

Copenhagen Business School 2012 (Cand.merc)

International Marketing & Management

Supervised by Peter Neergaard

Profiting from non-profit alliances?

- An analysis of strategic alliances between humanitarian NGO's.

Philip Sieling-Monas

Master's thesis - October 15th 2012

Total number of characters: 178.239

Total page number: 78.4

Executive summary

This project was conducted as a master's thesis at Copenhagen Business School in 2012. Setting out to investigate cross-border strategic alliances between humanitarian non-governmental organizations (NGO) the thesis is concerned with the establishment and maintenance of these alliances, the resources that are gained and applied within them, as well as the advantages and benefits that the organizations obtain when engaging in the alliances.

The empirical data in this project is derived from six semi-structured in-depth interviews, conducted with humanitarian NGO's based in Denmark and cooperating within alliances with African partner organizations. The interviews are constructed in a semi-structured manor and aim at shedding light on the experiences and knowledge held by each of the organizations concerning the establishment of cross-border alliances. Each of the six organizations have been carefully picked out in the attempt to reach the best possible understanding of the area of interest. Drawing on the theoretical frameworks created by Barney (1999, 2001, 2006), Hofstede (1993) and Schein (1990), the focal point of the research project is to gain an understanding of the alliance structures between the NGO agents, the competitive advantages that might be gained as a result of the alliances, as well as the importance of culture within the international alliances. The theories are combined in a theoretical framework that operates on both an internal level within each organization as well as an external level "between" them. The theoretical point of reference and the information retrieved from the empirical data is combined and discussed in the analysis. An analytical framework and model is created for the facilitation of this analysis and discussion and exemplifies how the theoretical understandings are applied in order to examine and understand the empirical material. Analytical questions such as how are the alliances established and maintained as well as what resources are relevant within the partnerships are thoroughly discussed.

Finally the research question and the supplementary sub-questions are attempted answered in the conclusive part of the rapport. The main results derived from this thesis are that there are four different grounds on which partnerships are formed; common ideology, personal relationships, geographical placement and working with certain minorities. The benefit that NGO's gain from alliances include access to local knowledge and additional funding. When it comes to organizational ideology alliances sometimes require compromises. In the present case mostly concerning time management and issues of children's rights. Several resources are put into play by the organizations these include human, organizational and financial resources. When put to use resources have the ability of strengthening the partnerships and thus contribute with sustained competitive advantage.

Philip Sieling-Monas, 2012.

Word count: 432

Table of contents

1. Introduction & motivation	5
2. Problem delineation	7
2.1 Cardinal research question and sub questions.....	7
3. The non-governmental organization	8
4. Strategic alliances	11
5. Methodology	13
5.1 Choice of methodological approach	13
5.2 Interviews and theory of science	13
5.3 Seven phases of interview construction	15
6. Theoretical framework	21
6.1 Relevance of chosen theories on strategic alliances between NGO's.....	22
6.2 The Resource Based View (RBV)	24
6.3 Organizational Culture Theory (OCT).....	29
6.4 Cultural Dimensions Theory (CDT)	31
7. Analytical framework	35
7.1 Analytical approach and strategy	37
7.2 Analysis.....	37
7.2.1 Establishing partnerships	38
7.2.2 Maintaining the partnerships	41

7.3 Resources	44
7.3.1 Organizational Culture.....	48
7.3.2 How are resources applied?.....	50
7.3.3 Culture as a resource	53
7.4 Gaining sustained competitive advantage.....	59
8. Conclusion.....	67
9. Alternate perspectives – critique and limitations.....	70
10. Bibliography	71
Appendixes	75

Number of characters: 178.239

Number of pages: 78,4

1. Introduction & motivation

The present paper constitutes a master thesis conducted at Copenhagen Business School as a conclusive part of the study-program entitled International Marketing and Management. The aim of the thesis is to gain a better understanding of the management of Non-Governmental Organizations (NGO's) operating at an international level, and their collaborations with one another to gain means of competitive advantage.

NGO's can collaborate at several stages of the management process and have the opportunity to form strategic alliances with one another in order to make way for knowledge-sharing and resource benefits (reference). With these vital advantages in mind the strategic partnerships can become essential for the NGO's and their potentials of expanding their work by gaining larger "market"-shares or being awarded with foreign projects. Collaborating with other organizations across borders is likely to also create advantages in terms of penetrating cultural and lingual barriers.

During the last 20 years the number of NGO's has virtually exploded, affecting the way they are each structured and run. This expansion of the NGO-sector can be measured worldwide, and statistics indicate a 450 percent increase between the years 1990 and 2000 (Yaziji, 2004). So far no indication has been found of a decrease to this number during the past decade. The large number of NGO's creates a market where strategy becomes very important concerning both private donors and public grants. Namely the later one of these two areas is considered to be the backbone of the economic foundation of many NGO's. The increased competition amongst the organizations due to the increase in numbers and limited financial resources inspire NGO's to use business models normally applied by for-profit companies, in order to gain competitive advantage towards their "competitors" (Dahan et al. 2010). The NGO's must be aware of their own strengths and capabilities in order to create reasonable and realistic business models and strategies. Even though the organizations have no mandate to generate profit, they do have an interest in financial gain from their various sources of finance in order to have sustainable and functional operations, be able to launch new project in the future, improve contemporary programs or expand their operations further.

When entering strategic alliances with one another NGO's become stronger players in the field. As in any partnership, however, chances are that the organization will have to make compromises towards own ideologies, social conceptions or cultural understandings in order to make an alliance prosper. This is likely to have both negative and positive effects on the NGO and effect the organization on several levels. The compromises and challenges innate in these relationships thus become a key in understanding successful partnerships with foreign alliances.

Through interviews with relevant NGO's this thesis seeks to examine the nature of alliances between these organizations, and how they affect the important work carried out by many organizations worldwide. It is the purpose of the thesis, through a combination of relevant theory and empirical data, to sort out what the NGO's can gain from these alliances and how they are affected by them on a strategic level. The literature on the topic is limited and similar projects are mostly based on the relationships between NGO's and for-profit entities. This is a motivating fact as the cooperation between NGO's is almost seen as a natural structure in the context of the organizations and therefore not often debated or studied further.

After this brief introduction the next chapter outlines the specific problem delineation of the project and outlines the research questions that are the main points of departure for the thesis. The research questions consist of a cardinal question supplemented by four sub-questions, all revolving around the main subject of strategic alliances between NGO's. In chapter 3 an explanation of Non-Governmental Organizations will describe different types of NGO's and aim at a closer definition of what these organizations constitute. Chapter 4 includes a description of "strategic alliances" before chapter 5 takes on describing the methodological approach of the thesis. Chapter 6 presents the theories applied as analytical tools in the answering of the research questions. The main theory is the Resource Based View (RBV), deemed relevant when wanting to analyze the competitive advantage of organizations and analyze how resources become an essential part of alliances. Because this thesis also deals with cross-cultural cooperation between organizations, Hofstede's (1993) Cultural Dimensions Theory (CDT) and Schein's (1990) Organizational Culture Theory (OCT) is used to supplement the Resource Based View. Using a combination of these theories creates an analytical framework adequate to shed light on both internal and external cultural influences between the organizations. The final chapters of the thesis present the analytical approach and framework including a discussion of results, and the final conclusion.

2. Problem delineation

After introducing the topic of interest in the previous section, this chapter describes the specific research questions that are considered the core of the research project at hand. The interest and aim of the thesis is to gain a better understanding of strategic alliances between NGO's and the opportunities, benefits and challenges that these alliances are expected to represent. This aim and purpose of the research project has resulted in the construction of the following questions:

2.1 Cardinal research question and sub questions

The overall topic of this thesis is the strategic alliances formed between NGO's on a global scale as a mean of gaining competitive advantages. In order to investigate this matter the following questions are raised:

Cardinal Question:

How are humanitarian non-governmental organizations cooperating within international strategic alliances?

Sub questions:

- What are main motivational factors when NGO's enter into strategic alliances?
- What benefits are gained by the NGO's once entering strategic alliances?
- When forming a strategic alliance what limitations and compromises towards own ideologies is experienced by NGO's?
- What role do internal resources play within the strategic alliances?

After defining the problem delineation of the thesis the following two chapters will serve a mainly defining purpose, in order to ensure a common understanding of key terms and concepts that might otherwise be easily perceived as ambiguous.

3. The non-governmental organization

Many different types of NGO's exist around the world operating within a vast variety of fields and with very different organizational structures, ideologies, and purposes. Even though they are gathered under this one description and share characteristics that are similar in some cases, they are seldom completely alike (Jasanoff, 1997, p. 579). This chapter consequently serves to describe the differences between the organizations included in this particular project in order to understand them better and get a feeling of what they constitute. This is important prior to the analysis because many NGO's have such a wide range and distinctive characteristics, making it necessary to understand how the organizations each operate.

Although sometimes difficult to classify precisely the term "NGO" is often collectively used to describe organizations that are legally constituted and operating independently from any type of government entity. The term originates from the United Nations and is ordinarily used to describe non-profit organizations pursuing wider social objectives. Willetts (2002) defines NGO's as "independent voluntary association of people acting together on a continuous basis, for some common purpose, other than achieving government office, making money or illegal activities" (Willetts, 2002).

NGO's can be difficult to classify their purposes or areas interest are quite broad and they because can operate within a wide range of different sectors. NGO's are found within for instance the area of environmental protection or more Community-Based Organizations concerned with sports and other local activities. Another classification is the Citywide Organizations, a term which denotes for instance the coalition of businesses, ethnic, or educational groups. A third type is the national NGO's which can consist of humanitarian organizations that only operate within the one country where they are established. The fourth and final type of NGO is referred to as international organizations. These organizations are the ones that operate between borders. The NGO's that serve as a point of reference in this particular thesis can all be classified as Danish based international organizations that operate within the humanitarian sector. (www.gdrc.org).

Understanding NGO's and how they are organized is vital because there are so many different structures and ideologies. This can be confusing but also make way for a segmentation of them. It would be difficult to delineate and sort between the organizations thus creating an unclear picture of what is being examined, if such segmentation was not established. In this case the segmentation is humanitarian NGO's involved in strategic alliances with international partners predominantly from the African regions.

An important characteristic of the strategic partnerships that this thesis investigates into is that the NGO's who engage in them use one another to exchange resources and knowledge across borders, without being a part of the same international organization with offices in multiple countries (such as for instance Red Cross, Save the Children, etc.).

In the case of this specific thesis six different NGO's operating from Denmark were chosen to constitute the empirical foundation of the data collection. Much consideration was put into the choice of these particular organizations and therefore a brief introduction of each will serve to clarify their characteristics.

- **Afrika InTouch:** Is an organization that works exclusively with African partners. The ideology of the organization rests on Christian beliefs and the vision and goal of the organization is that children and youth in Denmark will be inspired and educated by working with and for Africa and that the organization can spread their spiritual message through this work. The organization is active in local partnerships and projects in many regions in Africa and has a number of volunteers in Denmark and abroad. For this thesis the organization is interesting because of their close relationship with local partners and extended networks. (www.afrikaintouch.dk)
- **Projects Abroad:** The organization assists in sending volunteers out to work on humanitarian projects in countries all over the world. With partners on almost every continent, the organization has many different ongoing projects including humanitarian work, education, environmental projects and human rights. Because of its very broad spectrum the organization is interesting for this thesis because it is appealing to research further into how resources are being used and managed within the organization. Like the other organizations, Projects Abroad has established a number of strategic partnerships in Africa. (www.projects-abroad.dk)
- **DanChurchAid:** The aim of the organization is to strengthen the position of poor people around the world, and aid them in their struggle for a life with dignity. It is a very large and well-established organization with a very solid foundation, both economically and organizationally. They have many partners and agreements worldwide, including African alliances, which make the organization relevant in the present context. Besides humanitarian affairs the organization also works with the removal of and educating about landmines, and is very active in the fight against AIDS. (www.danchurchaid.org)

- **Rise:** This organization represents one of the smaller NGO's to participate in the present thesis. The organization in Denmark works with only one local partner in Uganda. These two organizations are established and operated independently from each other despite their very close collaboration. One interesting thing about Rise is how the organization uses knowledge and resources in this exclusive partnership. (www.rise.dk)
- **Svend Laursen / Senior Hands for Africa and Asia:** With many years of experience in working with NGO's in Africa and presently active in Senior Hands for Africa and Asia (ShAA), Svend Laursen has much knowledge about working with organizations and within strategic partnerships. Because of his residency in Africa the information in this particular case was collected via email. The organization is important to the thesis because of the great deal of knowledge that it holds a Svend Laursen's very hands-on experience of how partnerships between Danish and African organizations work.
- **DanAdopt:** The organization works primarily with international adoption issues and has partners all over the world. Besides adoption the organization is also affiliated with international relief work. DanAdopt is currently working with partners in 14 different countries worldwide, amongst them partners in Africa. DanAdopt is interesting for the present thesis because of the various international partners and the many years of experience with international alliances. (www.danadopt.dk)

After this presentation of each of the organizations that are included in the empirical part of this project the following chapter will elaborate on and establish a definition of what exactly is meant by the use of the term "strategic alliances", and particularly what these alliances entail when dealing specifically with NGO's.

4. Strategic alliances

Over the course of time many different definitions regarding strategic alliances have been offered from a wide range of authors and experts on the subject. The following quote is a definition suggested by Ireland et al. (2002):

"Strategic alliances are cooperative arrangements between two or more firms to improve their competitive position and performance by sharing resources" (Ireland et al., 2002, p. 413).

Although this definition seem to suggests that all alliances are somewhat similar in form, this is far from the case. This section thus describes the many different ways in which strategic alliances can be formed, and what they might represent precisely to the involved organizations. The relevance of this section it to give an introduction to the formation of the alliances and to provide a broader knowledge concerning them before taking on the task of further analyzing the research questions.

Between for-profit organizations strategic alliances are commonly formed in order to gain some type of competitive advantage in whatever market one operates and thus increase chances of gain in terms of for instance market share (Ireland et al., 2002, p. 413). Such alliances have been seen between for instance Nokia and Microsoft, with their recent partnership concerning the development of new technologies for mobile platforms. By creating this alliance the two companies aim to:

"Form a broad strategic partnership that would use their complementary strengths and expertise to create a new global mobile ecosystem" (Microsoft, 2011).

The companies have the possibility of sharing knowledge relevant to the same industry, as they both operate within the technological business. Another example of strategic partnership can be seen between Sennheizer and Adidas. These companies operate in different industries (one in sound equipment the other in sports design), however, the combination of the two provides the alliance with the opportunity of tapping into knowledge within two separate fields and combining this knowledge in the creation of one collective product, in this case earphones (Sennheizer, 2010).

When dealing with NGO's specifically, strategic alliances have become increasingly know in cooperation with many different types of private for-profit companies. The private companies can promote themselves on prominent CSR initiatives and the NGO can use the publicity to create awareness for their cause and

organization. These partnerships are quite common and there seems to be no boundaries for the types of companies and NGO's that can collaborate (Jamali & Keshishian, 2009, p. 278).

Some of the better known examples are Apple's partnership with (PRODUCT) RED. Every time a customer purchases an Apple product within the special (PRODUCT) RED-line, a contribution is made to a foundation which aspires to eliminate AIDS among newborn babies in Africa (Apple, 2012). The collaboration shows a CSR initiative made by a for-profit organization in collaboration with an NGO. The expectation is be that both organizations receive additional attention as a result of the alliance, Apple for its special product line and (PRODUCT) RED receives additional awareness on their cause, besides the economic contribution.

As noted by Rondinelli & London (2003, p. 62) strategic alliances might sometimes serve as the only options to for-profit companies when interested in accessing knowledge and know-how possessed by NGO's because this expertise can be extremely time-consuming and costly to obtain by the companies themselves and because an actual merger between for-profit companies and NGO's is considered rare and unlikely. A similar argument has been put forward by Kramer & Kania (2006, p. 14) who note that "non-profits" often have a deeper understanding of social problems, which enables them to help for-profit companies devise more comprehensive strategies and set more ambitious and attainable goals. Hence, if for-profit companies wish to benefit from cooperating with NGO's a strategic alliance becomes a valuable possibility.

More specifically of interest to this paper however, is the formation of strategic alliances between one NGO and another. One might argue that a different set of rules apply within such alliances because the immediate CSR benefit "disappears" and other factors become interesting. It is this cooperation between one NGO to another that will be dealt with in the present thesis. It should be noted that the terms "strategic alliances" and "strategic partnerships" are applied somewhat synonymously to denote the collaboration between two or more organizations.

This chapter and the previous where occupied with the definition and segmentation of NGO's as well as establishing a clear understanding of the meaning with the term "strategic alliances". After these initial delineations and definitions the following chapter proceeds to concern itself with the methodology applied in this project combined with the considerations concerning theory of science that has been dealt with during the research process.

5. Methodology

The following chapter aims to clarify the methods applied in the investigation of the research question. As in any case of academic research careful considerations must be made as to which methodological "tools" are adequate considered the type of knowledge one wishes to obtain. The following sections will deal with these questions.

5.1 Choice of methodological approach

Methodology is an important part of any scientific paper and an integral part of the general foundation of the research. Before taking on the task of further work in relation to the research questions much thought and consideration was put into choosing a suitable methodological approach. Initially considerations were made between different types of surveys and questionnaires of a more quantitative orientation versus qualitative approaches such as focus groups or personal in-depth interviews. Considering the type of knowledge sought after as implied by the research questions; knowledge that concerns individual understandings, know-how and hands-on experiences, a qualitative approach involving interviews was selected. Interviewing is considered a qualitative method to the obtaining of empirical data created through conversation in order to acquire knowledge about a certain topic (Mason, 2002, p. 62)

Considering the numerous opportunities within the science of interviewing itself it was further important to take the different types and forms of interviews into account as well. Interviews each have their own strengths and weaknesses depending on type of research question one has posed, and interviews can be used in a combination of either one or more types or on their own. Following is a discussion that further clarifies why a semi-structural personal interview form was chosen to collect the empirical data. Afterwards a section follows explaining in detail the considerations made prior to the actual data collection concerning both the creation of the interview guide and the selection of respondents.

5.2 Interviews and theory of science

Before further describing the methodological considerations it is found necessary to describe a range of reflections in relations to the "theory of science" perspective that has been applied and how these reflections help shape and classify the understandings and findings produced during the writing process. Theory of science concerns the reflections and considerations that scientific research deals with, when establishing what "true" knowledge consists of and discussing when it is believed that scientific knowledge has actually been

established. This requires epistemological and ontological considerations concerning "what the world consists of" and how we "access" this knowledge about what the world consists of (Andersen & Kaspersen, 2007, p. 203).

These considerations begin in the early stages of the academic process when choosing an object of interest and when forming the initial research questions. If one, for instance, considers the only form of "true" knowledge to be something that can be measured, weighed and "proven" in a positivistic sense, it makes little sense to formulate research questions that seeks to investigate matters such as feelings, experiences or opinions. Hence, the type of knowledge that one is researching for must be reflected in the type of question one asks (Kvale, 1997, p. 27).

After formulating the research question thus begins the task of selecting an adequate method for collecting relevant data. When considering different approaches one must also take into account reflections on theory of science. This is pertinent because the various methodological approaches differ in their assumptions in relation to theory of science. If interviews are used as the primary method of assembling data, as in this thesis, then the information gathered is consequently based primarily on the respondents and their statements, meaning that their utterances are accepted as key sources of valuable information. It is assumed by this approach then that relevant and valuable knowledge can be created within an interview situation, in the interaction between a researcher and a respondent.

Amongst the wide range of schools within theory of science, Norwegian professor Steinar Kvale (1997) refers to the hermeneutic approach. This approach has so-called meaningful interpretation as a central theme, when researching for information within a wide range of fields. In the hermeneutic approach great value is placed on the understandings and presuppositions that the researcher brings with him into the interview-situation. By this is meant the knowledge, prejudices, and expectations that the researcher carries prior to the interview and how these affect the interview process and perception of information. The hermeneutic approach has much focus on text and conversation and how the researcher can obtain valid and general understanding of a given text. In this case the text is the transcriptions that are made of the recorded interviews. With the hermeneutic approach the researcher is considered a co-creator of the material retrieved from the interviews rather than a "neutral" and objective collector of information (Kvale, 1997, p. 52)

Kvale (1997) notes, that qualitative research methods and particularly interviews often have often been used within market research. This is likely because the method provides researchers with information that allows them to later predict and control various forms of consumer behavior and business trends. Interviews in this

context are used as tools to "go deep" under the surface of a product, a market, or an industry in order to investigate often hidden and even symbolic meanings and ways of doing things.

A positive quality to the personal interview is that the respondent is the main actor in the setting and thus most often has to react, and consider and elaborate in some detail about the questions asked. With for instance the focus group interviews some respondents might fall a bit in the background and others might take up all the "airtime", whereas larger surveys or questionnaires do not allow for the same level of detail. What the approach lacks, however, is the possibility of a discussion amongst several respondents, which can often provide valuable data because the discussion might inspire new questions or reflections. Also, the method requires much time-consuming planning and a fair amount of resources in regards to the collection of data.

The qualitative interview is a natural way of seeking to obtain dialogue with people. The dialogue inspires knowledge about the respondents' own "worlds", how they live, and how they deal with different situations. This permits the researcher to record information about their experiences in a very detailed and extensive manor, something that is deemed very relevant in relation to this thesis and also something that could be difficult to obtain using other methods of data collection (Kvale, 1997, p. 78).

5.3 Seven phases of interview construction

In his classic work titled "InterView" Steinar Kvale takes on the task of investigating different approaches to interviews and provides a step-by-step guide that illustrates how interviews can be prepared and carried out. Kvale's guide aids the researcher before, during, and after the interview, taking into account all aspects of the process and aiming at assisting the researcher in conducting interviews of high quality. Having used these guidelines beforehand and experiencing positive results in the gathering of empirical data it became clear after working on the research question, that this method would be appropriate in relations to the chosen topic of research. The remaining part of this section is therefore a thoroughly worked-through selection and summary of Kvale's recommendations in relation to the interview process. Each stepped is discussed and related directly to its application in this particular thesis.

Considerations prior to the interview – phases 1 & 2:

The first two phases in Kvale's "Interview" concerns the theme and design of the interview. Contemplating the theme includes the researcher asking "what", "why", and "how"-questions when planning the upcoming interviews. The "what" refers to an understanding and knowledge of the subject at hand. This is important of course, as general information will inspire the formulation of the research question and assist in retrieving

necessary literature on the subject (Kvale, 1997, p. 102). With regard to the present thesis, much information was collected on NGO's. This information concerned the operation both on a national and international level, information on their collaborations with other organizations and scientific work on the subject of strategic alliances. Having this information and looking into the research that has been conducted in the past with regards to NGO's and their management, was a big help and inspired questions and curiosity, which in the end evolved into the research questions of this thesis.

This leads up to the next question posed by Kvale (1997); the "why"? When reading up on partnerships between NGO's and how they evolve and make use one another, it is clear that the research on this matter is quite limited. Most research concerning strategic alliances concerns profit organizations where optimization of income and capital is seen as key success criteria. There is also much research done on the alliances between NGO's and private corporations and how the two different constellations can benefit from one another as explained in chapter 4. Thus began the work on a research question concerning the partnerships between NGO's themselves and how they would work and evolve as organizations because of that the collaborations. Working on this question different methods helped formulate the problem delineation. Especially mind-mapping and brainstorming were of great help in organizing thoughts and ideas and make way for unexpected questions and direction.

The question of "how" makes the researcher consider how the information and data is retrieved. First of all one must think about what kind of data is needed to answer the research question. As discussed regarding this thesis it was quite clear that the main form of data collection would be a qualitative one, thus opting out for example questionnaires. This choice was made based on the nature of the research questions. Questionnaires wouldn't be able to provide the same level and detail in the information gathered and would furthermore rule out the possibility of posing spontaneous questions during the data collection. The next step was then a matter of choosing the right interview technique. Should questions posed be open or closed? Should the interview include several respondents, focus group or rather be conducted as personal interview? What would be the best structure of the interview guide? All these questions were taken into account and resulted in the choice of the semi structured personal interview (Kvale, 1997, p. 104-105). The strength of this interview form is the possibility of collecting data through a close and intimate interview situation, which should make way for open discussion and questions which are not necessarily included in the original interview guide. The personal interview demands the researcher to be well prepared and have a good understanding of the subject in order to pick up on additional information as the interview takes place. This is where the interview

guide becomes important as it can help ensure that all the core themes are discussed and that important questions or themes are not left out.

The "design" phase combines the discussion of which interview-form to use with a further structural decision of how many interviewees to work with and a consideration of what resources the researcher has at his disposal (Kvale, 1997, p. 105). The semi-structured personal interview is time consuming and it can be challenging to find relevant respondents to include since the rather strict segmentation limits the number of possible interviewees. Considering the research questions and the estimated information needed to analyze and conclude upon them it is reasoned that 5-6 interviews will be adequate in the present case.

All the interviews are held with Danish employees representing the respective organizations on a higher management level. It could be advantageous to also include interviews with employees in the foreign organizations as well, but clearly such interviews would be very costly and time-consuming to conduct. Thus, to gain information on how the foreign NGO's view their collaboration with the Danish organizations an email-interview guide was constructed. This was done in the case it became possible to get in contact with possible respondents within the foreign organizations. As it turned out the email-interview was used in one particular case, and thus a Danish respondent from a foreign organization also contributed to the data collection.

All the interviews were conducted in Danish. This was done to create the best possible conditions for the respondents during the interviews. This means, however, that when quotes from the transcripts are used during in the analysis, sentences and statements will be translated into English.

Another task prior to the interviews is creating the interview-guide.¹ The interview-guide is important on several levels both before and during the interview itself. The guide becomes a helpful tool serving as both a checklist of what questions are important, and in keeping a certain structure of the interview situation with the respondents. The guide aims to summarize the knowledge and information that is sought for and is created in a combination with the selected theories that will be applied in the later analysis. This makes for what has been referred to as an abductive approach which combines inductive and deductive elements and aims at a circle-movement between the empirical data and the theoretical framework and from the general level to a more specific level and back (Mason, 2002, p. 182).

The interview-guide created for this thesis is divided into themes that take each of the research questions into account. The beginning of the guide consists of some "warm-up" questions that not only prepares the

¹ Please refer to appendix 1 for the interview-guide.

² Please refer to appendix 1 for the interview-guide.

respondent for the interview, but also are used to get some general information concerning the position which the respondent is occupying, some overall information regarding the NGO's structure and ideology etc. The questions ought to inspire a natural dialogue with the respondent before the following questions in the interview-guide are posed.

The middle part of the guide is a series of questions regarding cooperation with NGO's from a strategic point of view. One of the first questions in this part is "what do you understand as a strategic alliance/partnership?" This question is important as it helps establish a common understanding of the context and subsequent questions and helps avoid misunderstandings between researcher and respondent. After some general questions about foreign alliances, the interview goes deeper into the subject of partnerships and the respondent is asked to describe a specific alliance and what benefits and challenges the NGO is considered to have gained. The final part of the interview guide concerns the possibilities of alliances between the NGO and private companies as this was an initial interest in the preparation of the thesis, despite later being reckoned as irrelevant to the specific NGO's in question.

Even though the interview-guide inspires a certain order in which the questions should be posed, the interview situation and the conversation that arises can cause that order to be broken. During the interview certain questions might seem more appropriate and natural to ask in different order or manor from what was originally intended. Such a situation demands the researcher to be well prepared and familiar with the interview-guide and that the general topics of the interview are quite clear (Kvale, 1997, p. 110).

Considerations during the interview - phase 3

"In the interview situation, knowledge is created between the researcher and the respondent. The interaction with the interviewees is the most engaging stage of the interview" (Kvale, 1997, p. 129)

The above quote describes very well the situation during an interview. For the interview to become useful and generate the necessary data both the researcher and the interviewee must be motivated and well prepared. The interview itself is the culmination of all the work done on creating research questions, finding theories and conducting the interview-guide. During the interview it is important to take into account what type of respondent one is dealing with. Considering what position the respondent occupies in the organization and what type of knowledge will be accessible, are key parameters. There are several different ways to record the data; it can be done by a dictaphone or by a video camera. In this case a dictaphone was used and this was agreed upon with the respondents beforehand. The segmentation of the NGO's means that the participants for

the interviews are all employees that work with the international partnerships and thus are expected to possess the desired knowledge about each of their own specific organization.

Kvale (1997) lists 10 criteria that the researcher must meet in order to establish the optimum interview situation (Kvale, 1997, p. 152). As it is important to be well informed about the subject in such a way that one can engage in a dialog with the respondent much time was spend researching into the various NGO's and gaining a good understanding of their work and projects. It furthered the interview situation to be able to mention specific projects or information about the organizations. The preparation in this sense sparkled on the dialog and provided even more information. Another important criterion is to clearly inform the respondent of the purpose of the interview and give a brief introduction to the subjects and in what order they will be asked and why. This was done in the beginning of the interviews, where the main areas of the interview-guide were listed as well as the possibility of additional questions, due to the semi-structured interview form.²

A key prerequisite in the third criterion is that the researcher asks questions that are constructed for the purpose of a dialog, in a short and precise manor. During the interviews much thought was put on keeping the dialogue simple and clear and attempt to speak the same "language" as the respondent. Respondents were given the chance to speak without interruption and meet acknowledgement towards their statements, relating to Kvale's fourth criterion (Kvale, 1997, p. 152). This was a challenging task to master, because the respondents were different in their manner of speaking and expressing themselves. One challenge became too figure out how much time they would need to think about the posed questions, before explaining it further or asking another questions. At times during the interviews the respondents would touch upon subjects with lesser relevance towards the research questions but without interruption as the interviews became more fluent without artificial halts in the dialogue. As important as it is, however to show empathy and understanding towards respondents views it is also a relevant task to be in control of the situation and have the necessary ability to guide and move on in if the respondent goes too much of-topic. Speaking freely did not mean that respondents did not receive critical questions about their statements. This was done in a respectful manor, and with thought on not being too forward or pose questions that would seem inappropriate.

The final criterion advocated by Kvale (1997) concerns interpretation, meaning the ability to understand information and then extract further meaning from it during the interview (Kvale, 1997, p. 153). This provides the researcher the possibility of asking follow-up questions that either confirm or deny the statements made. It makes the respondent think further about the answers and allows the dialogue to go deeper into the subject.

² Please refer to appendix 1 for the interview-guide.

This particular aspect of the interview situation improved for every interview as the knowledge of the interview-guide and how to use it properly alongside the information received from the respondents became easier over time. There was a quite clear learning curve of the interview-guide and the interview situation itself.

Considerations after the interview - phases 4, 5, 6 & 7

The fourth phase suggested by Kvale (1992) concerns the transcription of the collected data and preparing it for analysis and organizing the information. When working with relatively large amounts of data, and in this case sound recordings, it is easy to overlook important details that could be otherwise relevant. The transcription was carried out right after the interviews while this was still fresh in memory.

Kvale's following phase 5 concerns the analysis of the empirical data and the strategy with which this analysis is approached. In this thesis chapter 7 has been entirely dedicated to these issues and thus the discussion relevant to the matter will be unfolded there in greater detail. Phase 6 concerns itself with the verification of results and issues concerning the validity and reliability of the produced results (Kvale, 1997, p. 231). Rather than dedicating a single section to these considerations here this thesis seeks to deal with these questions in all part of the research project and aims at ensuring a transparent and easily understandable approach to all phases of the research conducted.

