfremt medarbejderne betragter deres viden som et ”herredømme”, der gør det muligt for dem at bevare deres status, er relationerne præget af mistillid, og lysten til at dele viden er ringe. Hvis relationerne er præget af tillid, og medarbejderne betragter hinanden som samarbejdspartnere frem for konkurrenter, så er der tale om relationer, der i høj grad giver mulighed for deling af viden¹¹⁶.

Jeg laver ikke en decideret kultur analyse i dette speciale, da det ligger uden for specialets formål, men pege på nogen aspekter af kulturen i RB, der har en relation til håndtering af viden. Vidensdeling, innovative projekter, kreativitet m.v. er positivt ladede ord i RB. Der er en holdning blandt medarbejdere både på landekontorerne og på hovedkontoret om, at det er vigtigt at lære og få viden fra andre steder¹¹⁷. Ingen af de adspurgte mente, at der var et problem at dele informationer imellem hovedkontor og landekontor. Dette understøttes af

¹¹⁵ Kilde: Christensen, Peter Holdt (2002) s 84

¹¹⁶ Kilde: Her fra Heriksen, Lotte (2003)

¹¹⁷ Kilde: Egne observationer til ASM, på arbejdet i Bangladesh mv

rutiner og processer, der fremmer vidensdeling imellem landekontorerne og hovedkontoret. Her kan jeg nævne bl.a. Programme Management Meeting, Annual Strategy Meeting, reviews, os.v. Dette er rutiner der er institutionaliseret i organisationen. Som ovenfor nævnt, mener mange alligevel, at vidensdelingen omkring partnerskaber mangler, og at den ikke er tilstrækkelig systematisk. En af grundene hertil er, at der er fokus på planlægningen og godkendelsen af projekterne, mens en stor del af læringen ligger i afrapporteringen. Det betyder, at det er sjældent at erfaringerne fra projekterne formidles bredt inden for RB.

I spørgeskemaerne bliver der spurgt, hvilke faktorer der fremmer skabelsen af ny viden.

Tabel 5: Hvilke faktorer fremmer skabelsen af ny viden om partnerskaber med NGO'er?

	Andel
1. Møde med partnere og partneres personale	100%
2. Deltagelse i studieture, workshops og kurser	36%
3. Samarbejde med rådgiver / ekspert	9%

Det er således mødet med partnerne og partnernes personale, der skaber den nye viden. Her ud over er det også den mere formelle læring så som studieture, workshops og kurser. Man kan konstatere, at det er særligt i den sociale interaktion at ny viden faciliteres.

Der ligger også begrænsninger for vidensdeling i kulturen. I forbindelse med vidensdelingen angav 45% (n=11) af de adspurgte, at de mangler tid. Det er tidsfaktoren, der er den væsentligste barriere for vidensdelingen. På stress dagen 2008 fortalte mange medarbejdere, at de følte sig under et hårdt tidspres.¹¹⁸ Længden af besøgene fra hovedkontoret til landekontorerne er angivet af 18% (n=11) som en begrænsende faktor for vidensdelingen. Dette hænger sammen med at der kun er meget begrænset tid til rådighed, når der laves monitoreringsbesøg i landene.

¹¹⁸ Kilde: Referat fra Stressdagen januar 2008

På stressdagen 2008 kom det også frem, at en del medarbejdere oplever, at der er en silo kultur, hvor medarbejderne arbejder meget alene. Der er ingen backup funktioner og medarbejderne er ansvarlige 24 timer i døgnet, 7 dage om ugen¹¹⁹.

Som ovenfor nævnt påpeger alle adspurgte (n=12), at partnere gerne vil dele viden, når det handler om deres succeser. Ingen af de adspurgte er bekymrede for at blive straffet på grund af fejl, alligevel angiver 27% (n=11) at partnerne ikke ønskede at fortælle om negative erfaringer. Dette betyder at det er svært at komme til at lære fra partnernes negative erfaringer

Visse medarbejdere har oplevelsen af, ikke at deres viden ikke respekteres. Bl.a. giver en udstationeret dansk medarbejder udtryk for, at hun føler, at medarbejdere på hovedkontoret mener, de ved alt. Dette begrænser hendes lyst til at dele viden. I kvalitative interview kom det endvidere frem, at internationale medarbejdere ikke altid respekterer nationale medarbejders viden, selvom de nationale medarbejdere undertiden har en lang erfaring i organisationen.

De væsentligste problemer med vidensdeling er dog på fælleskontorer, hvor flere SCA medlemmer har programmer. Her er det ikke altid muligt for RB medarbejdere at få direkte adgang til viden. En indikation på denne barriere er, at jeg fik spørgeskemaer fra adskillige medarbejdere fra kontorer, hvor RB er ansvarlig for administrationen. På de landekontorer, hvor RB ikke administrerer kontoret, fik jeg kun spørgeskema fra den medarbejder, der var udsendt af RB. Yderligere klagede en af de adspurgte fra hovedkontoret over, at hun ikke har adgang til læring fra sammenlagte landekontorer.

I et studie fra Uganda blev der talt om, at der var opstået en ”blaming culture” omkring det Ugandiske landekontor, der var et kontor bestående af 4 SCA medlemmer¹²⁰. Ledelsen på kontoret mente, at det var det mest ødelæggende for relationer og kommunikation imellem de forskellige SCA medlemmer af fælleskontoret¹²¹. Problemet med vidensdeling imellem de forskellige landekontorer er anerkendt af SCAs bestyrelse, og det angives som en af årsagerne til, at der nu foreslås en ny struktur.

¹¹⁹ *ibid*

¹²⁰ Siden studiet er landekontoret udvidet til at bestå af 5 SCA medlemmer: Danmark, Norge, Sverige, UK og USA.

¹²¹ Kilde: SCiU management response to OD study (en e-mail)

Det kan også nævnes, at måden som vidensdeling kan finde sted på, kan hænge sammen med den kultur, der er i det land, hvor programmet foregår. F.eks. er den Bangladeshiske kultur langt mere verbal end den danske kultur, hvilket betyder, at mange medarbejdere hellere vil dele viden verbalt end på skrift. En del medarbejdere læser ikke skriftligt materiale¹²². I sådan en kontekst formidles viden bedre verbalt end skriftligt.

I forbindelse med forhandlinger om en fælles partnerskabspolitik er det en stor fordel at være eksplicit og gerne skriftlig. Da det i sådanne tilfælde er nemmere at forklare, hvordan RB ser på partnerskaber med NGO'er.

Ledelse

Det er nødvendigt at ledelsen støtter initiativer bag deling af viden, hvis vidensdeling skal fremmes.¹²³ Ledelsen kan dels give medarbejderne incitamenter til at dele viden, og dels sikre at de nødvendige ressourcer til at gennemføre deling af viden er til stede. Peter Holt Christensen advarer dog imod at give økonomiske incitamenter til at dele viden, da det kan virke modsat hensigten¹²⁴.

I spørgeskemaet har jeg spurgt, hvordan medarbejderne oplever ledelsens interesse for vidensdeling omkring partnerskaber med NGO'er. Denne bliver oplevet enten som vigtig eller meget vigtig. På en skala fra 1 til 5 oplever de adspurgte i gennemsnittet at ledelsens støtte ligger på 4,4 til vidensdeling både inden for kontoret, imellem landekontor og hovedkontor og imellem de forskellige SCA medlemmer. Det ser således ud til, at der er en generel oplevelse af, at vidensdeling i relation til partnerskaber med NGO'er støttes af ledelsen.

En lantedirektør gav udtryk for, at der er en stor interesse for vidensdeling vedrørende partnerskaber med NGO'er på landekontors niveau, men at ledelsen på hovedkontoret ikke har vist den samme interesse. Hun gav dog udtryk for, at det så ud til, at interessen fra hovedkontoret er stigende. Andre adspurgte medarbejdere har efterspurgt en struktureret vidensdelingsproces om partnerskaber med NGO'er. I 2009 er der planlagt at lave et review

¹²² Kilde: Egen observation efter 7 års arbejde i Bangladesh

¹²³ Her fra Peter Holdt Christensen (2002) s.69

¹²⁴ Kilde: Peter Holdt Christensen (2004)

om partnerskaber og civil samfund¹²⁵. Ledelsen har således vist sig villige til at bevilge ressourcer til dette formål.

Måling

Måling er den 4. faktor, der bliver nævnt. O'Dell og Grayson (1998)¹²⁶ angiver at måling af vidensdeling er en synliggørelse og evaluering af effekten af vidensdeling, og dermed et incitament til at fortsætte med – og fremme delingen af viden.

RB måler resultaterne af projekterne på landeprogramniveau. Dette er en del af den rapportering, der foregår til Danida og andre donorer. Et af de områder der måles er kapacitetsopbygningen af partnere. Et eksempel fra Bangladesh på hvad der måles, er således antallet af kurser der bliver givet af partnere til lokalsamfund om emner som børnerettigheds-konventionen, ledelse og HIV/AIDS¹²⁷. Disse tal rapporteres videre til Danida.

I RB har der været en proces over de seneste år, hvor monitoreringen er gået fra monitorering af aktiviteter til monitorering af resultaterne/effekten af arbejdet. Det er vigtigt at disse målinger ikke står alene, men at de benyttes til at få medarbejderne og partnerne til at reflektere over resultaterne. Det er nødvendigt at få skabt mening i tallene.

8.1. Barrierer for håndtering af viden

Teoretisk har Peter Holdt Christensen peget på følgende faktorer der svækker overførslen af viden:

Figur 4: Barrierer for overførsel af viden¹²⁸ (tabellen er tilpasset globalt arbejde)

Karakteristik for	Barrierer der kan svække overførslen af viden
Den viden der overføres	<ul style="list-style-type: none">• Svært gennemskuelig• Ikke dokumenteret
Afsenderen af viden	<ul style="list-style-type: none">• Mangel på motivation• Ikke betragtet som pålidelig
Modtageren af viden	<ul style="list-style-type: none">• Mangel på motivation• Mangel på viden til at modtage viden

¹²⁵ Kilde Referat af PMM d. 14 januar 2009

¹²⁶ Kilde: Her fra Peter Holdt Christensen (2002) s. 69

¹²⁷ Kilde: Bangladesh Rolling Plan 2008.

¹²⁸ Kilde: Peter Holdt Christensen (2002)

	<ul style="list-style-type: none"> • Mangel på kapacitet til at holde fast i viden • Forskellig fortolkningsramme imellem modtager og afsender*.
Den kontekst hvor der foregår overførsel af viden	<ul style="list-style-type: none"> • Mangel på den rigtige organisationskultur herunder dårlige relationer mellem medarbejderne.

*Egen tilføjelse

Den viden der overføres:

Det er svært at gennemskue, hvilken viden om partnerskaber med NGO'er, der er nyttig at overføre, da en væsentlig del af den nyttige viden er tavs. Den nyttige viden er ofte opstået i interaktionen og i handlingen. I dette tilfælde er det bl.a. i relationen imellem partneren og RB.

Der er kun få dokumenterede erfaringer. Der er lavet enkelte dokumenteringer, og der er udviklet enkelte modeller f.eks. en model til bekæmpelse af trafficking i Indien, hvor en af partnernes projekter er blevet dokumenteret¹²⁹. Dokumenteringerne er eksplicite, og størstedelen af dokumenterne er objektbaseret og kontekstafhængig (Se afsnit 5.), det kan gøre dem vanskelige at bruge i andre kontekster.

Når der overføres viden fra land til land, kan det være nyttigt at udvikle mere generiske modeller. Disse kan være baseret på erfaringer, kombineret med den erkendelsesbaserede viden, der allerede eksisterer. På denne måde kan der udvikles nye modeller, som kan danne udgangspunkt for den fortolkning/improvisation af modeller, der foregår som en del af det daglige arbejde.

Afsenderen af viden

Mangel på Motivation

Der findes flere motiver til at dele viden. Der kan være tale om ydre incitamenter som økonomiske incitamenter og legitimeret magt¹³⁰. Peter Holdt Christensen påpeger, at vidensdeling er et bytteforhold, hvor viden strømmer fra en afsender til en modtager, og

¹²⁹ Ladegaard, Lotte (2007) har dokumenteret partneren Sanlaaps arbejde der blandt består i kapacitetsopbygning af lokale borgerorganisationer.

¹³⁰ Kilde: Christensen, Peter Holdt (2004)

derefter strømmer der en eller anden kompensation fra modtageren til afsenderen. Denne kompensation kan, alt afhængig af de motiver der eksisterer for at dele viden – være enten økonomisk, organisatorisk eller social¹³¹.

Relationerne imellem medarbejderne har betydning for medarbejdernes vilje og motivation til at dele viden¹³². Som ovenfor nævnt er det afgørende om medarbejderne betragter deres viden som et ”herredømme”, der gør det muligt for dem at bevare deres status. I så fald kan motivationen til at dele viden være meget lav.

Motivation er ikke en generisk størrelse – men den er forskellig fra land til land, fra medarbejder til medarbejder, fra opgave til opgave og fra dag til dag¹³³. Motivation er i høj grad en indre proces, og den handler f.eks. om den måde en medarbejder oplever et incitament på¹³⁴. Motivation er en usynlig proces, der er temmelig svær – hvis ikke umuligt – at måle og evaluere.¹³⁵

I spørgeskemaet får jeg en indikation af, hvor stor motivationen er til at lave vidensdeling omkring partnerskaber med NGO’er. Som ovenfor nævnt, var der blandt de adspurgte tilsyneladende en stor interesse for at dele viden¹³⁶. På hovedkontoret er der en lidt mindre interesse for at dele viden om partnerskaber. Dette kan skyldes, at man opfatter den nyttige viden som relationsbetinget og som tavs. Desuden er den viden, der er overført kontekstafhængig, og det er vanskeligt at overføre erfaringer fra et sted til et andet.