Finally, Kvale (1997) deals with questions concerning the presentation and publication of research results, a matter that is less relevant in the context of a master's thesis because the overall guidelines and formal requirements of the rapport has already been established elsewhere. However, it is still important to note that results can be presented and different aspects can be emphasized in many different ways. Any time a decision is made in relations to the presentation of the empirical data and the analysis hereof it becomes part of the process that leads to the final conclusion (Kvale, 1997, p. 247).

After having dealt with the range of methodological questions and choices in this chapter it is time to introduce the theoretical framework of this thesis which holds a vital role in the subsequent analysis and which will operate as an analytical tool in the investigation and understanding of the research questions posed.

6. Theoretical framework

This section will focus on the theoretical part of the thesis. It describes and discusses why the specific theories have been chosen and how they contribute to the project. The theories are important tools during the analysis of the collected data from the interviews. The main theory applied is the Resource Based View, subsequently referred to as RVB (Barney, 1991).

The RBV can be useful when wanting to analyze a firm's internal resources and capabilities with regards to competitive advantage (Barney, 1991). In the case of strategic alliances between NGO's, the partnerships are presumably formed because the organizations acknowledge their need for one another to compete on a market. They are using and supplying knowledge and other resources to each other and that cooperation has a potential competitive advantage and even sustained competitive advantage. The types of resources and knowledge in question will be examined in the data analysis.

Before deciding to work with the RBV as a theoretical tool an investigation was conducted into the field of strategic management theories. This leads to other theories that also deal with the competitive advantages of firms or organizations, and that work with management of organizations also. One of these will receive a brief presentation and a discussion about why it was dismissed for the present thesis.

The first theory that briefly will be presented is the Network Theory, also called Social Network theory. The theory can be used to analyze and research upon resource exchange between individuals, groups or organizations. *"Social network analysis focuses on patterns of relationships between actors and examines the availability of resources and the exchange of resources between these actors"* (Scott, 1991). The resources that are dealt with in the theory are tangible, such as goods, money or services or they can be intangible such as knowledge, influence or social support. Furthermore the exchange of the resources can be done by individuals or organizations and companies (Haythornthwaite, 1996, p.324). By arranging the resources and the exchange of them into networks, the theory gives a visual presentation of how they work together and who controls the flow of information. The theory also makes it possible to get an indication of characteristics of the different positions that are held in such networks (Haythornthwaite, 1996, p. 339). The visualization is done by creating graphs that show how the various networks are connected to one another which then give a clear picture of how resources are utilized. Because the theory has focus on how the different actors within the resource exchange are connected and with whom they exchange different information, it is quite relevant to work with within the present thesis. However the nature of the theory demands information that would not be achievable as it would require in depth information regarding the foreign partners and how their organizations

are formed as well as information regarding their resource flows. These information, it will be argued, could be hard to come across which would make an analysis deficient and difficult to work with. This is decided because of the large amount of foreign partners that the Danish organizations cooperate with.

As mentioned in the introduction of the thesis, two other theories are used to supplement the RBV because of their relevance to the area of interest and are found to be valuable in terms of reaching an understanding and possible explanation of specific cultural aspects of the organizations in relation to strategic alliances and also the internal structures of the organizations themselves. These two theories are Hofstede's (1993) Cultural Dimensions Theory (CDT) and Scheins (1990) Organizational Culture Theory (OCT). Both theories will be further elaborated and discussed in the following section.

6.1 Relevance of chosen theories on strategic alliances between NGO's

When selecting appropriate theories to incorporate it is first and foremost important that they are relevant to the overall topic of the thesis and that they can assist in the understanding and analysis of the posed research questions. The following sections therefore clarify the relevance of each of the three theories and the rationale behind the choice of these particular theories as opposed to other related ones.

Relevance of the Resource Based View (RBV)

Multiple theories over time have been used and developed when working with and trying to understand alliance structures between different types of actors. These theories include for instance game theory, network theory, agency theory and as mentioned the RBV (Das & Teng, 2008, p. 726). An important part of any alliance is the trade-off amongst the involved entities. It is paramount for the success of the alliance that each part feels that their contribution is valued and that they receive something in return. The different kinds of strategic alliances have various criteria of success and are determined by different trade-offs. However, one thing that is always addressed is the role of resources between the organizations. It is the resources and their contribution that can "make or break" a strategic alliance. In this particular sense the RBV becomes very relevant when working with alliance management on a strategic level (Das & Teng, 2000, p. 33).

Ireland et al. (2002) describes the importance of this cooperation in the following way:

"The resource-based approach holds considerable promise for exploring the role of strategic alliances in gaining and maintaining competitive advantage. Furthermore, this approach provides an important base for understanding the effective management of alliances..." (Ireland et al., 2002, p. 427)

A very relevant circumstance arises when looking at the particular nature of the type of organizations dealt with in this thesis. NGO's act according to a different set of logics when compared to private sector companies as discussed in chapter 3. This creates a particular context in which certain resources might prove to be extremely important. As organizations that are not generating and operating for profit and often have limited financial resources at their disposal. NGO resources apart from the economic ones, could thus likely hold considerable value in relation to the alliance, because these resources are the only thing the organizations can bargain with towards each other.

The RBV framework is considered a helpful and adequate theoretical tool when seeking an understanding of these different types of resources, and the importance that is placed on them by NGO's when dealing with strategic alliances.

Relevance of Organizational Culture Theory (OCT)

This thesis seeks to shed light on questions regarding the competitive advantage of NGO's in strategic alliances and therefore also seeks to determine which resources can be used in gaining this advantage. The theory of Organizational Culture (Schein, 1990) is considered valuable when trying to identify what makes internal culture in the organizations unique and what factors require special attentiveness in this respect. In order to be part of a successful alliance it is important to have a business culture that is prepared for such a partnership.

After having collected the empirical data via the interviews, it became obvious that the culture phenomenon is quite widespread and an important factor to take into consideration. This inspired the use of the OCT, as it will help further an understanding of why and how this particular resource becomes of great importance to the organizations. The focus on internal organizational cultures does not mean that other resources will not be taken into account during the analysis. Rather it simply helps to work with culture in an extended manor and can in this way aid as an important supplement to the RBV.

Relevance of Cultural Dimensions Theory (CDT)

In relations to the considerations outlined in the previous sections it is important to bear in mind that this thesis takes on the task of working with alliances between NGO's across countries and cultural borders. This is considered to be a key aspect to the area of interest and thus it is important to have in mind the difference in cultural mindsets that might influence alliances and cooperation between the organizations. In order to fully

use and explore resources on both sides of the alliance, the organizations must be aware of their cultural backgrounds and possible constraints.

The RBV discussed previously is an internal theory adequate when wishing to analyze a company's resources. The cultural dimensions theory on the other hand takes into account the external landscape of the partnerships and can help establish an understanding of cultural differences. An important main point to this theory is, that when collaborating in cross-border strategic alliances, the interaction between two cultures can create a "third culture", which then becomes the backbone of the alliance (Rodriguez, 2005). This notion is explained further by Rodríguez (2005):

"International strategic alliances are characterized by the presence of at least two cultures that interact and build interdependency. Success of an inter-organizational alliance relies on the creation of a coherent and unitary culture that combines elements of both. As the relationship develops a third culture emerges, suggesting renegotiations and synthesis of deep components of the original cultures – attitudes, values, and mores. The new culture includes sharing meanings and actions between communicators and values communality over differences therefore becoming more inclusive than the original cultures." (Rodriguez, 2005, p. 69)

This quote suggests what can arise from combining two different cultures with one another in a mutual alliance. It also makes way for an analysis of the alliances themselves and their particular competitive advantage, something deemed very relevant to the research area of this thesis. Although the above statement supports the relevance of using CDT in relation to this project, one is tempted to question whether or not an entire new culture is actually created as it is described when forming the partnerships across cultures. When does an influence between the cultures go from just simply being inspirational and providing new means and methods of doing things, to actually creating a whole other culture?

After justifying the choice of each particular theory chosen for this thesis the following sections will elaborate further on the contents of the theories, their strengths and weaknesses, and how they will be applied to in the project at hand. The section explains in detail first the RBV, then the OCT, and finally the CDT.

6.2 The Resource Based View (RBV)

The Resource Based View (RBV) has been called one of the key developments within International Business and strategic management research during the last couple of decades (Peng, 2001, p. 803). Especially the contributions from Wernerfeldt (1984) and Barney (1991, 2001), are seen as landmark articles regarding the

RBV. These contributions have sparked on a great amount of research and have been applied by scholars in various settings and contexts. This can be verified by the large number of academic research based on the RBV from 1991 to 2001. During that period the RBV is used in no less than 61 published articles and research studies. This goes to show that the theory is considered both applicable and relevant by many experts within the field (Peng, 2001, p. 805).

The idea of resources as an important and strategically valuable part of a company was presented back in 1959 by Edith Penrose. During her studies Penrose provided durable and insightful information on how a firm can grow efficiently, especially by using own firm resources (Penrose, 1959, p. 78). Furthermore she argued that firms have the possibility of creating economic value not only due to the possession of resources, but also due to innovative and effective management of these resources (Kor, 2004).

Adapting this mindset and taking it a step further was Birger Wernerfeldt (1984) who took it upon himself to explore resources to a greater extent by specifying what type of resources companies could gain an advantage from, both within the companies but also concerning diversification strategies on a global scale. Resources in this sense were described as:

"...Anything which could be thought of as a strength or weakness for a given firm. More formally, a firm's resources at a given time could be defined as those (tangible or intangible) assets which are tied semi permanently to the firm."(Wernerfeldt, 1984, p. 172)

This definition encouraged a summary of resources in a company as being; brand names, in-house knowledge of technology, employment of skilled personnel, trade contacts, machinery, efficient procedures and capital. Wernerfeldts (1984) research thus combined the RBV with competitive advantage by analyzing firms from a resource perspective rather than merely in terms of their product markets. Using economic tools such as Porters Five Forces and matrix-models, Wernerfeldt proposed models that could be used to highlight strategic options as a result of the RBV (Robinson, 2008, p. 20).

In 1991 Barney created a framework that used the RBV in a combination with so-called sustained competitive advantage. By determining which resources are valuable, rare, inimitable and non-substitutable firms can seek out possibilities of sustained competitive advantage (Wright et al., 2001). The framework was referred to as the VRIN. In order to obtain sustained competitive advantage, or at least short-term competitive advantage, the resource must have Value in the sense that it can neutralize threats from competitors or enable a firm to exploit opportunities. At the same time the resources must be Rare, which means they cannot be possessed

by a large number of competing firms. Furthermore the resource must Imp perfectly imitable, which means it cannot be copied or duplicated by a competing firm, and lastly it must Not have substitutes, meaning products or resources that can easily be imitated or are common amongst competing firms.

Barney & Griffent (1992) later altered the theory to the VRIO framework as a reaction to criticism claiming that the N (not have substitutes) and the I (imperfectly imitable) to a large extent had too many overlaps. The new addition to the theory was thus the Organizational orientation acknowledging that for the resource to be of sustained competitive advantage and for them to maximize their potential they should be combined with an organization capable of exploiting them. The VRIO framework as described here will be at the essence of the later analysis but first the particular resources should be identified.

Unlike the SWOT analysis the RBV merely analyses a company's internal strengths and weaknesses and does not take into account the external threats and opportunities. This helps in keeping a focus on the company and its possibilities in attaining competitive advantage with its present resources (Barney, 1991).

The RBV can help identify four classifications on its resources and capabilities. These are sectioned into the following; financial resources, physical resources, human resources and organizational resources as according to Barney (2006) and as elaborated further in the following paragraphs. Each of the resources can be to a higher or lesser extent either tangible or intangible, which refers to the level at which a resource can be clearly defined and applied. Serving as an example of this one can image how new computers can benefit an organization relatively directly, however, the skills and ability of employees to make optimum use of the new equipment is a resource less tangible. In the same way the culture within a specific organization can be fairly tangible in form of formulated aims and ideologies, or less tangible in the way that employees cooperate and communicate.

Financial resources: A key resource in any entity is the financial resources. Basically these resources include the capital that the company or organization holds. This means all the retained earnings from sales, donations from private contributors, public funding, and subsidies. Financial resources can also be the internal investments made by the company as a result of their retained earnings. When concerned with NGO's in particular, the financial resources of the organization are rarely deliberated in terms of economic surplus distributed between owners or investors. More commonly NGO's rely on funding from the outside and spend the capital that might be generated within the organization itself on sustaining or perhaps expanding the activities of the NGO (Barney et al., 2006, p. 77)

Physical resources: Physical resources include all the physical equipment such as for instance equipment and technology possessed by a company. This includes the entire inventory and all the buildings that are part of the company. An important part of the physical resources is the geographical placement and location of the organization. The placement determines the possibilities for expansion and the conditions under which the company operates (ibid).

Human resources: This resource operates on many different levels and has the potential of being a highly influential part of a company. The resources can best be described as constituting all the human capital within a company or organization; including workers, managers and volunteers on all levels of the organization. The human resource aspect includes all the individual training, knowledge, judgment and intelligence that each individual poses and put to use in the organization (ibid).

Organizational resources: As opposed to the human resources, the organizational resource relates to the culture and the reputation of the company. It takes time and effort to create a work culture in a way that makes it a positive resource that can be used as a means of gaining competitive advantage of the firm. Relations amongst employees and towards professional partners are paramount in creating a strong work culture. A good organizational culture can attract the right kind of employees and can form them into valuable assets for the organization. Besides culture the organizational resource also includes the more formal organizational structure and hierarchy by which the organization works and the different systems and procedures of coordination (ibid).

Following this outline of each particular resource classification this report now returns to the VRIO framework earlier mentioned in order to discuss its application within this project.

The VRIO framework

Actively working with the VRIO framework means asking in-depth questions about a given resource or capability. The questions can help determine whether a resource or capability in fact represents a sustained competitive advantage or perhaps rather an actual competitive disadvantage. Answering the questions demands extended knowledge, not only about the organization itself but also information about the cooperating partners and the market in general. The VRIO framework, as mentioned, is a combination of attributes to an organization that are **V**aluable, **R**are, **I**mperfectly imitable and have **O**rganizational orientation. If a resource or capability can be described as valuable, rare, imperfectly imitable, and as something that can be put to use within the organization it is regarded a resource that creates sustained competitive advantage for

the organization. To be able to work with this framework a grid has been created, that illustrates the stages from competitive disadvantage to sustained competitive advantage (Barney et al., 2006, p. 95).

The VRIO framework is visualized in the box below:

1. Valuable?	2. Rare?	3. Costly to imitate?	4. Exploited by organization?	Competitive implications:
No	-	-	No	Competitive disadvantage
Yes	No	-	-	Competitive parity
Yes	Yes	No	-	Temporary competitive advantage
Yes	Yes	Yes	Yes	Sustained competitive advantage

Figure 1

Looking at the figure above the framework might seem quite simple and straight forward; however, it does require some explanation. The analysis of a resource begins in the top left of the grid. The first adequate question regards whether or not a resource in question is **V**aluable to the present organization and/or partnership. If this is the question (based on an analysis and discussion) the next question is posed; is the resource also **R**are? So on continuous the questions concerning whether a resource is considered to be costly to **I**mitate and whether it is exploited sufficiently by the **O**rganization. If all four questions are answered positively, the framework argues that the resource in question is in fact contributing with sustained competitive advantage.

Critique of the RBV

The RBV theory has been used in many different contexts and scenarios, and thus also unavoidable have been subject to a substantial amount of critique. In an article written by Priem and Butler (2001) the authors highlight weaknesses and flaws to the RBV and attempts to facilitate a discussion of what parts of the theory must be altered or modified for improvement. One point proposed is that the RBV lacks managerial

implications or operational validity (Priem & Butler, 2001). This means that the theory seeks to determine sustained competitive advantage in various resources, but does not adequately describe how this should be done. The VRIO framework is merely created as a checklist to see how and when the resources contribute with sustained competitive advantage says critics, and does not provide adequate explanations of how exactly this should be accomplished.

Another relevant critique of the RBV is that it only applies to large companies with significant market power and does not apply well to small-sale businesses and organizations, it is argued by Connor (2002):

"... The smaller and nimbler firms' SCA (sustained competitive advantage) cannot be based on their static resources, and therefore they fall beyond the bounds of the RBV"

This critique is quite relevant with regard to the present thesis, as some of the NGO's in focus are rather small and with considerable limitations, thus striving to create strategic alliances with each other. This critique, however interesting it may be, seems possible to counter argue when concerned with for instance the non-tangible resources in the RBV. These resources are an important part of the theory and are not restricted to large and well renowned companies. Non-tangible resources such as tacit-knowledge and company culture might just as well be argued to provide sustained competitive advantage for small organizations.

As mentioned the RBV is useful when wanting to analyze whether or not certain resources create sustained competitive advantage when applied and exploited. One resource which is in focus is the culture within the organizations and how that culture is used in to work alongside foreign partnerships. Because culture is so vital in this matter, the need to dig deeper into the meaning and creation of culture inspired the use of yet another theory - the Organizational Culture Theory. This theory will be presented in the next chapter.

6.3 Organizational Culture Theory (OCT)

The OCT was first proposed by Edgar H. Schein in an article published in American Psychologist in 1990. The theory came to be after the field of organizational psychology began to distance itself from the industrial psychology, by directing attention towards units larger than individuals. The new theoretical approach quickly became applied within various industries and businesses (Schein, 1990).

The OCT analyzes the internal culture of an organization. Before working with organizational culture, however, Schein (1990) suggests a basic definition of the term "culture" as a prerequisite for the theory:

"Culture is what a group learns over a period of time as that group solves its problems of survival in an external environment and its problems of internal integration...the deepest level of culture will be the cognitive in that the perceptions, language, and thought processes that a group comes to share will be the ultimate determinants of feelings, attitudes, espoused values and overt behavior" (Schein, 1990, p. 111).

By describing culture this way Schein (1990) prepares the reader for the further analysis of the organizational culture. The definition makes way for a context that implies that organizational culture is divided up into different levels or dimensions that relates to the theory. The OCT approaches the analysis of an organization by segmenting the culture into three dimensions; artefacts, values and basic assumptions (Schein, 1990, p. 111).

Artefacts: The first level in the OCT is referred to as artefacts. This dimension covers all the impressions one gets when entering an organization. Impressions like the dress code of the employees, the physical surroundings in and around the buildings, and the way in which employees address one another constitute some of the more physical artefacts at this level. Other artefacts include annual reports, products and company records. In summary artefacts are items that can be observed by people with no deeper connection to the organization. Artefacts tend to be the first impressions that people receive of an organization.

Values: The next level in OCT is referred to as values. To access this level one must search deeper into the organization structure and into the use of the before mentioned artefacts are used. The values of an organization include norms that employees hold or the ideologies that are fundamental to the organization. This can for instance include religious or humanitarian ideologies. The way an organization relates to its personnel is also an important part of the OCT values and can be affected by loyalty- and trust levels between staff and management. If these values are not in sync with the overall ideology and structure of the organization, the culture might be impaired and could create problems. In order to get insight to the values of an organization, one must do specific research and observations in the form of interviews or questionnaires. These forms of research methods make way for a deeper understanding of how values are perceived and formed within the organizational context (Schein, 1990, p. 112).

Assumptions: The third and final level in the OCT refers to assumptions and covers the tacit knowledge and unspoken ways of doing things unique to an organization. The assumptions can evolve around work processes or other behavior that is taken for granted because it is "just how things are done" and thus become difficult to explain to outsiders. These assumptions are only found and deciphered after extensive analysis and personal insight into the culture within an organization. Given the nature and limitations of a thesis such as the

present this level will not be included in the analysis. It is argued that the level of insight gathered from a limited number of personal interviews will be too narrow to provide adequate information and this makes it difficult to analyze "assumptions" in the context of this project (Schein, 1990, p. 113). The theory will be used in the analysis to identify the resource of organizational culture in the NGO's and how the "artefacts" and "values" have an influence on the RBV.

Critique of the OCT

Ever since the Organizational Culture Theory was proposed by Schein (1990), much criticism has been made about the theory and how it should be used. The critique in some cases deals with the fact that the theory does not take into account the various symbols and processes that an organizational culture can have (Hatch, 1993, p.657), or that it works with culture as being unitary, meaning that it does not take into account the possibility of the presence of subcultures in the workplace. Subcultures that can inspire culture in their own way, and that are a combination of each other in forming one workplace culture.

Despite these critiques, it can still be argued that OCT is relevant to use in the present thesis. The different critiques are not a factor when working with the resources within the organization, like in the present thesis. This does not mean that the critiques will be dismissed as something that is not relevant at all, as their presence is acknowledged.

Because partnerships in this thesis operate across national borders external cultural differences also must be taken into account. The strategic alliances are presumably influenced by cultural norms and differences. Where the RBV and OCT mostly operate internally in the organizations a theory that takes on the external context of the cooperation is needed. The following chapter will describe the use of such a theory, namely the Cultural Dimensions Theory.

6.4 Cultural Dimensions Theory (CDT)

The CDT was introduced by Geert Hofstede in 1993 and first presented in the article "Cultural Constraints in Management Theories" (Hofstede, 1993). The original study leading up to the theory was conducted back in 1980. Hofstede wanted to illustrate the differences in culture across borders and what implications culture can have in relation to management.

The study was carried out in collaboration with IBM and its worldwide entities. In total 100.000 employees where a part of the study, that focused on locating different types of cultural dimensions within the cooperation

in different regions and the values between them. The study resulted in 4 cultural dimensions that Hofstede applied in order to analyze the differences amongst the countries and cross-border collaboration (Hofstede & Bond, 1984). A fifth dimension, "Long term Orientation", was added years later, as the result of another study amongst 23 countries (Hofstede, 1993). The following will present a brief presentation of the five dimensions and their characteristics. These dimensions were used by Hofstede to ascribe certain values and points to countries or regions in order to make way for a comparison between them.

Power distance: This first dimension is known as the power distance and describes the degree of inequality among people operating within a given culture. Even though every society and culture can be described in terms of a power distance, there can still be great differences between them. A small power distance is found in societies that are considered highly equal and on the opposite hereof are societies that have high levels of inequality and thus a vast power distance (Hofstede, 1993, p. 89).

Individualism vs. collectivism: The second dimension within the CDT is the relationship between individualism and collectivism in a society. In other words how people define themselves and their social relationship with one another. In an individually oriented society inhabitants are increasingly interested in the well-being of themselves as individuals, as opposed to the wellbeing of society as a group. A collectivist culture is known for placing the group before the individual. When looking at workplaces there are differences to be attentive to in relation to this matter. In an individual culture the contact between employer and employee is formal and based on contracts. In a collective culture this relationship is more informal and more likely to be perceived in terms of moral obligations (ibid).

Masculinity vs. femininity: This third dimension deals with the values that are important to a specific nation-culture. The "tougher" values such as for instance success, competition, and performance are an indicator of a society that is more masculine, whereas values like quality of life, caring for the weak, and solidarity, represents what is considered as a more feminine culture (Hofstede, 1993, p. 90).

Uncertainty avoidance: Uncertainty avoidance as a dimension describes the relationship between structured or unstructured situations in society. Hofstede elaborates further on this dimension by explaining, that in a structured society, rules and norms are written down, and it is easy to maintain order. Thus a high level of uncertainty avoidance is created by strict codes and regulations (ibid).

Long term orientation: A fifth dimension was added some years after the original study, which is named Long term orientation. The dimension distinguishes between Long term and Short term orientation in society and if

values are based upon the future or the past. The dimension is based on a study from 23 countries on all continents as opposed the original study which was with 53 countries. If a society is Long term then the values are focused on the future, in the sense that people tend to save and are very persistent. On the opposite, short term orientation, cultures have respect for tradition and treasure personal steadiness and stability (Hofstede 1993, p. 91)

The foundation of the CDT is a rather large set of data consisting of scores from countries all over the world. For the analysis purposes of this project , however, a more limited data set is required that merely incorporates Denmark and the regions of East Africa and West Africa from where the chosen organizations originate. The following figure allow for a comparison of the countries/regions on Hofstede's scale from 1-100 in each of the described dimensions:³

Country	Power distance	Individualism	Masculinity vs. femininity	Uncertainty avoidance	Long term orientation
Denmark	18	74	16	23	46
East Africa	64	27	41	52	25
West Africa	77	20	46	54	16

Figure 2

The numbers in the figure above are rather meaningless if not compared to others. In other words the number of points from one country to another is used to denote the differences between them in each of the five areas. This means that the values that Denmark has been assigned are to be understood in comparison to the two African sets of data.

³ This information has been retrieved via Geert Hofstede's personal website. East and West Africa are both represented as regions because data is not available for individual the African countries.

Critique of the CDT

A main critique of Hofstede and the CDT is the methodology of the initial findings and how they can be related to national culture. McSweeney (2002) argues that the findings in Hofstede's research because it is based on employees from IBM's marketing and sales staff and therefore, cannot be regarded valid as results on a national level. It is not likely that the sample of the study is representative as one must assume IBM has its own selective recruitment of employees.

Hofstede dismisses this critique arguing that "...*Cultural dimensions where never intended to provide a complete basis for analyzing a culture*" (Hofstede & Peterson, 2002, p. 404).

This means that the CDT should primarily be used as a means for comparison between countries and their scores and ascribed values within the specific dimensions and under the specific context that is present. The scores should not be regarded as a representation of the national culture as such, but rather illustrates the differences in cultural values between countries or regions (Williamson, 2002, p. 1388).

One should bear in mind that the theory should be considered a rough indication of the cultural values in a country or region. With regards to this thesis this argument is quite relevant since the task is not to research into the culture of Danish or foreign NGO's but rather to work with and analyze on the differences between them.

The previous chapters have explained and elaborated on each of the three theories that will be put to use in the following analysis; the RBV, OCT and CDT. The subsequent chapters now take on the analysis itself and deals initially with the analytical framework, with the analytical approach and strategy, and finally present the analysis and the discussions that arise in relations to the results.

7. Analytical framework

This chapter deals with and explains the analytical framework that will be used in the forthcoming analysis. The importance of an analytical framework is to combine the theories that have been described with one another and shape them into a useful analytical "tool" in relation to the empirical data that it will be applied to. When creating the analytical framework it is paramount to keep the research questions in mind.

The framework is divided into two main parts; an internal and an external part. These two parts will assist in working with the analysis at different levels. The need for both "external" and "internal" theories arise specifically when working with the cultural dimension of resources. Culture is regarded an element that can be an important resource within an organization, and even has the possibility of creating competitive advantage, if used and worked with properly (Barney, 1986, p. 663). Besides looking into the internal culture of each organization, it became clear during the research process that cultural aspects between the organizations was of interest too in relation to strategic alliances that can create competitive advantages for the organizations.

Through an operationalization the analytical framework will assist in the analysis of the research questions. The following section describes the model that has been created for the purpose of this thesis and serves as an illustration of the chosen theories and their application. The aim is to provide the reader with a clear picture of how the theories relate to and supplement one another.

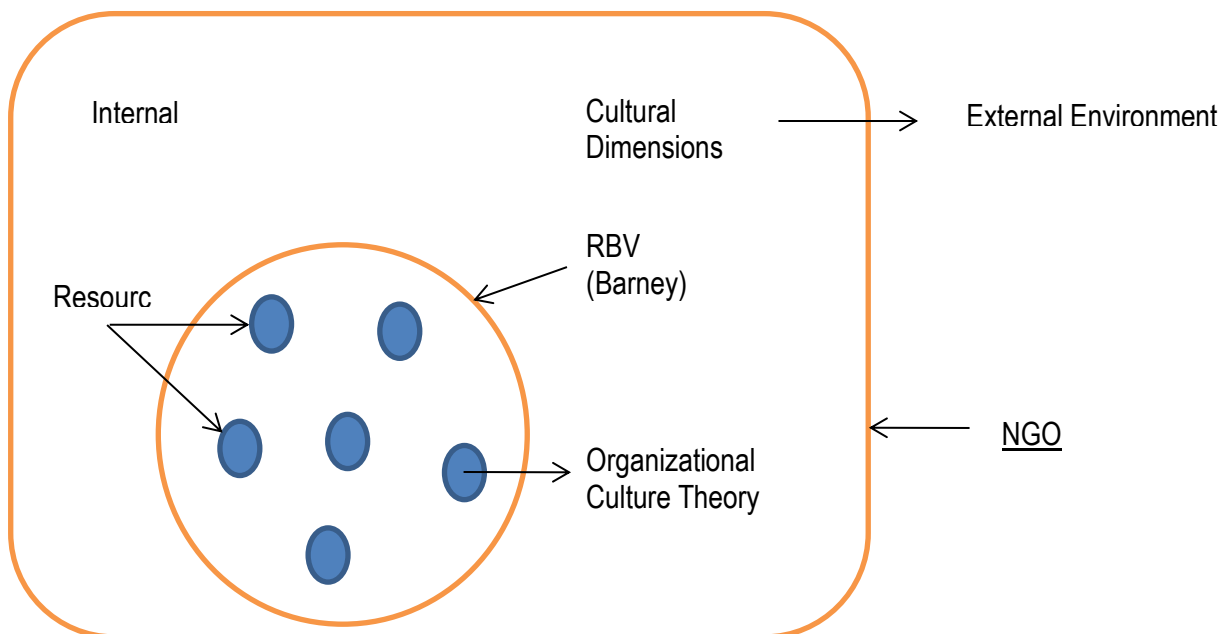


Figure 3

First and foremost the model consist of two parts, were the outer orange perimeter (the square) is the separator between the internal and external part of the environment. Within the internal part the orange circle symbolizes the RBV model (Barney, 1986) because the RBV model is used to analyze the internal resources of an organization. These resources are represented by the number of blue dots within the orange circle. Each dot represents a resource within the organization, such as for instance human, financial, organizational or physical. Extra attention is placed on the resource of "Organizational Culture" and will be analyzed using Schein's Organizational Culture Theory (Schein, 1990). Finally, the Cultural Dimensions Theory (Hofstede, 1993) is placed inside the NGO's internal environment but has an arrow pointing out of the organization. This illustrates that the cultural dimensions can be used to analyze and explain elements both internally and externally to the organizations.

The model is drawn in a way that divides it into an internal and external environment. The internal environment denotes the organization itself and all the parts it consist of, including resources. When working with the RBV in the upcoming analysis it is pertinent to determine what resources are actually important and relevant to work with, and which that are not.

During the data collection it became clear that the element of culture within the organizations as well as between them was an important area and something that should be looked further into. This inspired the application of a more culture specific theory; the Organizational Culture Theory (OCT). Applying this theory helps to better understand how and why culture becomes an important resource. When working with the theory it becomes clearer whether or not the resource can create sustained competitive advantage to an organization, when applying it into the VRIO framework of the RBV. Due to the use of personal interviews, the data is applicable within the theories as the open ended questions can offer much information concerning culture and resources in general. With respect to the RBV the data will be analyzed using the VRIO-model.

The external environment is considered relevant for further research as it concerns the strategic partnerships and how they formed and operate. In order to analyze the differences between organizations another theoretical tool is applied. The Cultural Dimensions Theory (CDT) can be used in terms of both internal and external analysis because the different elements in the theory (for instance "power distance" and "individualism vs. collectivism") are relevant both within the organizations as well as amongst them. The interesting part is the bridge that can be created between the two and how internal knowledge and learning is transformed into the alliances and how they cooperate using that knowledge. CDT is based on a set of tables and scores that illustrates the differences between countries and regions all over the world. It will be a point of departure in this framework and the differences in values between the Danish organizations and their African

partners will assist as guidelines. Any deviations or surprising information that is not in accordance with the information retrieved from the interview data will be analyzed.

7.1 Analytical approach and strategy

The analytical approach in the forthcoming analysis takes its point of departure in the framework outlined in the previous section. The framework enables the discussion and answering of the research questions that are essential to this project. Before taking on the task of analyzing the data a strategy must be formed in order to control and structure the analysis. This strategy aims to prevent that useful data and comments will be missed and assure that all parts of the data and the analytical framework is given appropriate attention.

The analysis was approached by an initial transcription and careful re-reading of all the empirical material from the data collection of this project. Following this a list of overall topics and points of interest was crafted, including a number of subsidiary themes. All topics were picked out on the basis of either the theoretical understanding resulting from the literature studies or the initial impressions upon interviewing respondents. Afterwards the procedure consisted of "coding" all the transcribed material into one or more of the categories, allowing for additional themes and topics to emerge as the coding progressed. The coding of the transcribed interview record helped ensure that all parts of the material was thoroughly included and also helped organize the vast amount of information into more tangible subsets according to theme.

As a result of this approach a number of overall topics in relation to the research questions was determined. These topics are entitled; establishing partnerships and maintaining them, organizational resources and their application, advantages and constraints in relation to culture, and finally the gaining of sustained competitive advantage by the partner organizations. The identification of these topics helps structure the following analysis.

7.2 Analysis

This chapter analyzes the data that has been collected via interviews with NGO's in Denmark, plus one additional email-interview with an informant based in Ghana. The aim of the analysis is to enable reflections concerning the links between the empirical data and the methodological framework in relation to the research questions and establish a basis for the final conclusion of the thesis. As mentioned the analysis will be divided into four central parts for the purpose of structure and a comprehensible overview.

This first section will take on the subject of partnerships between the organizations and what implications they have for each other. The next two sections concern "resources" and "culture" respectively, after which the final

section of the chapter comprises an analysis of whether or not the resources can be used as a means of gaining sustained competitive advantage.

7.2.1 Establishing partnerships

One of the main motivations behind this thesis is an interest in strategic alliances between NGO's. Therefore the initial question concerns how and why these partnerships are formed in the first place. The NGO's included in this thesis are all part of international partnerships but they differ in their way of initially establishing them. This first part of the analysis will try to answer the questions of how they are formed and what motivation lies in these establishments. The NGO's do not have their own entities in the African countries and thus they must rely on being able to establish partnerships with the partners. These different approaches will be analyzed in the following.

In the case of for instance Afrika InTouch, the organization is very much inspired by a religious ideology and this is a fact that seems to influence the creation of partnerships. Via Christian networks the NGO ensures the possibility of getting in contact with African NGO's with same basic ideologies and values as themselves. This makes way for partnerships where the participating organizations are closely linked to one another because of their religious believes. Benjamin from Afrika InTouch (AIT) explains:

Our partner in Cameroun happened in a slightly different manor, because we worked alongside Mission Africa, which is our mother-organization, and had a volunteer there who worked with the local church, and defined a project which then started to grow (AIT, appendix 2, p. 7).

In this type of situation the partnerships seem to happen via coincidence and are not planned out in advance. They happen partly because of shared religious motives that can be used to help others that need it. Having the same ideology and religious beliefs, it can be argued, can have a strong effect on the partnership. The definition of being a religious NGO is that besides the classic NGO-definition (chapter 3) "*organizations whose identity and mission are self-consciously derived from the teachings of one or more religious or spiritual traditions*" (Martens, 2002). By classifying organizations as being religious and spiritual, one might assume that they have strong ties to one another on this common foundation of faith. This makes the establishing of partnerships based on ideology and religion quite interesting as it can be argued based on the interviews, that the motivation of the cooperation is quite strong. The organizations seem to find a common ground in their faith and can build upon that in the partnerships. This information is important because it can help to understand why these organizations form partnerships with one another. On the other hand, strong religious

beliefs could also have a negative effect if the partner organizations would find it difficult to accept. If for instance the African partner is not as religious or has the same type of ideology then maybe the partnerships would not be formed, and a NGO like AIT would maybe have a harder time finding these selected partners. One could argue that either way strong religious beliefs and conviction could also repel organizations, before setting up alliances. It seems though as if AIT has no problem in establishing partnerships with African organizations since they have partners in 4 different countries and various partners within them (www.afrikaintouch.dk).

Besides religious motives, the partnerships also occur because of personal relations and experiences. Several of the organizations mentioned that alliances had been formed as a result of travels. These personal relations can happen in different ways and sometimes occur out of the blue. Again Benjamin from AIT elaborates:

The one [the partnership] we have in Ethiopia is a guy who used to live there as the child of a missionary and afterwards visited the country several times as a student and found an organization which seemed exciting to work with (AIT, appendix 2, p. 6).

The partnerships formed in this way could be quite strong because they arise out of personal interest, which motivates the involved partners. It is the case for instance in the partnership that is described above. The formation of partnerships based on personal relations holds motivation between the involved organizations which maybe inspires further collaboration between them.

Another way in which the participating organizations describe how the partnerships are formed is that the African organizations seek them out themselves in order to establish the alliances. This is done either via larger foreign organizations or directly to the Danish NGO's. In the organization Projects Abroad (PA), Anne Schmidt mentions:

It is to a larger extent the foreign projects that seek us out (PA, appendix 3, p.6).

This explanation is not rare when looking into the empirical material and reflects the idea that many of the African NGO's see the European/Scandinavian countries as sensible partners to work with (DA, appendix 7, p. 12). At other times organizations that are in the process of pulling out of a country or region also contact the Danish NGO's and inform them that there is a project available in a certain area. Here the large network that some of the organizations are part of, contributes to the creation of the partnerships.

Sometimes we have been contacted by other agencies, informing us about their withdrawal from a country, asking us if we are interested in collaborating with some of the partners they used to work with and ask if we want to take over the partnerships (DcA, Appendix 4, p. 5).

This is not the most common way that the partnerships are created, but it can happen. The larger organizations like DanChurchAid (DcA) to a greater extent find partners when being part of multinational organizations like for instance ACT, an international corporation for NGO's, and also through their own networks.

A slightly less common way of forming a partnership is represented by the organization Rise (R). This NGO started as an organization in Uganda with some ties to Denmark and saw possibilities in creating an organization based in Denmark that could provide not only financial resources but also knowledge. The Danish organization is entirely controlled in Denmark with its own board. Stine Ejlers (R) says in her interview:

Rise Denmark started off as sort of an extension of the Ugandan organization, and at that point we started up because of a Fair Trade sewing project which needed....both knowledge about sewing and design, but also to have a market here in Denmark along with the financial resources to make it happen (R, appendix 5, p.3).

This statement indicates how, in the specific case, a partnership was formed and what immediate benefits was the aim of it.

Besides reasons such as common religious views and personal relations, the choice of specific partners also sometimes turned out to be of a more strategic nature. The NGO's explained that they find partners in areas where they already operate, or areas of paramount importance and therefore also great awareness. In the case of DanAdopt (DA), the organization is constantly challenged by the great demand for child adoption options in different parts of the world, and thus they create strategic partnerships in Africa in particular because the region offers the organization a solution to their challenge:

It is different from country to country with regards to their various needs. South Africa needs everything [with regards to different projects and what kind of nature they have]. That is pretty common for all the African nations, but there are also countries such as Thailand and the Philippines and India and Korea, which have different needs.....It [the alliance] is then a balance between what they ask and what we are able and willing to (DA, appendix 6, p.7)

So to sum up the data tells us that, partners can be created on several different grounds but are often formed on the basis of ideology, personal relations, or more specific strategic benefits to the organizations involved.

This section of the analysis has provided insight as to how partnerships are formed and how the connection between them is established. Through the deconstruction of the data it seems that alliances are formed from an ideological perspective such as for instance religious cooperation, or via more informal personal relationships or personal experiences, or simply because of strategic benefits in terms of for instance geography or connection to the local population. These different ways of creating partnerships show the various possibilities that the organizations might have if wanting to form strategic alliances.

The following will be a section on how the partnerships are maintained and how the organizations work with one another in the process.

7.2.2 Maintaining the partnerships

The following part of the analysis will concentrate on how the partnerships are maintained after being formed. In order for the partnerships to prosper and have the possibility to be successful one might assume that they must be able to deal with the issues that can occur and must find ways in order to collaborate with one another. Issues such as culture and evaluation will be analyzed as they are a part of the maintaining of the partnerships.

The Danish NGO's are highly valued by the African NGO's in terms of partnerships, and thus the interviews point to the notion that Danish NGO's must be aware that some organizations just want to take advantage of them due to their access to funds and other resources. This seems to teach the Danish NGO's to be critical and aware of certain organizations. Svend Laursen (SL) who is based in Ghana and has been working with African NGO's for many years as a cofounder of Senior-hands to Africa and Asia (ShAA), comments on this subject and explains why the African NGO's in some cases only seek out Danish NGO's as partners. He sees it as a problem that NGO's from the "North" in some cases have regarded aid in Africa as "prestige projects" and therefore have thrown a lot of money into the African organizations. This created an unrealistic picture of the organizations and boosted the expectations to what the African organizations could expect, he argues:

In my eyes, the former "Northern" NGO's have forever ruined the financial environment in many third world countries, by contributing excessive amounts of money into them. Or for instance in the 1980's where big organizations like UNESCO and World Bank paid people to participate in their workshops, to prove that workshops were necessary (ShAA, appendix 6, p.8).

The same issue has been discussed in the interview with Projects Abroad, where a critical assessment seems necessary, when new projects offer themselves to the organization. Foreign NGO's see the strong resource they possess and some organizations will seek to take advantage of this:

...One of the most important things when running such an organization is also to be critical. There is always someone that wants something (PA, appendix 3, p. 6).

Furthermore it is mentioned that in some cases it is difficult to see whether the project is created to benefit the local population, or simply to attract tourists (PA, appendix 3, p. 6). One might explain this by drawing attention to the cultural differences between the organizations and how the expectations sometimes might differ from country to country, however, this issue is explored further later on in this chapter.

Even though the organizations have to be aware of possible miss-matches and opportunist partners, they still explain that they have very successful alliances with the African organizations. Finding new partners and seeking out which projects to be a part of, creates knowledge about how to manage the partnerships and what pitfalls to avoid. It is not easy to predict how partnerships will turn out and there is always a risk in joining unfortunate alliances. So why strive to form such partnerships? Several organizations mention that the reason for creating the strategic alliances is to make a difference in other parts of the world and also to help profile certain humanitarian causes. Some of the organizations are driven by ideological motives and some are driven by the values and culture that the African organizations can contribute with. Benjamin from AIT mentions:

From our perspective it is just as much a wish to bring something back to Denmark. We want to bring back inspiration and we want to influence the Danish children and youth to take part in the mission of the church and in the development in Africa (AIT, appendix 2, p. 4).

In this case the organization uses the partnership to teach members in Denmark about important values. And they can use the alliance as an illustration of how their beliefs and ideologies are defined and what difference they can make both domestically and in Africa. The partnerships also show the NGO's potential and ambition and can be used to attract new members and donors because it signals what is actually being accomplished by the organization.

In order to keep up with expectations and follow up on the alliances, some organizations use evaluation methods. This is done to define guidelines for the partnerships both for the Danish and the African NGO's. The evaluations can take many different forms and structures. Some of the evaluations are carried out locally and investigates how projects are progressing others are done on a more general level where long-sighted plans

are surveyed closely. A larger organization such as the DanChurchAid (DcA) is in the process of establishing a new method of evaluation:

... To make a full organization analysis in cooperation with the partners, including a baseline analysis and benchmarking concerning where they should be within five years. We'll do this in cooperation with them in so far as they are willing to and interested in this (DcA, appendix 4, p.7).

On a more modest scale, Projects Abroad evaluates their projects whenever a volunteer is sent abroad, as an integral part of their program. They use local partners in the evaluation process and travel to Africa themselves to witness the progress. Besides serving as a form of expectations management the evaluations help the participating organizations in reaching common goals and the evaluations can also intercept problems before they become too comprehensive.

Before taking on strategic partnerships some organizations prepare what might be referred to as a type of exit strategy. A strategy can enable them to pull out of an alliance without leaving an empty space behind them in the process or otherwise cause harm. As it is explained by Afrika InTouch:

I think about how we, along with our partners, try to think ahead and long-term. That we try to define where we are headed and I think about [...] I think about exit-strategies, meaning that when forming a partnership one should have a plan both for getting in and out (AIT, appendix 2, p. 4).

The exit strategies in this sense become a form of long term planning for the NGO's. One type of exit strategy might include the attempt to facilitate a partnership with another NGO for the former partner, as it was previously discussed.

A question that arose when analyzing the interview material concerned on whether or not the benefits that the organizations experience due to partnerships could have been somehow obtained otherwise. In the segmentation process of the present thesis, much work was put into finding the right organizations to work with. NGO's that on paper could provide useful data needed to analyze the research questions. One condition in the segmentations was that the organization should not have their own entities working with them in the African countries. Many of the organizations that were interviewed have been around for many years, giving them opportunities to create their own organizations to work with abroad; however, they choose to work within alliances instead. One important reason for this is proposed by Stine from Rise (R):

They [the partner] ensure the entire contact with our target group in the country. It is because of them that we have the ability of creating projects and seeking funds without it being viewed as the "white" man from the West telling them what to do. They are our contact with the real world (R, appendix 5, p. 4).

This statement underlines how as it would be extremely difficult to reach the local people in the same way, if the organizations are not represented via an alliance in the present context. This is a key benefit to strategic alliances mentioned by the respondents.

History plays a part in the fact that some of the Danish NGO's receive invitations to join alliances for the sole purpose of financial benefits to the African organizations, and thus some NGO's are cautious when considering a new partner and others introduce evaluations to the partnerships as a way of securing optimum quality. This is primarily done so both parties know what to expect from each other. These issues help maintaining the partnerships because they become a kind of expectations management tool to the NGO's.

Moving on from this section, the following section deals with the different types of resources that the respective organizations each put to use in respect to the strategic alliances they engage in.

7.3 Resources

An important part of being part of an alliance with another NGO is connected to what the organizations "bring to the table". What makes them want to cooperate with one another? This question is essential when looking deeper into strategic partnerships because it describes what incentives the organizations have when engaging in partnerships. In the previous part of analysis it was discussed how the partnerships come to be and what mechanisms that regulate them. This section will analyze what specific resources the organizations operate with and how they put them to use actively and strategically. Resources have a high influence on the way that organizations can market themselves and on the way that they are perceived by other agents. Resources can provide the organizations with competitive advantage if used properly and in the right context (Barney, 2001). During the data collection the different organizations had different opinions and ways of describing resources and the use of them in relation to the alliances. The interesting thing about this difference is that it possibly means that the organizations are making different use of their resources respectively. Some of them might not even realize what resources they have the potential of working with.

As discussed during the outline of the theoretical framework, Barney (2004) describes that resources can have a variety of forms and usability, in an article concerning sustained competitive advantage. He classifies the

resources into four main categories; financial, human, organizational and physical resources. In the theoretical framework of this thesis all four categories of resources are considered internal elements of the organizations, meaning that they will all be analyzed from within the organization in this case.

During the interviews it appeared that the organizations did not always have a clear focus on what specific resources they possessed or how they strategically put them into play. Of course they were attentive to the fact that they had resources, just not exactly what kind. It was also interesting what kind of resources they each saw as being their primary. Projects Abroad (PA) define their primary resource as being flexible, along with the knowledge they have on how to send volunteers abroad to work on projects with their African partners. They highlight their organizational resources as being the most important within their NGO.

First and foremost we are flexible [as an organization]. We are flexible with regards to comply on many different wishes. And we are flexible with regards to travel-dates for the volunteers and how long they can be abroad (PA, appendix 3, p. 2).

In case of PA the important part of the flexibility is to accommodate the volunteers, so they have the best possible conditions to work under. This means that the organization has the possibility of offering solutions that are more flexible than other organizations that also send volunteers out abroad on projects. This flexibility can possibly have a positive effect as it maybe attract more volunteers. This would mean that the organization would receive more applications and enquiries from interested volunteers which also could give the organization more volunteers to choose from, which could maybe lead to more qualified volunteers. This is maybe a farfetched way of analyzing the possible outcome from the flexibility however one must assume that when the organization stands out from the other similar organizations that it will either way give PA some advantages when it comes to the recruitment of their volunteers.

Because the organization PA is founded on a team of volunteers whom it sends out to help African (and other countries) organizations, it is also argued that the volunteers are a massive resource for PA as well. These human resources are essential for the partnerships to function (Barney, 2004, p. 76). In this sense PA states that their main resources are considered to be a combination of two of Barneys (2004) categories; namely organizational and human resources.

In the same way the organization Rise (R) also sees their main resource as a combination of organizational and human resources. In their case it is the members and their enthusiasm that shines through as well as their diversity, they explain:

It is all the work that is being added to the organization. We are many competent members in the organization, which combines many different backgrounds, facets and competencies and that is something I see as a strong resource (R, appendix 5, p .2).

In this sense Rise makes use of a resource that can be argued to be both an organizational and a human resource when related to Barney's (2004) classifications. The same can be said for Afrika InTouch (AIT), who also view their volunteers as the primary resource combined with their knowledge about the partnerships that they work alongside. Because they are an organization that is driven by ideologies their members may tend to be highly motivated in their work. This is because they maybe attract a certain type of volunteers because of their religious ideology.

Another primary resource that was mentioned by the organizations is the competencies and knowledge when the organization is one of the only players on a given market. DanAdopt (DA) is one out of only two organizations in Denmark that operate within their given market, the market being child adoption. This creates a natural advantage which can be used as a resource towards partnerships. One can argue this as being an internal resource because the NGO gathers knowledge and is on the organizational level formulated to work within the present context. DanAdopt describes their resource in the following sentence:

Our primary resource is that we are the only ones in this country (Denmark), who can do this job. Of course not forgetting our colleagues in Aarhus. It is a very special line of business because it is about having this respect towards the countries and a sense of creating long and good relations with one another...(DA, appendix 7, p.3).

In the case above the NGO is fundamental for the relations between the partners and the adopting families. Their primary resources are the organizational along with the knowledge they have acquired about the child adoption-business. The resources can be classified as being organizational because it is the NGO and how they work with the child adopting partners that is the primary resource. The experience DanAdopt hold as an organization can help them in finding and attracting foreign partners.

A larger organization like DanChurchAid (DcA) view their primary resources as being financial, in the sense that they are more liberated financially as an NGO, in comparison to others. This is because they as an organization have a larger public support for their cause. It seems that it is not common for an NGO to view the financial aspect as a strong resource, mainly due to the general structure of the organizations and their often limited economic funding. In the case of DcA the financial resources mean a more stable ground to run

the organization on, as well as a more stable foundation for future work. When asked what constitutes their primary resources, the organization explains:

.....The big support in Denmark. 15-20 years ago our turnover was consisting of 80 % DANIDA funding.⁴ This is now down to 42 %. This means we have reduced our dependence.....And it [the primary resource] is also the partners. (DcA, appendix 4, p.2)

The above quote illustrates how the organization in question views their most significant resources as consisting of financial resources (Barney & Hesterly, 2004, p. 76-77).

Another important resource that is mentioned by several of the NGO's is the many years of experience that they hold both via the individuals and as the organization as a whole. Svend (ShAA) summarizes this observation in the following:

...We believe that our strengths lie within the many years of experience possessed by our members - that the board consists of committed people who put much energy into their effort and that we believe to have a great connection with our members when we meet them... (ShAA, appendix 6, p. 6)

What is described here is the resource of the organizations culture, where the members possess both explicit and tacit knowledge about the organization and how they operate within it. It is this knowledge that benefits the organization in the work both abroad and at home and which thus constitutes an important and beneficial resource.

In summing up the resources that are identified by the organizations in the present section are to be flexible with regards to sending out volunteers to work on foreign projects which mean they have the possibility of accommodating when and how they send out volunteers. Another resource is the one of the volunteers themselves that can possess valuable knowledge and motivation. Besides these two the organizations also mention financial and organizational culture as primary resources.

The following section deals with the organizational culture that the Danish NGO's hold, and how this culture, when viewed as a resource, can be relevant within the partnerships. Knowledge and experience as a culture can be exploited to ensure learning for the African organizations, as the Danish organizations can share their

⁴ DANIDA describes Denmark's development cooperation, which is an area of activity under the Ministry of Foreign Affairs of Denmark (<http://um.dk/en/danida-en/about-danida/>)

experiences and share their knowledge with their partners. For this reason it is important first to map out the organizational culture within the organizations.

7.3.1 Organizational Culture

With reference to chapter 6 concerning the theoretical framework, Schein's (1990) theory of Organizational Culture is used as a platform in the analysis and as a tool for identification of the most important and interesting aspects of the NGO's culture.

Culture in this sense can be used to inspire and educate the African partners in how to operate within the organizations. Because of this, culture can be viewed as a resource within the partnership as it serves to further the capabilities and the skills of the people working with and within in the organizations. A key question is whether organizational culture is something that the organizations are attentive towards and actively exploit to their advantage. In the Organizational Culture Theory, Schein (1990) make use of three levels of culture to describe how the organization is shaped. As discussed in the theoretical framework it is the first two levels of "artefacts" and "values" that will be applied in this thesis the methodology does not allow adequate understanding of the third and final level, "assumptions". The analysis will discuss what contribution the Danish NGO's can bring to the partnerships by using their internal organizational culture as a resource.

Some of the partnerships discussed during the interviews are challenged because of what might be called an organizational "miss-match" between the involved NGO's. This can occur due to lack of education of the African organizations it is explained, in other words situations where the experience and knowledge from the Danish NGO's is not sufficiently extended to their partners. Focus has in some cases been solely placed on working with the target groups amongst the population, and not so much on how the organizations should be run in the local areas, although it is argued that this is a subject where the Danish organizations can contribute immensely:

In many cases the partners are very weak with regards to the organizational aspects. Many of the partners are very talented in working with the target groups. They are very good in understanding the involved people and helping out around the projects. They are however not very good in writing and preparing rapports (DcA, appendix 4, p. 2).

In other words the partner organizations need help in structuring their organizational work. The Danish NGO's often possess this knowledge because of the numerous years of existing as NGO's, combined with often superior educational levels, knowledge about communication at higher levels, etc. Writing for instance public

reports in the form of a budget, to be used for documentation between partners is within the organizational culture theory considered part of the organizations' "artefacts". Artefacts refer to basic information that anyone can get a hold of (once the report/budget has been written, of course). However, the knowledge of how these documents and reports are actually written in the optimum manor and the know-how that this requires is often something only the personnel from the Danish organization can contribute with. This means that the initial concept of "artifacts" is no longer adequate to describe this element of the organization and thus the level of "values" become interesting. Values are used to describe the specific ways a task is carried out on the basis of specific knowledge. It not necessarily as easily tangible to someone looking in from the outside, as in the case of "artefacts".

The immediate advantage for the partnership when sharing knowledge needed to accomplish tasks such as the above mentioned is that the Danish organization obtains a partner that is more professional in their handling of different tasks relevant to the alliance. Cooperation on these matters are of interest to both parts of an alliance since it enables them to compare official documents and statistics with one another and can contribute to the transparency of the alliance.

The ideology within the NGO's becomes an important part of the partnership. Ideology and basic structure of the NGO's is a big part of organizational culture as it forms what kind of employees the organization consists of and how the organization operates. The ideology is defined as being part of the level of Values in Organizational Culture Theory (Schein, 1990), but can also be present in the level of Artefacts. This is because ideology can be expressed visually for instance with the presence of religious artefacts within the organizations.

The organizational culture is used as a resource because organizations can use their specific ideologies to promote their NGO and, as mentioned earlier, form partnerships based upon it. As a resource, ideology has its advantages in attracting employees and volunteers to the organization. These people will have a certain mind-set and certain values which can be inspired by the ideology of the NGO. On the other hand when choosing to form an organization based on a distinct ideology, for instance a religious view, one must also be attentive to the notion that there can be a downside to this as it might narrow down the possible organizations to work with due to opposite ideologies. In other words it is a resource that can have positive as well as a negative impact on the organization. It seems, however, that these types of cultural resources also help create an identity and form the organization.

In summing up the organizations view their primary resources as; human resources which are the volunteers that work for/with them, the knowledge the organizations poses after many years of working within their individual fields, the fact that they are the only ones on a given market and the organization itself. Besides their primary resources another way of identifying resources within the NGO's is to look closer at Organizational Culture Theory (Schein, 1990). The theory identifies internal resources based on the culture within the NGO's via three levels. These levels are Artefacts, Values and Assumptions. Some of the organizations use their ideology as a way of defining their internal culture, which then can be used as a resource in the partnerships, as in the case of Afrika Intouch (appendix 2).

After this identification of resources the next part will take on an analysis of how the organizations make use of their resources.

7.3.2 How are resources applied?

A natural point of interest after having defined the primary resources that the organizations hold is to take a closer look at how they apply them in the context of the alliances. This section will analyze and discuss how this is done and seek to explain what the organizations receive in return. It is important to bear in mind that the Danish organizations also seek to benefit from the partnerships in the same way as the African ones.

The financial resources, as described before, are quite important to the partnerships. The funding both from donations and from grants and public funds (like DANIDA) is paramount in order for the organizations existence. The financial resources are brought into play in either a direct or indirect manor when it comes to the specific partnerships. An example of a direct manor is when the Danish organization donates a fixed or variable amount of money every year to keep local projects running. This is done in cooperation with the African NGO's that afterwards supervise the projects and make sure the financial contribution is well spent.

One might say that we support financially. We have many small partners where 50.000 [kr.] a year can make a huge difference.....We also have partners that receive 1.5 million annually. So we have both small and large contributions. So we work towards these partner-projects and investing in local capacity (AIT, appendix 2, p. 6).

In this case the local knowledge of the African partner NGO is used to keep projects running by means of the financial resources from the Danish organization. These resources thus become a foundation for the local projects. Another way of using the influence of financial means is to invest it in human resources. This combination of the two categories of resources enables a long-term perspective and investment, because the

knowledge obtained by the partner organizations is useable for years to come. In addition to this direct application of financial means, a way of using indirect financial resource is by seeking out funds to hire personnel from the partner organization and educate them and increase their knowledge. This is also something that AIT contributes to:

We received a quarter of a million DKK from The Danish Youth Council, which meant that our partner organization in Africa could choose two of their members to receive a volunteer salary. They then met up here in Denmark and received education and courses. Afterwards they went back to the partner organization to work on internal and external communication (AIT, appendix 2, p. 6).

By engaging in such an exchange both partners in the alliance benefit from the learning received by the members on each side of the partnerships. This knowledge which is created between the NGO's in itself becomes a resource, because it can contribute to the further work in the alliance. The members from AIT in the above example bring back knowledge about how the other organization is run and know-how concerning the various communication strategies and different procedure. AIT has several of these projects in different areas.

Especially the resource of knowledge is something that the organizations exchange between one another. The Danish NGO's reflect upon this when asked what they feel they receive in return or benefit from in the alliances. There is little doubt that the Danish organizations are often in a strong position in the various alliances because of their access to financial resources. However in order to succeed as an humanitarian organizations it is important to have local partners abroad who can help in identifying what needs to be done and what projects to work on. When asked what local partners contribute with, Projects Abroad explain:

When we want to start up projects in the communities, the locals feel safer around us being there, when we have the African partners with us. No one likes it when people just come in from other countries and tell them what to do (PA, appendix 3, p. 6).

The statement draws a picture of the importance of the partnerships when wanting to contribute in the local communities. The knowledge that the African partners have is pertinent in this context and so is the relations to the local community. In this way it becomes a combination of financial resources and knowledge that is put into play. The knowledge that the African organizations can contribute with also helps the Danish NGO's in understanding what type of assistance is needed and to draw on experience from past cooperation's. It

further local relationships and enables organizations to get closer to the local communities. Senior hands to Africa and Asia (ShAA) also mentions the exchange of knowledge as being of great importance:

This means that we in ShAA emphasize on the cooperation with a “southern” NGO because of their contributions to our understanding and knowledge about the reality we work with in the third world (ShAA, appendix 6, p. 8).

Furthermore it is stated that an alliance will not be created unless there is a flow of resources between the organizations. It does not have to be specific tangible resources like for instance the financial funds, but it can be human resources as well. As long as there is an exchange of resources the partnerships are valued. The Danish NGO's are, however, attentive to the fact that the relationships in most cases will be uneven (ShAA, appendix 6, p. 8).

Besides contributing with local knowledge the foreign partners also often bring a high level of motivation and commitment to the alliance, because they need the partnerships to be successful to be able to make a difference in their field of focus. This is mentioned by DanChurchAid (DcA) during their interview:

They [the African partners] often come with a clear and believable commitment... (DcA, Appendix 4, p. 5).

Other important resources which the Danish organizations contribute with to the strategic partnerships besides the financial ones are the so-called organizational resources (Barney & Hesterly, 2004, p. 77s). This for instance is the case when the partners are schooled in how to run their organizations and how to obtain certain organizational structures. This helps the NGO's to be more efficient and creates stronger relations between the organizations. Stine from Rise (R) mentions this cooperation:

We really do not have direct contact with the local population (in Uganda). We are more a supportive member of the organizations and assist in training them and helping them with organizational structure [...] They are the connection we have in order to reach our goal of helping people that need it (R, appendix 5, p. 4).

Another vital resource for Danish NGO's in general is the help they receive from volunteers. They can be used in different ways at home in relation to for instance as fundraisers. Another and more extensive way to benefit from this resource is to send volunteers abroad to work for the African partner organizations and help out on projects. Volunteers can thus become a very valuable human resource in the alliances. The volunteers pay for their own travel expenses and the Danish organizations therefore have the possibility of providing this resource as a contribution to the partnership. It is a resource, however, that sometimes proves vulnerable in

many ways as the volunteers can react quite differently when traveling abroad (PA, appendix 3, p. 4). In other words it is difficult to predict how these "human resources" react under a different set of cultural rules.

The resources that the organizations operate with within the alliances are thus of financial, organizational and human nature (Barney & Hesterly, 2004, p. 76). The financial resources can be either direct by donating a certain amount of economic support or indirect by seeking out grants in order to invest in educating the members of the partnerships. These investments are of a more long-term character and contribute to the organizational learning in the alliance. Another resource is knowledge which can be transferred between the organizations. The Danish NGO's contribute to this resource by sending members of their organization to the African NGO's and teach them about various methods of management. Reversely the African organizations can assist in seeking out which projects to focus on, because of their local knowledge. Knowledge can also be transferred via the evaluations that the partnerships have with each other.

The last resource which has been described in this section is the human resource. In the partnerships human resources can be used when volunteers are sent to the African organizations to help out with projects. Of course in this form of exchange knowledge is also created between the partners. In these ways the organizations use the resources that they operate with, when working in strategic alliances.

Another important aspect of the partnerships is something that can be a very valuable resource. This resource is "culture" and is a particular point of interest in this analysis that will be dealt with separately in the following section. The next section will take on the subject of culture both between the partners but also within the organizations themselves as it has been previously demonstrated in figure 3. This means that culture will be worked with both internally and externally.