På den anden side er der også positive erfaringer. Den tematiske måde at arbejde på i Bangladesh programmet er forsøgt tilpasset til Etiopiens programmet. En del af denne proces har inkluderet et studiebesøg til Bangladesh af medarbejdere fra landekontoret i Etiopien. Resultatet er, at Etiopiens programmet er i gang med at udvikle, deres egen version af tematiske programmer.

¹³¹ Kilde: Christensen, Peter Holdt (2004) s. 51

¹³² Kilde: Christensen, Peter Holdt (2002) s. 70

¹³³ Kilde: Christensen, Peter Holdt (2007) s. 53

¹³⁴ Kilde: Christensen, Peter Holdt (2007) s. 53

¹³⁵ Kilde Pinder (1998) her fra Christensen, Peter Holdt (2007) s. 49

¹³⁶ På en skala fra 1 til 5 er der angivet 4,6 i gennemsnit på landekontorerne og 4,0 i gennemsnit på hovedkontoret.

Man kan således se, at der på den ene side er der en generel interesse for videnshåndtering, og der er en kultur, der understøtter det. På den anden side er der en del medarbejdere, der føler, at de har for travlt, at de arbejder isoleret, og at organisationen har en silostruktur. Desuden er der store problemer med vidensdeling i relation til fælleskontorerne. Her er bytteforholdet anderledes, og afsenderen har vanskeligere ved at indse, hvorledes dette vil gavne vedkommende.

Afsenderen er ikke betragtet som pålidelig

Det at afsenderen betragtes som pålidelig, er ofte helt centralt for vidensdeling. Hvis ikke afsenderen betragtes som en vidensautoritet bliver den afsendte viden ikke anerkendt¹³⁷. Derfor kan afsenderens pålidelighed være afgørende for vidensdelingen.

Det er ikke altid at kilderne til viden, bliver anset som pålidelige. Dette ses blandt andet i at nogen reviews, er blevet afvist af partnerne / landekontoret primært fordi de ikke anser konsulenten for at være en vidensautoritet. Det har også været vanskeligt at finde konsulenter til at vurdere og rådgive projekter inden for seksuel misbrug og udnyttelse af børn i Bangladesh og Etiopien. Ofte ved partnerne mere om emnet end konsulenterne, da de har arbejdet med emnet i en årrække. Konsulenter, der skal reviewe, betragtes derfor undertiden med stor skepsis¹³⁸.

En anden barriere er, at den viden lokale medarbejdere har, undertiden ikke respekteres fuldt ud af internationale / danske medarbejdere, samtidig med at den internationale medarbejders viden heller ikke respekteres fuldt ud. Afsenderen af den viden betragtes som upålidelig, og det virker demotiverende. Dette problem er nævnt af enkelte medarbejdere.

Modtageren af viden

Mangel på motivation

I spørgeskemaet bliver der spurgt, om den adspurgte mener, at han eller hun selv har behov for at få yderligere viden om partnerskaber med NGO'er for at forbedre deres nuværende præstation. På en skala fra 1 til 5 er gennemsnittet 4,6 på hovedkontoret og 4,2 på

¹³⁷ Kilde: Christensen, Peter Holdt (2002) s. 71

¹³⁸ Der går f.eks. en diskussion om børn i prostitution er uskyldige ofre, eller om de "fristelser". Kilde Egne observationer.

landekontorerne. På landekontorerne er der 2 medarbejdere, der svarer, at det ikke er vigtigt eller at det har ringe betydning. Disse 2 medarbejdere har kun ringe motivation for at deltage i vidensdelingen og lære nyt om partnerskaber med NGO'er.

En problemstilling i forbindelse med anvendelsen af reviews er, at disse har fokus på manglerne i projekterne. Konsulenterne har en interesse i at finde mange punkter, som kan behandles i rapporten. Herved kan de argumentere for, at de kan give et værdifuldt bidrag. Risikoen er, at når der laves en rapport med mange anbefalinger, så virker den demotiverende. Når der laves et review bør det derfor overvejes at skabe en balance imellem på den ene side at vurderinger og vigtige anbefalinger formidles samtidig med, at motivation til forandringer ikke mistes, når resultatet formidles.

Mangel på viden til at modtage viden

Danske medarbejdere er hovedsageligt uddannet på forskellige uddannelsesinstitutioner i Danmark¹³⁹, og lokale medarbejdere på landekontorerne er hovedsageligt uddannet i deres egne lande. Indholdet af uddannelser varierer meget fra land til land. Dette betyder, at der er en meget stor forskel på hvilken viden medarbejderen har, f.eks. var der ingen af de adspurgte lokale medarbejdere på landekontorerne, der havde lært om partnerskaber med NGO'er i deres uddannelsessystem, mens 1/3 af danskerne havde lært om det.

Dette giver undertiden problemer, når der laves vidensdeling, da den viden, personen har i forvejen, måske ikke er tilstrækkelig til at forstå, den viden der søges overført. Desuden har det betydning for, hvilket sprog der kan anvendes, og hvordan der kommunikeres, da medarbejdernes begrebsapparat er forskelligt

Mangel på kapacitet til at holde fast i viden

Det er klart at nogle medarbejdere har dårligere evner til at fastholde og integrere viden. Dette kan betyde, at selv om der er lavet en vidensdeling, er den viden, der er søgt overført, glemt igen med det samme.

¹³⁹ Bl.a. IU på RUC, Statskundskab på AU, antropologi på KU, kultur geografi på KU, os.v.

Forskellige forståelsesramme imellem modtagere og afsendere.

Når man arbejder globalt er det vigtigt at være opmærksomme på at modtager og afsenders fortolkningsramme ofte er forskellige. Dette kan også forstås på basis af Karl Weick's teorier om meningskabelse (sensemaking) da medarbejdere på landekontorer skal relatere deres fortolkningsramme (frame) til den viden (Cue) som bliver delt¹⁴⁰. Hvis viden slet ikke kan relateres til fortolkningsrammen, bliver den ikke integreret. Karl Weicks¹⁴¹ teori postulerer også, at organisationer eksisterer som et produkt af individers fælles virkelighed. Det er derfor interessant at undersøge om medarbejdere i RB mener, at der er en fælles opfattelse af partnerskaber med NGO'er.

RBs programmer har i de sidste 10 år været styret med en program manual. Denne har et afsnit der omhandler partnerskaber, partnerskabscyklussen mv. Dette er i princippet den overordnede ramme for håndteringen af partnerskaber på de kontorer, hvor RB er administrator af programmerne d.v.s. i Etiopien og Bangladesh.

Partnerskaber har som tidligere nævnt afstedkommet en del diskussioner siden 1999. Således har det været et tilbagevendende tema på Annual Strategy Meeting, de årlige reviews o.s.v. Disse processer har været medvirkende til at skabe, en hvis grad af fælles forståelse af partnerskaber med NGO'er inden for RB. Ifølge de adspurgte har det primært været Annual Strategy Meeting, Reviews og individuelle møder og dokumentationer fra felten, der har været med til at skabe denne fælles forståelse.

Dette er formentlig årsagen til, at på et spørgsmål om der er en fælles forståelse af partnerskaber med NGO'er er det i gennemsnit vurderet til 3,5 på en skala fra 1 til 5. Medarbejderne i Bangladesh og Etiopien vurderede i gennemsnit den fælles forståelse til at være på 4,1. Det ser således ud til, at der er opstået en rimelig høj grad af fælles forståelse, med de landekontorer som RB administrerer.

Adskillige af de adspurgte medarbejdere påpeger, at der **ikke** er en fælles forståelse af partnerskaber imellem de forskellige SCA medlemmer. Ifølge Save the Children UK's strategi er det hovedformålet at støtte børnene, og de lokale partnere primært er et middel til

¹⁴⁰ Kilde: Weick K. (1995)

¹⁴¹ Kilde: Weick, Karl E. (1995) s. 73

at nå børnene¹⁴². Her i adskiller Save the Children UK sig fra bl.a. RB i det partnerskaber her anses som et middel til at opbygge et stærkt civilsamfund samt et middel til at nå flest mulige børn.

En af de adspurgte skriver, at alle SCA medlemmer har deres egen forståelse af partnerskaber med NGO'er. Dette giver problemer i de lande, hvor der er mange SCA medlemmer. I mangel af en fælles politik og retningslinier på området har Save the Children in Uganda udviklet deres egen politik på området, der er en kombination af den måde som RB Danmark og RB Norge arbejder på¹⁴³.

På nogle landekontorer, hvor samarbejdet ikke har været så omfattende, er der ikke udviklet den samme fælles forståelse af partnerskaber. Dette gælder lande som Sierra Leone, Angola og Burma. En af de adspurgte skriver, at hvert SCA medlemmer har sin egen forståelse af partnerskaber med NGO'er, og det giver problemer, når der er mange SCA medlemmer.

Det må således ses som helt centralt for RB, at SCA medlemmer i stigende grad får en fælles forståelse af begrebet. Der er lavet en fælles nordisk papir om den nordiske forståelse af partnerskaber¹⁴⁴. Derimod er forhandlingerne med de øvrige medlemmer især Save the Children US og Save the Children UK langt vanskeligere, da deres opfattelse af partnerskaber med NGO'er er meget anderledes.

Konteksten i de enkelte lande er meget forskellig. NGO'er er meget forskellige og de har meget forskellige vilkår, hvilket har betydning for, hvordan man kan arbejde med dem. F.eks. er civil samfundsorganisationer i Sierra Leone, Angola og Burma små, og de har en lille kapacitet. Det vil derfor ofte være billigere og enklere at implementere direkte. I sådanne tilfælde er der ofte en diskussion imellem RB hovedkontor og især fælleskontorerne, da de hellere selv vil stå for implementeringen end arbejde igennem partnere.

¹⁴² Kilde: Change for Children - Save the Children UK's Strategic Plan

¹⁴³ Kilde: Save the Children in Uganda (2006).

¹⁴⁴ Kilde Gröslund, Anne Margrethe og Geidenmark, Eva (2008)

Det kan således konstateres, at begreber relateret til partnerskaber med NGO'er er tvetydige, kontekstuel og bruges forskelligt af forskellige RB medlemmer. Dette vanskeliggør vidensdelingen inden for området.

Den kontekst hvor der foregår overførsel af viden

Mangel på den rigtige organisationskultur, herunder dårlige relationer mellem medarbejderne.

Organisationskultur kan spille en væsentlig rolle når der skal overføres viden. Som tidligere nævnt er relationerne imellem medarbejderne har stor betydning for medarbejdernes vilje til at dele viden¹⁴⁵.

Dette kan bruges som en delvis forklaring til nogen af de problemstillinger, der er observeret. Her tænker jeg på de vanskeligheder der er forbundet med overførsel af viden imellem forskellige SCA medlemmer, og på medarbejdernes oplevelse af at arbejde i en silo struktur¹⁴⁶.

En del medarbejdere må ikke kommunikere direkte med hovedkontoret – men skal kommunikere via landelederen og det administrerende medlems hovedkontor¹⁴⁷. Dette virker som en flaskehals, da de ofte er overbebyrdede med opgaver. Derfor begrænser det vidensdelingen imellem fælleskontorerne og RB.

8.2. Delkonklusion

Der findes en række faktorer der fremmer vidensdeling: teknologi, kultur, ledelse og måling. RB halter noget bag efter teknologisk, men der er en kultur der til en vis grad støtter op om vidensdeling om partnerskaber med NGO'er, og der er en generel opfattelse af at ledelsen støtter initiativet. RB afrapporterer på effekten af vidensdelingen.

Barriererne er, at viden om partnerskaber med NGO'er er karakteriseret ved at være specifik, svært gennemskuelig, ikke dokumenteret. Barrieren kan også relateres til afsenderen, der kan mangle motivation, eller afsenderen er ikke betragtet som pålidelig. Barrieren kan også være

¹⁴⁵ Kilde: Von Krogh her fra Christensen, Peter Holdt (2002) s. 70

¹⁴⁶ Kilde: Referat fra Stressdagen 2008

¹⁴⁷ Kilde: Dette ses i e-mail kommunikationen.

relateret til modtageren, der kan mangle motivation, mangle viden til at modtage viden, mangle kapacitet til at holde fast i den viden, der er givet, eller modtageren kan have en helt anden fortolkningsramme. Desuden kan den være relateret til den kontekst, hvori vidensdelingen foregår.

I RB findes alle disse barrierer. De væsentligste barrierer er efter min vurdering den fortolkningsramme som medarbejderne har, er meget forskellig blandt SCA medlemmer, derfor er vidensdeling fra landeprogrammer på fælleskontorer meget svag. En anden væsentlig barriere er, at det kun sjældent er muligt at mødes fysisk – og at de fleste adspurgte har angivet at den mest effektive vidensdeling og der hvor ny viden skabes er i de sociale relationer.

Barriererne er et udtryk for, at koblingen imellem landekontor og hovedkontor bliver løsere som følge af decentralisering og som følge af, at RB i stigende omfang arbejder fra fælleskontorer.

9. Nyttiggørelse af viden

Formålet med dette afsnit er at identificere, hvad der skal til, for at den overførte viden bliver nyttiggjort. Jeg fokuserer på anvendelsen af viden. Jeg vil særligt se på meningsskabelsesprocessen i forbindelse med nyttiggørelsen af den delte viden, da det er en af de væsentligste forudsætninger for, at viden bliver anvendt i en global organisation som SCA. Andre faktorer spiller dog også en rolle f.eks. skal der være et rum for at kunne anvende den delte viden, og der skal være ressourcer til at implementere projektet/programmet.

For at viden kan nyttiggøres, er det nødvendigt, at den giver mening for de medarbejdere og den organisation, der skal anvende den. Jeg har desværre ikke haft mulighed for at indsamle materiale til den egentlige meningsskabelsesproces. Med udgangspunkt i det indsamlede materiale vil jeg analysere meningsskabelse omkring partnerskaber med NGO'er ved hjælp af Karl Weick's sensemaking¹⁴⁸ teori. Ifølge Weick er meningsskabelse (sensemaking) karakteriseret ved 7 egenskaber (properties): 1) den er forankret i konstruktionen af identiteten, 2) den er retrospektiv, 3) den er "enactive of sensible environments", 4) den er

¹⁴⁸ Kilde: Weick, Karl E. (1995)

social, 5) den er fortsat (ongoing), 6) den fokuserer på udvalgte ”cues”, 7) den er drevet af, at den er plausibel snarere end at den er præcis.