7.3.3 Culture as a resource

Culture can be defined and understood in many ways and also impact various levels of an organization (Schein, 1990). In the strategic partnerships that this thesis concerns itself with culture is a very important aspect when trying to understand these partnerships. When working and cooperating within cross-border alliances any company, whether an NGO or a for-profit organization, is likely to experience that the vast geographical distance also entails that different cultures meet, and must learn to interact with one another.

The diversity in culture when it comes to cross-border alliances between NGO's and in this case between Danish and African NGO's specifically can contribute with advantages, some of which have already been discussed. At the same time, however, it can also lead to conflicts and create problems for the involved

organizations. This analysis will examine what different kinds of impact that the phenomenon of culture has on the partnerships and how the differences within cultural backgrounds and understandings can be used as strengths if the partners are attentive to them. The analysis will also try to understand and explain how organizational culture within the organizations themselves can be used as a positive resource in relations to the partnerships, and to what extent this form of culture can and should be regarded as a resource at all.

In his work, Hofstede (1993) demonstrates how there are cultural differences between certain countries and regions all over the world and how these differences can be understood in comparison to each other. He does this by means of a scoreboard measuring different characteristics of each culture and thus allowing for a comparison between them. In some cases these differences can be minimal, as when for instance comparing the Scandinavian countries with one another.⁵ In other cases these differences can be so vast and extensive that they surely ought to be taken into account before forming partnerships. In the case of alliances between Danish and African NGO's the cultural differences, it should be noted that the cultural diversity and difference from the starting point is considered quite significant on this scale. Hofstede (1993) has thereby developed an interesting and useful tool for working with and measuring these differences. In terms of this thesis the interesting issue is looking into and trying to understand how the cultural differences are reflected within the partnerships. It also furthers an interest in analyzing how the organizations then face and handle these possible challenges brought about by the cultural differences.

The following section takes the analysis further into the cultural aspects and investigates the differences between the organizations from a cultural viewpoint. When working with Hofstede's (1993) Cultural Dimensions, not all five of them will be taken into consideration in this analysis, as it was delineated within the theoretical framework.

A difference in culture can for instances arise when it comes to the way that the concept of time and precision is perceived across the world. The different cultures within the Danish and African organizations can have very different opinions of how time should be affecting the partnerships and the routines and patterns after which they work. Sven (ShAA) comments on this difference when he states that:

In Denmark we have a perception of how Africans work with time: "Africa Time". I am sure you have heard this expression? (ShAA, appendix 6, p. 9).

⁵ Please refer to appendix 8 for Hofstede's (1993) scale.

The expression above illustrates the quite common notion that many things are done at a very different pace in Africa compared to how they are done in for instance Denmark. Svend mentions that it is difficult to set up meetings without substantial delays because many of the foreign partners do not take the time issue very serious. They either show up to late or do not show up at all not recognizing that this is close to unheard of in the Danish culture when it comes to professional relations. Sven elaborates further by saying that as an organization interested in working abroad one simply must learn to accept these conditions if the NGO wants to achieve their goals and work within an alliance (ShAA, appendix 6, p.9).

Stine from Rise (R) also comments on the time issue, describing it as quite a problem at times but on the other hand not something that bothers her on a daily basis (R, appendix 5, p. 4). She goes to explain that because of her many years of collaboration and personal relations with people from Uganda; she is used to this difference in time-management and therefore "counts" on it and avoids being disappointed. It seems that it is knowledge like this that can help the partnerships to flourish despite differences in certain sometimes crucial areas.

In relation to the above discussion it is interesting to note how countries are scored within the Cultural Dimensions Theory (Hofstede, 1993). When looking at the parameter of "Uncertainty Avoidance"(p.30) which is the appropriate parameter from Hofstede's model in this context, the African countries appear to strive for more structure and a more formal business attitude compared to Denmark. The characteristic of "Uncertainty Avoidance" in Hofstede's model is that low scores denote countries with an informal business attitude and the acceptance of risk and change. Countries with a higher score denote the opposite (Appendix 7). Comparing these scores from Hofstede's (1993) table to the statements from the empirical interview data in this project, the results seem is upside down. In the research conducted for this thesis it seem that the Danish organizations want structure and formal business ethics whereas the African organizations operate in less strict and formal ways.

This difference between what the theoretical framework suggest and what the empirical data now indicates might have something to do with the different contexts that surround the two. One might suggest that the context under which NGO's work today might be different from the environment in which Hofstede's theory was created a couple of decades ago. Because of the uncertainty surrounding NGO-work and sometimes having to rely on donations and funding, it can create a different mind-set with the Danish organizations that makes them prone to seek structure and certainty. The fact is, however, that the values presented in Hofstede's (1993) model were assigned based on a different organizational context, which is something that should be taken into account.

When looking further into some cultural differences with regards to work habits and routines, Benjamin from Afrika InTouch (AIT) describes this wish for structure and plans of evaluation:

We are very keen on making it clear that evaluations and reports not made based on suspicion. It is a question of how we in our part of the world choose to use money in a responsible matter (AIT, appendix 2, p. 9).

The difference in how time and agreements are made and kept is something that organizations seem confident that they have the possibility of overcoming. The organizations in this study are aware of the differences and attempt to handle it in a way that does not allow it to become a larger issue.

Other forms of cultural differences on the other hand might prove somewhat harder to overcome and can create tension between the organizations if not respected. These issues seemed evident in several of the interviews with the Danish NGO's. Sometimes the partner organizations have ways of doing things that are unfamiliar or even hard to accept for the Danish partners. It can create problems for the alliance when the differences and ways of dealing with different issues become too vast.

Both Projects Abroad (PA) and Afrika InTouch (AIT) have experienced these cultural differences in the relationship with their foreign partners. In both cases the Danish organizations witnessed how children are physically disciplined in African schools, something that many of the local communities in Africa still accept and approve of. Needless to say this strides against the general view in most organizations from Denmark working towards improving the conditions of African children. Both of the Danish organizations have sent out volunteers to the African organizations and to work at African schools, so in some cases these volunteers become part of the educational system in the receiving countries. This has proven difficult to handle for some:

Many of the volunteers that we send out to our partners have educational tasks at schools, where they have a different way of dealing with the children.....They use physical punishment to discipline the children (AIT, appendix 2, p.10).

Afrika InTouch became aware of the issue and addressed it to the African organization in a respective manor in order not to step on any ones toes. They are attentive to the fact that the same conditions where present in Denmark not many decades ago which helps the organization putting things in perspective (AIT, appendix 2, p. 10). As a way of dealing with these issues the organizations aim at dialogue and mutual respect, and at the same time realize that they are not able to completely control every aspect of the partner organizations.

With regards to Hofstede's (1993) dimensions it is a bit unclear which of the five dimensions this particular cultural aspect can be analyzed in terms of. Taking a closer look at the characteristics of each dimension one can argue that "Long Term Orientation" can be applied when trying to understand why there is a difference between the ways children are disciplined in different cultures (Hofstede, 1993, p. 90). Both Denmark and the African regions lie within the lower end of the "Long Term Orientation" scale, with the African countries in the lowest part. However, the way of handling the upbringing of children in many regions of Africa is done in traditional and more old-fashion ways than what we are used to in our part of the world, and therefore it can be argued that they intuitively ought to be placed within the high end of the scale concerning "Long Term Orientation", which is opposite of the original values assigned by Hofstede (1993) in the Cultural Dimensions Theory (CDT) (Hofstede, 1993). Once again it can thus be argued that there seems to be a deviation between Hofstede's theoretical suggestions and the empirical data from the interviews in this project. According to the organizations included in this study the African organizations operate within old traditional customs and are not about to change their ways of doing things, not even when partners feel uncomfortable or are compromised on their ideological standpoints (appendix 2, p.10 & appendix 3, p. 7).

The cultural differences which have been described so far can come off as problems for the partnerships because the organization that are supposed to work together are rather opposite to one another on several accounts. It is differences like these that put the organizations to the test but also helps to form and develop their relationship. The mentioning of so-called "positive" cultural differences by the Danish organizations is a testimony to this idea. One example mentioned in the interviews regards how the African partners show a great deal of compassion and loyalty to the members of their respective community. They really do want to help people as much as they can even though they might have insufficient funds to complete their goals:

Our partner in Ethiopia is a good example of how cooperation is something that can be done in equality and a common passion for helping others. In this it is case street children, prostitutes and child laborers in Ethiopia. So they contribute a lot with their values (AIT, appendix 2, p. 8).

This wish of wanting to help others that need it is something that unites the partnerships and gives them a common reason for cooperation. It can be described as a form of glue keeping them together in their fight for justice and aid for the individuals in need on the African continent.

Looking closer at the Cultural Dimensions Theory (CDT) the phrase from above goes well with how the African region is scored in the so-called dimension of "Individuality" (Hofstede, 1993, p. 90). The African countries in Hofstede's (1993) study score very low in this dimension meaning that they are considered a collectivist

society where the wellbeing of the group is more important than the individual. This perception seems to be reflected in the context of NGO partnerships as well. The scores for Denmark concerning this matter are quite high, meaning that Denmark is a more individualistic society where the wellbeing of one self and the closest family is of greatest concern. In this sense Hofstede's (1993) classification of the African regions as highly collectivist seem supported by the understanding of the Danish NGO's concerning their foreign partners.

In the light of the previous discussion it can be argued that the cultural differences between the organizations are something to bear in mind when forming strategic alliances with foreign partners. When summarizing it seems that a big cultural challenge between the organizations are issues of how time is respected and treated. There is big difference in the way that the concept of time is perceived and it is not uncommon for African partners to be late or not even show up for meetings or appointments. This of course can create some tension and unnecessary problems between the organizations despite the mutual intention of close cooperation. If an organization is attentive to the fact that everything is going to happen at a slower pace when dealing with the African partners and takes precautions then the problem seems to be something that can be dealt with.

Another and perhaps much stronger example of cultures clashing between the particular NGO's of this study is concerned with the raising and disciplining of children. This is a cultural difference that is harder to accommodate because the Danish organizations feel that the physical punishment of African schoolchildren is compromising towards their ideologies. This makes it hard to accept but on the other hand it is an issue considered difficult to change, so the only option is to have a clear and sound dialogue with the African organizations and hope they can respect the concerns uttered by the Danish partners.

These two examples of cultural difference are used to show that there can be problematic issues when forming strategic alliances across borders, even when working towards the same goals. But by keeping an open and sound dialogue these issues in the end might even become a source of knowledge and perhaps to a certain extent create stronger partnerships. Like Sven (ShAA) mentions:

We cannot and must not try to change these differences. We must try to understand and tackle them so they will not be an obstacle or barrier for the partnership, but an advantage (ShAA, appendix 6, p. 10).

The question that remains to be answered is whether the cultural differences can be too large and simply too extensive an obstacle for the organizations, so the partnerships have no other resort than to break up. The idea is that knowledge can be wasted if the differences are too big and the partners are too far away from each other (Hofstede, 1993). Some of the organizations in this thesis could recognize this problem and replied

to the question of whether or not they had broken partnerships because of the cultural differences that it is in fact something that can happen from time to time. However the general attitude is that dialog and communication can create possibilities for the alliances and therefore they continue to exist.

7.4 Gaining sustained competitive advantage

This final chapter concludes the analysis and deals with the question of whether or not the described resources discussed in the previous sections of the analysis have the possibility of creating so-called sustained competitive advantage for the NGO's entering the strategic partnerships. By sustained competitive advantage is meant that the organizations take advantage of the possibilities they have in their internal resources

During this analysis several resources have been identified via the empirical data and each resource had been discussed in relation to the theoretical framework. The resources are an important part of the partnerships and amongst other things they make way for learning and knowledge transfer between the partner organizations. Whether it is human, financial or organizational resources that are in play they each have their own importance within the strategic alliances. What is more difficult to establish is the significance and actual level of importance that each of these resources represents to the NGO's. Therefore a further step will be taken in the analysis, drawing on the theoretical framework suggested by Barney (2004) and the earlier mentioned VRIO-model.

The fourth resource category (physical resources) has not been included in the analysis. This delineation has been made based on the fact that physical resources was not mentioned by respondents as carrying significant importance to them, and because it was not possible to assess the different physical resources of each organization based solely on the interviews.

Each of the resources that have been identified in the empirical data will be analyzed using the VRIO-model. The model is created to identify whether or not a particular resource has the possibility of creating sustained competitive advantage. In this case the VRIO-model is used to analyze if sustained competitive advantage is formed within the partnerships as a consequence of the specific resource. The model identifies the advantage of a resource by analyzing whether they can be considered Rare, Valuable, costly to Imitate and also how the Organization(s) exploit(s) them as described in chapter 6.

The first resource to be analyzed using the VRIO-framework is the volunteers. Several of the organizations in this thesis make use of volunteers and describe them as an important resource within the partnerships.

Volunteers either work within the Danish organization or they are sent out for certain periods of time from the Danish organizations to the African NGO's. The volunteers then help out on projects and work within different areas of the organizations themselves. The first question one must ask when using the VRIO framework is if the resource is Valuable or not. The first thing that comes to mind is that volunteers work for free and in some cases even pay the NGO's for the opportunity to help out, gain knowledge and have an experience of a lifetime. The volunteers in some cases also help out in the domestic office of the NGO upon returning from Africa and contribute to the education of new volunteers. Projects Abroad (PA) make use their volunteers in this way and are therefore able to draw much assistance from volunteers all together.

Another good resource, of course, is that we have all previously been volunteers ourselves in this office, which helps us to put ourselves in their [the new volunteers] shoes (PA, appendix 3, p. 3).

The above information adds to the notion that volunteers are in fact valuable to the organizations and their partners, because they contribute to the work conducted by the organizations at a minimum cost. They can also be seen as valuable because they help the organizations in fulfilling their ideological missions and work towards their goals. In one interview volunteers are even identified as valuable because they are the foundation of the organization and a key part of the alliances that this organization holds (AIT, appendix 2, p. 3). This means that the organization is maintained on the basis of these people's knowledge and commitment and that this in some cases might even inspire new partnerships.

Next step in the VRIO is to analyze whether the resource is Rare. As a phenomenon as such volunteers are hardly to be considered rare overall, because they are found in numerous organizations nationally and internationally and for example every organization included in the interviews for this theses use volunteers in their work. However, the resources that the volunteers bring to the table in their specific organizations and the fact that volunteers can be difficult to recruit and maintain, makes it possible to argue that volunteers are still a rather rare resource in this particular sense. Taking into account the present context of NGO cooperation volunteers can be classified as being rare because each and every one of them contributes in different way. Education and schooling of course can give them some similar competencies, however, their individual passion for what they do for the organizations and the possibilities they have for creating new partnerships is something that this thesis argues can be described as a rare attribute.

Identifying the resource as being both Valuable and Rare, takes the analysis further on to the next element of the VRIO-model, which discusses whether or not a resource is costly to Imitate. The first adequate question in this context is what the organizations would do if they did not have the possibilities and the help that the

volunteers donate. It would likely be extremely costly for any organizations to get the same amount of work done by paid personnel and this would place the NGO's in a difficult position financially. This alone addresses that volunteers are costly to imitate because the organization would have an additional expense if it was not for this particular resource. Another way of seeing the resource as costly to imitate is to look at the individual knowledge of the volunteers, which, besides being rare in the first place is also knowledge that the volunteers have acquired when working alongside the partner organizations and thus is very valuable and likely also costly to imitate.

The final aspect of the VRIO-model concerns itself with the extent to which an organization manages to positively exploit a certain resource that they have obtained. As described in an earlier section the organizations use their volunteers as a resource during projects but also as links for creating and establishing new partnerships. Several of the organizations have stated that some of their partnerships and projects have been initiated primarily because of volunteers that have travelled abroad and created a connection to a foreign partner or spiked an interest in a foreign project. Because of personal relationships with the African partners the volunteers have also contributed with eager motivation and inspiration for the creation of partnerships. This is a good indication of how the NGO's make use of their volunteers as a resource. Another way of using the volunteers is sending them to work with the partner NGO's on locally based projects and sustaining a relationship with them upon their return and have them trained to educate and motivate new volunteers. The organizations show that they use their volunteers to the greater good of the organization. They use them as what they are, a valuable resource, that can confirm to the partner organizations that the NGO is willing to contribute to the alliance.

Based on the application of the VRIO-model the volunteers, as a resource, can thus be argued to create sustained competitive advantage for the organizations (Barney, 2004, p. 78). Volunteers are a resource that is Valuable, Rare, costly to imitate and something that is exploited by the organizations. Each group of volunteers within the NGO's, it is argued, are unique and something that the organizations can apply in their partnerships as a means of gaining competitive advantage. For the resource to be fully exploited by the organization it must be used in a matter where it contributes in an optimal way. It can be argued that sending volunteers to work with the African partners abroad is where the resource is often used to its fullest potential.

A resource that is closely related to the volunteers is what has previously been referred to as the internal organizational culture. The cultural aspect is important to the NGO's as it helps in defining what type of organization it is. Within the concept of organizational culture lies ideology and structure as well as how the NGO's was originally established, as well as organizational elements concerning for instance what tools are

used in creating reports and evaluations. The question of interest in this section then becomes whether or not the internal organizational culture can be described as being valuable in terms of creating a sustained competitive advantage for an NGO in a partnership. Taking into account that organizational culture is a very wide concept it can be difficult to grasp and to analyze. However, if broken up into smaller parts the concept of culture, as described in the analysis, becomes easier to grasp and to analyze.

Another, perhaps less tangible, but yet interesting part of the organizational culture concerns the ideology that the organization is founded on, and which is used by the NGO's as a mean of getting in contact with one another and as a ground on which to form partnerships. All the involved NGO's have unique ideologies which are all shaped in different ways. Projects Abroad (PA) was formed by "coincidence" by the present CEO, when he witnessed how difficult it was for European school students to get a chance to volunteer and go abroad to help out in the countries where people needed it (PA, appendix 3, p. 2). Afrika InTouch (AIT) was formed based on a Christian ideology and a passion for the African continent with the intent to positively influence children and young people in the region. The unique ideologies and experiences summarized in the organizations make them Valuable, and at the same time Rare. It can be argued that the way the NGO's are initially founded and the way that they seek out partnerships also ads certain experiences to their organizations. Barney (1991) mentions this issue in relation to his work concerning organizational culture and the achievement of sustained competitive advantage:

"Rare experiences can lead to a rare culture. If these cultures are also valuable then they hold the potential for generating sustained competitive advantage" (Barney, 1991, p. 660).

In other words the organizations internal culture can be argued to be both Valuable and Rare because of the way they organizations have been formed in the early beginning and how their particular partnerships have evolved over time. For all the organizations in this thesis this premise seems to holds when looking into how they originated and how they continue to work with their partner NGO's. This means that the first two steps in the VRIO-model are fulfilled and that the next step when relating to the model entails a discussion of whether or not the resource of internal organizational culture is costly to Imitate.

It can initially be argued that the resource of culture is very costly to Imitate because of the unique nature of it. As described the different ideologies that are present in the organizations and the way that organizations make use them in their partnerships make them very hard to imitate. Of course when the organizations collaborate there is an exchange in resources and in this context also an exchange of culture, or perhaps rather and

inspiration of culture, which influences their ideological standpoints. Because of the origin of the individual culture of each of the organizations it can be further argued that culture as a resource is thus costly to imitate.

Barney (1991) elaborates further on this understanding in the following quote:

"There is significant evidence which suggests that valuable and rare organizational cultures often may be very difficult, if not impossible, to imitate" (Barney, 1991, p.661).

This means that the characteristics of organizational culture that may make it rare also may make it difficult to imitate for other organizations. It is difficult to copy the various events that have inspired an organization to initially arise. The last step when applying the VRIO-model concerns the exploitation of the resource in question, and helps determine whether the organizational culture as a resource can create sustained competitive advantage.

When the organizations use their ideology to establish common ground for a partnership with another NGO they thereby apply this cultural resource as an advantage. When DanAdopt (DA) as one of the only NGO's of their sort in Denmark applies both their ideology and their knowledge to a specific area of expertise, they can be argued to actually exploit their cultural resources as an organization. When Afrika InTouch (AIT) use their Christian beliefs to establish a bridge between them and other Christian partners in Africa they use the ideology they were founded on as an advantage in the partnerships. In other words; the organizations have the potential to exploit their resources of organizational culture in the partnerships and that can create sustained competitive advantage in the partnerships with the African organizations (Barney, 2004, p. 79).

The next resource to be analyzed in this section is what has previously been referred to as financial resources. Financial resources within NGO's are most often obtained through donations from private contributors or funding from public grants. Unlike the other resources the financial resources are not unique in quite the same way as for instance culture, or like human resources in the case of volunteers. However, every organization needs a certain level of financial foundation in order to maintain existence and therefore the financial resources are still of immense importance. If an NGO can become economically stable it can help provide consistency and maybe even sustained competitive advantage. As a resource there is no arguing the fact that donations are valuable to the organizations introduced in this project. The economic means help the NGO's in accomplishing their overall goals of helping people in need. One example is DanChurchAid (DcA), one of the larger organizations included in the empirical research for this thesis. Their economic situation through time has made them more independent from public grants they explain (DcA, appendix 4, p. 2), which gives them

supplementary possibilities and ensures that they are not as "tied up" financially as other NGO's can be. This goes to show that financial resources are rather valuable to the NGO's.

Money in itself is not considered a rare resource as such, however, the ways in which the financial resources are collected and contributed can be described as rare. One might argue that within the present context of the organizations in this thesis, having sufficient economic funds can be seen as a rather rare quality to an NGO. A resource that not every organization has the possibility of obtaining, but nevertheless a resource that is very important to possess. Between the organizations it is also rare not to be depending on financial resources and therefore it can be argued to also constitute a rare resource. Another way in which it can be argued that it is not a rare resource is in the way that the organizations choose to use their finances. This is important because of the situation under which the resource was highlighted in the first place. That was in the connection with how the resources were used within the partnerships. They were used in a direct and indirect manner, both as direct donations and indirect investments in personnel. The way the resources are used in the partnerships does not make them rare, because there is a quite clear way of how they are spent. Therefore the resource of how finances are used between the organizations can only have competitive parity. This means that the present resource is not creating the possibility of sustained competitive advantage. Because of this, the "I" and "O" within the VRIO model are not analyzed further in this case.

The last resource to be included and discussed in this analysis is referred to as knowledge. Knowledge can be possessed both on an organizational and an individual level, and as mentioned before can be applied in different ways throughout the partnerships. Knowledge resources are quite valuable to the work carried out by the organizations as they use the knowledge to teach each other various methods of running the organizations or to determine what projects to work on within the local partnerships. Without this knowledge it can be argued that the partnerships cannot achieve the results that they do. Knowledge is something that is gained by the organizations over time as they have various experiences both within the partnerships and but also internally in each organization. This knowledge is Valuable because it can help them shape their organizations and optimize working procedures. Several of the NGO's mention in the interview that their knowledge and the knowledge that their partners hold is very valuable to them, and helps them to better understand and adapt within the alliances.

Even though all the organizations can be said to hold knowledge as a resource, and although they all use this knowledge within their partnerships, one might argue that knowledge cannot be classified as being particularly Rare. However, taking into account that the organizations are operating within different industries and sectors, and work with various different partners in Africa, the individual specific knowledge they each hold can be seen

as unique and Rare. The specific knowledge is obtained in a certain context that cannot all be easily analyzed or coded. The so-called tacit knowledge between the organizations and their local partners is unique and something that the African organizations can make use of to a great extent (Quinn 1992).

When the African NGO's can contribute to information regarding what projects to take on and what people to work with, they use their local knowledge to the advantage of their Danish partner organizations. As described by Projects Abroad (PA) previously both the knowledge from the local organizations, as well as their presence in the local areas and regions in general help the partners to make their contributions as NGO's.

The knowledge that the partnerships hold between one another is not something that can be imitated easily. When working with each other for several years the understanding between the organizations becomes unique and this contributes to making the specific knowledge particular. Because of the cooperation the NGO's engaged in a strategic partnership have a chance to learn from each other, which creates a situation where the resource of knowledge becomes difficult for others to Imitate.

After analyzing that knowledge is both Valuable, Rare and costly to Imitate the final element of the VRIO framework remains to be analyzed. This deals with the question of whether the resource of knowledge can be said to be exploited by the organizations that possess it. Seeing as knowledge is used actively in the partnership between the NGO's it can be argued at first hand that it is in fact a resource that is exploited by the organizations. The knowledge is used both by the African partners to provide insights to what projects to take on and is also used by the Danish organizations as a management tool or by sending skilled employees to assist in work tasks along with the partners. Therefore it is the argument based on the empirical data derived from the interviews that the NGO's indeed do exploit the resource of knowledge that they possess.

In conclusion the resource of knowledge can create sustained competitive advantage between the strategic partners in an alliance of the types that have been discussed and analyzed in this project. This is because knowledge has the potential to contribute as a resource that cannot be imitated easily. Knowledge in itself can be a rather intangible resource that has the possibility of evolving through a partnership. What is important for the organizations in the alliance is to be aware of this possibility in a way that enables them to increase the level of organizational knowledge. In summing up Grant (1996) describes knowledge and its position within the Resource Based View (Barney, 1991) in the following statement:

"Knowledge is the most important strategic resource and the ability to acquire and develop it, share it and apply it can lead to sustained competitive advantage" (Grant, 1996).

Grant (1996) argues in other words that the way in which knowledge as a resource can create sustained competitive advantage lies in the way that it is used between the partners and whether or not it is given the possibility of evolving. It is the argument here that the knowledge transfers that is taking place between strategic alliances amongst NGO's it fulfilling this particular premise.

Analyzing whether resources have the potential of creating sustained competitive advantage for the NGO's is of interest in relation to the understanding of the topic at hand because it provides an indication of whether or not certain resources within the alliances actually have the potential of strengthening the alliances and sustain the cooperation and the work carried out by the organizations. In this previous chapter four of the main resources were pinned up against the VRIO-framework suggested by Barney (2004). Three of the four resources were argued to actually create sustained competitive advantage between the partners in the alliances. These resources were; knowledge, human resources in the form of volunteers, and finally the organizational culture with a focus on ideologies.

The analysis in this chapter has dealt with a range of issues relevant to the research question and has combined the theoretical framework with the collected empirical data. Initially it was analyzed how alliances are formed and how they are sustained. Moving further it was analyzed which particular resources are put into play within the alliances, and afterwards special attention was placed on the analysis of a particularly important resource in the form of organizational culture. Finally the analysis focused on how the identified resources within the strategic partnership specifically could or could not help establish a sustained competitive advantage for the NGO's and the partnerships.

The following chapter in the thesis rapport presents the conclusion to this analysis and discussion. It takes into account the results derived from the empirical data in relation to the theoretical framework and provides answers to the cardinal research question and the sub-questions as formulated in chapter 2.

8. Conclusion

The aim of the present project was to create knowledge concerning strategic partnerships between NGO's on an international basis. The overall motivation of the thesis was to explore these alliances in further depth of what has previously been done within the field and to gain a better understanding of how the alliances work and operate. New information on this subject could help in managing strategic alliances in the future and thus serve to strengthen the positions of Danish NGO's on the international "market". The search for a deeper understanding of these cooperation lead to the delineation of the following main research question:

How are humanitarian Non-Governmental Organizations (NGO) cooperating within international strategic alliances?

As a way of investigating the research question a set of sub questions were created which would take on investigating different aspects within the subject thus serving as a way to ensure the structure of the thesis. In order to answer this research question as well as the following sub-questions a methodological approach was chosen. The main tool within this approach is the application of the semi-structured interview which serves adequately to the investigation of the subject at hand due to its flexible and in-depth oriented nature.

This conclusion will be structured in four sections each dealing with one of the four sub-questions. The results from the analysis and the discussion will be outlined and concluded upon and finally all results will be summarized in the answering of the cardinal research question outlined above.

What are the main motivational factors when NGO's enter into strategic alliances?

From analyzing the empirical data using the theoretical framework as a point of reference it has become evident that there are four different grounds on which partnerships are formed between the organizations included in this thesis. The things that motivate the organizations to establish cross-border alliances include; common ideologies of the NGO's (mainly religion but also humanitarian), personal relationships, advantages from the geographical placement of foreign partners, and strategic decisions to work with certain minorities. These various grounds on which partnerships are formed help motivate NGO's into forming alliances that are thought to be mutually beneficial. Once a partnership is formed it is primarily maintained by evaluation methods as well as long term planning for the alliances

What benefits are gained by the NGO's once entering strategic alliances?

The NGO's within an established partnership can make use of each other's know-how, resources and routines. The foreign partners contribute to the partnerships by helping the Danish organizations gain the acceptance required to work with local projects and also help seek out relevant target groups and new projects. Furthermore they serve as representatives of the Danish organization on foreign ground. On the other hand the African NGO's benefit in the sense that they receive financial funding and donations from the Danish NGO's, and on the same time benefit from education on how to run their organizations and optimize the internal structure and levels of outwards communication. Several NGO's maintain and manage their strategic alliances via evaluations within the partnerships in a way that allows both parties to identify how they must proceed in order for the cooperation to continue to subsist. The African partner organizations are valuable to the Danish NGO's because they serve as an organizational extension in the local areas and regions in Africa, without which the Danish NGO's would have a very hard time becoming a part of the projects. The partnerships with African organizations also contribute in the way that they channel money from the Danish NGO's further into the African projects that the NGO's wish to engage in.

When forming a strategic alliance what limitations and compromises towards own ideologies is experienced by NGO's?

When engaging in strategic partnerships with organizations from a whole other continent and with a much different culture and perspective on certain issues, there are bound to be some differences and cultural canyons which can be difficult to accept and work within if not identified and made explicit. In the cases of the strategic alliances investigated in this project one of the larger issues was the difference in how children are disciplined within the African school system compared to the way that we see fit in our part of the world, especially by organizations working with the welfare of children. Several Danish organizations had difficulties in accepting these differences or standing idly by knowing that physical punishment is a routine. The NGO's addressed this issue by articulating the nature of the problem to their foreign partners and also at the same time staying aware that they are in fact cooperating with another culture in a region where traditions concerning childrearing are much different.

Another aspect that seemed to be dividing between the NGO's is the way that the concept of time and fixed appointments and agreements are perceived differently from one region of the world to another. Time and punctuality is often something that is considered to be of great importance to the Danish organizations, however, it can be somewhat a different story with the African partner organizations. The foreign NGO's in

some cases do not see time as being of great importance or interest which can lead to miscommunication and broken agreements. The Danish NGO's interviewed for the purpose of this project explain the importance of patience and understanding if this matter is not to create too much frustration between the partners for an alliance to last.

What role do internal resources play within the strategic alliances?

Several different resources were highlighted by the organizations in this project, as being of great importance to them in relation to the partnerships that they establish. Human resources are used when sending out volunteers to work on foreign projects, financial resources are used when donating money or investing in local projects or education of local partner employees. Finally, organizational resources are applied when the partners learn from each other cross border, whether this be about organizational strategies or knowledge about local customs. Knowledge identified as a key resource that is being transferred between the partners of a specific alliance.