Jeg vil her skrive lidt om hvordan nogen af disse egenskaber påvirker nyttiggørelsen af viden omkring partnerskaber med NGO’er.

1) Forankret i konstruktionen af identiteten

Meningsskabelse starter med en meningsskaber, men dette er en fælde, da intet individ laver meningsskabelse alene. Meningsskabelse bliver udløst af en fiasko i at bekræfte jeg’et. Meningsskabelse sker for at vedligeholde en konsistent, positiv selvopfattelse¹⁴⁹.

Partnerskaber med NGO’er er tæt knyttet til RB’s identitet. Det er RB’s *modus operandi*. Når RB laver vidensdeling om det rettighedsbaserede arbejde i partnerskaber med NGO’er, er det derfor tæt knyttet til RB’s identitet. Partnerskaber med NGO’er har en så stor betydning for RB, at i et tematisk review af RB blev det foreslået, at RB skulle være ”centre of excellence” inden for kapacitetsopbygning af civilsamfundet¹⁵⁰.

I det omfang reviews er for kritiske, risikerer man, at der er en fiasko i bekræftelse af jeg’et. Den mening, der skabes, er at konsulenten har misforstået det hele. På denne måde kan meningsskaberne bevare en konsistent, positiv selvopfattelse.

Et vigtigt element i denne identitet er at projekterne skal gøres bæredygtige, så partnerne fortsætter arbejdet på egen hånd, herved bliver RB overflødig. Det er ofte svært for f.eks. SC USA at nyttiggøre disse erfaringer, da SC USA’s identitet er knyttet til en vision, hvor det er vigtigt at arbejde i stor skala, at nå så mange børn så effektivt som muligt, og et ønske om selv at blive store¹⁵¹. Da USA ikke har ratificeret børnerettighedskonventionen¹⁵² ønsker SC USA ikke at arbejde eksplicit rettighedsbaseret. På fælleskontorerne er der således både medlemmer, der ønsker, at de skal blive store, og medlemmer der ønsker at opbygge

¹⁴⁹ Kilde: Weick, Karl E. (1995)

¹⁵⁰ Kilde: Danida (2007) s 17

¹⁵¹ Kilde: Save the Children US

¹⁵² Der findes kun 2 lande i verden der ikke har ratificeret børnerettighedskonventionen USA og Somalia. Kilde: www.redbarnet.dk

kapaciteten hos partnerne, for på længere sigt at gøre sig selv overflødig. Dette giver problemer for skabelsen af mening på disse fælleskontorer.

2) Den er retrospektiv

Meningsskabelse sker retrospektivt. Den sker, efter handlingen er fundet sted. Det kræver opmærksomhed, om det skete for at meningsskabelsesprocessen vil skabe mening¹⁵³ I relation til vidensdeling omkring partnerskaber betyder det, at det først er efter selve vidensdelings-handlingen, at der sker en egentlig meningsskabelse af delte viden. Dette kan forklare, at 33% af de adspurgte angav refleksion som metode til at skabe ny viden om partnerskaber med NGO'er. Opmærksomheden om det skete sker netop i refleksionen.

3) Den er "enactive of sensible environments".

Meningsskabelse sker, idet der er en gensidig påvirkning af omverdenen¹⁵⁴. RB tilpasser og organiserer sig efter omverdenen, ligesom omverdenen bliver påvirket af RB. Der foregår en dobbelt interact. Som eksempel kan gives, at RB har deltaget i udarbejdelse af Danida's civilsamfundsstrategi ved at kommenterer udkast på den ene side, og på den anden side tilpasser RB sig Danida's færdige civilsamfundsstrategi.

RB forsøger også at påvirke SCA til at arbejde med kapacitetsopbygning af NGO'er. Dette gøres med udgangspunktet i de nordiske lande, der har en høj grad af fælles fortolkningsramme omkring civilsamfundsorganisationer. Der er således udarbejdet en nordisk forståelse for partnerskaber med NGO'er¹⁵⁵. Specifikke rutiner og politikker tilpasses SCA i et forsøg på at få harmoniseret standarderne.

4) Social

Skabelse af mening (sensemaking) sker socialt. Når viden skabes, sker det i interaktionen¹⁵⁶. Betydningen af det sociale ses i, at væsentlige kilder til at få viden om partnerskaber med NGO'er er møder imellem medarbejdere på hovedkontoret og på landekontoret, arbejde i teams, Annual Strategy Meeting o.s.v. Netop det sociale giver mulighed for, at der sker en

¹⁵³ Kilde: Weick, Karl E. (1995)

¹⁵⁴ Kilde: ibid.

¹⁵⁵ Kilde: Gröslund, Anne Margrethe og Geidenmark, Eva (2008)

¹⁵⁶ Kilde: Weick, Karl E. (1995)

proces, hvor der skabes mening omkring den overførte viden. Det sociale skaber endvidere mulighed for improvisation, hvilket er en nødvendig del i tilpasningen til den lokale kontekst.

Som ovenfor nævnt er en af barriererne for vidensdelingen, at det ofte ikke er muligt at mødes fysisk. Dette er et særlig stort problem i og med at meningsskabelse (sensemaking) sker socialt. Der er risiko for, at den vidensdeling der finder sted over nettet, ved at sende f.eks. retningslinier eller dokumenteringer ikke bliver anvendt, fordi det sociale element mangler – det giver ikke mening for modtagerne.

5) Den er fortsat (ongoing)

Med dette karakteristika påpeger Karl Weick at vi altid er midt i noget, og det bliver kun til noget, når nogle mennesker fokuserer på det bagefter. Tvetydighed og usikkerhed giver anledning til meningsskabelse¹⁵⁷. I forbindelse med viden om partnerskaber med NGO'er er det en anledning til meningsskabelse at begrebet er tvetydigt og på mange måder usikkert. Erfaringerne fra arbejdet med partnerskaber med NGO'er giver mening, når medarbejderne fokuserer deres opmærksomhed på de tidligere erfaringer på et senere tidspunkt.

6. Fokuseret på udvalgte "cues"

Det er ikke alle "cues", der medfører en meningsskabelsesproces¹⁵⁸. Det er således kun udvalgte dele af den viden, der overføres, der giver mening i en anden kontekst. Når viden skal nyttiggøres, udvælges de dele, som kan relateres til personens fortolkningsramme. Undertiden kan de udvalgte cue's ændre fortolkningsrammen, når den bliver relateret¹⁵⁹.

Et eksempel på at der opstår problemer, når fortolkningsrammen er forskellig, er en proces, hvor partnerne i Bangladesh blev trænet i CRP (child rights programming) på adskillige kurser, uden at de kunne relatere det til deres egen fortolkningsramme. De havde en anden forståelse af, hvad den rettighedsbaserede tilgang gik ud på. De pågældende partnere mente, at deres arbejde primært handlede om at hjælpe børn til at overleve og få en uddannelse. Det var først, da de kunne forstå, at CRP kunne hjælpe dem i det, at det gav mening for dem. Først da blev viden i relation til den rettighedsbaserede tilgang nyttiggjort¹⁶⁰.

¹⁵⁷ Kilde: Weick, Karl (1995)

¹⁵⁸ Kilde: Weick, Karl (1995)

¹⁵⁹ Kilde: Weick, Karl (1995)

¹⁶⁰ Kilde: Egne observationer i Bangladesh

Risikoen for at viden ikke bliver anvendt er særlig stor, når der laves reviews med konsulenter udefra. Hvis de anbefalinger, der gives ikke kan relateres til fortolkningsrammen blandt medarbejderne i organisationen, afvises review'ets resultater, og når konsulenten er færdig med opgaven, ender rapporten på en hylde. Den bliver ikke anvendt¹⁶¹.

7) Den er drevet af at den er plausibel snarere end at den er præcis.

Meningskabelse er ikke afhængig af præcision, det er i højere grad et spørgsmål om, det er plausibelt og troværdigt¹⁶². Det betyder, at når ny viden skal anvendes, sker der en vurdering af, om den er troværdig. Er det plausibelt at anvendelsen af denne nye viden vil give et godt resultat.

9.1. Hvilken viden er overført og nyttiggjort

Jeg vil her kort beskrive nogle konkrete eksempler på, at viden rent faktisk er blevet overført og nyttiggjort.

Programmanualen har været udgangspunkt for arbejdet med partnere i landeprogrammerne. Den bliver ikke fulgt stringent, men den er stadig grundstammen i arbejdet med partnerne i Etiopien og Bangladesh. Den anvendes ikke på fælleskontorerne, men den har givet input til retningslinier for partnerskaber med NGO'er i Uganda.

Erfaring i samarbejde mellem partnere, hvor forskellige partnere har projekter, der udnytter deres komparative fordele. I Bangladesh handlede det om forskellige grupper af børnearbejdere (hushjælp, etniske minoritets børn, teenage piger o.s.v.). Det at lave programmer, der udnytter partnernes komparative fordele er overført fra Bangladesh til Etiopien. I 2008 blev et program for børn i fængsler startet, hvor det ene projekt arbejdede direkte med børn i fængsler, og det andet projekt arbejdede for kapacitetsopbygning af bl.a. domstolene til at kunne håndtere børn og påvirke lovgivningen inden for området.

Program tilgangen er overført fra Bangladesh til Etiopien. Det betyder at bevillingsmyndigheden af enkelt projekter er uddelegeret fra hovedkontor til landekontor.

¹⁶¹ Kilde: Egne observationer

¹⁶² Kilde: Weick, Karl E. (1995)

Børns deltagelse i monitoreringen var oprindelige udviklet på basis af erkendelsesbaseret viden om børns rettigheder, som indeholdt en vigtig komponent om børns deltagelse. Denne type monitorering blev først testet i Uganda. Året efter blev pilot projekter startet i Bangladesh, Etiopien og Somaliland, der på basis af idéerne i Uganda udviklede deres monitorering¹⁶³. Erfaringerne blev senere samlet i en peer group, der arbejdede med monitorering.

Partnerskabspolitikken i Uganda fra 2006 indeholder mange af de samme elementer, som er en del af RB politik. På denne måde kommer RB i dialog med andre SCA medlemmer omkring partnerskaber med NGO'er. Det kan medvirke til at SCA medlemmernes opfattelse af partnerskaber med NGO'er efterhånden nærmer sig hinanden.

Udarbejdelsen af Håndbogen for børnerettighedsbaseret programmering for SCA. Dette er et dokument, der blev udviklet med deltagelse af mange SCA medlemmer. RB deltog aktivt i denne proces. Det bliver brugt som reference materiale i de videre forhandlinger om harmonisering af procedurer på landekontorer. RB er fortaler for, at denne håndbog anvendes, som det begrebsapparat og den fortolkningsramme, der benyttes på de fælleskontorerne.

9.2. Weick's teori om improvisation

Når viden overføres skal den tilpasses den lokale kontekst, da anvendelsen af viden er afhængig af konteksten. Dette kan forklares ved at bruge Karl Weick's teorier om psykoterapeuts arbejde med en patient eller jazz musikeres improvisation¹⁶⁴. Karl Weick skelner imellem graden af improvisation, former for improvisation – det er nødvendigt at improvisere ud fra noget - samt forståelsen af improvisation.

Den struktur der ligger i modeller, regler og rutiner kan være med til at skabe ny viden – da improvisation må tage udgangspunkt i noget¹⁶⁵. Bricollage er et udtryk for, at der anvendes de ressourcer der er til rådighed i en given situation¹⁶⁶. Man kan således sige at bricollage anvendes, når projekter implementeres på basis af projekt dokumenter.

¹⁶³ Kilde: Diverse referater fra monitorering peer Group

¹⁶⁴ Kilde: Weick, Karl E. (2001) s. 287 og 295

¹⁶⁵ Kilde: Weick, Karl E. (2001) s. 289

¹⁶⁶ Kilde: Weick, Karl E. (2001)

Medarbejderne oplever at projekt dokumenterne kan være en barriere til at skabe ny viden; samtidig er det også muligt at betragte projekt dokumenterne, som den struktur omkring hvilken, der kan improviseres¹⁶⁷. Afhængig af hvor meget plads projektdokumenterne giver til improvisation, kan projektdokumenterne derfor betragtes, som en spændetrøje, der hindrer kreativitet, eller som en struktur omkring hvilken der kan skabes ny viden.

9.3. Delkonklusion

For at viden nyttiggøres må det give mening for de medarbejdere, der skal anvende den pågældende viden. Hvis en viden ikke giver mening for medarbejderne, vil den ikke blive anvendt. Jeg har benyttet Karl Weick's teorier om meningsskabelse til at se på nogen af de egenskaber, som er kendetegnende for en meningsskabelsesproces. Denne teori karakteriserer meningsskabelse ved at den har 7 egenskaber (properties): 1) den er forankret i konstruktionen af identiteten, 2) den er retrospektiv, 3) den er "enactive of sensible environments", 4) den er social, 5) den er fortsat, 6) den fokuserer på udvalgte "cues", 7) den er drevet af at det er plausibelt snarere end at det er præcist.

Der findes eksempler på at viden fra et land er overført og nyttiggjort i andre lande, f.eks. program tilgangen, børns deltagelse i monitorering, samarbejde imellem partner m.v. På trods af de mange barrierer kan man konstatere, at det er muligt at indsamle og nyttiggøre viden. Projekt dokumenterne kan afhængig af deres udformning betragtes som en spændetrøje, der ikke tillader kreativitet og fleksibilitet, eller som den struktur hvorom der improviseres.