Some of the resources that the organizations contribute with have the possibility of adding additional value to the partnerships. This can be done if the resources are classified as providing so-called sustained competitive advantage. When put to use between partners, resources have the ability to strengthen the strategic alliances, thus making the partnerships valuable and unique. These attributes mean that the alliances have better chances to prosper and evolve to gain larger "market shares", and help ensure continuous funding and new projects. Based on the analysis the resources that can be classified as contributing with sustained competitive advantage are: knowledge, the use of human resources via volunteers, and the application and contribution of the internal organizational culture. If these resources are identified and exploited properly they become of great importance to the alliances.

The knowledge now summarized in this conclusion is relevant when looking further into the context of strategic alliances between NGO's, as it can be used to decipher the mechanisms that the partnerships consist of. Furthermore the information that has been obtained can take the management studies of NGO's a step further and help in classifying their structure and working methods. As mentioned in the introduction to this report strategic partnerships between NGO's is a field with fairly little research applied to it and not much attention has been directed towards the subject. The present thesis demonstrates that useful information can be obtained on how to manage alliances, and that these alliances can be proven rather important to the success of Non-Governmental Organizations.

9. Alternate perspectives – critique and limitations

This final chapter will briefly touch upon some of the limitations to results of this thesis suggest a critique that that can be directed towards the theoretical and methodological approach respectively. This is done in order to reflect upon some of the issues that surfaced during the writing process.

During the analysis it was noticed that the Cultural Dimensions Theory (CDT) compared to the interview data showed differences in results concerning certain issues. The deviations were in fact so vast that they can be argued to be exactly opposite when it comes to "Uncertainty Avoidance" and "Long-term Orientation". One might ask why there is such a difference between the theoretical assumptions to what is actually being found in the empirical data. There are several possible explanations of this deviation. Looking into the critique of the CDT from chapter 6, one might note that the "industry" compared in this project as opposed the industry under investigation in the original theory are quite different from one another. There is a long way from sales and marketing personnel at IBM to employees/volunteers at humanitarian NGO's. Having this in mind might shed light on why such big deviations occur. One might ask if the theory is then applicable within the theoretical framework, or if another theory that took these differences into account would have been appropriate.

Besides this theoretical observation an issue should be addressed in relations to the methodological approach of the project. Even though it is argued that collecting data from 6 different empirical sources is sufficient in the case of the present thesis, attention must be paid towards the fact that this number is not representative of all non-governmental organizations. However, the empirical data still provides important indications of what resources are important to the partnerships and how these partnerships arise and are maintained.

A meta-discussion that the limits of a master's thesis has not allowed for in this case is a broader contemplation of what has been referred to as a "third culture", which allegedly arises between two organizations when cooperating despite cultural differences. This debate, however interesting, lies outside the scope of the present research project and it's problem delineation.

Finally it can be argued that other resources can be involved when organizations engage in strategic alliances, besides those that have been included and analyzed in this project. The ambition of this thesis has been to analyze a range of the more important resources in play. Adding focus on other resources than the ones that have been dealt with here might make for further interesting research within the field.

10. Bibliography

Books

- Blumberg, Boris et al.(2005): Business Research Methods. Second edition. McGraw-Hill Higher Education. London, United Kingdom.
- Usunier, Jean-Claude & Julie Anne Lee (2009): Marketing Across Cultures Fifth edition. Pearson Education Limited. Essex, United Kingdom.
- Barney, Jay B. & William S. Hesterly (2006): Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts and Cases. First edition. Pearson Education. New Jersey, USA.
- Barney, Jay B. & William S. Hesterly (2006): Handbook of Organization Studies. Second edition. SAGE Publications Ltd.
- Kvale, Steinar (1997): InterView. Ninth edition. Hans Reitzels Forlag. Copenhagen, Denmark
- Mason, Jennifer (2002): Qualitative Researching. SAGE publications. London, United Kingdom

Articles

- Barney, Jay (1986): Organizational Culture – Can it be a Source of Sustained Competitive Advantage?. The Academy of Management Review, p. 656-665.
- Barney, Jay (1991): Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. Journal of Management, p. 99-120.
- Barney, Jay (2001): Is the Resource Based "View" a Useful Perspective for Strategic Management Research? Yes. Academy of Management Review, p. 41-56.
- Barney, Jay (2001): Resource Based Theories of Competitive Advantage – A Ten Year Retrospective on the Resource Based View. Journal of Management, p. 643-650.
- Black, Janice A. & Kimberly B. Boal (1994): Strategic Resources – Traits, Configurations and Paths to Sustained Competitive Advantage. Strategic Management Journal, p. 131-148.

- Dahan, Nicolas M. et al. (2010): Corporate NGO Collaboration – Co-creating New Business Models for Developing Markets. Long Range Planning, p. 326-342.
- D. A. Rondinelli & T. London (2003): How Corporations and Environmental Groups Cooperate: Assessing Crosssector Alliances and Collaborations. Academy of Management Executive 17 (1), 62e76 (2003).
- Das T.K. & Bing-Sheng Teng 2008: Governance structure choice in strategic alliances; *Management decision* Vol 46 no.5
- Gajda, Rebecca (2004): Utilizing Collaboration Theory to Evaluate Strategic Alliances. American Journal of Evaluation, p. 65-77.
- Grant, R (1996): Prospering in dynamically competitive environments: Organisation capability as knowledge integration. Organizational Science vol 7- 4 p. 375-387.
- Hofstede, Geert (1993): Cultural Constraints in Managements Theories. Academy of Management, p. 81-94.
- Haythornthwaite, C. (1996). Social network analysis: An approach and technique for the study of information exchange. Library and Information Science Research, 18, 323-342.
- Ireland, R. Duane et al. (2002): Alliance Management as a Source of Competitive Advantage. Journal of Management, p. 413-446.
- Jamali, Dima & Tamar Keshishian (2009): Uneasy Alliances – Lessons Learned from Parterships Between Business and NGOs in the Context of CSR. Journal of Business Ethics, p. 277-295.
- Jasanoff, Sheila (1997): NGOs and the environment: From knowledge to action. Third World Quarterly, vol 18, no 3, p. 579-594.
- Kavanamur, David & Bernard Esonu (2011): Culture and Strategic Alliance Management in Papua New Guinea. International Public Management Review, p. 114-129.
- Kor, Yasemin Y. & Joseph T. Mahoney (2004): Edith Penrose's (1959) Contributions to the Resource Based View of Strategic Management. Journal of Management Studies, p. 183-192.

- Kraaijenbrink, Jeroen et al. (2010): The Resource Based View – A Review and Assessment of its Critiques. Journal of Management, p. 349-374
- Kramer, M and J. Kania (2006): A new Role for Non-Profits. Stanford Social Innovation Review 4(1), 32e41 (2006).
- Martens, K. (2002). Mission impossible? Defining nongovernmental organizations. Voluntas 13(4): 271–285.
- Mintu, Alma T. (1992): Cultures and Organizations – Software of the Mind by Geert Hofstede. Journal of International Business Studies, p. 362-365.
- Mowery, David C. et al. (1996): Strategic Alliances and Interfirm Knowledge Transfer. Strategic Management Journal, p. 77-91.
- Peng, Mike (2001): The Resource Based View and International Business. Journal of Management, p. 803-829.
- Peteraf, Margaret A. (1993): The Cornerstones of Competitive Advantage – A Resource Based View. Strategic Management Journal, p. 179-191.
- Priem, Richard L. & John E. Butler (2001): Is the Resource Based “View” a Useful Perspective for Strategic Management Research. Academy of Management Review vol. 26, no 1 p. 22-40
- Rodrigues, Carlos M. (2005): Emergence of a Third Culture – Shared Leadership in International Strategic Alliances. International Marketing Review, p. 67-95
- Schein, Edgar H. (1990): Organizational Culture. American Psychologist, p. 109-119
- Stafford, Edwin R. et al.: (2000): Environmental NGO-Business Collaboration and Strategic Bridging – A Case Analysis of the Greenpeace-Foron Alliance. Business Strategy and the Environment, p. 122-135.
- Teng, Bing-Sheng & T.K. Das (2008): Governance Structure Choice in Strategic Alliances. Management Decision, p. 725-742.
- Wernerfeldt, Birger (1984): A Resource Based View of the Firm. Strategic Management Journal, p. 171-180.

- Williamson, Dermot (2002): Forward from a Critique of Hofstede's Model of National Culture. Human Relations, p. 55-79.
- Wright, Patrick M. et al. (2001): Human Resources and the Resource Based View of the Firm. Journal of Management, p. 701-721.
- Yanacopulos, Helen (2005): The Strategies that Bind – NGO Coalitions and Their Influence. Global Networks, p. 93-110
- Yaziji, M. (2004): Turning gadflies into allies. Harvard Business Review 82 (2), 110e115 (2004).
- Willetts, P. (2002). What is a non-governmental organization? In UNESCO (Ed.), Encyclopedia of life support systems. Oxford: Eolss Publishers.

Websites

Afrika InTouch: www.afrikaintouch.dk

Apple: www.apple.com/product-red/

DanAdopt: www.danadopt.dk

Dan ChurchAid: www.danchurchaid.org

Global development research center: www.gdrc.org

Microsoft: www.microsoft.com/en-us/news/press/2011/feb11/02-11partnership.aspx

Projects Abroad: www.projects-abroad.dk

Sennheiser: www.sennheisernordic.com/nordic/home_en.nsf/root/press_presskits_sports-earphones-presskit_010610-cooperation

Appendixes

Appendix #	Type	Number of pages
1	Interview guide	2
2	Interview - Afrika InTouch	14
3	Interview - Projects Abroad	9
4	Interview - DanChurchAid	10
5	Interview - Rise Denmark	7
6	Interview - Senior Hands for Africa and Asia	16
7	Interview - DanAdopt	13
8	Hofstede's (1993) scale of cultural dimensions	2

Interview-Guide

Følgende interview-guide anvendes til at konstruere et semi-struktureret personligt interview. Dette betyder at hvert spørgsmål kan blive fulgt op af andre spørgsmål alt efter respondentens svar og at ikke alle spørgsmål nødvendigvis bør stilles i "kronologisk" rækkefølge.

Du er blevet udvalgt, som respondent til dette interview, da du arbejder indenfor en NGO som har strategiske partnerskaber i udlandet. Interviewet bruges som del af empirien i et speciale på Copenhagen Business School, omhandlende strategiske alliancer imellem NGO'er, samt disse alliancers betydning for organisationerne. Der vil i specialet være fokus på hvorledes resourcer og viden deles på tværs af landegrænser og kulturer, samt hvilke konsekvenser dette måtte have for de implicerede NGO'er.

Samtlige besvarelser behandles med diskretion og anonymitet efter nærmere aftale.

Indledende spørgsmål

- Du må gerne starte med at fortælle mig om jer som organisation, og hvad din rolle i organisationen er?
- Hvilke arbejdsopgaver løser du – og kan man tale om en typisk arbejdsdag?
- Hvor længe har du været ansat i din nuværende stilling?
- Vil du fortælle lidt om din baggrund og forudsætninger for at arbejde i din nuværende stilling? (Uddannelse, tidligere arbejdserfaring, mv.)
- Hvordan vil du beskrive jer som organisation? (Både i forhold til jeres organisatoriske struktur, men også den ideologi I arbejder efter).
- Hvad opfatter du som organisationens stærkeste sider og resourcer?
- Kan man sige noget om, hvad der er jeres største udfordringer?

Generelt om strategiske partnerskaber med udenlandske NGO'er

- Hvad tænker du umiddelbart på, når jeg siger "strategisk alliance/partnerskaber"?
- Arbejder I bevidst og målrettet med alliancer/partnerskaber i jeres organisation?
- Hvilke typer af/former for samarbejde/alliancer er der tale om?

Spørgsmål til udenlandske samarbejdspartnere

- Konkrete eksempler på partnerskaber? (nævn evt. selv eksempler?)
- De ressourcer, som du nævner (ovenfor) som jeres primære; kan du sige noget om hvordan I bringer dem i spil i forhold til jeres partnerskaber/alliancer. (Både i Danmark / i udlandet?)
- Hvordan fandt I jeres nuværende udenlandske samarbejdspartnere?
- Havde I nogle overordnede kriterier der skulle være opfyldt, førend organisationerne blev taget i betragtning?

- Hvordan kom samarbejdet i hus?
- Hvad betyder det i forhold til jeres målsætning som organisation? – hvad får I ud af samarbejdet?
- Hvilke ressourcer bidrager de udenlandske organisationer med? Hvad betyder det for jeres organisation?

Specifikt om samarbejde med konkrete udenlandske NGO'er

- Hvilke udfordringer oplevede I i forhold til opstarten af samarbejdet?
- Kunne de kulturelle forskelle mærkes? Hvorledes?
- Hvordan arbejder I med de eventuelle forskelle der måtte være?
- Har samarbejdet foranlediget ændringer i jeres måde at styre den danske organisation på?
- Har I oplevet at skulle gå på kompromis med egne ideologier i forbindelse med samarbejdet? Hvis ja, hvorledes og hvordan blev problematiken klaret?
- Oplever I at I står stærkere som NGO på grund af samarbejdet med de udenlandske organisationer?
- Har I oplevet at fravælge et partnerskab med en udenlandsk NGO? Hvis ja på hvilken baggrund?
- Hvad oplever du som de største udfordringer ved strategiske alliancer/partnerskaber?
- Har I løbende evaluering af jeres partnerskaber?

Spørgsmål til private samarbejdspartnere

- Har I samarbejdspartnere i den private sektor?
- Konkrete eksempler?
- Udfordringer / fordele ved dette samarbejde?
- Kunne I mærke at jeres udenlandske NGO-partnerskaber gjorde at I havde nemmere ved at få de samarbejdspartnere?
- Forskelle mellem partnerskaber med hhv. private og andre NGO'er?

Tusind tak for du/I ville deltage i dette interview.

Interview med: Benjamin Kobborg

Organisation: Afrika InTouch

Foretaget: 15.06.2012 - Århus

Spørgsmål: Først og fremmest tak fordi du gerne vil deltage. I er udvalgt som respondenter til interviewet fordi jeg arbejder med strategiske partnerskaber med Ngo'er i andre lande. Interviewet bliver brugt som empiri i et speciale, omhandlende strategiske alliancer eller partnerskaber mellem Ngo'er og betydningen som det har organisationerne imellem. Du må gerne starte med at fortælle mig om Afrika InTouch som organisation og hvad din rolle i organisationen er?

Svar: *Ja. Jamen vi er en folkekirkelig børne- og ungdomsorganisation, som både arbejder i Danmark med informations- og oplysningsvirksomhed, og arbejder i Afrika med forskellige partnere, typisk partnere som har med børn og unge at gøre, som vi samarbejder med. Vi lægger meget vægt på at have sådan et samspil mellem grupper af frivillige, typisk studerende danske unge, som udgør partnergrupper for vores afrikanske partnere. På den måde tænker vi frivilligheden sammen med partnerskabet. Min rolle i organisationen er sådan at være sparringspartner for de her frivillige grupper og sikre kvaliteten af det arbejde de laver, sammen med vores partnere. Så det er både noget med at have kontakt til partnerne i de forskellige afrikanske lande og koordinere kontakt og holde lidt hånd i hanke med det som de frivillige grupper laver. For at være sikker på at vi arbejder i den retning vi gerne vil. Vi har en bestyrelse som ansatte er ansvarlige overfor. Så det er i forhold til partnerskaber det som er min rolle. Ja.*

Spørgsmål: Hvilke arbejdsopgaver løser du. Du har været kort inde på det, men kan man tale om en typisk arbejdsdag for dig?

Svar: *Ja og nej. Altså, en typisk arbejdsdag vil bestå af selvfølgelig en hel masse mailkommunikation med vores frivillige og de forskellige partnergrupper. Forskellige samarbejdspartnere, både danske og afrikanske. Ud over ansvaret for det her med partnere, har jeg også en del kommunikationsopgaver, så der kan også være en del koordinering nyhedsbreve og vi laver en adventskalender til børn og unge, hvor jeg er projektleder på at skulle sørge for at finde grafikere og journalister til at udarbejde den og sådan. Og så har jeg ansvaret for de volontører, de unge frivillige danskere som vi sender ud, til Østafrika. Det er så Uganda og Etiopien i Østafrika. Så rekruttering og screening og forberedelse af dem. Så en typisk arbejdsdag findes ikke rigtigt. I nogle perioder er det kommunikationsarbejde som fylder, fordi der er nogle deadlines der. Nogle perioder er det volontørerne der skal screenes og forberedes. Og i nogle perioder sidder jeg og skriver med på ansøgninger. Dansk Ungdoms Fællesråd, som vi er en del af, har noget som hedder projektpuljen, som er en*

aftale de har med Danida. Lidt ligesom de store organisationer har mange aftaler. Der kan man so medlemsorganisation søge, og det kan være at vi sidder og skriver ansøgninger, arbejder med arbejder og midtvejsevalueringer. Vi har også et enkelt projekt indenfor projektrådgivningen, så der kan også være noget arbejde med det. Midt i det hele er der løbende også rejser til Afrika, for at følge op på nogle af de projekter og vores partnere.

Spørgsmål: Det er vel også et spørgsmål om at skabe gode... have et tættere samarbejde med de Ngo'er I arbejder sammen med.

Svar: *Ja. Det er for løbende at mødes med dem og snakke partnerskabet igennem og de ting der nu er på dagsordenen. Vi har både meget små partnere som er relativt nystartede og som skal nurses og mest have mest opmærksomhed og opbakning i forhold til at blive ved med de lange seje træk, i en opstart hvor de måske ikke endnu er klar til større Danida projekter.*

Spørgsmål: Så der kommer I med en viden og erfaring og prøver at hjælpe dem, til hvordan de skal agere som nystartet ngo, eller hvad?

Svar: *Det vi meget har gjort, er egentlig at prøve meget at tage udgangspunkt i deres virkelighed og fastholde dem på den mission de har og hvor det er at de gerne vil hen med det her. Selvfølgelig også være i en dialog om, om det også er noget som vi som deres partner kan bakke dem op i. Det er meget sådan... vi forsøger rigtig meget at være ligeværdige i partnerskabet. Det er selvfølgelig svært når ... fordi penge og magt hænger sammen langt hen af vejen. Men vi tilstræber det langt hen af vejen. Og forsøger hele tiden at øve os i ikke at komme ned og være bedre vidende og sætte en dagsorden som kun er vores.*

Spørgsmål: De skal have en frihed til at være deres egen organisation.

Svar: *Præcis.*

Spørgsmål: Som de kan præge med deres egne værdier og de visioner, som du selv siger. Hvordan vil du beskrive Afrika InTouch som organisation, her tænker jeg på struktur og ideologi? (00:07:33)

Svar: *Altså, vi ligger vel sådan lidt imellem det man kan kalde en græsrodsorganisation og så en lidt større veletableret organisation. Forstået på den måde, at når jeg siger græsrod, så mener jeg sådan helt flad i strukturen hvor tingene kun kommer nedefra. Havde du været her for bare fire år siden havde det stort set været det, og så havde staben været halvt så stor som den er i dag. Men vi har oplevet en fin fremgang af medlemmer og har også på den baggrund kunnet udvide staben. Det betyder også, at vi stadig er en lille organisation, men vi er større end vi var og nu er der sådan brug for at der er lidt mere styring fra stabens side og at vi vælger vores kampe. Vi er stadig en meget flad organisation og det er en værdi for os at give meget indflydelse til vores frivillige. De her partnergrupper vi har af frivillige, har langt hen af vejen lov til selv at kommunikere med vores partnere og arbejde med partnerskabet. Ja.*

Spørgsmål: Hvordan med jeres ideologi?

Svar: Ja, vi er som sagt en folkekirkelig børn- og ungdomsorganisation. Vores øverste formål er at danske børn og unge skal røres af Afrika og af gud. Sådan de to ting. Det løser vi ved både igennem nogle af vores medarbejdere at nå ud og skabe netværk i Danmark, og igennem andre og det som blandt andet er min rolle, at gøre noget i Afrika. Være med til at arbejde på at de ressourcer som nogle gange er her i verden, de fordeles lidt mere ligeligt og at mennesker får lov til at vokse op og få en uddannelse og på den måde har indflydelse på deres fremtid.

Spørgsmål: Så hvor meget spiller det religiøse ind i jeres arbejde?

Svar: Det spiller meget ind. Det spiller ind i størstedelen af vores oplysningsarbejde i Danmark, det er ud til kirker og sogne og konfirmander og forskellige kirkelige foreninger. I Afrika er alle vores partnere også kirkelige organisationer og Ngo'er, så på den måde er det en bærende fællesnævner og det er ikke realistisk at forestille sig at vi vil få partnere som ikke har et kirkeligt ståsted. Så på den måde er det ... det er ikke et missionsselskab som sådan, men i sådan en holistisk forståelse, der tænker vi mission i det vi gør. Forstået på den måde at mission både er at forkynde det kristne budskab, men at det også er at vise næstekærligheden i det man gør.

Spørgsmål: Hvad opfatter du som jeres organisations stærkeste sider og jeres stærkeste ressourcer i forbindelse med jeres udenlandske samarbejder? Du siger at I har mange volontører, det er selvfølgelig en ressource. Er der andet?

Svar: Jamen jeg tror at noget af det, som er med til at bære vores partnerskaber, det er de her grupper af frivillige, som gør at vores partnere har sådan en relativt stor bevågenhed og der er nogen som følger med og er med og... det er typisk tidligere volontører som har været ude hos partnerne, som danner de her grupper. Så det er også nogle som kender det indefra og på den måde er blevet tændt af den mission som partneren har. Så jeg tror at en af vores stærkeste ressourcer, som for manges vedkommende lægger en rigtig stor indsats og mange timers arbejde i at understøtte vores partnerskaber.

Spørgsmål: Hvor lang tid har I eksisteret som organisation?

Svar: Vi har eksisteret som selvstændig organisation i 18 år. Før det var vi en børne- og ungdomsgren af det som i dag hedder Mission Afrika. Som også er en kirkelig ngo og som samarbejder med forskellige kirker og Ngo'er i Afrika.

Spørgsmål: Så I har en del erfaring og viden, som I kan ... ligesom med de nystartede ngo'er, så er det vel også noget som I kan bruge. Når I arbejder med alle jeres organisationer.

Svar: Ja, bestemt. Eksempelvis med vores Etiopiske partner, har vi arbejdet målrettet med kapacitetsudvikling over flere omgang. Hvor vi har søgt nogle af de her Danida midler til at ... det er klart at der kommer vi jo med

hele det her 'mindset' som vi kommer med i Danmark, men en forståelse af en organisation og man har forståelse af lidelse og ... Helt konkret har vores partner i Etiopien eksisteret i 15 år og har på de 15 år vokset fra ingenting til i dag at have over 120 ansatte. Det har klart givet nogle store udfordringer med at lede sådan en organisation. For der er 3-4 ildsjæle som i dag er i toppen af det hele og er dem som startede det op, men de kan selvsagt ikke være inde over alt i så stor en organisation. Så hvordan sikrer man at visionen lever helt ud i det yderste led, og hvordan sikrer man at det ikke bliver alt for bureaukratisk og ineffektivt? Det har vi arbejdet med, af flere omgang. Og er på vej til nu at sende til af de såkaldte ungdomsledere ned og arbejde med det. Vi bruger rigtig meget Dansk Ungdoms Fællesråds forskellige muligheder for støtte til at lave de her aktiviteter.

Spørgsmål: Ok. Hvad tænker du sådan umiddelbart på, når jeg siger et strategisk partnerskab, eller en strategisk alliance?

Svar: Så tænker jeg på at vi sammen med vores partnere forsøger at tænke langsigtet. At vi forsøger at definere hvor de er på vej hen og jeg tænker også på at ... Jeg tænker også på exit-strategier, altså det med at man i tænkningen af partnerskaber både skal have en plan for hvordan man kommer ind i partnerskabet, men også for hvordan man kommer ud igen. Der er vi til gengæld så meget græsrod stadigvæk og så præget af at vi også er en organisation som arbejder i Danmark, at vi måske ... det er ikke noget vi har fra vores partnerskaber. Vi arbejder bevidst med at vores partnere sådan er ... altså med bæredygtige i det. Det tænker jeg også er noget med strategiske partnerskaber, at arbejde med bæredygtighed. Men vi har ikke deciderede exit-strategier og sådan.

Spørgsmål: Arbejder I bevidst og målrettet med partnerskaber i jeres organisation?

Svar: Ja, det gør vi, men vi gør det måske ud fra en lidt anden vinkel end den typiske ngo. For vores vinkel handler ligeså meget om, at vi gerne vil hente noget hjem til Danmark. Vi vil gerne hente noget inspiration og vil gerne være med til at præge børn og unge til at tage del i kirkens mission og i udviklingsarbejde. Altså i at tage sådan er både kirkeligt og socialt ansvar. Og der arbejder vi meget bevidst med de partnerskaber vi har i forhold til udveksling. Det med at hente forskellige ressourcer herop på besøg. (00:17:53)

Spørgsmål: Ja?

Svar: Og samtidig arbejder vi også bevidst med de enkelte partnere i forhold til deres målgrupper og deres kapacitetsopbygning. Etiopien er et godt eksempel på hvordan vi løbende går i dialog går efter at de som organisation skal blive så gode som muligt til at nå det som de gerne vil.

Spørgsmål: Du nævner denne her organisation som I har haft samarbejde med i 15 år i Etiopien?

Svar: Vi har ikke samarbejdet med dem helt så længe, men en 7-8 år.

Spørgsmål: Ok. Vil det være et konkret eksempel på et af jeres partnerskaber, er det et sådant typisk partnerskab for jer?

Svar: Ja, det er det egentlig, for vi er jo... der er nogle af de helt store ngo'er i Danmark, de har jo landkontorer og de arbejder, hvis man skal være lidt kritisk, så arbejder de jo næsten sammen med sig selv.

Spørgsmål: Det er faktisk en af grundene til, at jeg har valgt at interviewe mindre organisationer som her. Det er det samme, hvis du tager UNICEF eller nogle af de andre store.

Svar: Ja. De sidder og ... og på den måde kan man sige at... alle vores partnere er autonome og selvstændige ngo'er og vi har sådan 5 partnere og med 2 af dem, der er vi enepartnere, så der er det klart at der er det jo sårbart hvis vi en dag trækker os. Så der arbejder vi bevidst for at der skal flere partnere ind. En del af de andre partnerskaber, der er det jo selvstændige organisationer. Vores partner i Etiopien har måske 10 forskellige partnere og er på den måde rigtig meget en selvstyrende organisation. Hvor det her med ligeværdigt partnerskab, det synes jeg virkelig at man kan tale om der. Og det er en af det store styrker. Og det er rigtig spændende at arbejde med den slags partnerskaber. Nu glemte jeg helt dit spørgsmål (griner).

Spørgsmål: Er det et konkret eksempel på et partnerskab?

Svar: Det er det helt sikkert, for vores partnere er selvstændige organisationer hele vejen rundt. Så det er det.

Spørgsmål: Ok. Jeg har et spørgsmål til de ressourcer du nævnte før. Jeg tror faktisk at du har svaret lidt på det, men kan du sige noget om, hvordan I bringer dem i spil i forhold til partnerskaberne? Både i Danmark og i udlandet?

Svar: De ressourcer vi kommer med?

Spørgsmål: Ja.

Svar: Altså, det gør vi jo på mange planer. Man kan sige at vi jo støtter økonomisk og der har vi mange sådan små partnere, hvor 50.000 kr. om året kan gøre en forskel, fordi vi også på den måde er ... vi har de her frivillige grupper som langt hen af vejen bærer vores partnerskaber. Ellers har vi også partnere som får 1,5 millioner om året, så vi har både de små og de lidt større. De store organisationer vil nok stadig sige at det er det helt små. Så gør vi det meget i kraft af de her kapacitetsopbygninger eller partnerskabsprojekter, hvor vi har rigtig gode muligheder for at søge penge gennem Dansk Ungdoms Fællesråd. Det kan både være de her to ungdomsledere vi lige har ansat, hvor vi har fået en kvart million til at partnerorganisationen vælger to ledere dernede fra og vi ansætter to heroppe, på sådan en volontærløn. Så mødes de først heroppe i Danmark og får noget uddannelse og kursus og så tager de derned til vores partnere i et halvt år og skal arbejde med intern og ekstern kommunikation. Og skal arbejde med bæredygtighed, undersøge mulighederne for indkomstgenererende aktiviteter. Vi har også et partnerskabsprojekt kørende med samme partner, hvor vi har søgt en halv million til at uddanne deres ledere og få ... de arbejder med en ny organisationsstruktur fordi de

er blevet så mange og flere ledere og ... så det er meget sådan ... vi bringer jo også vores ressourcer i spil når vi tager på vores partnerbesøg. Og tager ned og følger med i hvad der sker og mødes med dem om hvor de er og hvor de er på vej hen. Er det en ny bygning, som er deres største udfordring, eller er det at uddannelse eller flere lærerressourcer, eller? Så det her med at være i det helt generelle partnerskab.

Spørgsmål: Ok. Funding, er det ... får I støtte fra medlemmer, eller?

Svar: Det er en blanding mellem de her Danida-midler fra Dansk Ungdoms Fællesråd, det er en stor del af det vi bruger i partnerskaberne. Så har vi til drift og sådan nogle af de ting man ikke får ad den vej, der er det typisk vores grupper af frivillige som er ude og skaffe donorer. Det kan både være medlemmer og venner, netværk, vores forskellige frivillige grupper tager også meget ud og holder foredrag forskellige steder og skaffer penge via den vej. Så det er ... en god del af det er også at vi har dem i spil, de frivillige som samler ind.

Spørgsmål: Ok. Hvordan har I fundet dem som I har som samarbejdspartnere?

Svar: Det har faktisk været... apropos det jeg sagde tidligere med at være græsrodsorganisation, så har det nok faktisk sådan været lidt personbåret, meget af det vi har. Den vi har i Etiopien er en fyr som er vokset op dernede som missionærbarn og som havde været der nogle gange siden på nogle studieophold, og ligesom var løbet ind i denne her organisation og synes at det var spændende. Så det startede egentlig der. Og det samme gælder vires to partnere i Uganda og ... vores partner i Cameroun er lidt en anden vej, der arbejder vi sammen med Mission Afrika, vores moderorganisation, og der var en volontør dernede, som sammen med den lokale kirke var med til at definere et projekt og det voksede sig så ... det kom der et gadebørns arbejde ud af og det er ligesom den del af kirkens arbejde, som udgør vores partnerskab med dem.

Spørgsmål: Så det er tit de personlige relationer som skaber rammerne for det?

Svar: Ja, det må man sige. Det tror jeg egentlig gør sig gældende for det hele. Det er meget de her volontører eller folk som har været dernede. Men vi prøver sådan i højere grad at blive bedre til at vores partnerskaber ligesom skal være en del af en helhed. En del af noget større. Eksempelvis en kirkes arbejde, frem for bittesmå ngo'er. For det bliver meget følsomt. Men der tror jeg også at vi som organisation er i en eller anden ... vi modnes lidt hele tiden og lærer lidt hele tiden, om partnerskaber.

Spørgsmål: Ok. Du nævner at I havde ... du nævner det religiøse kriterier... har I eller nogle kriterier som skal være opfyldt for at I tager en samarbejdspartner i betragtning?