10. Modeller for overførsel af viden – Den ledelsesmæssige intervention

På baggrund af det ovenstående vil jeg komme med nogen forslag til modeller, der kan videreudvikle håndteringen af viden om partnerskaber med NGOer i RB/SCA. Ledelsen kan bruge disse modeller, når der laves tiltag for, at ny viden kan blive skabt. Modellerne er baseret på en forudsætning om, at der er behov for en mere omfattende deling af viden om partnerskaber med NGO'er. Argumenterne for dette kan ses i de foregående afsnit. Det er også baseret på, at det er nødvendigt at udvikle partnerskabstilgangene yderligere, da medarbejderne på landekontorerne mener, at de tilgange, der er i brug, er utilstrækkelige. Det

¹⁶⁷ Kilde Weick, Karl E. (2001) s. 289

er væsentlig at være opmærksom på, at en stor del af den viden, der er knyttet til partnerskaber med NGO'er er tavs, objektbaseret og kontekstspecifik. Der er behov for at eksternalisere viden for at kunne arbejde med partnerskaber med NGO'er i SCA regi og for at kunne forbedre rapporteringen til Danida. Som nævnt tidligere er det netop Red Barnets evne til at opbygge kapaciteten af civilsamfundet, der er afgørende for Danida's vurdering af RB. På basis af ovenstående har jeg udviklet nogle modeller til at indsamle og overføre viden om partnerskaber med NGO'er imellem lande.

Procedurer på landekontoret og på hovedkontoret.

1. Det er vigtigt, at den indkomne rapportering, hvor man kan læse "lessons learnt" også bliver anvendt både på landekontorerne og på hovedkontoret, og det er vigtigt at indholdet af review/studier m.v. bliver delt med andre medarbejdere. Dette kunne gøres ved at indføre en struktur på hovedkontoret/landekontorerne, hvor et land eller et tema skulle fremlægge de væsentligste erfaringer en gang om året baseret på afrapporteringen. Den officielle undskyldning, for at det ikke finder sted i dag, er mangel på tid. Hvis det bliver en del af arbejdet ved modtagelsen af rapporteringer, mener jeg at det ikke behøver at være så tidskrævende.

Samarbejde om konkrete opgaver

2. Medarbejdere fra flere landekontorer kan arbejde sammen om en konkret opgave f.eks. en forundersøgelse til et projekt, et review eller lignende. Dette ville have flere fordele. Det vil give medarbejderne fra andre landekontorer mulighed for at lære, hvordan tingene foregår i det pågældende land, hvorved deres fortolkningsramme muligvis udvides. Det vil give mulighed for at forståelsen af partnerskaber med NGO'er vil nærme sig hinanden, (der vil være en større overlapning imellem fortolkningsrammerne), hvorved det bliver nemmere at skabe mening. Dette er som tidligere nævnt en forudsætning for, at den overførte eller nye viden vil blive anvendt. Her ud over er der mulighed for, at der vil opstå ny viden, da medarbejdere fra andre lande vil stille andre spørgsmål end medarbejderne fra det pågældende land. Holdet kan eventuelt også indeholde en konsulent, der kommer uden for RB / SCA, hvilket vil give mulighed for at få andre synsvinkler på problemstillingerne.
3. Medarbejdere fra flere SCA medlemmer kan også samarbejde om en konkret opgave på de fælles landeprogrammer. Dette kan være fælles forundersøgelser, fælles strategi

udvikling, gennemførelse af fælles projekter, fælles reviews o.s.v. Dette vil hjælpe med til at få en større fælles fortolkningsramme. På længere sigt vil det skabe en basis for, at strategierne fra de forskellige SCA medlemmer kan komplementere hinanden, da det også vil hjælpe til at øge den koordinerende viden. Disse teams vil skabe personlige relationer imellem medarbejdere fra forskellige SCA medlemmer, hvorved den relationsbaserede viden øges.

Dokumentation af erfaringer

4. Gode og dårlige erfaringer fra partnerskaber med NGO'er bør i stigende grad dokumenteres, herved kan en del af den tavse viden blive eksplicit. Det er vigtigt både at forstå, hvad der får programmerne til at virke, og hvilke barrierer der er. Det er vigtigt at skabe en generel accept af, at der også kan være negative erfaringer, og at det også er vigtigt at få disse erfaringer dokumenteret. Når erfaringerne dokumenteres, sker der en refleksion, hvorved der opnås, at viden bliver afprøvet. Den viden vil som regel være objekt og kontekstbaseret. Disse dokumenteringer kan bruges til at identificere forskellige tilgange til partnerskaber med NGO'er samt forskellige konkrete redskaber.
5. På basis af disse dokumenteringer samt det allerede planlagte review kan RB udvikle en guide til partnerskaber med NGO'er. Guiden kan indeholde erfaringer med modeller og redskaber der har været anvendt. Det er vigtigt at en sådant guide får en form, så den bliver autoriseret af en videns autoritet. Dette vil øge anvendelsen af guiden. Denne guide kan bruges af andre i deres arbejde. Som nævnt i afsnittet om skabelse af viden, er det ofte en fordel at have en struktur som man kan improvisere omkring. Denne guide kan bruges som udgangspunkt for andres improvisation. Herved vil ny viden blive skabt. Guiden kan også bruges i forhandlingerne med de øvrige SCA medlemmer om partnerskabspolitik og strategi.

Reviews

6. I forbindelse med reviews kan det diskuteres med konsulenterne, at hvis motivationen til forandring ikke skal mistes må der findes en balance imellem positive og negative vurderinger og anbefalinger.

Udvikling af nye tilgange

7. Der er en særlig stor interesse for at få udviklet tilgange til kapacitetsopbygning af NGO'er i lande med en repressiv stat og et svagt civilsamfund. Da RB har erfaring fra

lande som Angola, Burma, Etiopien og Tibet, kunne der gennemføres en proces, der har fokus på civilsamfundsopbygning i disse lande.

Kurser, workshop, studieture og studiekredse

8. RB kan organisere workshops med deltagelse af partnere, landekontor, hovedkontor og andre SCA medlemmer, hvor partnerskaber og partnerskabstilgange diskuteres, og forslag til forbedringer udvikles.
9. Der kan på de enkelte kontorer laves studiekredse om forskellige emner, hvor medarbejderne på skift laver oplæg. Disse kan foregå internt på hovedkontorerne eller landekontorerne. Herved får medarbejderne en større viden. Da medarbejderne kommer med forskellige tilgange til emnet, er det muligt at refleksionen vil skabe ny viden.

Udvikling af engelsk sproget Intranet/Internet

10. RB's hjemmeside og Intranet bør indeholde en engelsk sproget del så materialer, der er brug for på landekontorerne og i relation til SCA, er til rådighed på et sprog, som kan forstås af medarbejdere, der ikke er dansk talende. Det er vigtigt at denne hjemmeside indeholder materialer, som kan anvendes af andre fagfolk, da de kan være med til at skabe en højere grad af fælles forståelse.
11. Udvikling af en database i SCA med navne på medarbejdere, partnere og konsulenter med en viden der kan anvendes af andre SCA medlemmer. Det kan dels være personer der kan fungere som "vidensautoriteter", det kan også være personer der har en special viden inden for et område, men som endnu ikke anerkendes som vidensautoriteter. Det kan f.eks. være personer, der har arbejdet med et meget specialiserede spørgsmål, f.eks. baselines i forbindelse med et "shelter home". Denne database vil hovedsageligt bestå af den relationsbaserede viden, dvs hvem der ved hvad.

10.1. Delkonklusion

På basis af analysen er det muligt at pege på nogen modeller der kan understøtte videnshåndteringen om partnerskaber i RB. Disse modeller kan også anvendes i udviklingen af de tematiske områder, der er under opbygning¹⁶⁸.

Samarbejde om konkrete opgaver imellem landekontorer og hovedkontoret, og samarbejde om konkrete opgave med de øvrige SCA medlemmer. Udvikling af tilgange til partnerskaber med NGO'er bl.a. tilpasset til lande med en repressiv stat og svagt civil samfund. Modellerne

¹⁶⁸ Disse temaer er "education for employment", "gender based violence" og "children with inadequate care".

skal inkludere dokumentation af gode og dårlige erfaringer, udvikling af modeller og en guide med tilgange og redskaber til partnerskaber med NGO'er. Når konsulenter laver reviews bør de nøje overveje hvordan reviewets resultater formidles, uden motivationen til forandring mistes. Der kan afholdes kurser, workshop, studieture og studiekredse. Der kan udvikles en hjemmeside og et Intranettet i en engelsk version, så den indeholder materiale relevant for landekontorerne og de andre SCA organisationer. Der kan udvikles en database i SCA med navne på medarbejdere, konsulenter eller partnere, således at landekontorerne kan få støtte i forbindelse med fremtidige studier og undersøgelser.

11. Sammenfatning og Konklusion

Formålet med specialet er at undersøge om RB kan indsamle og nyttiggøre viden om og erfaringer med partnerskaber med NGO'er i de lande, hvor vi arbejder. Hvilket behov er der? Hvilke muligheder er der? Hvilke barrierer er der? Hvilke modeller er der?

Til at undersøge denne problemstilling har jeg anvendt en flerstrengt metode til indsamling af det empiriske materiale. Jeg har udarbejdet to spørgeskemaer, som er en kombination af lukkede og åbne spørgsmål, et til hovedkontoret og et til landekontoret. Disse blev sendt til udvalgte medarbejdere med e-mail. De blev sendt til 5 landekontorer og til hovedkontoret. Medarbejderne blev udvalgt på basis af deres funktion. Jeg har også analyseret en lang række dokumenter, foretaget kvalitative interview, og jeg har i et begrænset omfang inkluderet observationer, der er foretaget i de 4 ½ år, jeg har været ansat i RB.

Til at undersøge denne problemstilling har jeg haft et konstruktivistisk udgangspunkt. Jeg har primært taget udgangspunkt i teoretikere som Peter Holdt Christensen, Ikujiro Nonaka og Karl E. Weick.

RB er en børnerettighedsbaseret organisation, der arbejder internationalt med at fremme børnerettigheder i en række fattige lande. Partnerskaber med NGO'er er RB's *modus operandi*. Danida har som præmis for den finansielle støtte til RB, at RB øger kapaciteten i civilsamfundet i de lande, hvor der er programmer.

RB er medlem af SCA. Forskellige medlemmer af SCA har en forskellig forståelse af partnerskaber med NGO'er, hvilket gør at begrebet bliver usikkert og tvetydigt. SCA

betragter sig som en innovativ alliance, og RB betragter sig som en lærende og en videns organisation.

Afhængig af formuleringen af projekt dokumenterne er RB mere eller mindre tæt koblet i det programmatiske og finansielle domæne. RB er løst koblet inden for personale domænet. SCA er en løst koblet alliance af medlemmer. Disse løse koblinger giver på den ene side mulighed for lokal tilpasning, men de kan på den anden side også være en barriere for vidensdeling. Der er en løs kobling imellem de forskellige medlemmer i SCA, men der er en proces i gang som følge af fusionen af landeprogrammerne for at gøre denne kobling tættere.

I analysen af behovet for at indsamle og nyttiggøre viden om partnerskaber med NGO'er, fremgår det, at behovet stadig er stort både inden for RB og imellem de forskellige SCA medlemmer. Dette skyldes bl.a. at RB har et stort behov for videreudvikling af dette område, da det er en præmis for finansiell støtte igennem RB, at organisationen laver kapacitetsopbygning af civilsamfund i programsamarbejdslandene. Samtidig er det også en af de væsentligste *modus operandi* for arbejdet med bistanden.

Definition af viden afhænger af hvilken epistemologi, der bliver anvendt. I den klassiske epistemologi er viden defineret som ”justified true belief” - den er erkendelsesbaseret. I den pragmatiske epistemologi udvikles viden ved at kombinere tanke processer og handling – viden er erfaringsbaseret. Den viden, der er behov for at håndtere i forbindelse med partnerskaber med NGO'er, er både erkendelses- og erfaringsbaseret. Viden kan ifølge Nonaka være i en tavs eller eksplicit form. Disse typer af viden kan overføres ved forskellige processer: socialisering, eksternalisering, internalisering og kombination. For at skabe ny viden er det nødvendigt at anvende alle 4 processer. I RB det er muligt at genfinde alle 4 processer i RB's arbejde med partnerskaber med NGO'er.

Ny viden kan opstå ved forskellige processer: ved at viden deles, ved forvandling (som ovenfor), ved læring, og ved at lave eksperimenter. I RB er alle 4 processer til stede i et større eller mindre omfang. Videnshåndteringen sker i 4 rum: afhentning, anvendelse, afprøvning og adgang. I RB anvendes alle 4 rum i relation til partnerskaber med NGO'er. Faktorer der har betydning for vidensdelingen kan opdeles i teknologi, kultur, ledelse og måling. RB har en

teknologi der i begrænset omfang understøtter vidensdeling imellem landekontorerne, men der er en del barrierer relateret til teknologien bl.a. er Intranettet og hjemmesiden ikke på engelsk, desuden fungerer Internettet ikke altid optimalt.

Kulturen er åben overfor vidensdeling – især vidensdeling der er baseret på positive erfaringer. Generelt er både afsendere og modtagere motiveret til vidensdeling på de RB administrerede landekontorer. På de fælleskontorer, hvor RB ikke administrerer, deles viden i væsentlig mindre omfang.

Der findes en række barrierer for vidensdeling. Den viden, der skal overføres, er vanskelig at håndtere, fordi den er i interaktionen imellem partnerne og landekontoret/hovedkontoret. Den er erfaringsbaseret, ofte objektbaseret, kontekst specifik og tavs. Det kan være svært for modtageren at forstå, enten fordi den ikke kan relateres til modtagerens fortolkningsramme, eller fordi medarbejderen af andre grunde ikke har kapaciteten til at forstå det.