Svar: Vi har ikke sådan faste definere kriterier, men på nær én, har alle vores partnere noget med børn og unge at gøre. Det matcher jo også med at vi er en børne- og ungdomsorganisation. Vi går også ret hårdt efter, at det er muligt at sende volontører dertil. For den sammenkædning vi har mellem grupper af frivillige som er med i partnerskaberne, den er vigtig for os. Så det er også noget af det vi går ret hårdt efter. Det er nok det.

Spørgsmål: Hvordan kom jeres samarbejde i hus i Etiopien, det var denne her personlige relation?

Svar: *Ja, det startede med en personlig relation og han fik så et par stykker mere med på idéen. Og så blev det fremlagt for vores bestyrelse for nogle år tilbage, som tænkte at det ville de gerne gå ind i og ville godt bakke op om at de dannede en projektgruppe som understøtter det her partnerskab. Så kan man så sige, at i kraft af at vi er blevet lidt større som organisation, får staben også taget en større rolle at spille i forhold til partnerskaberne. (00:27:58)*

Spørgsmål: Hvilke ressourcer bidrager den Etiopiske ngo med, hvad får I ud af samarbejdet?

Svar: *Jeg synes at vi får mange ting. Vi får ... de er med til at holde visionen i live, på en eller anden måde. Den organisation vi er og det vi gør, det er jo båret og drevet af kærligheden til det afrikanske kontinent. Og ønsker om at inspirere, det kan være sådan noget som tro og kristendom og det religiøse aspekt. Størstedelen af verdens kristne lever på den sydlige halvkugle nu, så der er sket et stort skifte i de senere år på den front. Der inspirerer de og rigtig meget. Jeg tror også at det er ... vi er meget drevet af det her med at kunne arbejde sammen. Vores partnere i Etiopien er et utroligt godt eksempel på at kunne arbejde sammen i ligeværdighed og med en fælles passion for at hjælpe, i det her tilfælde gadebørn og prostituerede og børnearbejdere i Etiopien. Så de bidrager rigtig meget til hele det værdimæssige felt.*

Spørgsmål: Så de er med til at styrke jeres tro på det religiøse, eller?

Svar: *De inspirerer os både på det religiøse og de er med til at holde os fast på at verden skal være et godt sted for alle mennesker.*

Spørgsmål: Så det er også noget med noget medmenneskelighed.

Svar: *Ja. Præcis.*

Spørgsmål: Har I oplevet nogen udfordringer i forhold til opstart af et partnerskab?

Svar: *Ja, det har vi. Ja, jeg synes at der er små udfordringer hele tiden. Vi har en partner i Uganda som kan være meget mistroisk og som ikke kan forstå at vi havde ... vi havde samlet penge ind til et hus til ham og havde egentlig i samarbejde med ham fundet en vi fælles synes at vi kunne betro det her relativt store beløb i deres kontekst. Så bliver der en masse mistro pludseligt og så er der hele det her kulturelle 'clash', selvom vi prøver at være sensitive og prøver efter bedste kendskab til kulturen og evne, prøver at agere ansvarligt, så synes jeg da... det er også sådan noget med kommunikationen over lang afstand.*

Spørgsmål: Det kan være besværligt?

Svar: *Ja, men også sådan noget med at man ikke altid har en helt fælles forestilling om hvor hurtigt man skal give svar, hvad der er vigtigt og ikke vigtigt og ja... så synes jeg også at det er en udfordring i de forhold hvor vi er ene partnere. Hvor det er skrøbeligt. Det er svært i praksis at have ligeværdige partnerskaber med nogle, som er så afhængige af det som vi bringer.*

Spørgsmål: Hvordan kan I mærke det på dem?

Svar: *Vi kan mærke det på den måde, at vi virkelig skal være forsigtige i vores tilgang til dialogen med dem, hvis vi vil gøre os håb om bare nogenlunde at få deres holdning til tingene. Det bliver meget nemt at være dikterende og definerende for dem og det er der ikke så meget godt at sige om. For det er jo dem som er i det og skal bære det, det er dem som skal have visionen. Men det bliver rigtig svært, fordi de jo ikke et eller andet sted er ligeså klar over deres forhold, som vi er. (00:33:16)*

Spørgsmål: Har I oplevet at arbejde sammen med organisationer, som har brændt nallerne før og derfor er meget mistroiske, som netop qua dårlige oplevelser ligesom har paraderne oppe, men stadig gerne vil have hjælp, men hvor det er lidt svært at få det 100 %?

Svar: *Ikke sådan helt. Vi arbejder sammen med en farm, en ngo som blev startet af et dansk par, men som så mistede visionen på et tidspunkt og forlod den. Det tog noget tid ligesom at ... både at opbygge tillid og også... det er også på alle måder en dårlig måde at starte en ngo. Men også det her med at overbevise dem om, at de er herre i eget hus nu. For det havde de ikke være tidligere, der havde det ligesom været det her danske par. Det har givet mange udfordringer.*

Spørgsmål: Mit næste spørgsmål går på, hvordan I mærker de kulturelle forskelle. Det har du været inde på, men er der andre ting, med hensyn til de kulturelle forskelle, som du vil fremhæve?

Svar: *Nej, det synes jeg ikke.*

Spørgsmål: Hvordan arbejder I med at få løst de problemer eller forskelle, som der måtte være?

Svar: *Vi går rigtig meget efter at i-tale-sætte det, når vi mødes. Vi går meget efter at tydeliggøre at evalueringer og afrapporteringer ikke er et spørgsmål om mistænksomhed, men at det er et spørgsmål om hvordan man i vores del af verden tænker om at bruge penge ansvarligt. Og at vi, når vi sender penge af sted, står til ansvar overfor enten vores giver eller Dansk Ungdoms Fællesråd, som igen står til ansvar overfor Danida. Vi gør meget for at i-tal-sætte at man godt kan have tillid til hinanden, og så stadig arbejde på denne her måde, hvor tingene skal gøres på en noget bestemt måde. Og måske ikke nødvendigvis på den måde, som vores partner havde valgt hvis de selv havde kunnet bestemme. Så det er meget igennem dialog og forsøge at i-tale-sætte, hvorfor vi gør som vi gør.*

Spørgsmål: Ok. Har I oplevet, at ... du siger selvfølgelig at I bliver inspireret af den måde som organisationerne forholder sig til tro og medmenneskelighed. Har I oplevet at I er blevet inspireret til at ændre andre ting i jeres ngo, ud fra den måde I arbejder på? Via et samarbejde... så I er blevet præget af den måde de styrer deres organisation på?

Svar: *Jeg synes at vi nogle gange er blevet udfordret på det her med at turde handle. Vi har flere forskellige partnere, selvfølgelig på godt og ondt, men som er gode til, når de ser nogle behov eller noget indenfor den*

målgruppe de arbejder med, så handler de på det. Også nogle gange sådan helt uden at helt tænke igennem om det kan bære eller om de har midlerne til det. Det synes jeg nogle gange, også på en rigtig positiv måde, har udfordret os på at nogle gange... vi kan godt sådan overtænke og virkelig ville analyserer til bunds før vi på et veloplys grundlag tager en kvalificeret beslutning og... der er et eller andet i denne her umiddelbare: her er nogle mennesker som har behov, dem vil jeg hjælpe. Som jeg synes flere gange har prikket lidt til os og også har fået os til at formulere, at vi faktisk har et ønske om også at være en organisation som tør prøve nogle ting af. Vel vidende at der også er nogle ting som ikke lykkes.

Spørgsmål: At tage nogle chancer. Men det er vel også svært når I har et bagland at stå til regnskab overfor? At det måske er der forskellen er? (00:38:35)

Svar: *Det er klart at vi jo er nødt til at gøre det med måde eller med en eller anden form for kalkulation bagved, fordi vi selvfølgelig er ansvarlige overfor de donorer vi har.*

Spørgsmål: Har I oplevet at måtte gå på kompromis med nogle af de ideologier eller værdier som I arbejder med, i forhold til et samarbejde? Du nævnte før, at I alle er kristne organisationer, så man kan sige at jeres grundtanke vel er ens som et godt fundament, men er I nogle gange blevet nødt til at gå på kompromis med de værdi sæt I har?

Svar: *Ja, jeg vil sige at det også langt hen af vejen er kulturelle forskelle. Men mange af de volontører vi sender ud til vores partnere, de har undervisningsopgaver rundt omkring på skolerne, og der er det jo en noget andet måde at håndtere børn på i Afrikanske skoler, end vi kender i Danmark. Der er fysisk afstraffelse jo meget normalt. Og der er vi nødt til at sige til vores volontører at vi godt i et lille stykke af vejen være i dialog med vores partnere omkring det, men vi må også acceptere at det er os som er på udebane. Så jeg vil sige at der er sådan... det er måske sådan i virkeligheden det område hvor vi mest oplever at kulturen er forskellig og værdi sættene er forskellige.*

Spørgsmål: Ok. Spørgsmålene går på, hvordan I klarer problematikkerne, men det er vel stadig noget som er der, det er vel ikke noget man sådan lige...

Svar: *Nej, altså vi forsøger sådan løbende at være i dialog, med en udefra ydmyg og forsigtig tilgang. Men det er en problematik som er der og sikkert vil være der i mange år endnu.*

Spørgsmål: Det er vel så dybt forankret i deres måde at håndtere sådanne ting på.

Svar: *Det er vel som at gå 100-150 år tilbage i vores historie, hvor ingen kunne forestille sig at det skulle holde op?*

Spørgsmål: Oplever I at I står stærkere som ngo på baggrund af de her partnerskaber? Selvfølgelig er jeres filosofi at I gerne vil hjælpe børn og unge i Afrika og så er det jo rigtig fornuftigt at have partnere derovre, men oplever I at når I kan fremvise partnerskaber som ngo, at I så står stærkere?

Svar: *Jeg synes ... det synes jeg egentlig, for det er jo i vid udstrækning med til at kvalificere det vi gør. Det er jo en af de måder vi kan fremvise resultater. Det er jo både overfor vores givere og vores medlemmer og vores andre danske samarbejdspartnere. Det med at kunne... det er et eller andet sted så grundlæggende for os, så kunne vi slet ikke fremvise noget der, så kunne man spørge om, hvor penge ryger hen og hvor vores eksistensberettigelse er. Så jeg synes at det i vid udstrækning er vores partnerskaber som...*

Spørgsmål: Det er ikke bare ren snak, men I kan faktisk vise hvad I gør?

Svar: *Ja, det synes jeg bestemt ikke er uvæsentligt.*

Spørgsmål: Føler I at I bliver taget mere seriøst som ngo når I har partnerskaber?

Svar: *Ja, vi bliver taget mere seriøst og vi bliver... jeg synes flere gange at vi også er blevet... der er flere gange med vores partnerskab i Etiopien, hvor andre har ladet sig inspirere af det og også sådan givet os et rygstød.*

Spørgsmål: Det er noget som bliver fremhævet.

Svar: *Det synes jeg.*

Spørgsmål: Bliver I nogensinde kontaktet af ngo'er, som gerne vil have et samarbejde med jer?

Svar: *Afrikanske? Ja, hele tiden. Ej, jeg ved ikke om det er ugentligt, men i perioder er det nærmest. Måske ikke på årsbasis, men der skal nok være 15 henvendelser om året eller mere. Tit små enkeltmandsprojekter eller nogle som er lidt lykkeridderagtige og sender mails ud til alle mulige. Men egentlig også relativt tit af danskere som har været et sted henne, som siger at de har mødt det her og om ikke vi skulle partner-up med dem. Det vil jeg sige at vi gør ofte.*

Spørgsmål: Er det i nogle tilfælde også fordi de har hørt om det arbejde I har med jeres partnere og at de kan se at der ligesom er et udbytte? At det ligesom giver noget?

Svar: *Ja, helt sikkert. Det er jo tit folk som kan spejle sig... hvis det er danskere som har mødt noget dernede, så kan de spejle sig i de partnere vi har og se at det sådan er... de har en tilpas størrelse i forhold til det som de ... vi bliver som regel ikke kontaktet af kæmpe store organisationer som har kørt i mange år, det er sådan de her små nystartede ting. Så ja, det vil jeg da tro, at det også er fordi man kan spejle sig lidt i det vi ellers laver.*

Spørgsmål: Har I oplevet at fravælge partnerskaber – et som var et partnerskab men hvor I måtte sige at det kan vi ikke stå inde for, eller har lyst til mere?

Svar: *Ja, det har vi faktisk. Vi har tidligere haft en partner mere i Etiopien og en mere i Tanzania. Jeg er faktisk ikke helt klar over, hvad der lå til grund for fravælgelsen, for det var før jeg blev ansat i organisationen. Men jeg ved at der har været nogen, så det har vi jo.*

Spørgsmål: Så det kan også godt gå galt?

Svar: Ja, vel kan det det. Det kan både gå galt, tænker jeg... det vi har prøvet de seneste år er, hvordan man når man har partnerskaber som langt hen af vejen er båret af frivillighed, hvordan tænker man så alligevel langsigtet og strategisk. For der er en eller anden skrøbelighed i det. Det kan både gå galt i dialogen og i samarbejde, men det kan også... vi vil ikke... hvis det var den ansatte stab alene som skulle bære de partnerskaber som er, så ville vi ikke kunne bære dem alle sammen. Så vi er også afhængige af de frivillige vi har. Så det kan også gå galt på den front.

Spørgsmål: Har I oplevet problemer med frivillige? Når de har været af sted, hvor det er gået ud over jer som organisation? For det er vel ret... man skal være ret sikker som organisation, når man sender mennesker af sted, på at det er de rigtige? De repræsenterer jo jer i Afrika?

Svar: Ja, det skal man. Vi forbereder dem rigtig grundigt, dem vi sender ud. Men ja, det har vi. Vi har da løbende oplevet at vores partnere har tænkt... ind i mellem dukker det op. Nogle gange sådan lidt mellem linjerne og nogle gange direkte at de undrer sig. Men vi prøver at være åbne omkring det med vores partnere, at vi gør hvad vi kan for at vælge gode folk ud og forberede dem godt og ... sådan prøver at sige til dem, at der også er en opgave for dem at løse i forhold til at danne dem og i forhold til at præge dem. (00:47:29)

Spørgsmål: Ja, for I kan vel aldrig forberede dem 100 % på det store chok og et fremmed land som er så forskelligt? Det er ikke bare fordi rejser til et andet europæisk land, med mange ting til fælles...

Svar: Nej. For mange er det det første møde med noget udenfor Europa og tit er det jo unge mennesker som lige er færdige med gymnasiet eller lige har et års erfaring. Så der er noget kulturchok i det for dem i starten, det er der. Men det er jo også det som gør det spændende.

Spørgsmål: Hvad oplever du som de største udfordringer ved strategiske partnerskaber? Det er et bredt spørgsmål, men...

Svar: For vores organisation tænker jeg at der er to udfordringer. Det ene er det her med at vi er båret af frivillighed i et stykke af vejen i vores partnerskaber. Det er sådan en udfordring og en konstant opgave at arbejde for hele tiden at have en kompetent og aktiv frivillig gruppe der bærer med. I forhold til selve partneren oplever vi ... vi har nogle partnere som er relativt skrøbelige og som vi også har oplevet nogle eksempler på mistillid, eller hvor vi sådan både det med skrøbelighed og mistillid, men også forstået på den måde at nogle af vores partnere ikke endnu for alvor har kapaciteten til at arbejde på den lange bane. Det bliver nogle gange lidt for meget fra dag til dag. Der er der sådan en løbende opgave at prøve at få et langt perspektiv i at prøve at se på, hvordan vi kunne forestille os at vores partnerskab og samarbejde kan udvikle sig. Og hvordan ser de vores rolle i deres organisation i fremtiden? Der er simpelthen nogle partnere som er for skrøbelige til at stille det spørgsmål.

Spørgsmål: Hvis I kan mærke at I har en meget skrøbelig partner, gør I så mindre, eller er mere nervøse for at gå 'all in' og hjælpe dem fuldt ud?

Svar: *Vi er ikke nervøse for at hjælpe dem, men jeg tror at vi er bevidste om ikke at søge halve millioner hjem til de her bittesmå partnere. Der vil vi gerne se at de går og løber med det og se at det vokser frem og modnes og at det bliver lige sådan lidt mere robust og får lidt mere retning på. Så vi prøver at være meget tydeligt omkring at vi vil dem og vi vil være med som partner, også på vej ud. Men vi er også meget bevidste om ikke at over-udfordre dem.*

Spørgsmål: Det var faktisk næsten det. Jeg har lige et par spørgsmål her kort, angående private samarbejdspartnere. Har I nogen samarbejdspartnere i den private sektor i Danmark?

Svar: *Sådan noget CSR-agtigt? Nej, ikke sådan fast. Nej.*

Spørgsmål Jeg spørger fordi jeg synes at det er ret ofte at man ser sådanne partnerskaber komme op. Køber man en vare, så donerer man en krone til et formål, hvor både ngo'en og den private virksomhed får en fordel. Du siger at det har I ikke, men er det noget I har tænkt over som en måde at brede jeres budskab?

Svar: *Ja, helt sikkert. Det er det. Jeg vil generelt sige i forhold til ... det er måske også lidt et resultat af at vi er gået fra græsrod til en mere traditionel organisation ... meget af vores fundraising foregår decentralt og vi er på et punkt hvor vi sådan lige i denne tid snakker om, hvordan vi løfter vores generelle fundraising og der er det en af de muligheder som vi snakker om.*

Spørgsmål Ok. Hvis det skulle være, så skulle det være med virksomheder, der delte samme ideologier som jer?

Svar: *Ikke nødvendigvis. På en eller anden måde skal der jo være en sammenhæng, men der behøver for mig at se ikke at være mere sammenhæng end hvis en organisation vil brande sig på at de hjælper gadebørn i Etiopien, så er det fint for mig. Der behøver ikke sådan at være noget kirkeligt eller religiøst i det. Det er ok. Man kunne godt forestille sig at almindelige private virksomheder kunne være interessante.*

Spørgsmål Ok. Jamen jeg tror at det var det. Tusind tak for at jeg måtte tage din tid.

Svar: *Velbekomme.*

Slut: (00:54:13)

Interview med: Anne Rasmussen Schmidt

Organisation: Projects Abroad

Foretaget: 24.07.2012 - København

Spørgsmål: Godt nok. Først og fremmest tak fordi du gerne vil deltage, jeg har valgt dig til interviewet fordi du arbejder for en NGO som har strategiske partnerskaber i udlandet. Interviewet er en del empirien i et speciale omkring strategiske alliancer mellem NGO'er. Det der vil være fokus på, er hvordan I deler ressourcer og viden med organisationer i udlandet, som også ligesom jer arbejder med humanitært arbejde i udlandet. Al information behandles naturligvis anonymt og med diskretion. Du må gerne starte med at fortælle lidt om Projects Abroad som organisation og om din rolle her?

Svar: Ganske kort så er Projects Abroad jo en organisation som er internationalt orienteret. Jeg ville gerne sige at vi er non-profit, men vi er jo nødt til at have nogle penge ind. Vi formidler frivilligt arbejde i udviklingslandene og har 30 forskellige lande i Afrika, Asien og Sydamerika. I de 30 lande har vi en række forskellige projekter, hvoraf en af dem så er humanitært arbejde. Vi har over 600 projekter og der kommer flere og flere til. Vi har fået 3 nye destinationer bare i år. Det er en organisation som startede 1992 og blev grundlagt i England af en mand som hedder Peter Slobe (?) som har et hus på landet i England. Vi skal være sådan lidt udmyge for at arbejde i en organisation. Min egen rolle er at jeg er projektrådgiver og marketingsmedarbejder. Det betyder at jeg både sidder og rådgiver de som skal ud og noget marketing omkring hvordan vi finder flere frivillige som skal ud. Det er sådan set det, meget kort.

Spørgsmål: Kan man tale om en typisk arbejdsdag for dig?

Svar: Nej, altså... jeg har været ansat her siden november 2011, så det er snart et år, men indenfor det år har jeg haft rigtig mange arbejdsopgaver selv. Da jeg kom ind og troede at jeg kun skulle være projektrådgiver eller arbejde med marketing, så synes jeg at jeg er kommet meget rundt omkring. Mit arbejde består blandt andet i at tage rundt til informationsmøder med en kollega, hvor vi har nogle tidligere frivillige, som tager med ud og fortæller om deres oplevelser. Så består det af brochure, plakater, artikler, ringe ud og lave pr, biblioteker, foredrag og alt det her. Få sat de frivillige i gang med at lave nogle aktiviteter, og så er der selvfølgelig selve rekrutteringen, hvor jeg ringer ud og finder ud af hvilke projekter der passer til de frivillige. Det er vigtigt at få lavet en forventningsafstemning inden de tager afsted. Så har jeg også deltaget i TV interviews og almindelige interview, som også har været meget spændende. Så nej, der er ikke en typisk arbejdsdag og jeg laver ikke det samme i dag som jeg gjorde i går. (00:03:50)

Spørgsmål: Det lyder spændende. Hvordan vil du beskrive Projects Abroad som organisation – hvordan er jeres struktur og hvordan er I opbygget.

Svar: Ganske kort så er vi jo opbygget sådan, at vi har hovedkontor i England. Og det startede med i 1992, at vores nuværende direktør var geografilærer, og have nogle elever som gerne ville ud. Og det startede derfra, fra hans universitet. Så har det sidenhen vokset sig stort og vi har rekrutteringskontorer i 16 forskellige lande. Så det betyder at vi har England øverst, og så har vi USA sådan lidt ved siden af og nedaf. Så har vi Europa med en chef for Europa i Frankrig. Så vi har på den måde delt hierarkiet lidt op. Så har vi alle rekrutteringskontorerne derunder. Så det er vist den måde man lettest kan beskrive vore vores organisation. Men den er også meget fri. I forhold til (?), så længe det går godt kan man sige og vi rekrutterer et antal frivillige vi skal have om året, så bestemmer vi selv den markedsføring vi skal have og har bare et budget som skal holde.

Spørgsmål: Bestemmer I hvilke projekter I vil arbejde med?

Svar: Nej... men det er noget vi er med til. Det som ofte sker... vi har nogle frivillige som hjælper, som også er ude og holde foredrag... og det tager lang tid at udvælge et projekt, selvom man måske godt kan se at det er godt skal det igennem en lang bureaukratisk proces. Og når vi snakker om udviklingslande tager det bare rigtig lang tid. Det her projekt på Jamaica har snart stået på i to år og vi har... vi har fundet landet, men vi har bare ikke fået godkendelsen på indholdet og det er sådan noget som altid tager tid. Så projekterne kommer enten til os... vi havde en som ringede ind. Han har en skole i (?) og vil gerne have at vi kommer og underviser, hvis vi kan gøre noget der. Så har vi også noget med en masse andre hvis vi ser at der er et behov på destinationen og vi skaber jo et samarbejde derigennem. Det kan være igennem NGO'er, eller det kan være et kloster, eller et samfundsprojekt man har kørende. Så det er meget forskelligt.

Spørgsmål: Ok. Hvad opfatter du som jeres organisations stærkeste sider, eller sådan hoved-ressourcer?

Svar: Det er først og fremmest at vi er meget fleksible. Vi er fleksible i forhold til at vi kan imødekomme rigtig mange ønsker. Og at vi er fleksible i forhold til afrejsedato og hvor længe du er afsted. Med mange andre organisationer skal du afsted på en bestemt dato og i en bestemt periode. Det gør det selvfølgelig også nemmere at sende en stor flok afsted, men det ønsker vi ikke. Vi ønsker faktisk at man ligesom har et jævnt arbejdsforhold til de her projekter og derfor har vi valgt at sige, at i stedet for at der er en stor udskiftning eksempelvis hver mandag, eller hvad man nu kan sige... så oplever de ikke den store udskiftning og det er ikke så hårdt for dem. Det er jo ikke kun det frivillige, det er jo også projekterne det handler om. Så det er ligesom det man også skal se i øjnene. Det betyder også at når man selv tager afsted, så bliver man mødt i lufthavnen af vores medarbejdere og det er et crew bestående af både europæiske medarbejdere som ved hvordan et er at være europæer og komme dertil, men også lokale, så man ligesom ved hvordan man skal

begå sig. Det er ligesom dem som har fingrene på pulsen og det er ret vigtigt. Det er noget af vores styrker vil jeg sige.

Spørgsmål: De lokale I arbejder sammen med, er det nogle som er ansat af Projects Abroad, eller er det en anden samarbejdspartner?

Svar: *Det er nogen som er ansat af Projects Abroad. Vi går meget op i at der er en stor tryghed og sikkerhed når de er afsted og det betyder at vi altid kan kontaktes 24 timer i døgnet. Og når de er på destinationen skal de have samme service. Og det betyder at de altid kan kontakte kontoret har sådan et emergency-linje. Det er meget vigtigt. Også at de får et ordentligt introduktionsforløb. Det gør vi på destinationerne i stedet for herhjemme i Danmark. Det er bedre fordi de allerede er tilstede i deres land, i stedet for at de gør det heroppe, hvor de ikke alligevel kan sætte sig ind i det. En anden god ressource er selvfølgelig at vi alle sammen har været frivillige på kontoret og det gør ligesom at man kan sætte sig i deres sted. For de fleste som tager afsted rejser jo alene. Man kan godt rejse sammen og også bo sammen hos en værstfamilie. Men det giver noget tryghed i forhold til at skulle ud som backpacker alene. Her er du sikker på at du møder en masse andre omkring din alder. Vi har alle aldre som tager afsted.*

Spørgsmål: Så I bruger meget jeres egne erfaringer?

Svar: *Ja, for det er altid lidt svært at skulle afsted og man er lidt nervøs og sådan. Det får vi ordnet sådan.*

Spørgsmål: Hvor lang tid er jeres frivillige typisk afsted? (00:09:03)

Svar: *Typisk omkring 3 måneder. Det vil vi selvfølgelig også gerne belønne. Det vil sige at jo længere tid man er afsted, jo billigere bliver det også pr. måned. Det vil vi gerne belønne og det er klart at projekterne også får mere ud af det. Du når kun lige at ankomme og så er der gået en måned og man skal hjem. Et er meget tidligt. Derfor har vi også minimum en måned man skal tage af sted, for at få noget ud af det. Man kan godt tage vores sommerkurser, men der er man heller ikke på et projekt som sådan. Det er mere noget hvor man snuser til overfladen på forskellige projekter.*

Spørgsmål: Hvad er jeres største udfordringer som organisation, i forhold til de her projekter i udlandet?

Svar: *Det er først og fremmest samarbejdet i Afrika... det tager rigtig lang tid og de er rigtig langsomme. Når man har med danskere at gøre og formidler kontakten så vil man jo gerne have et svar hurtigt og det gør os trygge. Sådan fungerer det ikke dernede. Så er det klart at så skal man have nogle europæere som kan speede hele processen lidt op. Det er nogle af de problemstillinger som ligesom tager lidt tid. Ellers synes jeg egentlig ikke at der er de store konflikter. Det er jo en kultur man skal møde. Det største problem er måske at dem herhjemme fra ikke helt har sat sig ind i at der er en stor kulturforskel og mange har jo også noget hjemve. Nogle vil gerne hjem igen, eller får et kulturshock som vi også kalder det. Det er mere i den grad. Alt andet har vi jo tilrettelagt og er sikre på hvordan fungerer, men hvordan de frivillige ligesom tager imod den oplevelse,*

det kan vi jo aldrig forberede os 100 % på. Det prøver i selvfølgelig og vi gør jo det at vi evaluerer med alle de frivillige inden de tager hjem og dem læser vi igennem, det her spørgeskema. Og hvis der er noget, så ringer vi vedkommende op og det gør vi meget ud af. For det er ligesom en rettesnor for hvordan et går og det er jo dejligt at se at det går rigtig godt og at de problemstillinger som der er, om det så er projektet, destinationen, vores kollegaer eller hvad det er, så kan vi ligesom tage hånd omkring det hurtigst muligt. Så det ikke bare ligger og falder. Nu har jeg jo selv arbejdet som rejseleder og mange tror jo ikke at der er nogen som læser sådan et spørgeskema alligevel, men det gør vi altså og det tager vi meget seriøst.

Spørgsmål: Så I kan imødekomme visse problematikker ved de her evalueringer.

Svar: *Ja, og så har vi jo altid alle samtaler vi har, både på kontoret eller på destinationen, hvis nu en tager til Ghana, så vil vi kunne se alle de samtaler og telefonopkald og emails som de har haft og det putter vi ind i et system som vi kalder (?) og der kan vi altid gå ind og finde det. Det vil sige at hvis der er en som ringer hjem og siger at hun er ked af det, så kan vi altid gå ind og se at Sofia allerede har snakket med hende nede i Ghana og har bekræftet at der ligesom er et problem. Så kan jeg eksempelvis ringe vedkommende op eller en kollega kan og så tager vi en snak om hvad det er der kan gøre hende glad igen. For det er selvfølgelig mens hun er dernede at man skal fikse det. Det nytter ikke noget at det først er når hun er kommet hjem. Så vi laver også løbende evaluering mens de er dernede, men det er så vores personale som er dernede. Det er selvfølgelig noget personale som vi har valgt nøje ud og som vi også behandler rigtig godt. Det er jo en anden ting som organisation; det er fint nok at vi får en løn og sådan nogle ting, men man skal også være et forbillede for andre. Især indenfor sådan noget hvor man har noget frivilligt arbejde og skal behandle hinanden godt. Det betyder også at de får noget sundhedsforsikring og en ordentlig løn og arbejdsvilkår så at sige. Det er vigtigt at man ligesom viser det. Så man kunne jo godt have mange flere ansatte til lignende penge dernede, men det har vi ikke lyst til. Det er også sådan noget pengene går til når frivillige betaler til projekterne. Det går jo også til destinationen for at der er nogle kollegaer dernede som kan sørge for at alt fungerer godt.*

(00:13:10)

Spørgsmål: Ok. Jeg har nogle spørgsmål omkring strategiske partnerskaber. Hvad tænker du umiddelbart, når jeg siger strategiske alliancer eller partnerskaber?

Svar: *Det er jo noget man selvfølgelig ligesom går sammen om, for at opnå noget fælles. Det er bare det jeg tænker og der er jo egentlig også det vi gør. Men som jeg sagde før har vi mange forskellige partnerorganisationer og vi kan også have samarbejde med regeringer. Eksempelvis vores regnskabsprojekt i Peru, det er et samarbejde vi har med Nationalparken og det er selvfølgelig støttet af regeringen. Og det er den første støttede nationalpark i Peru og vi er rigtig stolte af at vi er med til at sætte op om det. For det er klart at de penge som kommer ind fra de frivillige de går jo også til projekterne og det gør jo at de her projekter kan*

eksistere. Hvis der ikke kommer frivillige så lukkes de ned og det er ofte problemer med den slags projekter. Så er der de mere lokale projekter hvor vi har eksempelvis en skole i Tanzania for Masai (?) børn og det ligger selvfølgelig lidt længere ude en (?). Det betyder at vi er nødt til at ansætte nogle lokale skolelærere til at undervise de her børn i tilfælde af at vi ikke har nok frivillige og så skolen ikke må lukke ned. For at vi får børn på skolen – og der skal være en grund til at forældrene sender dem afsted, for ellers vil de normalt arbejde sammen med forældrene i landbruget og det betyder simpelthen at vi må give dem et bedre alternativ og det gør vi så ved at vi også giver dem mad når de kommer i skole og det er gerne nok til at forældrene sender dem afsted, for så sparer de pengene. Man skal ligesom tænke alternativt på den måde. Vi har jo også klostre eksempelvis, religiøse områder som har humanitært arbejde så at sige på hjertet, så man har et fælles mål. Så kan det godt være at de også skal bede en bøn undervejs, men det gør et eller andet sted at de får et bedre liv. Vi skal gå på kompromis og det skal de også. Vi har også valgt nogle gange at lade være med at have et projekt eller stoppe et projekt, fordi vi ikke kunne stå inde for det de gjorde. Eksempelvis hvis de var for hårde i børneopdragelsen på et børnehjem. Så blev vi nødt til at... det kunne vi ikke være med til. Så selvfølgelig er der nogle etiske ting man skal være enige om, for at det kan fungere. Men det kulturelle kan du jo ikke lave om, bare fordi du mener at du ved bedre. Så man skal sådan finde en balance.

Spørgsmål: Har du nogle konkrete eksempler på partnerskaber – du har lige nævnt nogle stykker nu her. Hvis vi snakker Afrikanske NGO'er, har du så nogle partnerskaber som du vil fortælle om?

Svar: Ja, altså jeg kunne godt nævne en masse, for som sagt har vi godt 600 projekter. Og hvert projekt har næsten hvert deres partnerskab. Det vi også har gjort det meget i, det er også at lave partnerskaber med hospitaler, for mange studerende som er på deres tredje år og som allerede nu kan udføre et godt stykke arbejde – det kan være sygeplejersker, ergoterapeuter, fysioterapeuter osv. Der har vi et godt samarbejde omkring at de får det ud af deres praktik som de skal have, som regel i en måned eller 6-7 uger hvor de skal afsted. Og det gavner jo rigtig meget projekterne, for der er masser af folk som har brug for en masse behandling, især fysioterapeuter. Der kan vi næsten ikke sende nok afsted. Sygeplejersker er lidt sværere at sende afsted, fordi sygeplejerske eksisterer ikke i alle lande og det betyder at familierne tager over og har en anden rolle. Men i de mere veludviklede udviklingslande fungerer det meget godt. Så det er også en form for samarbejdspartner, selvom det ikke er en NGO. Men vi har også nogle menneskerettighedsorganisationer, i Sydafrika og i Ghana, Tanzania og i Keyna. Det betyder noget for foreksempel vores samarbejde med Child Trafficking i Ghana, som vi fokuserer meget på, det er meget vigtigt. Man kan sige at der samarbejder vi med en national kampagne i landet, og på den måde er det også en NGO. (00:17:38)

Spørgsmål: Hvordan finder I jeres partnerskaber? Du nævnte en NGO som selv havde skrevet til jer – søger I også projekterne, eller er det mere projekterne som kommer til jer?

Svar: Det er mere projekterne som kommer til os. Vi bliver opmærksomme på det. Der skal selvfølgelig være en god grund til det, for det vigtigste når man har med sådan en her organisation at gøre, det er at man også er kritisk. For der er altid nogle som gerne vil have noget (?) i form af interesse, for de frivillige er også turister når de rejser ud. Som begreb. Og det betyder også at man skal være kritisk og huske at (?) omkring (?) omkring... med fokus på vilde dyr og Sydafrika. Men det jeg lagde mærke til var at man havde især eksempelvis skiftet landbrugskøerne ud med løver og elefanter og det skaber nogle problemer i forhold til om projektet er til for at skaffe turister, eller for faktisk at gøre et godt formål. Der skal man som frivillig også være kritisk, det er vigtigt at man ikke bare tager imod alt muligt. Et problem gik blandt andet ud på at når man interviewede folk, jamen så vidste han ikke engang hvad projektet gik ud på, han synes bare at det var hyggeligt at klappe aber. Så det er vigtigt at begge parter er kritiske. Så kan man sige, at når man vælger at rejse ud med en organisation som os, så behøver man måske ikke at være ligeså vågen, for så har vi allerede godkendt det for dem. Det er klart, det er jo hele vores ry at der skal være et formål med det. Det er jo klart.

Spørgsmål: Hvilke ressourcer føler I, at de udelandske organisationer tilfører jer?

Svar: Det er jo så viden. Det er klart at når vi kommer ud til nogle projekter og har de lokale med os, så er de mere trygge. Der er jo ikke nogen som kan lide at der kommer nogle fra andre laned og siger hvad de skal gøre og ikke gøre, så det giver ligesom sig selv. Det er en stor... vi kunne ikke undvære dem, lad os sige det sådan.

Spørgsmål: Har I lært noget fra de udenlandske organisationer, som I har kunne tage med?

Svar: Det kan jeg faktisk ikke udtale mig om, for så langt inde i de processer sidder jeg ikke. Men det vil jeg gå ud fra, for mange af de organisationer som har samarbejdet med er nogle vi har haft i næsten 20 år, så det betyder at det er noget som fungerer og det passer til vores visioner og mål og det vi vil have med det her. Så det fungere. Hvis der er noget som ikke fungerer og vi ikke kan komme overens, jamen så stopper man jo partnerskabet. Sådan er det jo.

Spørgsmål: Du talte noget omkring kulturelle forskelle, hvor I har måtte stoppe projekter fordi I ikke har kunne stå inde for det rent ideologisk. Har I haft mange af sådan nogle problemer?

Svar: Nej, jeg vil ikke sige at vi har haft mange af dem, men vi får, når vi følger op på de her spørgeskemaer og når vi taler med de frivillige om hvad de har oplevet af ting, hvor de eksempelvis har set et barn blive slået af personalet og selvom de så har tråds ind og sagt at det her er forkert, så har de følt sig forsvarsløse. Altså de har følt at det ikke kan passe at det er ok. Så er det klart at vi må ind og vurdere, om det her projekt er mere tilskade for børn end det er til gavn. Hvis man ikke kan komme overens om hvad formålet er og hvordan børnene skal opdrage – for man bliver nødt til at acceptere end hvis forskel for der er stor forskel på at hvordan børn bliver irretesat når de har gjort noget forkert og så på om de bliver totureret. Det er måske et

hårdt ord, men straffet hårdt. Og det er jo klart, det kan vi ikke acceptere. Det kan vi ikke have på vores projekter. Det er en balancegang vi skal vurdere.

Spørgsmål: Er det noget I så har med... evaluerer i projekterne løbende for at se hvor meget udbytte I har med en partner?

Svar: *Vi evaluerer faktisk hele tiden. For hver eneste gang vi har en frivillig på et projekt, så tager en lokal fra et projekt ud og ser på hvordan det går med projektet. Jeg vil ikke kalde det overvågning, for det er det ikke, men det er helt klart at have et vågentøj på hvad der foregår. Det er klart at hvis en frivillig siger at noget ikke fungerer, er vi nødt til at vide hvad der fungerer godt og dårligt. Og hvis der er noget i en påstand, så er vi jo nødt til at tage hånd omkring det. Men vi bliver jo nødt til at se det først. Det er klart. For det er også subjektive øjne vi har ude, så vi bliver nødt til at gøre det lidt mere objektivt ved at have lidt flere øjne på, hvis man kan sige det sådan.*

Spørgsmål: Ok. Jeg har også enkelte spørgsmål til om I har samarbejdspartnere i den private sektor herhjemme, for ligesom at udbrede jeres egen organisation. Der tænker jeg på... man ser tit partnerskaber med store virksomheder eller internationale firmaer, som samarbejder med NGO'er for at have...

Svar: *Det har vi ikke noget partnerskab om. Vi har kigget meget på det og på hvordan vi kan få det sat i værk. Men indtil videre har vi ikke fundet noget hvor vi kan tilbyde noget til. Hvis det kommer er vi selvfølgelig helt åbne og synes at det er rigtig godt. Især fordi vi har mange bistandsprojekter som giver fri adgang til at de kan udvikle sig og give noget til deres firma. Så helt klart. Det er vi åbne overfor. Men vi har ret travlt og der er rigtig mange ting at gå i gang med. Det er jo dejligt. Lige nu har vi sat fokus på voksne eller ældre. Seniorerne i familierne og det er der stor efterspørgsel på så det tager vi op. Det er klart at når vi kun er fire på kontoret og sender 600 afsted om året, kan du nok forstå at vi sidder en del med rekruttering og snakker med frivillige og har informationsmøder. Dertil er der også foredrag og andre marketingsaktiviteter. Der kommer eksempelvis også frivillige på fredag og det er det vi sidder med nu. Vi har også aktive (?) dage og supplerer med foredrag og den slags. Så det er sådanne ting vi tænker på. Så prøver vi selvfølgelig også at holde øje med hvad der sker ude i samfundet. Det vil sige, at hvis der er et eller andet som foregår, en aktivitet, så vil vi gerne følge op på det. Men vi har ikke så mange ressourcer som større virksomheder og vi får ikke støtte af nogen. Ikke af DANIDA eller andre. Det betyder også at vores projektpriser er noget højere. Det betyder at de frivillige selv skal finansiere det hele. Til projekterne, værtsfamilierne, alle dem som skal have løn undervejs og det er rigtig mange mennesker. Der er en stor portion der den første måned. Nummer to og tre er direkte til projekterne og værtsfamilierne. Det er kun lige når man skal oprette det. Så snart man er inde i projekterne er det ikke.*

Spørgsmål: Har I større frihed fordi I ikke er med i DANIDA? (00:25:26)

Svar: På sin vis ja. Til dels vil jeg sige. Vi skal jo ikke støtte op om noget dansk og vi er en engelsk organisation. (?). Så på den måde. Nej, vi har ikke noget. Det etiske i sig selv (?) om hvad der er rigtigt og forkert. Vi erfarer især at vi får flere og flere frivillige som hører om os igennem venner og bekendte. Og det er egentlig den vej det går, med mouth-to-mouth marketing. Vi har jo ikke eksisteret officielt her før 2012, så har det foregået over email og udelukkende der. Så vi er en meget und organisation her i Danmark, så det skal lige op og køre.

Spørgsmål: Kan I mærke om det gør de frivillige mere trygge at de ligesom har et sted de kan komme til? Eller at de har været her.

Svar: Ja, meget. Det var også derfor vi forsøgte at komme meget i Jylland til informationsmøderne. For at være så synlig som muligt. Det er selvfølgelig svært, men så prøver vi at kombinere det. Vi havde nogle børnehaver ovre omkring Århus der har samlet tøj ind som de gerne vil give til et børnehjem og det er lykkes og de vil gerne gøre det igen. De vil egentlig gerne have at vi kommer og er med til event ommkring det her til oktober. Det vil vi selvfølgelig gerne og det er vigtigt at prøve at være lidt synlige. Og det er så også en af de arbejdsopgaver jeg har. Jeg har blandt andet være med ovre i Jylland og holde nogle foredrag sammen med nogle af de frivillige og har sat dem i gang kan man sige. Så vi har ikke personale på, men vi har nogle som gerne vil dele deres oplevelser. Så formidler jeg så kontakten videre til biblioteker og andre institutioner der er interesseret i at høre lidt om frivilligt arbejde. Og det er der rigtig mange der vil. Jeg har faktisk ikke nok frivillige til at gøre det, så der er i hvert fald en efterspørgsel på det. Interessen er stor og du er ikke den første der kommer efter et interview. Det er sjovt for det er i de sidste ti år at det er vokset rigtig meget med frivilligturismen og at der er kommet fokus på det. Det er jo ikke noget nyt. Samaritanerne i gamle dage er vel de første eksempler på det.

Spørgsmål: Efter at der er kommet mere fokus både på CSR og på frivilligt arbejde i det hele taget...

Svar: Ja, og der er også mulighederne for det nu. Da jeg tog ud som backpacker i min tid var der ikke sådan noget her. Det var ikke en mulighed og det var ikke noget jeg tænkte over det. Det var først unde mit studie at jeg begyndte at tænke over det. Så det er fedt.

Spørgsmål: Ok. Jamen jeg tror faktisk at det var det. Tusind tak for at du ville deltage.

Slut: (0028:34)

Interview med: Steffen Erik May Rasmussen

Organisation: Folkekirkens Nødhjælp / DanChurchAid

Foretaget: 09.08.2012 - København

Spørgsmål: Ok. Først og fremmest tak for at du vil deltage. Du er udvalgt som respondent til dette interview fordi du arbejder for en NGO med strategiske partnerskaber i udlandet. Interviewet bliver brugt som en del af empirien til et speciale som omhandler strategiske alliancer mellem NGO'er og de betydninger det har for de pågældende organisationer. Der vil i selve specialet være fokus på ressourcer og viden og hvordan man deler det på tværs af landegrænser og kulturer, samt hvilke konsekvenser det har for de organisationer som er involverede i de her alliancer. Du må gerne starte med at fortælle lidt om Folkekirkens Nødhjælp (FN) som organisation. Det er meget bredt...

Svar: Ja. Du kan få en kopi af vores seneste magasin, for vi har 90 års jubilæum her og der står hele historien skrevet. Men som organisation er vi jo en selvstændig NGO, en af de største i Danmark med en omsætning på omkring en halv milliard nu og rammeaftale med DANIDA. Både på det langsigtede udviklingsarbejde og på katastrofearbejde. Vores to søjler er vel den flikkelige forankring og opbakning som vi har i Danmark fra frivillige, fra genbrug og alle de her forskellige kirkelige netværk og organisationer. Spejdere. Som sidder i vores bestyrelse og i vores repræsentantskab. Og den anden søjle er at vi altid arbejder igennem partnere i udlandet.

Spørgsmål: Så I ikke har jeres egne afdelinger ude omkring?

Svar: Vi har kontorer ude i landene, men vi arbejder via og sammen med lokale partnere. Og den eneste måde hvorpå vi er selvimplementerende, det er minerydning. Det gør vi selv, men bruger lokale arbejdere til det.

Spørgsmål: Hvad er din rolle i organisationen?

Svar: Jeg er rådgiver oppe i vores programpolitikenhed. Jeg hjælper med kvalitetsikring af vores programmer ude for fødevarer sikkerhed. Det er jeg halv tid og så halv tid rådgiver på organisationsudvikling, det vil sige støtte til vores partners egen organisationsudvikling.

Spørgsmål: Kan man tale om en typisk arbejdsdag og hvilke opgaver løser du sådan?

Svar: Den er meget alsidig. Jeg prøver at dele min uge op så jeg bruger halvdelen ca. på fødevarer sikkerhed, en typisk arbejdsopgave indenfor det er at vi skal godkende et projekt og så er der nogle standarder og nogle sikringsprocedurer vi skal igennem. Alt efter hvor stort projektet er og hvilket fokus det har. Organisationsudvikling, der skal jeg til Uganda nu her i september og lave en træning for vores ansatte og

nogle af vores partnere. Den træning kommer til at handle om hvad organisationsanalyse er og hvordan man griber det an. Vi går ind og kigger på forskellige redskaber til at lave en organisationsanalyse og så handler det om at udvikle en langsigtet plan og de områder i organisationen arbejder vi så med i de næste fem år. Hvordan griber vi det an og hvordan skaffer vi ressourcer til det.

Spørgsmål: Hvordan er jeres struktur og jeres ideologien ... I er en kristen organisation?

Svar: *Altså, vi har udgangspunkt i det folkekirkeligt kristne værdier. Men vores værdier er jo at vi taager udgangspunkt i de internationale konventioner, når der eksempelvis er katastrofer som siger at vi støtter alt og alle, uanset kaste, køn og alt det her. Et er en rettighedstilgang og meget fokus på de her partnerskabsværdier med lighed og gensidighed, tillid og alt det her. Vi ved godt at der altid er en konflikt, det er meget tit os som sidder med pengene som en stor ressource, men havde vi ikke partnerne og de lokale medarbejdere på kontorerne så havde vi ingen viden om hvad der reelt foregår. S jeg synes at der er meget gensidighed i mange af partnerskaberne.*

Spørgsmål: Hvad opfatter du som jeres stærkeste ressourcer at arbejde med?

Svar: *Jamen det er nok det jeg startede med at sige, den store opbakning i Danmark. For 15-20 år siden var 80% af vores omsætning rent DANIDA midler. Det er 42% nu. Så denne her afhængighed har vi fået nedbragt og vores indkomstgrundlag er nu egne midler, FN midler og EU midler og... større folkelig forankring gennem årgene. Og så er det partnerne. Vi har en partnergruppe som er kobleet op på styrrelsen og som rådgiver os i forhold til politik og strategi og hvad vi skal og ikke skal.*

Spørgsmål: Hvad er jeres største udfordring i forhold til partnerskaberne? De direkte partnere...

Svar: *Største udfordringer... det er ofte at mange af partnerne er meget svage, så organisatorisk... mange af partnerne er rigtig gode til at arbejde med målgrupperne helt ude. Rigtig gode til at være tæt på dem og forstå hvad det handler om og hjælpe dem med projekterne. Men de er ikke skide gode til at skrive og rapportere indenfor de her rammer der nu kommer. Det kan man egentlig godt forstå, for der er et meget stort "brain-drain" fra de her lande, hvor alle de gode folk forsvinder til FN og til udlandet. Så organisationrisk... der er store udfordringer tit med ledelsen og styringen. En ordentlig bestyrrelse og magtforholdene. Ved de hvad de skal lave som bestyrrelse og sådan. Der er jo andre kulturer i de her lande, som vi ikke kan vide alt om, men må lære mere og mere om.*

Spørgsmål: Hvad tænker du umiddelbart på, når jeg siger "strategisk partnerskab"? Hvad betyder det sådan i din optik?

Svar: *Hmmm... det får sådan lidt en politisk klang, ikke? Den kan godt virke lidt sådan top-down. Med mindre at partnerne også ser det som et strategisk partnerskab. Nu arbejder vi via et program vi har, eksempelvis et fødevarer sikkerhedsprogram, hvor der så er et antal partnere indenfor den ramme og det program. Der kunne*

vores... hvis vi nu var meget top-down i vores tilgang, så kunne vores tilgang godt være at sige at vi vil have nogle som kan arbejde med korrupsion, nogle som arbejder med fordeling og nogle som arbejder med politiske strukturelle barrierer. Det er ligesom os som går ud og plukker og vælger dem som ligesom kan køre projekterne. Der kan man sige at det tit og ofte ikke er sådan at de partnere vi har valgt har et tilhørsforhold. De konkurrerer tit med hinanden om midler og andre dagsordener. Så man skal lige tænke sig om med de her alliancer. Det passer bedre på ACT – der er nogle globale ting omkring klima og ting, hvor vi kan blive set og hørt. (00:10:00)

Spørgsmål: Der føler I vel også at I er i samme øjenhøjde som de andre – det er I jo også med de enkelte partnere, men i ACT er det vel mere sådan at I arbejder ud fra samme forudsætninger?

Svar: Ja, der er vi efterhånden ved at blive enige om, hvad vi eksempelvis skal på konferencerne. Der er sådan nogle... en helt anden dagsorden på et meget højere niveau.

Spørgsmål: Der er måske heller ikke det økonomiske spænd mellem de organisationer som arbejder?

Svar: Nej, for der er det jo det her (?). Der handler det jo ikke om at rage penge til sig på den måde, det handler om noget fælles.

Spørgsmål: De sidste to spørgsmål går på, om I arbejder målrettet med partnerskaber og alliancer, og det gør I jo så...

Svar: Jeg tror at vi indenfor de seneste 10 år har fået sådan en mere bevidst tilgang til det. ACT har en hovedprioritet, vi har været med i så mange netværk og alliancer herhjemme, 92 Gruppen og FairTrade ... hvor vi ligesom siger at nu er vi nødt til at fokusere. Også fordi der bliver brugt mange timer på det og kræfter på det og det er ikke nødvendigvis alt der flyder ind til den værdistrøm og det kernearbejde vi gerne vil ind til. Så der er fokus kommet meget på ACT. Ligesom det er kommet i Red Barnet/Save the Children, de er jo også ... de gør det jo på en anden måde. Også ActionAid. Den tendens har vi også været igennem.

Spørgsmål: Hvilke typer samarbejde er der tale om – I har ACT hvor I er sammen med en hel masse organisationer, og så har I også de enkelte samarbejdsaftaler?

Svar: Vi har også ACT samarbejdsaftaler ude i landene, vi støtter partnere som er en del af ACT netværket. Der er sådan nogle koordineringsmekanismer ude i landene som er under ACT regi. Så støtter vi ud over det sekundære (?) partnere og partnere med anden tilgang som ikke er medlemmer af ACT.

Spørgsmål: Kan du nævne et eksempel på et partnerskab, som I har haft i udlandet, som ikke har været en del af ACT, men hvor det har været decideret NGO til NGO?

Svar: Det er jo alle os...

Spørgsmål: Ja, det er mere om du har et konkret eksempel, hvor vi kan tale om hvilke ressourcer I har sat i spil for at få det her samarbejde ...

Svar: Ja. I Indien arbejder vi med en national klima- og miljøorganisation som hedder Center for Science and Environment. Der støtter vi både deres nationale arbejde, de er meget med inde når der skal udvikles noget på klimapolitik, på helt overnationalt niveau. Men vi støtter også helt lokale projekter, hvor de prøver at lave nye tilgange indenfor klimatilpasset landbrug, eller hvor man prøver at tilpasse sig katastrofer på en bedre måde... så det er både strategisk og meget projektkonkret. De rådgiver når vi udvikler programmer og vi bruger dem når (?). Så de er sådan et meget godt eksempel på sådan et partnerskab.

Spørgsmål: Hvordan finder I jeres partnerskaber? Er det noget med at folk finder jer når de gerne vil samarbejde med jer, eller er det jer som har nogle områder I gerne vil arbejde indenfor... hvordan opstår det?

Svar: Mange af partnerskaberne er gamle, de er vokset ud af et meget langt traditionelt samarbejde; via Kirkernes Verdensforbund (?), Kirkernes Verdensråd, eller ACT eller sådan nogle ting. Men efter at vi startede en decentralisering for 15 år siden og fik kontorer ude og vores ligesindede fra England, Norge og Sverige og Holland også om mere derud og tog... så benytter vi jo hinanden, når vi bliver opsøgt af en ny partner. Er det er I kender, har I noget erfaring med dem og ... vi bruger ambassaden, vi bruger EU og FN og sådan. Og vores egne partnere også. At tage en ny partner ind er en ret lang proces. Det er ikke sådan lige.

Spørgsmål: Det er ikke en bonde Afrika med et nyt projekt og en NGO, som kan skrive til jer og så...

Svar: Nej. Det ville sjældent ske. Nogle gange er vi blevet opsøgt af andre agencies, som siger at de trækker sig ud af et land og om vi har lyst til at kigge på nogle af de partnere de var i gang med og om vi har lyst til at overtage dem. Nogle gange sker det. Andre gange, når vi skal fase ud af lande eller af partnerskaber, er det også en længere proces. Med mindre det er korrupsion eller "fault", så går det ret stærkt og så er det jo med retssager og den slags. Men den del af partnerskabet er at man gør det på en ordentlig måde og at man varsler det i god tid ...

Spørgsmål: Sørger for at der ikke er for stort et hul efter ens organisation...

Svar: Ja, og vi har jo nogle gange kontakt til andre, som så kunne være interesserede efter én...

Spørgsmål: Jeg har et spørgsmål om, hvorvidt I har nogle overordnede kriterier før I tager nye partnere ind?

Svar: Vi har faktisk en partnerskabspolitik fra 2006, der ikke har været brugt ret meget. Vi er lige blevet kapacitetsevalueret her sidste år af DANIDA og nogle konsulenter. De har sagt til os at vi skal til at få set på den partnerskabspolitik, blandt andet også kriterierne for hvornår vi tager partnere ind. Har vi forskellige stadier af partnerskaber, det har vi nemlig. Hvad er vores mål? Hvad vil vi med de her partnerskaber på længere sigt? Der tror jeg at det går i den retning at vi beskriver kriterierne mere præcist, vi beskriver hvilke stadier vi kan bevæge os på i et partnerskab – og det vil typisk være sådan et stadie 1, hvor vi er partnere med dem fordi de skal gennemføre nogle projekter. Et stadie 2 ville være når en partner var blevet så stor og stærk i sit eget land, at de har mange donorer, projekter og måske programmer, og skaffer mange midler hvor vi ikke er de

eneste. Så bliver det mere et strategisk partnerskab hvor vi går ind med noget som måske hedder budgetstøtte, hvor vi støtter deres overordnede strategi og deres ramme, ligesom DANIDA har så meget med nu. Og vi laver en decideret partnerskabsaftale, hvor vi siger at vi vil hinanden på et andet større og mere strategisk niveau i de næste fem år. Hvor almindelige projektaftaler er på et år, og meget konkrete. (00:19:02)

Spørgsmål: Hvilke ressourcer føler du at de udenlandske organisationer bidrager med, til de samarbejder I har. Jeg tænker på viden eksempelvis, er der noget I kan bruge fra de udenlandske organisationer? I kommer med en viden, I kommer med en del egne ressourcer, men er der også noget den anden vej?

Svar: Ja, klart. Det er den største ressource. Dels når det handler om de her globale kampagner. Vi gør meget ud af eksempelvis når vi arbejder med EOX (?) eller hvad det kan være – ”cluster bomber” – der har vi partnere som kommer med denne her lokale viden, som kan beskrive meget konkret hvad det vil sige, når klimaforandringerne ramler i Bangladesh, eller Cambodja, eller hvor det er. Så viden er meget vigtig for os, den lokale viden. De kommer også tit med et engagement som er troværdigt, det bliver troværdigt når vi har partnere med og repræsentanter fra syd, op til alt muligt. Også konferencer på Christiansborg eller hvad vi nu arbejder med.

Spørgsmål: Det er ikke nogle man bare arbejder med langt væk, de er der rent faktisk.

Svar: Ja. Og vi er jo kommet meget tættere på vores partnere de sidste 15-20 år og det synes jeg er en kæmpe ressource i vores... man kan også hurtigt se når de ikke er der, når det bliver buzzwords og politik og sådan. Så kan du hurtigt se om det er troværdigt eller ej.

Spørgsmål: Når I har partnere i så lang tid, så får I vel også et professionelt forhold som er så stærkt, at man kan udvikle sig mere i forhold til hinanden.

Svar: Ja, det var det jeg mente med de tre (?). Der er også partnere som bliver større end os. Så det skal man også tænke på. Vi er jo sådan set bare en lille aktør. Vi er jo ikke i nærheden af at være Save The Children eller ... det er vores søster NGO'er jo heller ikke.

Spørgsmål: Men I har stadig ressourcerne her, til at kunne yde en stor forskel.

Svar: Ja.

Spørgsmål: Hvordan oplever I at kulturelle forskelle gør at I har svært ved at have de her samarbejder? Har I været ude for at de kulturelle forskelle har gjort, at I har stået så lange fra hinanden, at selvom I gerne ville arbejde sammen, så har I været for langt fra hinanden og måtte sige at det ikke er noget I kan stå indenfor som organisation?

Svar: Det med de kulturelle forskelle er en hel kerne for os. Især når vi ansætter medarbejdere som skal arbejde sammen med partnerne. Vi oplever det løbende. Nu er der det her med HIV og AIDS og homoseksuelle i Afrika, hvor der virkelig er et pres fra især Amerikanske religiøse NGO'er, om at kriminalisere

det. Og der mærker vi da også at den uenighed planter sig ned igennem de partnere som er i Uganda eller Malari, eller hvor det nu er. Der er vores tilgang til det, at vi har en rettighedstilgang som hedder lige for alle og mindre ... vi diskriminerer ikke. Der har vi haft nogle heftige diskussioner med nogle partnere og vi har da også sagt at hvis det er sådan de har det, så kan vi ikke fortsætte. Det er sådan ét eksempel. Tit i konfliktsituationer, borgerkrigen på Sri Lanka og sådan nogle ting, der har vi virkelig skulle være forsigtige med at skulle vælge partnere som ligesom både repræsenterer Tamilere, kristne og... der har vi meget fokus på "do no harm" og neutralitet. Der er det de humanitære principper som gælder og vi vil være sikre på at vi støtter dem som lider og er i nød og ikke tager parti for nogen.

Spørgsmål: Det kan vel i sidste ende også skade jer som organisation meget mere, hvis I hjælper nogle som har et blanket ry eller hvis det kan ramme jer...

Svar: Bare sådan principielt, det ville jo være helt tosset at støtte nogen som har masser af ressourcer, bare fordi de er ... eksempelvis er kristne, hvis vi kan se tamiler lige ved siden af som intet ejer. Det er vi meget bevidste om. (00:24:40)

Spørgsmål: Har I oplevet at gå på kompromis med nogle af jeres egne ideologier, i forbindelse med nogle af de her samarbejder? For den større sag og for at kunne hjælpe...

Svar: Jeg tror vel altid at man går på kompromis, hvis man laver alliancer. Jeg kan ikke lige hive et eksempel frem. Der var et her, hvor det ikke var en ideologi, men det som handler om hele bistandsbureaukratiet i hele Europa, vil jeg vove at påstå, der er det tit sådan at DANIDA har... vi får en ramme på 130 millioner om året og så er der ligesom en ramme for hvordan vi monitorerer og rapporterer på nogle af de her midler. Så vi så skyder nogle midler ned i ACT samarbejdet, så forventer DANIDA ligesom at vi rapporterer på deres måde og med deres metoder og deres "Logframe" og sådan noget. Så kommer svenskerne med SITA (?) midler og nordmændene med NORAK (?) midler og Christian AID kommer med DEFIT (?) midler, som har andre kriterier. Og det bliver et helvede for ACT, denne her store partner, at skulle rapportere på 10 forskellige måder til ti forskellige donorer. Det er der vi prøver at arbejde for at harmonisere de her rapporteringskrav og så rapporterer vi på én måde og det skal donerne så ligesom masseres til at acceptere, at det er måden vi rapporterer på. Hvis en alliance ender i sådan noget bureaukrati og tids registrering og alt muligt, så kan du ikke lave andet end at sidde bag et skrivebord. Nogle gange må vi gå på kompromis. Selvfølgelig skal der være nogle revisionsregler som overholder standarder og... der må vi tit og ofte gå på kompromis.

Spørgsmål: Laver I løbende evalueringer af partnerne, hvor I går ind og ... hvert andet til tredje år, ser på hvordan samarbejdet udvikler sig, når det ikke kun er projektorienteret ... hvis I har sådan nogle samarbejder?

Svar: Det er vi ved at gå mere over i. Jeg ved at IBIS (?) gør det nu. Der skal ligge en organisationsanalyse af denne her partner der indgår i en aftale om et nyt projekt. Og der skal ligge en plan på de styrker og svage

områder organisatorisk. Vi laver sådan en light-model når vi indgår i et nyt projekt, så er vi inde og kigger på deres ledelsesstruktur og deres registreringer, er de lovligt registrerede hvis det er en ny partner og sådan. Det kan jeg sende til dig, hvis du vil. Hvor man lige kigger det hele igennem, om de opfylder de lovlige krav og om de kan arbejde med "logframe", har de haft andre donorer, kan de håndtere store midler og sådan noget. Men jeg tror at med de her partnerskaber hvor jeg beskrev at jeg tror vi bevæger os op til noget med budgetstøtte, så tror jeg at det kommer til at være sådan. At vi sammen med dem laver sådan en fuld organisationsanalyse, med baseline og nogle benchmarks på, hvor de skal være om 5 år. Det gør vi sammen, hvis de vil og er interesseret. Så tror jeg at det kommer til at fylde mere fremover.