I en global organisation som RB er det vigtigt at erkende, at den fortolkningsramme som vi hver især har, er præget af det samfund vi vokser op i, det samfund vi lever i, og de erfaringer inklusiv uddannelse vi hver især har. Dette giver mulighed for kreativitet, men samtidig er der en risiko for at det også er en barriere. Det er vigtigt at for at viden blive forstået, skal den kunne relateres til en fortolkningsramme. Derfor bør der i forbindelse med vidensdeling være meget fokus på denne fortolkningsramme. I en situation hvor integrationen med andre SCA medlemmer stiger, og hvor partnerskabsopfattelsen er forskellig, er vidensdeling svag. Det er helt centralt at få fremmet vidensdelingen, således at der efterhånden vil ske en harmonisering af partnerskabsopfattelsen.

For at viden er nyttig, er det vigtigt at være opmærksom på, at den skal give mening for de medarbejdere, der skal anvende den pågældende viden. Derfor ser jeg nærmere på meningsskabelsesprocessen. Ifølge Karl Weick har meningsskabelse 7 egenskaber: 1) den er forankret konstruktionen af identiteten, 2) den er retrospektiv, 3) den er ”enactive of sensible environments”, 4) den er social, 5) den er fortsat, 6) den fokuserer på udvalgte ”cues”, 7) den er drevet af at den er plausibel snarere end præcis. Jeg har herover vist hvordan disse egenskaber er tilstede, når der sker en meningsskabelsesproces i relation til partnerskaber med

NGO'er. Meningsskabelsen omkring partnerskaber med NGO'er er tæt knyttet til RB's identitet, den skabte viden er retrospektiv, den sker i gensidig påvirkning med omverdenen, den er opstået i den sociale interaktion, den er fortsat, og den er fokuseret på udvalgte cues. Desuden bygger den pågældende viden på, at den er plausibel. I forbindelse med reviews er der en risiko for, at det ikke altid er muligt for medarbejderne, at få resultaterne til at passe ind i deres fortolkningsramme, samt det giver en negativ selvopfattelse. Derfor kan RB risikere at reviewene ikke bliver brugt.

Når den nye viden eller den overførte viden skal tilpasses en specifik kontekst er det nødvendigt at improvisere. Derfor så jeg nærmere på Weick's teorier om psykologers arbejde eller en jazz musikers improvisation. I den forbindelse kan projekt dokumenterne både opfattes som en spændetrøje og som en struktur hvorom, der kan improviseres.

På basis af det ovenstående foreslår jeg at SCA og RB kan overveje at udvikle indsamlingen og nyttiggørelsen af viden ved at anvende nogle forskellige modeller:

1. Samarbejde om konkrete opgaver imellem landekontorer og hovedkontoret, og samarbejde om konkrete opgave med de øvrige SCA medlemmer.
2. Dokumentation af gode og dårlige erfaringer, udvikling af modeller og en guidebog med tilgange og redskaber
3. Det kan diskuteres med konsulenter at der skal være en balance imellem vurderinger og anbefalinger på den ene side, samtidig med at motivation til forandring ikke må mistes på den anden side.
4. Udvikling af nye tilgange især for lande hvor staten er repressiv og hvor civil samfundet er svagt.
5. Afholdelse af kurser, workshop, studieture og studiekredse.
6. Udvikling af hjemmesiden og intranettet så der findes en engelsk version, og så det indeholder materiale relevant for landekontorerne og de andre SCA organisationer.
7. Udvikling af en database i SCA med navne på medarbejdere, partnere og konsulenter med en viden, der kan anvendes af andre SCA medlemmer.

LITTERATUR LISTE

Alvesson, Mats (1995: Management of Knowledge-Intensive Companies, Berlin Walter de Gruyter.

Argyris, Chris (1991) Teaching Smart People How to Learn, Harvard Business Review, May June 1991

Bakari, R. Sentwali (1997): Epistemology from an Afrocentric perspective. Enhancing black students Consciousness through an Afrocentric way of Knowing. University of Colorado

Burns, Douglas M. (1964): The Epistemology of Buddhism. The Buddhist Society Of Queensland http://www.vgweb.org/bsq/bud_epis.htm

Christensen, Peter Holdt (2007): Motivation I videnarbejde, Hans Reitzels Forlag

Christensen, Peter Holdt (2002): Om Vidensledelse, Perspektiver til refleksion..
Samfundslitteratur

Christensen, Peter Holdt (2004): Vidensdeling – perspektiver, problemer og praksis, Handelshøjskolens Forlag.

Christensen, Susanne (2009): Konfidentielt Notat om den nye NGO lovgivning i Etiopien.

Danida (2002): Strategi for Danmarks humanitære bistand. Udenrigsministeriet.

Danida (2007): Thematic review of Save the Children/RB (SCD) with a special focus on advocacy and financial/organisational management (ikke publiceret)

Danida (2008) Civilsamfundsstrategien, Strategi for Dansk Støtte til Civilsamfundet i Udviklingslandene. Udenrigsministeriet

Darmer, Per og Nygaard, Claus (2008) Paradigmer: Forståelse, anvendelse og begrænsning. Fra Vøxted, Søren(red): Valg der skaber viden – om samfundsvidenskabelige metoder. Academica.

Gröslund, Anne Margrethe og Geidenmark, Eva (2008): Concerning: Strengthening Civil Society and Good Governance (ikke publiceret)

Heidel, Brian (2006): The Growth of Civil Society in Myanmar, Books for change.

Henriksen, Lotte (2002): Vidensdeling – om organisatoriske og ledelsesmæssige udfordringer ved vidensdeling i praksis, Samfundslitteratur.

Ladegaard, Lotte (2006): A guide for supporting sexually exploited street boys. Save the Children Sweden Denmark.

Ladegaard, Lotte (2007): All around trafficking – a guide for saving children from the sex-trade, Save the Children Sweden Denmark.

Landsdown, Gerrison (2005) Progress in adopting and implementing child rights programming, Save the Children.

Madsen, Hanne Lund (2007): Child Rights Programming, Assessment and Capacity Development (ikke publiceret).

Nonaka, Ikujiro (1994): A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. Organization Science vol 5 No 1 February 1994

Nonaka, Ikujiro (1991): The Knowledge creating company. Harvard Business Review, November December 1991

Nonaka, I, Toyama, R og Konno N.(2005): SECI, Ba and Leadership: A Unified Model of Dynamic Knowledge Creation. Fra Little, Stephen og Ray, Tim (2005): Managing Knowledge, an essential Reader, Second Edition, The Open University in association with Sage Publication

Orton J.D. og K.E Weick (1990): Loosely Coupled Systems, A reconceptualization, Academy of Management Review, Vol 15 No 2: 203-223

Potter, K.H. (1984): Does Indian epistemology concern justified true belief? Journal of Indian Philosophy, Vol 12 nr 4. Netherlands.

International Save the Children Alliance (undated) Protocol 2, Aims, Agreed Principles and Objects. www.savethechildren.net/xtranet/what_is_the_alliance/governing_docs/index.html

Johansen, Pia Heike og Tetzschner (2008): Casestudiemetoden – en frugtbar og relevant model I samfundsvidenskab. Fra Voxted, Søren(red): Valg der skaber viden – om samfundsvidenskabelige metoder. Academica.

Paludan, Marianne Bo (2007): Save the Children Denmark Praxis on Monitoring and Evaluation, paper (ikke publiceret).

Red Barnets Program Manual (ikke publiceret)

Red Barnet (2006): TOR for PMM (ikke publiceret)

Red Barnet (2008) Handlingsplan for International Afdeling (ikke publiceret).

Save the Children (2005): Handbook for Child Rights Programming, Save the Children

Save the Children Denmark, Ethiopian Country Programme Strategy (2007-2010) (ikke publiceret),

Save the Children Denmark (2006): TOR for PMM (ikke publiceret.)

Save the Children Denmark (2008) Working with Children as Stakeholders - Understanding, motivation and capacity, ikke publiceret.

Save the Children Denmark, Etiopia (2009): HIV AIDS Thematic Program document 2008-2012 (udkast).

Save the Children in Myanmar (2007 – 2010) Landestrategi for Save the Children in Myanmar. (ikke publiceret)

Save the Children Sweden-Denmark (2008): draft Country Programme strategy, (ikke publiceret).

Save the Children Sweden-Denmark (2008): Gathering Knowledge, Publication Catalogue for Save the Children Sweden-Denmark in Bangladesh, Save the Children Sweden-Denmark.

Save the Children Sweden Denmark (2008) Rolling Plan 2008. (ikke publiceret)

Save the Children UK (2007-10) Strategic Plan: Change for Children

Save the Children US: Getting to Great for Children, 2008 – 2012.

Singh, Neelam (2003): draft Child Rights-based Situation Analysis of Bangladesh, Save the Children, Bangladesh

Stacey, Ralph D. (2007) Strategic Management and Organisational Dynamics. The Challenge of Complexity. Fifth edition. Prentice Hall.

Strand, Casper (2005) : Red Barnets historie – En fortælling om 60 års udvikling og arbejder, Red Barnet.

Weick, K. E. (1979) The Social Psychology of Organizing (second edition), Addison-Wesley Pub. Co. (Reading, Mass.)

Weick, K. E. (1995) Sensemaking in Organizations. Sage Publications.

Weick, K. E: (2001): Making Sense of the Organization. Blackwell.

Referater fra: Stressdagen 2008, Medarbejderdagen 2009, Klimadag i International Afdeling 2008, Ledergruppemøder, Group, møder i PMM og møder i Country Leadership, referater fra Annual Strategy Meetings, strategier møder m.v.. Samt interne dokumenter som Red Barnets organnogram, og individuelle job beskrivelser.

Diverse intern e-mails.

Anvendte websides:

Red Barnets webside

www.redbarnet.dk

Save the Children Alliance webside:

www.savethechildren.net

Together with Working Children

<http://twc-bd.net/index.php>

Bilag 1: Forkortelser anvendt i specialet

CRA:	Child Rights Approach
CRP:	Child Rights Programming
CSTT	Country Senior Technical Team
Danida:	Danish International Development Assistance.
DKK:	Danske Kroner
EU:	European Union
FN:	Forenede Nationer
Mill.:	Millioner
NGO:	Non-Governmental Organisation – organisationer, der ikke er statslige.
PMM:	Programme Management Meeting
RB:	Red Barnet
SC:	Save the Children
SCA:	Save the Children Alliance
SCSD:	Save the Children Sweden Denmark i Bangladesh.
UM:	Udenrigsministeriet
USD:	United States Dollars

Bilag 2 Spørgeskema til landekontorerne

QUESTIONNAIRE FOR COUNTRY OFFICES REGARDING PROGRAMME KNOWLEDGE MANAGEMENT IN SAVE THE CHILDREN DENMARK

Knowledge management plays a central role in the way that Save the Children Denmark's work. In order to make knowledge useful, it is necessary that the knowledge makes sense in the countries we are working, and that the knowledge is actually used. This is complicated in the context of Save the Children Denmark since we are working in many different contexts under many different organisational set-ups, therefore what might make sense in one country might not make sense in another country.

The study is focusing on knowledge on partnerships with NGO's since this is an issue that is dealt with in one way or the other at all country offices. Furthermore it has been treated through reviews, ASM, discussions etc..

Please underline your answers directly in the questionnaire. Please be aware that multiple answers are often appropriate. If some questions are not applicable please skip the question.

If you have any questions related to the questionnaire please feel free to contact Kristine Zeuthen Jeppesen, Programme Manager, Save the Children Denmark on e-mail kzi@redbarnet.dk or on phone +45 8824 8592

All answers will be treated as confidential.

Please state the country that you are working in:

Sl. No	Question	Answers
1.	What type of position do you have?	1. Management in Save the Children 2. Responsible for managing partners 3. Adviser 4. Project coordination 5. Field worker 6. Other:
2.	How long time have you been working in your present position? ‘	1. 0-6 months 2. 6-12 months 3. 1-2 year 4. 2-5 years 5. 5-10 years 6. >10 years
3.	How long time have you been working in Save the Children (SC)?	1. 0-6 months 2. 6-12 months 3. 1-2 year 4. 2-5 years

		<ul style="list-style-type: none"> 5. 5-10 years 6. >10 years
4.	Are you aware of the partnership approaches that Save the Children Denmark is promoting?	<ul style="list-style-type: none"> 1. Yes 2. No 3. To some extent
5.	On a scale from 1 to 5 how close do you feel that we are in having a common understanding of partnerships with NGOs between SCD head office and your country office?	<ul style="list-style-type: none"> 1. Everybody has their own understanding 2. 3. 4. 5. Everybody has a common understanding
6.	From your own perspective what is contributing in getting common understanding of partnerships with NGOs	<ul style="list-style-type: none"> 1. Annual strategy Meeting 2. Reviews 3. Meetings in the department 4. Individual discussions 5. Documentation from the field 6. Training / workshop 7. Study tours 8. internet browsing 9. e-mail groups 10. face to face communication 11. Any other
7.	Do you know Danida's new civil society strategy?	<ul style="list-style-type: none"> 1. No 2. I know it exists 3. Yes, I have read it 4. Yes, I have contributed to it
8.	On a scale for 1 to 5 How important do you think partnership with NGOs is in the context of your programme in the country where you are working?	<ul style="list-style-type: none"> 1. Not important 2. 3. 4. 5. Very important
9.	How did you learn about partnership with NGOs ?	<ul style="list-style-type: none"> 1. From school / university 2. Previous Position 3. Working together with colleagues 4. Participate in workshops and training 5. Participate in study tours 6. Through reading books available in the office 7. Through internet browsing 8. Through participation in e-groups. 9. Any other way
10	On a scale from 1 to 5 how important do you think that the need to increase your own knowledge on partnership with NGOs is in order to improve the performance of the programme that you are working on?	<ul style="list-style-type: none"> 1. Not important 2. 3. 4. 5. Very important
11.	Have you while you have been working in SC experienced a	<ul style="list-style-type: none"> 1. 0 times 2. 1-2 times

	project/programme where you believe that new knowledge on partnership with NGOs has been generated?	<ol style="list-style-type: none"> 3. 3-5 times 4. 5 – 10 times 5. Frequently 6. Don't know
12	Please give examples of the new knowledge on partnership with NGOs that have been generated if any.	
13.	How was the new knowledge on partnerships generated?	<ol style="list-style-type: none"> 1. Partners reporting 2. Country office reports 3. Surveys 4. Experiments 5. Reflection 6. Through implementation of projects 7. Training and workshops 8. Monitoring visits to the field 9. In an SCD peer group 10. Any other, how?
14	What enabled the generation of the new knowledge on partnership with NGOs?	<ol style="list-style-type: none"> 1. Partners are very interested in sharing their lessons learnt 2. I frequently meet partners and their field staff 3. I got access to new ideas from study tours 4. I got access to new ideas from workshops and trainings 5. I have been working together with an adviser/expert for a long time, and I have learnt from that 6. I got a number of relevant advise from HO staff 7. Any other
15.	What constrained you in getting the new knowledge on partnership with NGOs	<ol style="list-style-type: none"> 1. Partners are not interested in sharing information. <ol style="list-style-type: none"> a. Why? 2. Partners are not interested in sharing their mistakes, they only want to share their successes 3. Colleagues are not interested in sharing their mistakes they only want to share their successes? 4. There is no mechanism to transfer knowledge on partnership to Head Office 5. We have to fulfil the objectives in the LFA, and there is very limited flexibility to be innovative, when project started 6. It is too risky to experiment 7. There is not enough time to be innovative? 8. There is not enough resources to be innovative 9. There is a general resistance in the office to work in partnership with NGOs 10. Partnership with NGOs is too controversial in my country? 11. Other constraints – please describe?
16	On a scale from 1 to 5 how	<ol style="list-style-type: none"> 1. Not important

	important do you think it would be for your work to get access to more knowledge on partnership with NGOs	<ol style="list-style-type: none"> 2. 3. 4. 5. Very Important
17.	Where would you obtain more of the existing knowledge on partnership with NGOs ?	<ol style="list-style-type: none"> 1. From senior colleagues 2. From other organisation 3. From colleagues 4. From the internet 5. From Universities 6. From children 7. From Partners 8. From field staff 9. From libraries 10. Any other please give details
18.	In what form is the knowledge on partnership with NGOs	<ol style="list-style-type: none"> 1. It is written in documents 2. It is on the internet 3. It is in libraries 4. It is in pictures 5. There are experts who already knows it 6. People are knowing it – but they do not document it 7. The knowledge is in local language and therefore it is difficult to share 8. The knowledge is available in English 9. Any other points?
19.	What type of knowledge on partnership with NGOs do you feel that you are missing?	<ol style="list-style-type: none"> 1. Practical tools 2. More approaches to partnerships with NGOs are needed 3. More detailed knowledge on approaches to partnership with NGOs 4. More specific understanding of partnership with NGOs in the context of my programme area 5. Knowledge on whom to ask 6. Other kind of Knowledge on partnership with NGOs? <ol style="list-style-type: none"> a. Please give details
20.	Do you think that the tools related to partnership with NGOs that you have at the moment are useful in your specific context?	
20a	Why – please explain?	
21.	Do you think that the approaches like mutuality in partnership with NGOs are useful in the specific context of your specific country.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Yes 2. No 3. Don't know
21a	Why – please explain	
22.	Do you know of any processes that support knowledge sharing on partnership with NGOs within your	<ol style="list-style-type: none"> 1. Programme Management Meeting 2. Reviews 3. Programme meetings

	office	<ol style="list-style-type: none"> 4. Documentation from the field 5. Monitoring visits from head office 6. Meeting with head office staff 7. Workshops 8. Training 9. Working together in teams 10. Study tours 11. Sharing documents 12. Writing joint reports 13. Any other
23.	Is this knowledge sharing on partnership with NGOs that is carried out within your office useful?	
23a	How has it been useful?	<ol style="list-style-type: none"> 1. The management of the partnerships have become more efficient 2. Partners are getting a higher capacity 3. We are reaching more children 4. The advocacy have become more efficient? 5. Any other – please give details
24.	Which type of knowledge sharing on partnership with NGOs do you find most useful	<ol style="list-style-type: none"> 1. Workshops 2. Trainings 3. Working together 4. Study tours 5. Reading relevant documents when needed 6. internet browsing 7. Any other
25.	Do you know of any processes that support knowledge sharing on partnership with NGOs between the country office and the SCD head office	<ol style="list-style-type: none"> 1. Annual Strategy Meeting 2. Programme Management Meeting 3. Reviews 4. Programme meetings 5. Documentation from the field 6. Monitoring visits from Head office 7. Meeting with Head office staff 8. Workshops 9. Training 10. Working together in teams 11. Study tours 12. Sharing documents 13. Writing joint reports 14. Staff seconded from SCD head office 15. SCD peer groups 16. Any other
26.	On a scale from 1-5 how useful have you found the knowledge sharing on partnership with NGOs that have taken place between Country office and head office	<ol style="list-style-type: none"> 1. Not useful 2. 3. 4. 5. Very useful
27.	Which initiatives have been most	

	useful?	
28	Which type of knowledge sharing on partnership with NGOs between country office and head office did you find irrelevant?	<ol style="list-style-type: none"> 1. Annual Strategy Meeting 2. Programme Management Meeting 3. Reviews 4. Programme meetings 5. Department meetings 6. Documentation from the field 7. Workshops 8. Training 9. Working together in teams 10. Study tours 11. Sharing documents 12. Writing joint reports 13. Any other (Please give details):
29	What are the constraints for knowledge sharing on partnership with NGOs between SCD and country office?	<ol style="list-style-type: none"> 1. Head office is not interested in sharing information. <ol style="list-style-type: none"> a. Why? 2. Partners are not interested in sharing their mistakes they only want to share their successes 3. I am afraid of being punished if I make mistakes. 4. Ho visits are too few to monitor partnership with NGOs 5. Head office staff do not listen 6. Head office staff has the attitude that they know everything. 7. Our management think it is a waste of time. 8. It is too risky to experiment 9. Lack of time? 10. Other constraints, please explain
30	On a scale from 1-5 how useful have you found the knowledge sharing on partnership with NGOs that you have with partners?	<ol style="list-style-type: none"> 1. Not useful 2. 3. 4. 5. Very useful
31	What enables the knowledge sharing on partnership with NGOs between country office and partners?	<ol style="list-style-type: none"> 1. Programme Meetings 2. Training and workshop 3. Study tours 4. Monitoring visits 5. monitoring reports 6. progress reports 7. Meeting in thematic groups 8. Any other
32	What constrains the knowledge sharing on partnership with NGOs between partners and the Country office?	<ol style="list-style-type: none"> 1. Partners are not interested in sharing information. <ol style="list-style-type: none"> a. Why 2. Partners are not interested in sharing their mistakes they only want to share their successes 3. It is too risky to experiment 4. Partnership with NGOs are too controversial in my country

		<ol style="list-style-type: none"> 5. Lack of time 6. Other constraints
33	Have you received any technical advice on partnership with NGOs from several head offices?	<ol style="list-style-type: none"> 1. Yes 2. No
34	Do the advices differ? How?	
35	Do the different Save the Children organisations have the same understanding of partnership with NGOs?	
36	Do you have access to internet?	<ol style="list-style-type: none"> 1. Yes, it works well 2. It is not working well 3. No
37	How frequently do you search for knowledge on partnership with NGOs on the internet	<ol style="list-style-type: none"> 1. Daily 2. 1-4 times a week 3. Weekly 4. monthly 5. annual 6. more seldom 7. Never
38	Do you find internet a practical way to share information?	
39	On a scale from 1-5 how important do you believe your management think that knowledge sharing on partnership with NGOs is within the office?	<ol style="list-style-type: none"> 1. Not important 2. 3. 4. 5. Very important
39a	Why?	
40	On a scale from 1-5 how important do you believe your management think that knowledge sharing on partnership with NGOs between country office and SCD head office is?	<ol style="list-style-type: none"> 1. Not important 2. 3. 4. 5. Very important
40a.	Why?	
41	On a scale from 1-5 how important do you believe your management think that knowledge sharing on partnership with NGOs between different Save the Children members is?	<ol style="list-style-type: none"> 1. Not important 2. 3. 4. 5. Very important
41a	Why?	
42	If you should design an improved knowledge management system what advise would you give?	

Please add any comments on the issue:

THANK YOU SO MUCH FOR YOUR ASSISTANCE

Bilag 3 Spørgeskema på Hovedkontoret

QUESTIONNAIRE FOR SAVE THE CHILDREN DENMARKS HEAD OFFICE REGARDING KNOWLEDGE MANAGEMENT IN SAVE THE CHILDREN DENMARK

Knowledge management plays a central role in the way that Save the Children Denmark's work. In order to make knowledge useful it is necessary that the knowledge makes sense in the countries we are working, and that the knowledge is actually used. This is complicated in the context of Save the Children Denmark since we are working in many different contexts under many different organisational set-ups, therefore what might make sense in one country might not make sense in another country.

The study is focusing on knowledge on partnerships with NGO's since this is an issue that as dealt with in one way or the other at all country offices and it has been treated through reviews, ASM, discussions .

Please underline your answers directly in the questionnaire. Please be aware that multiple answers are often appropriate. If some questions are not applicable please skip the question.

If you have any questions related to the questionnaire please feel free to contact Kristine Zeuthen Jeppesen, Programme Manager, Save the Children Denmark on e-mail kzi@redbarnet.dk or on phone +45 8824 8592

All answers will be treated as confidential.

Sl. No	Question	Answers
1.	What type of position do you have:	7. Management in Save the Children Denmark 8. Responsible for managing countries 9. Adviser 10. Other:
2.	How long time have you been working in your present position? ‘	7. 0-6 months 8. 6-12 months 9. 1-2 year 10. 2-5 years 11. 5-10 years 12. >10 years
3.	How long time have you been working in Save the Children Denmark (SCD)?	7. 0-6 months 8. 6-12 months 9. 1-2 year 10. 2-5 years 11. 5-10 years 12. >10 years
4.	On a scale from 1 to 5 how close are we in having a common	1. Everybody has their own understanding 2.

	understanding of partnerships with NGOs in SCD head office	<ol style="list-style-type: none"> 3. 4. 5. Everybody has a common understanding
5.	From your own perspective what has contributed in getting the common understanding	<ol style="list-style-type: none"> 1. Annual strategy Meeting 2. Reviews 3. Meetings in the department 4. Individual discussions 5. Documentation from the field 6. Training / workshop 7. Study tours 8. internet browsing 9. e-mail groups 10. face to face discussions 11. Any other
6.	On a scale from 1 to 5 how close do you feel that we are in having a common understanding of partnerships with NGOs between SCD Head office and the country office, in the country that you are working with?	<p>Which country?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Everybody has their own understanding 2. 3. 4. 5. Everybody has a common understanding
7.	From your own perspective what has contributed in getting the common frame of reference with regard to partnerships with NGOs	<ol style="list-style-type: none"> 12. Annual strategy Meeting 13. Reviews 14. Meetings in the department 15. Individual discussions 16. Documentation from the field 17. Training / workshop 18. Study tours 19. internet browsing 20. e-mail groups 21. face to face communication 22. Any other
8.	What are the barriers towards getting a common understanding	<ol style="list-style-type: none"> 1. Different alliance partners have different approaches to partnership 2. The context of NGO's are very different in the different countries 3. I have not been discussing partnership with NGOs with the country offices. 4. Any other barrier – please give details:
9.	Do you know Danida's new civil society strategy?	<ol style="list-style-type: none"> 1. No 2. I know it exists 3. Yes, I have read it 4. Yes, I have contributed to it
10.	Do you find it useful to make partnerships with NGOs in the country that you are working with?	<ol style="list-style-type: none"> 1. Yes 2. To some extent 3. no
10a	Why?	
11.	How did you learn about partnership with NGOs	<ol style="list-style-type: none"> 10. From school / university 11. Previous Position

Viden over grænser

		<ul style="list-style-type: none"> 12. I have been working in the field 13. Working together with colleagues 14. Participate in workshops and training 15. Participate in study tours 16. Through reading books available in the office 17. Through internet browsing 18. Through participation in e-groups. 19. Any other way
12.	On a scale from 1 to 5 how important do you think that the need to increase your own knowledge on partnership with NGOs in order to improve the performance of the programme that you are working on?	<ul style="list-style-type: none"> 1. Not important 2. 3. 4. 5. Very important
13	Have you while you have been working in SC experienced a project/programme where you believe that new knowledge on partnership with NGOs has been generated?	<ul style="list-style-type: none"> 1. 0 times 2. 1-2 times 3. 3-5 times 4. 5 – 10 times 5. Frequently 6. Don't know
14.	Please give examples of the new knowledge on partnership with NGOs that have been generated	
15.	How was the new knowledge on partnership with NGOs generated?	<ul style="list-style-type: none"> 1. Partners reporting 2. Country office reports 3. Surveys 4. Experiments 5. Reflection 6. Through implementation of projects 7. Training and workshops 8. Monitoring visits to the field 9. Discussion with adults in the communities? 10. Discussion with children in the communities? 11. Any other, how?
16.	What enabled the generation of the new knowledge on partnership with NGOs?	<ul style="list-style-type: none"> 1. Partners are very interested in sharing their experiences 2. I frequently meet partners and their field staff 3. I got access to new ideas from study tours 4. I got access to new ideas from workshops and trainings 5. I have been working with an adviser/expert for a long time and I have learnt from that 6. I got a number of relevant advises from Head office 7. Interaction with partners and staff in the field 8. Any other way?
17.	What constrained you in getting the new knowledge on partnership with	<ul style="list-style-type: none"> 1. Country office staff are not interested in sharing their knowledge.

	NGOs	<ol style="list-style-type: none"> a. Why 2. Head office staff are not interested in sharing their knowledge <ol style="list-style-type: none"> a. Why? 3. Partners are not interested in sharing their mistakes they only want to share their successes 4. We have to fulfil the objectives in the LFA, and there is very limited flexibility, to be innovative, when project started 5. No new knowledge has been generated 6. Monitoring visits are too few to really understand partnership with NGOs in the country I am working with 7. Lack of time 8. Head office staff knows more than country office staff 9. I am afraid of being punished if I make a mistake. 10. It is too risky to experiment 11. Partnership with NGOs is too controversial in the country I am working with? 12. Other constraints (Please give details):
18	On a scale from 1 – 5 how important do you consider knowledge sharing on partnership with NGOs?	<ol style="list-style-type: none"> 1. Not important 2. 3. 4. 5. Very important
19.	Where could you obtain more of the existing knowledge on partnership with NGOs	<ol style="list-style-type: none"> 1. From senior colleagues 2. From other organisation 3. From colleagues 4. From the internet 5. From Universities 6. From children 7. From Partners 8. From field staff 9. From libraries 10. From practice 11. Others (please give details):
20.	In what form is the knowledge on partnership with NGOs	<ol style="list-style-type: none"> 1. It is written in documents 2. It is on the internet 3. It is in libraries 4. It is in pictures 5. There are experts who already knows it 6. People are knowing it – but they do not document it 7. The knowledge is available but in local languages 8. Any other (please give details):
21.	On a scale from 1 to 5 how important do you think it would be for your work to get access to more	<ol style="list-style-type: none"> 1. Not important 2. 3.

	knowledge on partnership with NGOs	4. 5. Very important
22.	What type of Knowledge on partnership with NGOs do you feel that you are missing ?	1. Practical tools 2. More approaches to partnerships with NGOs are necessary 3. More detailed knowledge on approaches to partnership with NGOs 4. More specific understanding of partnership with NGOs in the context of our programme countries 5. Knowledge on whom to ask 6. Other type of knowledge on partnership with NGOs b. Which kind
23.	Do you think that the tools related to partnership with NGOs that we have at the moment are useful in the programme countries that you are working with?	
23a.	Why – please explain?	
24.	Do you think that the approaches like mutuality in partnership with NGOs are useful in the specific context of our programme countries.	1. Yes/ 2. No
24a.	Why – please explain	
25.	Which processes do you think could support knowledge sharing on partnership with NGOs within SCD head office	1. Annual Strategy Meeting 2. Programme Management Meeting 3. Reviews 4. Programme meetings 5. Department meetings 6. Documentation from the field 7. Workshops 8. Training 9. Working together in teams 10. Study tours 11. Sharing documents 12. Writing joint reports 13. Any other
26.	Is the knowledge sharing that is carried out around the partnership with NGOs within SCD useful?	
26a.	Why?	
27.	What are the main elements needed for making knowledge sharing useful?	
28.	Have you experienced a case where knowledge on partnership with	

	NGOs coming from one country has been used in your own country?	
29	What have been the main elements of making it useful?	
30.	Which type of knowledge sharing on partnership with NGOs between country office and head office did you find most useful?	<ol style="list-style-type: none"> 1. Annual Strategy Meeting 2. Programme Management Meeting 3. Reviews 4. Programme meetings 5. Department meetings 6. Documentation from the field 7. Workshops 8. Training 9. Working together in teams 10. Study tours 11. Sharing documents 12. Writing joint reports 13. Any other (please give details)
31	Which type of knowledge sharing on partnership with NGOs between country office and head office did you find irrelevant?	<ol style="list-style-type: none"> 1. Annual Strategy Meeting 2. Programme Management Meeting 3. Reviews 4. Programme meetings 5. Department meetings 6. Documentation from the field 7. Workshops 8. Training 9. Working together in teams 10. Study tours 11. Sharing documents 12. Writing joint reports 13. Any other (Please give details):
33	What are the constraints for knowledge sharing on partnership with NGOs between SCD head office and Country Office?	<ol style="list-style-type: none"> 1. Country office staff are not interested in sharing their knowledge. <ol style="list-style-type: none"> a. Why? 2. Head office staff are not interested in sharing their knowledge <ol style="list-style-type: none"> a. Why? 3. Partners are not interested in sharing their mistakes they only want to share their successes 4. Monitoring visits are too few to really understand partnership with NGOs in the country I am working with 5. I am afraid of being punished if I make mistakes. 6. Lack of time? 7. Head office staff know more than country office staff? 8. Other constraints (Please give details):
34	Have you been sharing experiences on partnership with NGOs with partners in programme countries	<ol style="list-style-type: none"> 6. Never 7. once 8. 2-5 times

		9. Frequently
35	On a scale from 1-5 how useful have you found the knowledge sharing on partnership with NGOs with partners?	<ol style="list-style-type: none"> 1. Not useful 2. 3. 4. 5. Very useful
36	Do you know of any processes that support Knowledge sharing partnership with NGOs between the country office and the SCD head office	<ol style="list-style-type: none"> 1. Annual Strategy Meeting 2. Programme Management Meeting 3. Reviews 4. Programme meetings 5. Documentation from the field 6. Monitoring visits from head office 7. Meeting with head office staff 8. Workshops 9. Training 10. Working together in teams 11. Study tours 12. Sharing documents 13. Writing joint reports 14. SCD seconded staff in the country offices 15. Any face to face meetings 16. Any other (Please give details)
37	What constrains the knowledge sharing on partnership with NGOs between Head office and partners?	<ol style="list-style-type: none"> 1. We are not communicating directly with partners, this is the responsibility of Country office 2. Partners do not talk English 3. Lack of time 4. There are too many partners, so this is not possible. 5. Most time during monitoring visits have to be used on urgent issues, so there is very limited time to meet partners 6. Other constraints (Please give details)
38	Have you been collaborating on approaches to partnership with NGOs with other Save the Children organisations?	<ol style="list-style-type: none"> 1. Yes 2. No
39	Do other Save the Children have the same understanding of partnership with NGOs that you have?	<ol style="list-style-type: none"> 1. Yes 2. no 3. Don't know
39a.	If they differ, how do they differ?	
40	How frequently do you search for knowledge on partnership with NGOs on the internet	<ol style="list-style-type: none"> 1. Daily 2. 1-4 times a week 3. Weekly 4. monthly 5. annual 6. more seldom 7. Never
41	Do you find internet a practical way	

	to share information on partnerships with NGOs?	
42	On a scale from 1-5 how important do you think that knowledge sharing on partnership with NGOs between partner organisations and country offices are?	1. Not important 2. 3. 4. 5. Very important
43	Why?	
44	On a scale from 1-5 how important do you think that knowledge sharing partnership with NGOs between country office and SCD Head office is?	1. Not important 2. 3. 4. 5. Very important
45	Why?	
46	On a scale from 1-5 how important do you think that knowledge sharing on partnerships with NGOs between different Save the Children members is?	1. Not important 2. 3. 4. 5. Very important
47	If you should design an improved knowledge management system, what advise would you give?	

Please add any comments you might have:

THANK YOU SO MUCH FOR YOUR ASSISTANCE

Bilag 4: International Save the Children Alliance Protocol 2

International Save the Children Alliance Protocol 2 Aims, Agreed Principles and Objects

Aims. The International Save the Children Alliance (the “Alliance”) works for children everywhere. The Members believe lasting benefits for children can only come about through changes in social values, public policy, and practice. To achieve those changes, the Alliance aims to:

Lead through innovation and contribute knowledge and experience to a children's agenda for the new century;

Promote a global commitment to children's rights through collaboration with national and international organisations and by drawing on public support;

Demand recognition and action on behalf of the world's most vulnerable children, including, but not limited to, victims of crisis;

Contribute to the progressive realisation of children's rights on the basis of the United Nations Convention on the Rights of the Child;

Enhance the capacity of Members to plan and carry out projects and programmes to realise children's rights; and

Serve as a source of support to its Members, but shall not impose obligations upon them that are inconsistent with these Bylaws.

Agreed Principles. The Members have decided that:

The objects of the Alliance can be achieved best by working in pursuit of common goals and developing joint strategies to achieve those goals;

The Members' collective action through the Alliance will strengthen each Member's individual approach to realising the rights of children; and

Members' individual sovereignty demands the respect of the Alliance, particularly on matters of great importance to them.

Objects. The Alliance shall work towards attaining the following objects:

A worldwide movement for children's rights; and

Co-operation among the Members in their programme work, including, but not limited to, advocacy.

Kilde : www.savethechildren.net

Bilag 5: Medlemmer af Save the Children Alliance

1. Save the Children Australia
2. Save the Children Canada
3. Save the Children Denmark
4. Save the Children Dominican Republic
5. Save the Children Fiji
6. Save the Children Finland
7. Save the Children Germany
8. Save the Children Guatemala
9. Save the Children Honduras
10. Save the Children Iceland
11. Save the Children India (BRB)
12. Save the Children Italy
13. Save the Children Japan
14. Save the Children Jordan
15. Save the Children Korea
16. Save the Children Lithuania
17. Save the Children Mexico
18. Save the Children Netherlands
19. Save the Children New Zealand
20. Save the Children Norway
21. Save the Children Romania
22. Save the Children Spain
23. Save the Children Swaziland
24. Save the Children Sweden
25. Save the Children Switzerland
26. Save the Children United Kingdom
27. Save the Children USA

Bilag 6: Liste over lande hvor Red Barnet arbejder I 2009

1. Angola
2. Bangladesh
3. Burma
4. Cambodia
5. Danmark
6. Etiopien
7. Guatamala
8. Grønland
9. Kina (Tibet)
10. Sierra Leone
11. Somalia
12. Sri Lanka
13. Sudan (Darfur og Sydsudan)
14. Thailand
15. Uganda

Kenya, Kirgisistan, Mexico og Peru er under udfasning

Kilde: Red Barnet (2008) International Afdelings Handlingsplan 2009

Bilag 7: Liste over lande hvor Save the Children Alliance arbejder.

Europa	Nordamerika	Vest Afrika
1. Albanien	28. Canada	49. Burkina Faso
2. Armenien	29. USA	50. Kap Verde
3. Azerbajdžan	Mellemamerika	51. Gambia
4. Bosnien og Herzegovina	30. Costa Rica	52. Ghana
5. Danmark	31. Cuba	53. Guinea
6. Estland	32. Den Dominikanske Republik	54. Guinea Bissau
7. Finland	33. El Salvador	55. Elfenbenskysten
8. Georgien	34. Guatemala	56. Liberia
9. Holland	35. Haiti	57. Mali
10. Grønland	36. Honduras	58. Mauritanien
11. Hvide Rusland	37. Mexico	59. Níger
12. Island	38. Nicaragua	60. Nigeria
13. Italien	Syd Amerika	61. Senegal
14. Kroatien	39. Argentina	62. Sierra Leone
15. Letland	40. Bolivia	63. Togo
16. Litauen	41. Brasilien	Øst og Central Afrika
17. Moldovein	42. Chile	64. Den Demokratiske Republik Congo
18. Norge	43. Colombia	65. Etiopien
19. Rumænien	44. Ecuador	66. Kenya
20. Rusland	45. Paraguay	67. Rwanda
21. Schweiz	46. Peru	68. Somalia
22. Serbien og Montenegro	47. Uruguay	69. Sudan
23. Spanien	48. Venezuela	70. Tanzania
24. Sverige		71. Uganda
25. Tyskland		72. Zimbabwe
26. Ukraine		
27. UK		

Det sydlige Afrika

- 73. Angola
- 74. Botswana
- 75. Lesotho
- 76. Malawi
- 77. Mozambique
- 78. Sydafrika
- 79. Swaziland
- 80. Zambia

Mellemøsten og Nordafrika

- 81. Irak
- 82. Israel
- 83. Jordan
- 84. Libanon
- 85. Marokko
- 86. Palestina
- 87. Syrien
- 88. Yemen
- 89. Ægypten

Syd og Central Asien

- 90. Afganistán
- 91. Bangladesh
- 92. Bhutan
- 93. Indien
- 94. Kirgisistan
- 95. Nepal
- 96. Pakistan
- 97. Sri Lanka
- 98. Tadjikistan
- 99. Uzbekistán

Øst Asien, Syd Asien og

Stillehavet

- 100. Australien
- 101. Cambodia
- 102. Kina
- 103. Fiji
- 104. Indonesien
- 105. Japan
- 106. Syd Korea
- 107. Laos
- 108. Mongoliet
- 109. Burma
- 110. Nord Korea
- 111. Papua Ny Guinea
- 112. Filippinerne
- 113. Solomon Islands
- 114. Thailand
- 115. Vanuatu
- 116. Vietnam

Kilde: www.savethechildren.net

Bilag 8: Projektdokument format

FORMAT FOR PROJECT DOCUMENT

(revised 16.08.2007)

INTRODUCTION

This project document format is meant for Save the Children Denmark and its partners. The format is developed, well knowing that different projects might require different formats. The suggested headings provide a standard framework for a child rights based projects. The user might, however, want to add, leave out or change the order of the headings.

The format does provide some guidance in order to apply a child rights based approach but the user is expected to be familiar or familiarise with Child Rights programming (CRP) resource materials and strategies of Save the Children in order to ensure that a child rights based approach is fully applied.

Some projects might be developed within already elaborated country or thematic strategies. In such cases it should be avoided to repeat contextual information already included in these overall strategies and instead the focus in the project document should emphasise on project relevant information. References to relevant strategies etc. should be made.

0. BASIC INFORMATION

- **Partner name:**
- **Project title:**
- **Project Period (start/end):**
- **Project location:**
- **Relation to SC programmes and strategies**

1. SUMMARY (Max. 1-2 pages)

- **Situation/problems to be addressed by Programme Activity:**
- **Overall Objective:**
- **Immediate Objective(s):**
- **Planned outputs/activities:**
- **Relation to overall strategy (SCD International, Country Strategy)**
- **Target group/beneficiaries (gender specific):**
- **Description of Partner(s) (type, capacity):**
- **Phase out/Sustainability (incl. timeframe and future financing):**
- **Total Budget**

2. JUSTIFICATION OF THE PROJECT

- **How and why did the project proposal develop?**
- **Is the project a continuation of previous phases? Please explain. How are lessons learnt reflected in this project proposal?**
- **Describe the rationale for the organisation to address the issues dealt with by the project.**
- **Describe how the project fits into your own organisational programme strategy.**
- **Is the project developed within the framework of a Save the Children programme?**

- How does the project relate to other projects supported by Save the Children (e.g. as part of theme, please explain)?

3. DESCRIPTION OF IMPLEMENTING ORGANISATION

(IMPORTANT - in case SC is considered the implementing organisation please also describe partners)

- Vision, mandate programme, main activities.
- Describe division of responsibilities between different levels of the organisation (management committees, Director, board members, advisory committees, etc) and how decisions are made? Attach organogramme.
- Capacity of the organisation (including the existing experience from working in the described theme.)
- List and rationalize the needs for capacity development (of the implementing organisation). Please notice that capacity development of the organisation should also be dealt with as an integral part of the project and thus included in project elements, strategy etc.
- How is gender and diversity addressed within the organisation? What are the number of men and women at various levels in the organisation?
- Describe if/how boys and girls will be/are involved in the internal governance of the organisation.
- Which linkages does the organisation have with the government and various networks in the country?
- Attach (if available) the organisation's gender and diversity/equal opportunity policy, the child protection policy, staff rules, etc.

4. CONTEXT (PROJECT LEVEL)

- Possibly according to Child Rights Situation Analysis (CRSA)
- Describe the socio-cultural, economical and political context of the thematic areas and its effect on the most marginalised children (boys and girls from various backgrounds).
- Present a brief analysis of civil society presence and capacity (or lack of) relevant for the project
- Child rights based situation analysis – Which are the key child rights violations taking place in the project area? (refer to articles from the CRC)
- Which child rights violations does the project intend to address? Why have these violations been selected?

5. PROBLEM ANALYSIS /CAUSALITY ANALYSIS

- Describe the immediate and root causes of the selected right violations. Describe the effects of the violations. (A problem tree can be elaborated and developed into an objective three.)
- Describe, if relevant, the inter-linkages between selected rights violations.

6. DUTY BEARERS ANALYSIS

Identification of key duty bearers (government institutions, community leaders, parents, private sector, etc) analysing the roles and relationship for bringing about changes in

children lives in relation to the selected rights violations. The analysis should clarify the following questions:

- Describe government policies, commitments (such as NPAs, ratification of Conventions, budgetary allocation, etc) and actions taken in relation to these commitments. Also describe what the local government (in the project area) has committed itself and is doing to address these issues.
- Describe what other stakeholders e.g INGOs, NGOs, CBOs, children's organisations, parents associations, private companies, (academic) institutions, UN agencies and others are doing in relation to the selected child rights violations and related causes (practical support, advocacy, etc) both at a national and a local level (in relation to the project area). Distinguish between supporters and opponents.
- Describe mayor networks/bodies and cooperation between various organisations to address these issues.
- Describe how children themselves have been involved in various initiatives.

7. PROGRAMMING STRATEGY

- Describe the overall programming strategy of the organisation and the project strategy to bring those changes. How will the rights violations be addressed? How is the balance between the 3 pillars? How are these different approaches linked? How will the organisation through various initiatives ensure that the government is held accountable will fulfil its commitments?
- How will the organisation link up with other actors to be able to contribute to the overall goal?
- How will girls and boys be involved in the process?
- How will inclusion be ensured and discrimination avoided?
- How is the best interest of the child ensured?

8. BENEFICIARIES AND TARGET GROUP

- Who are the girls and boys (right holders) who will benefit from the project? (the beneficiaries). Include location, description and number.
- Which are the groups that will be directly addressed by the project? (the target groups). Include location, description and number.

9. PROJECT DESIGN/ELEMENTS

List the following project elements. It is suggested to develop and attach a logical framework matrix to clarify and present the relation between the project elements.

- Development objectives/goals and related (SMART) indicators possibly within the GIM dimensions (GIM = Global Impact Monitoring)
- Immediate objectives/purposes/project goals and related (SMART) indicators
- Outputs
- Activities (in main clusters)
- Inputs (refer to budget).

10. DESCRIBE THE IMPLEMENTATION STRATEGY

- Describe the sequence (timing of different phases) referring to the project implementation plan (to be annexed)

11. ORGANISATION AND ADMINISTRATION

- Describe the organisational set up of the project –how is the project organized (steering/management group, secretariat, lines of command) to be able to reach its objectives.
- How are children involved in the project implementation?

12. SUSTAINABILITY AND EXIT/PHASE OUT STRATEGY

- Which are the risk factors and preconditions? How will risk factors be minimized?
- Describe what will happen at the end of the project? (Will someone “take over”?)
- How will the project outcome be sustained?

13. MONITORING, EVALUATION AND REPORTING

- Describe monitoring and reporting systems. Are reviews, evaluations or research initiatives planned?
- Are reliable baselines established for measuring progress and impact? Please describe.
- Describe how the project will be monitored and by who?
- Describe how boys and girls will be involved in the monitoring process?
- Indicate when the project will be evaluated and by who?
- How will girls and boys be involved in the evaluation?

14. COMMUNICATION AND DOCUMENTATION

- What child friendly documents (in local languages) be produced to enable children’s active participating in the project cycle?
- How will outcome, impact, process, key learning and best practices be documented?
- How will outcomes be shared with boys and girls and how will be they involved in developing child friendly information)

15. REVISION OF PROJECT DOCUMENT

- How and when will the project document be revised in order to reflect changes and learning?

16. BUDGET AND FINANCING

- According to SCD HQ or requirements

SUGGESTED ATTACHMENTS

A. Organogramme

B. Relevant information about the implementing organisation (e.g strategy and operational plan)

C. Problem/objective tree

D. LFA Matrix

E. Project Implementation Plan

F. Budget

Bilag 9: Uddrag fra Danida's civilsamfundsstrategi - 2008

1.1. Det overordnede mål:

Det overordnede mål for dansk udviklingsbistand er at bekæmpe fattigdom ved at:

- fremme bæredygtig udvikling gennem bredt baseret, fattigdomorienteret økonomisk vækst med lige deltagelse af mænd og kvinder
- fremme menneskelig udvikling gennem udbygning af de sociale sektorer, herunder uddannelse og sundhed
- fremme demokratisering og folkelig deltagelse i udviklingsprocessen, opbygning af et retssamfund og god regeringsførelse som forudsætning for stabilitet i den økonomiske, sociale og politiske udvikling.

Civilsamfundsaktører er med til at fremme det enkelte menneskers ret til at organisere sig, ytre sig og formulere krav og forventninger til offentlige myndigheder og andre aktører. Dette er en væsentlig forudsætning for langsigtet fattigdomsbekæmpelse og fremme af demokratisering, ligesom det skaber både rummelighed og sammenhængskraft i et samfund.

Det langsigtede og overordnede mål for dansk civilsamfundsstøtte er at bidrage til udviklingen af et stærkt, uafhængigt og mangfoldigt civilsamfund i udviklingslandene.

1.2. De strategiske mål:

For at indfri det langsigtede mål opstilles nedenfor strategiske mål den danske støtte til civilsamfundsudviklingen i udviklingslandene:

1.2.1. Fremme af en levende og åben debat nationalt og internationalt.

- Danmark vil sammen med civilsamfundsaktører fremme en levende og åben debat om fattigdomsbekæmpelse, nationalt og internationalt.
- Danmark vil arbejde for bedre rammer for civilsamfundets deltagelse og arbejde i udviklingslandene i forhold til f.eks. national lovgivning, samarbejdsprocesser og offentlig finansiering.
- Danmark vil bidrage til inddragelse af civilsamfundet nationalt og internationalt i gennemførelse og videreudvikling af Pariserklæringen.

4.6. De danske civilsamfundsorganisationers bidrag til partnerskaber

Danske civilsamfundsorganisationer modtager økonomiske bidrag, der gør det muligt for samarbejdspartnere at udvikle og gennemføre udviklingsaktiviteter. Det er dog vigtigt, at danske organisationers bidrag ikke alene er finansielle. Merværdien i partnerskaberne skal ses i bidrag inden for en række forskellige områder:

Fagligt: den danske organisation bidrager til fremme af faglig viden og indsigt til gavn for partnerens udviklingsarbejde

Folkelige kontakter og oplysning: partnerskabet bidrager til at styrke f.eks. folkelige kontakter mellem medlemmer og lokalsamfund i Danmark og i udviklingslandene og sikrer en konkret oplysningsindsats om partnerens arbejde

Internationale dagsordener: samarbejdet med den danske organisation giver partneren bedre muligheder for at koble deres arbejde og erfaringer til bredere internationale og globale dagsordener, bl.a. gennem adgang til internationale netværk

Rettigheder: den danske organisation kan overføre viden om grundlæggende rettigheder inden for sit arbejdsfelt og anvendelsen af disse i praksis

Beskyttelse: kontakt til en dansk partner kan være et værn mod overgreb og pres fra stat og politikere

Mangfoldighed: de danske organisationers mangfoldighed bidrager til større mangfoldighed i udviklingslandene og dermed nås en række marginaliserede grupper

Kilde: Danida (2008) : Civilsamfundsstrategien,

Bilag 10: Uddrag fra Red Barnets programmanual

5.3. Partnership

Red Barnet has changed its strategy from the self-implementation of projects to working as a development partner to local organisations when working with international development interventions^[1].

Red Barnet believes that the development of a strong civil society is a prerequisite for lasting improvements for children. Since child development is a continuous interactive process between the child and its environment, e.g. the family/household, the local community, the wider social, political and economic context (institutions, laws, regulations) and the cultural context, it is necessary to address all these levels in society. Working with child rights and marginalised groups of children, furthermore, requires sensitivity towards the local context.

Consequently, Red Barnet believes that both short-term and long-term development interventions should to the greatest possible extent be carried out by local organisations in order to build up local capacity and ensure sustainability.

The co-operation between Red Barnet and a local organisation in international development interventions forms a mutually benefiting partnership.

5.3.01 Red Barnet's Partnership Concept

A partnership is not a donor-receiver relationship. Red Barnet does not see itself as a donor to a local organisation. Red Barnet sees itself as a partner to local organisations jointly focusing on solving child development problems.

A partnership is guided by a vision, which is shared by both/all partners and it is built upon mutual respect. The partnership must be mutually benefiting partners by including resources from and benefits for both partners. Funding is one possible resource, among others, and is not necessarily included in all kinds of partnerships. The local partner organisations possess valuable resources in the form of knowledge and understanding of the local context, technical specialised knowledge, access to local networks and roots in the local communities.

A partnership is about influencing and being influenced. It is a process in which both partners gradually learn from each other. A partnership is therefore a long-term relationship in which the exchange of ideas and ways of thinking plays an important role.

The Partner:

- The identification and selection of partners is a thorough process, which, initially, will be based on the following criteria:
- There must be a fundamental correspondence between the values and principles of Red Barnet and the partner.
- The partner should have a democratic constitution and a local reputation, including strong links to the target group which can enable it to contribute to changes in society - as well as an interest or the potential for this.
- The partner should have a basic organisational capacity to carry out analyses and implement programmes for children - or the potential to develop this capacity.

As a result, Red Barnet primarily seeks its partners among local child-focused organisations. Where local organisations do not exist, Red Barnet will co-operate with the local authorities. An important part of this cooperation will be to facilitate the development of local organisations.

Consequently, the following types of partners can be identified:

- National non-governmental organisations.
- Local non-governmental organisations.
- Regional non-governmental organisations.
- Community-based organisations.
- Local government organisations.
- Umbrella networks (i.e. a national network or a network of like-minded Red Barnet partners).

The Partnership Outputs.

Within the frame-work of a partnership, a number of different outputs can be “produced”.

The outputs depend on the vision shared by the partners:

Development Projects: Based on a working process, as described in section 5.4, the two partners may implement one or several projects.

Development Programmes: Together with a group of partners, Red Barnet may decide to link and co-ordinate the activities/projects of the partners, forming an overall programme guided by a programme document.

Networks: The output of a partnership does not necessarily have to be directly benefitting to the target groups. The creation of an active network between Red Barnet, partners - regional and/or cross regional - can be an output in itself.

New Methodologies and Techniques: Child-focused work with child development and child rights is a new approach in the field of development and thus the need for developing new methods and techniques is huge. This will often be an important and necessary output of a partnership.

Studies: In-depth knowledge within a certain field will often be necessary when a partner decides to enter into that field. A concrete output, therefore, could be an in-depth study of a certain field/subject.

Capacity Building: As mentioned above, the child-focused approach to child development and child rights is a new concept. Most of the local child organisations consequently lack experiences in this field. Their experiences stem from different kinds of service deliveries and community mobilisation. They are often less experienced in other institutional and organisational matters. An important output of a partnership, therefore, could often be the increased capacity of the local partner.

Partnership Activities: Partnership activities are activities carried out by the partners in order to accomplish the planned outputs for the partnership. Some of these activities are directly linked to a concrete project and should consequently be planned and reported for in that specific context (see section 5.4).

In most partnerships, however, a number of other activities will take place in order to accomplish the planned outputs and immediate objectives. These will of course differ from partnership to partnership. Some general activities might be:

- Fundraising (applying for funds, membership campaigns, income-generating activities etc.)
- Lobby activities.
- Information and solidarity work (both in a local context and in a Danish context)
- Activities related to the International Save the Children Alliance or other international networks or international organisations.
- Networking for an increase in local resources.
- Concrete capacity building activities.
- Project management and project steering activities which are not directly reflected in the project plans.
Partnership workshops and meetings.

[1] The term *development interventions* refer to development activities in a broad sense: projects, programmes, personnel assistance, financial support, assisting a network of locally operating organisations etc.