Spørgsmål: Så I deler af jeres viden ... for at få dem til at nå et højere... (00:29:16)

Svar: Ja, vi vil facilitere en intern konsulent, som de ligesom har tillid til. Som vil foretage en længere analyse af dem. Hvad er de gode og dårlige til, hvor skal de udvikle sig, hvad er kerneaktiviteten og hvor vil de være om 5-10 år. Efter de 5 år vil der bliver en revision, hvor man går ind og følger op på de ting som man så fandt i analysen og ser på hvor er de nu og har de udviklet sig med Human Resources, eller kommunikation, eller rapportering eller what ever. Det tror jeg kommer mere og mere og det vil donorerne også gerne se mere og mere. Det giver også god mening. Det kræver at der er ejerskab. At de har fokus på sig selv. De skal ikke gøre det fordi vi kommer og siger det, det skal være fordi de vil arbejde aktivt med deres egen organisation. Så.

Spørgsmål: Det er vel godt at kunne fremvise, at man er en del af den udvikling af de her organisationer.

Svar: Ja. Det har DANIDA jo også gjort med os. De laver jo også løbende analyser af os. Så går vi ind og ... det starter jo nogle processer hos os, hvor vi også bliver mere professionelle og får... hvad det nu kan være. Der har jo også været eksterne som har skubbet til os igennem årene. Som gør at vi må tilpasse og ændre os.

Spørgsmål: Med hensyn til privat foning... så bruger I også samarbejdspartnere i den private sektor?

Svar: Ja.

Spørgsmål: Hvor I laver alliancer på den måde. Hvordan opstår det?

Svar: Det er kommet mere og mere igennem de sidste 5 år. Bilka, Grundfos, COOP. Sådan nogle ting. Naturenergi. Der har været store etiske diskussioner i det og afklaringer, men det synes jeg at vi har fået meget godt styr på. Der er selvfølgelig nogle fare ved det, vi vil jo ikke ... vi bruger G4S som vores sikkerhedsfirma. Og så viser det sig at G4S har investeringer i nogle bosættelser på Vestbredden og i Gaza. Og vi arbejder jo med de her fattige palæstinensere og israelere, som er påvirkede af denne her konflikt. Og der kan vi se, at det simpelthen ikke kan hænge sammen. Der har vi opsagt aftalen med G4S og har indgået kontrakt med en anden. Så der er hele tiden det her etiske dilemma. Bilka gå jo ind i sådan noget her, fordi de har en egen interesse, og der skal vi hele tiden klappe af med hinanden, at vi ikke overskrider.

Spørgsmål: De går vel ind med sådan en CSR tilgang til det, som mange private virksomheder har i øjeblikket, og har meget fokus på det... det er vel kun godt, men de har vel også deres eget agenda...

Svar: *Ja, lige præcis. Selvfølgelig. Ja. Men bare det er åbent og vi informerer hinanden. Man kan tydeligt mærke om det holder. Eller ikke holder. Indenfor vores etiske rammer. Vi har Sticks n' Sushi, hvor vi støtter små fiskedamme i Malari, og så får kunderne herhjemme sådan at de kan blive koblet op på det projekt og få en lille fisk og en sms og information. Det fungerer skide godt og det er meget transparent.*

Spørgsmål: Det gør det også mere nærværende på en måde, at der ikke er alle mulige led, eller at man føler at der er det, men at man har den direkte vej til den lille fiskebonde, eller hvad det nu måtte være.

Svar: *Ja. Og for at komme tilbage til, hvad ulemperne er ved nogle af de store alliancer, det er om vi kan få denne her meget konkrete virkelighed present i det vi arbejder med. At det ikke drukner i et hav af mennesker det skal igennem og led og godkendelser og altså... bureaukrati og for meget det skal igennem. Det er meget vigtigt med den direkte kobling.*

Spørgsmål: Det er vel også det som donorerne gerne vil se meget mere af. Samtidig med at de gerne vil have at man skal kunne det hele som organisation og være stræk og være alle steder. Så det er sådan lidt både for og imod, og så er det vel svært at ramme i midten.

Svar: *Ja, det er et kompromis. I ACT der har vi også gået på kompromis... vi har nogle fokusområder som vi arbejder med. Vi arbejder med det her "active citizenship", aktivt medborgerskab, som handler om demokrati og menneskerettigheder og politisk indflydelse for de her grupper. Så arbejder vi med HIV og AIDS og fødevarer sikkerhed. Og så med det humanitære respons, når der er katastrofer og så med minerydning. Det er ligesom vores områder. I ACT alliancen har vi sagt at vi er nødt til ligesom hver især at have vores spidskompetencer. Så i ACT har vi taget spidskompetencen på minerydning. Så når vi laver et ACT samarbejder i Sudan eller Congo, er det ligesom i det store program os som styrer minerydning. Sørger for kvalitetssikring, sørger for at det kører. Mens nordmændene står for vand og sanitet og svenskerne for social- og rehabilitering. Så vi har lavet sådan en arbejdsfordeling til at klappe af med hinanden. Ligeledes er vi ved at være i sådan et gennembrud, hvor vi også kan søge midler hos svenskerne, hvis det handler om minerydning, og svenskerne kan søge hvis det handler om det psykosociale og rehabiliterende hos DANIDA. Så på den måde er der kommet meget mere åbenhed ind over grænserne. Og det har fandeme taget tid. Der har været meget sådan at "DANIDA er vores, der skal I ikke komme og stikke fingrene i kassen". Det har taget noget tid. Men det er spændende synes jeg, for nede på jorden bliver vi meget større. Når der er en katastrofe som oversvømmelserne i Pakistand, så kan vi jo mønstre så mange partnere med så mange kompetencer og mange penge. Det er jo på den måde interessant. (00:36:32)*

Spørgsmål: Er det for det meste jeres hovedprojekter, som er katastrofer, eller er det sådan både og... kan du, måske ikke sætte procenter på, så jeres fokusområder, er det for det meste... de her store samlede...

Svar: *Vi har sådan en ting med... et kort jeg kan give dig. Der står det på. Det svinger lidt, men vi har meget stor... vi har en omsætning på en halv milliard og 20 % af det går til det her med aktivt medborgerskab. Så svinger katastrofer jo i sagens natur. Tsunamien gav jo helt vildt meget. Nej, det er ... det er langsigtet udvikling... advocacy fylder mindst og katastrofer alt efter hvor meget der er... minerydning er der mange som støtter privat også. Mærsk og sådan nogle. Det er meget sådan at der har vi jo ikke en partner med, der er vi selvimplementerende og der er vi meget hurtige til lige at sige, at så mange kvadratmeter har vi ryddet i Angola, eller denne her minerydder, står her og ser sådan her ud. Det er nemmere når det er lige fra. Det er sværere når det er flere alliancer. Der er sådan en professionalitet eller relation, som man skal være bevidst om.*

Spørgsmål: Godt. Ok. Det tror jeg faktisk var det som jeg havde. Tusind tak fordi du ville deltage.

Svar: *Det var så lidt. Det er spændende.*

Slut: (00:38:43)

Interview med: Stine Eilers

Organisation: Rise Denmark

Foretaget: 31.07.2012 - København

Spørgsmål: Først og fremmest tak fordi du vil deltage i dette interview. Jeg har lavet en interviewguide som det man kalder et semi-struktureret interview, hvor vi prøver at komme igennem en række af mine spørgsmål men også følger op på de spørgsmål. Jeg har valgt dig fordi du arbejder med en NGO der arbejder sammen med andre, afrikanske, NGO'er. Hovedfokus i interviewet er deling af ressourcer på tværs af landegrænser mellem jeres NGO'er. Du må gerne fortælle noget om jeres ... lidt om Rise organisationen, hvordan den er grundlagt osv.

Svar: Rise var jeg med til at starte i 2007, den udsprang egentlig af noget frivilligt arbejde i Uganda, hvor jeg arbejdede for en organisation, som også hedder Rise. Der blev jeg involveret i deres arbejde og vi besttede os så for at starte en dansk uafhængig organisation som ligesom kunne hjælpe dem med deres arbejde, med at skrive projekter og med at støtte dem.

Spørgsmål: Hvilke arbejdsopgaver løser du i forbindelse med det?

Svar: Stort set alt. Det organisatoriske, administrative opgaver, altså fra økonomi til selve dførslen af de projekter som vi har fået støtte til. Kontakt til alle aktører i både Danmark og Uganda. Så alt muligt forskelligt. Jeg har kontakten til bestyrelsen også. En røded Inje i organisationen.

Spørgsmål: Så en typisk arbejdsdag er ikke noget man sådan rigtigt kan tale om?

Svar: Nej. Og det er en frivillig organisation, så der ligger ikke nogle lønnede timer i det og det bliver sådan meget ad hoc opgaver når der er noget. Men der er nogle ting der laes fast. Nyhedsbreve for eksempel. Alt det administratie omkring projektarbejde og med rapporter. Så selvfølgelig en af de største opgaver om at læse mails og svare tilbage til dem som skriver.

Spørgsmål: Hvordan vil du beskrive Rise som organisation, hvordan er jeres struktur?

Svar: Altså den er opbygget af medlemmerne og så sidder bestyrelsen med det daglige overordnede arbejde og jeg sidder med det daglige arbejde. I de første år var det nærmest mig det hele drejede sig om og det var nærmest mig som styrede det hele. Men det blev heldigvis lavet om her for knapt et år siden, hvor der kom en bestyrelse ind som var lidt mere engageret i hele det organisatoriske arbejde. Så der er lavet sådan en måske lidt mere demokratisk struktur på arbejdet i forhold til tidligere.

Spørgsmål: Arbejder I ud fra en bestemt ideologi?

Svar: *Jeg gør personligt, men organisationen som sådan har ikke skrevet noget ned, som der er besluttet at det er det.*

Spørgsmål: *Så I er ikke eksempelvis en kristen organisation, eller noget ...*

Svar: *Nej nej, slet ikke. Altså, vi går selvfølgelig ind sådan på en udviklingsteoretisk baggrund, men som heller ikke sådan er fast besluttet.*

Spørgsmål: *Hvad føler du er jeres organisations sådan stærkeste sider, de stærkeste ressourcer i forhold til det arbejde I gerne vil lave? (00:05.09)*

Svar: *Det er alle de kræfter som bliver lagt i det. Vi er rigtig mange kompetente medlemmer i det, og det er mange forskelle facetter, mange forskellige uddannelsesmæssige baggrunde og kompetancer og det ser jeg som en stærk ressource.*

Spørgsmål: *Hvordan vil du beskrive de udfordringer I står med?*

Svar: *Det er meget det at det er svært at fastholde de frivillige. De har et liv de skal opretholde ved siden af, med arbejde og venner og familie og det hele. Så det kan være meget flygtigt. Og man kan bruge mange ressourcer på at holde folk fast. Og så selvfølgelig også de økonomiske ressourcer, når nu vi ikke har nogen som sådan arbejder og har det som en lønindtægt at have det her arbejde, så bliver det meget sårbart overfor ændringer.*

Spørgsmål: *Så det handler meget om at de (?) hvor mange folk ikke har det som et arbejde, men som noget man brænder for og har lyst til at gøre en forskel med?*

Svar: *Ja, lige præcis. Men selv når det er opfyldt, så sidder man med et fuldtidsarbejde ved siden af og så er der bare begrænset tid til at lave det arbejde som det kræver. For eksempel har jeg nu fået arbejde, ellers har jeg haft barsel og der kan man heller ikke ... me en lille baby så bliver det meget på hendes præmisser og hvis ikke hun sover, så får jeg ikke lavet mine opgaver den dag. Nu skal jeg så starte arbejde oveni, så bliver det endnu mere begrænset hvor meget tid jeg har til at læse de opgaver, som skal løses.*

Spørgsmål: *I arbejder sammen med en afdeling i Uganda, som er en del af jeres organisation?*

Svar: *Nej, det er et partnerskab. Det er to selvstændige organisationer med to selvstændige bestyrelser.*

Spørgsmål: *Hvilken type partnerskab er der tale om – hvordan arbejder I sammen?*

Svar: *Rise Danmark startede op som sådan en form for forlænget arm af den Ugandiske og på det tidspunkt da vi startede drejede det sig meget om et FairTrade sy-projekt, hvor der var brug for nogle ... både noget viden omkring syning og design og sådan noget, og også noget markedsaf sætning her i Danmark og nogle økonomiske ressourcer til at køre det rundt. Senere så kom partnerskabet også til at dreje sig om mere traditionelle udviklingsprojekter, som bliver lavet i et samarbejde mellem de to organisationer, hvor der så bliver søgt midler.*

Spørgsmål: Det er midler i Danmark?

Svar: *Det er hovedsageligt midler som Rise Danmark har været med til at søge. Det har været i Danmark og det har puljemidler og fondsmidler og sådan. For det er det som ligger lige til i forhold til vores samarbejde. Det skal være et partnerskab eller kan Rise Uganda søge direkte til de midler.*

Spørgsmål: Så det er faktisk på den måde de kan bruge jer som en strategisk partner, fordi de på den måde kan søge midler i Danmark? Eller hvordan?

Svar: *Ja, altså både det og så er der jo hele det at ... Min mand som bor i Danmark og er aktiv i Rise og startede Uganda organisationen op i 2002, så han har stadig meget at skulle have sagt dernede også og... måske kan man sige at han stadig lidt er organisationens hjerte. Så selvom de kører selvstændigt, så betyder den kontakt til udlandet rigtig meget. (00:10:57)*

Spørgsmål: De ressourcer du talte om før, de frivillige, hvordan bringer I de ressourcer i spil til arbejde i organisationen. Sender I folk til Uganda?

Svar: *Vi har gjort det lidt, men det har hovedsageligt været min mand og jeg som har rejst, fordi vi har stået for projektet og udførelsen. Så ... men der har været nogle dernede, men det har været mere for at komme ned og se det.*

Spørgsmål: For ligesom at hente inspiration til hvordan man kan arbejde herhjemme?

Svar: *Faktisk har vi besluttet her i 2013, at hele bestyrelsen eller så mange som der nu vil, tager til Uganda og se hvad der sker. Også bare fordi mange af de ting som min mand og jeg beretter til bestyrelsesmøderne, forstår de ikke noget af. Der er det måske mere arbejdet i Danmark som de sådan er gode til. Det organisatoriske arbejde, vi har en som er god til hjemmesider, en der er journalist, en som er noget marketings-halløj i forhold til vores FairTrade, osv.*

Spørgsmål: Så på den måde vil I prøve sådan at udvide deres billede og deres holdning til hvordan man arbejder med det. Ok. Hvad betyder partnerskabet for jeres målsætning som organisation?

Svar: *Altså, det er vores målsætning. Vi er i virkeligheden startet for at støtte op omkring denne her lokale organisation i Uganda.*

Spørgsmål: Ok, hvordan ... hvilke ressourcer føler du at NGO'en i Uganda bringer til jer og hvor stort er det?

Svar: *Altså, de har jo alt ... hvad hedder det ... kontakten til vores målgruppe. De gør jo at vi kan sidde og skrive projekter og søge midler uden at det bliver en hvid mand der kommer fra Vesten og fortæller hvad der er godt for dem. De er ligesom ... vores kontakt til virkeligheden.*

Spørgsmål: Kan man sige at Rise Uganda gør det nemmere for jer at arbejde med befolkningen og dem som I gerne vil?

Svar: *Ja, det er jo faktisk dem som arbejder med lokalbefolkningen. Vi har sådan set ikke så meget direkte kontakt. Vi støtter mere med organisatoriske ting, træningsmetoder og kapacitet. Det er mere den vej. Så de er bineledet i forhold til vores målsætning om gerne at ville hjælpe nogen mennesker.*

Spørgsmål: Der kan vel opstå store forskelle når man arbejder med en organisation i Uganda kontra en organisation i Danmark. Oplever I store kulturforskelle når I arbejder sammen med Rise Uganda og hvilke forskelle kan der ligge der?

Svar: *Der er jo tidsperspektivet. Det går lidt sløvt. Men lige nu ... fordi jeg har en Ugandisk mand og har arbejdet i organisationen tidligere og har samarbejdet med en Ugandisk organisation, så er det ikke noget som kommer som et shock for mig. Jeg tror at hvis det var nogle af de andre bestyrelsesmedlemmer som skulle arbejde mere direkte med landet, ville de nok kunne blive lidt frustrerede over at tingene kan tage lidt længere tid.*

Spørgsmål: Så det er mest den måde de arbejder på, effektiviteten, som er forskelligt.

Svar: *Ja, deres forhold til tid er ikke så stringent, det er lidt mere... og så ... det er ikke en kulturel forskel, men deres kapacitet i forhold til at arbejde i en organisation, der er deres færdigheder bare mindre gode end de er hos os i Danmark. Det er en udfordring, at vi forventer at tingene bliver gjort på en bestemt måde og det ved de måske ikke. Vi forventer at de ved hvordan vi forventer at et årsregnskab stilles op og det har de ikke ressourcer til og de ved måske slet ikke... det har vi så fundet ud af efterhånden, at det er vigtigt i vores projekter, at personalet kommer på nogle små kurser i projekthåndtering og økonomi så de får lidt kapacitetsopbygning. For det er jo et krav når man søger midler, at man kan dokumentere hvordan man har brugt pengene. (00:18:22)*

Spørgsmål: Har I lært noget fra den måde de arbejder i Rise Uganda på, til hvordan I skal styre jeres organisation på?

Svar: *Det er et rigtigt svært spørgsmål at svare på, for før Rise Danmark blev startet op arbejdede jeg et helt år i Rise Uganda og fik deres måder at gøre arbejdet på ind under huden. Så helt sikker rigtig meget, jeg kan bare ikke rigtigt komme på noget konkret fordi det nok har været omvendt rækkefølge end i et traditionelt partnerskab. Det var der jeg lærte alt om organisatorisk arbejde og udviklingsarbejde og hele bundlinjen kommer derfra.*

Spørgsmål: Hvordan finder Rise Uganda de projekter i lokalsamfundet, som der gerne vil arbejde sammen med?

Svar: *Det er lidt ... de har nogle projekter som de bliver ved med at køre. De arbejder igennem nogle lokalsamfund i de omkringliggende landsbyer, som de så kapacitetsopbygger i forskellige ting. Det kan være sundhed, det kan være seksuelt overførte sygdomme, det kan være små landbrugsmetoder omkring at lave*

en ordentlig kompostbunke. Og så måske mere sådan vidtrækkende... demokrati, diskussioner... det er meget bredt fordi befolkningen også er meget forskellig. Det er et arbejde som de har hele tiden, men så med forskellige komponenter. Der ud over er der de større projekter, som de har lavet i samarbejde med os, det bliver desværre sådan lidt "hvad vi kan fine penge til". For de penge vi får... det er ikke fordi det bliver nogle dårlige projekter, slet ikke, men det bliver tit at nu har vi nogle penge og så laver vi det her arbejde og så bliver det andet sat lidt til side på en måde.

Spørgsmål: Så fokuset kan godt skifte lidt fra det ene til det andet, alt efter hvor pengene kommer fra?

Svar: *Lige præcis, for der er selvfølgelig nogle arbejdsopgaver som skal løses, eller nogle projektmål som skal opfyldes i forhold til et projekt hvor man måske med frie penge ikke nødvendigvis ville bruge pengene til lige det, hvis man kunne bestemme helt selv.*

Spørgsmål: Så på daglig basis er det Rise Uganda, som har sådan en total-løsning for lokalsamfundet og prøver at lære dem de her forskellige ting. Er det også uddannelse, sådan med skole og...?

Svar: *Vi har ikke så meget med skole og uddannelse, men vi har haft sådan noget computer træning. Skolesystemet fungerer fint i Uganda og jeg tror at det næsten er 95 % der i dag kommer igennem den primære skole. Det er steget helt vildt, så vi kører ikke noget parallelt uddannelse, bortset fra at vi har noget computer træning. Noget voksenundervisning sådan omkring basalt læsning og skrivning. Men det er i det små. Det seneste projekt vi lavede var faktisk igennem skolerne, men det var seksualundervisning som mangler i Ugandiske skoler, selvom det er blevet lov og burde være der på ungdomsskolerne.*

Spørgsmål: Har I oplevet nogensinde, at I ikke ville tage projekter i Uganda, fordi det sådan var imod jeres synspunkter som organisation eller at er bare ikke var hold nok i det til at I ville gå ind i det?

Svar: *Ønsker fra Uganda?*

Spørgsmål: Ja. (00:23:46)

Svar: *Nej, ikke sådan... men der har været nogle projekter som er kommet ind, som ikke har været godt nok beskrevet, hvor det har været for flagrende og hvor målsætningerne har virket utopiske. Der har vi sagt at det ikke bliver godkendt og at det har vi ikke lyst til og så må de gennemarbejde det noget mere før vi...*

Spørgsmål: Ja, for det sætter vel også jeres organisation i et dårligt lys, hvis man forsøger at få projekter med som er utopiske som du selv siger?

Svar: *Tja, det ved jeg ikke. Jeg tror ikke så meget at det har været det. Det har ligeså meget været fordi vi skulle ligge nogle ressourcer i at læse det igennem og diskutere det og hvis udgangspunktet er rigtig langt fra noget som vi synes der er værd at sende afsted, så er der igen det med tidsperspektivet, hvor det måske bliver sendt tre dage inden deadline og så må man bare sige at det kan vi sgu ikke nå. Der er for meget arbejde.*

Spørgsmål: Har I overvejet samarbeidspartnere i den private sektor i Danmark?

Svar: *Ja, altså ... det har vi. En del af vores arbejde er FairTrade projekter, som er markedsorienterede og selvfølgelig gælder det om at få afsat de produkter som vores målgrupper laver. Og der er det jo ret relevant at have private aktører med, designere og andre.*

Spørgsmål: Det er mere og mere populært for private virksomheder at arbejde sammen med NGO'er i partnerskaber, så når du køber en vare, så støtter du eks. Rise som organisation. Er det noget I har overvejet, til at skaffe funding til projekter?

Svar: *Nej, ikke rigtigt. Jeg synes at det er lidt tåbeligt ... jeg ved at min søn har en bamse, som har været en gave der har kostet på den gode side af 300 kr. og så står der at de så har givet en kvart Euro til et eller andet projekt, og det er sgu "flot" altså. Der synes jeg at ... på den måde tror jeg ikke at vi kunne finde på på den måde at arbejde med private aktører. Men har de en reel interesse i at lave et stykke arbejde uden at det er for at lave et publicity stunt, men fordi de ... selvfølgelig er det altid for at styrke deres CSR, men der skal være noget mere...*

Spørgsmål: Noget mere substans. Ok. Lad os se. Evaluerer I løbende jeres partnerskab med Rise Uganda?

Svar: *Ikke noget fast, men man kan sige at vi gør det hver gang vi har været på projektbesøg. Når vi er dernede er det ikke kun i forhold til det pågældende projekt, så arbejder vi med hele organisationen og hele partnerskabet. Det vi så finder ud af tager vi med hjem til Rise Danmark og diskuterer med bestyrelsen, og på den måde kommer der noget evaluering. Men det er ikke noget der sådan er stringent og sat i system.*

Spørgsmål: Men I forhold når I er dernede. Jeg tror at vi har været hele vejen rundt om nu. Tusind tak for din tid og for at du valgte at deltage.

Slut: (00:29:02)

Interview med: Sven Laursen

Organisation: Senior Hands for Africa and Asia

Foretaget: E-mail korrespondance foretaget i august 2012

Spørgsmål: *Du må gerne starte med at fortælle mig om de NGO'er du arbejder med, og hvad din rolle i organisationerne er?*

Svar: Fra begyndelsen af 1990'eren var jeg som medlem af Landsforeningen Ungdomsringen (UR) valg medlem af UR's Internationale Udvalg (IU). UR er paraply organisation (NGO) for fritids- og ungdomsklubber i DK. I 1995 blev jeg ansvarlig for IU's samarbejde med Africanske søsterorganisationer. Det medførte at jeg blev ansvarlig for IU's deltagelse i Dansk Ungdoms (DUF) udvekslingsprogram med Africanske søsterorganisationer. I den forbindelse besøgte jeg i 1996 IU's samarbejds NGO i Botswana for at etablere aftale om udvekslings af een dansk klubmedarbejder og een Botswanesisk ungdoms-arbejder. Det var min første erfaring i det Africanske. Miriam Kobo var i DK 9 måneder og vi havde Eva i Botswana 9 måneder efter. Hun måtte desværre tage hjem tidligere fordi hun blev involveret i et trafik ulykke og vi tog hende hjem for at få hende på hospitalet. Jeg har fortsat kontakt til Miriam, som i øvrigt det meste af tiden i DK boede hos min daværende samlever og jeg i Geislersgade.

I 1996 – havde på det tidspunkt allerede været involveret i BUPL's internationale samarbejde bl.a. med at udarbejde Danida ansøgning ved udviklingsprogram mellem BUPL og GNAT (Ghana National Association of Teachers) for Early Childhood Development. BUPL fik afslag med den begrundelse af en DK fagforening ikke havde erfaring nok til at arbejde med uddannelse af educators. Men på samme tid indgik BUPL et samarbejde med Mellemlandsbevægelsen (MS) om et syd-nord udvekslingsprogram som alternativ til nord-syd programmerne. BUPL påtog sig værtskab for en lærer fra Tanzania – Izzadin Kabewa - i et år 1996-97. Projektet var at den syd udsendte skulle arbejde og bo hos een BUPL'er et sted i DK, men da det ikke lykkedes at etablere en længere-varende aftale, blev jeg endnu engang vært for en Africaner, som jeg siden kom til at arbejde en hel del sammen med. Dette samarbejde udviklede sig til i 2000 at omfatte IU's deltagelse i DUF's 3 og 4 udvekslingsprogram, hvor Mazingira Youth Club fra Usangi – en landsby i Kilimanja area tæt ved Moshi. Et samarbejde der blev fuldt op af et træningsprogram for ungdoms NGO'ere fra SA, Kenya og Tanzania i 2002-04, som jeg var IU ansvarlig for.

I 2000 fortsatte UR i det tredje DUF udvekslings program, og denne gang indgik IU i samarbejde med Southerne African Association of Youth Club (SAAYC). Jeg besøgt i 1999 første gang SA og SAAYC, for at etablere vort samarbejde der denne gang startede med at IU sendte en klubmedarbejder til SAAYC – Anja Sakaly – som jeg også siden har samarbejdet meget med og fortsat har kontakt til, og som siden 2006 har arbejdet i Africa – Uganda og Tanzania for MS, og fortsat bor der. Mit samarbejde med SAAYC kom til at strække sig helt frem til 2004, hvor SA var inddraget i 2002-04 ungdomstrænings programmet i SA, Kenya og Tanzania. I 2006-07 samarbejdede IU og SA med udarbejdelse af træningsmanual for "Open Youth Work", der blev udgivet af Aidsnet – DK netværk for NGO'ere arbejdende med HIV/AIDS jeg fra 2004 til 2010 var medlem af – i 2007 (Engelsk).

I 2001 blev jeg igen inddraget i BUPL's samarbejde i Africa, idet Morten Brynskov – BUPL ansvarlig for International samarbejde udenfor Europa – sendt mig til SA for at undersøge mulige samarbejds partnere for BUPL i SA. Samtidig blev jeg involveret i at færdiggøre ansøgning til Fagforeningernes Ulandsarbejde (LO/FTF Ulandslandsekretariat) Danida program i West Africa nærmere bestemt et samarbejde mellem BUPL og Ghana National Association of Teachers (GNAT), hvor jeg siden har været inddraget som uddannelses- og pædagogisk konsulent. Et samarbejdsprogram der i 2008 blev udvidet med teachers unions i Togo og Benin, og i 2010 med samme unions i Niger, Sierra Leone og Nigeria.

I 2006-08 var jeg een af Ulandssekretariatets 2 repræsentanter i Alliance for Poverty Eradication (ALPE) med deltagelse af NGO'ere (CBO's – Civilsociety NGO's) fra Ghana, Zambia, Nicaragu og Hondura – Nepal var også med men kom aldrig til at være aktivt deltagene p.g.a. politisk uro. I den forbindelse var jeg ansvarlig for et udvalg der udarbejde en Best Practic Manual, baseret på ALPE erfaringerne. I den forbindelse deltog jeg i flere seminarer bl.a. i Nigeria og Zambia.

I UR var jeg som medlem af IU deltagende i det Europæisk samarbejde med søster organisationer og var i den forbindelse i kontakt og samarbejde med af lang række af disse. I 2000-2001 var jeg ansvarlig for en arbejdsgruppe (deltagere fra 6 Europæiske lande) under ECYC (European Confederation of Youth Clubs Organisations) med analyse og sammenfatning af erfaringer ved uddannelse af medarbejdere ved Open Youth Work i 12 Europæiske lande.

I 2005 mødte jeg 4 personer der havde interesse i at etablere en dansk NGO, der havde særligt fokus på udsatte og marginaliserede børn og unge i 3.verden. Det resulterede i at vi dannede Seniorhands to Africa and Asia (ShAA). Vi har siden arbejde med et ganske lille støtte program for nogle gamle bedstemødre i Ghana,

der er ansvarlige for deres børnebørn og andre tilkommende børn. Vi har siden 2009 arbejdet på at etablere et samarbejde med en NGO fra Ghana.

Det er i store træk mit samarbejde med internationale NGO'ere, der både omfatter et mere konkret og længerevarende samarbejde og dermed et rimeligt kendskab til disse og samtidig er kortvarigt samarbejde med nogle. Og det er baggrunden for mine erfaringer, som jeg undervejs i interviewet kommer tættere ind på.

Som det vel fremgår af overstående har mine roller været nærmest alt fra projekt manager, trainer, facilitator, underviser, evaluator, researcher, vejleder etc. Det er derfor vanskeligt lige præcist at sige hvilken rolle har jeg haft i det konkrete program eller projekt.

Spørgsmål: *Hvilke arbejdsopgaver løser du – kan man tale om en typisk arbejdsdag?*

Svar: Jeg har forsøgt ganske kort at anføre de arbejdsopgaver jeg har haft og fortsat har, men det er vanskeligt for mig at beskrive hvorledes en typisk arbejdsdag har været også fordi jeg ofte har været igang med mere end en opgave på en dag. Og idag som pensionist – men fortsat arbejdende mere eller mindre frivilligt – er det ikke sådan lige skitseret i arbejdsdag. Hvis jeg f.eks. skulle beskrive i går, så forlod jeg huset i Brigade, Kasoa ved 09.30 tiden for at tage til Accra. Jeg var i Accra ved 11.30 og fortsatte til Ghana Immigration Headquarter for at ansøge om forlængelse af min opholdstilladelse. Ved 14.00 tiden fortsatte jeg til møde med ShAA koordinatoren – Salamatu Musa - for vort bedstemor støtte projekt, vi skulle mødes 15.00, men da jeg kom frem sms'ede hun og bad om at vi udsatte til 15.30, men hun kom først 16.30. Derefter besøgte vi de 2 bedstemødre og særlig de 2 13-14 piger – Hellen og Dorine – som vi nu støtter deres skolegang og aftalte med dem, hvad der skulle ske i den kommende tid. Kl. 18.30 lykkedes det at få plads i en trotro – public bus ved plads til 14, hvor der lige er skaffet plads til 5-6 mere. Kl. 20.15 var jeg tilbage i huse i Brigade og kunne begynde at tænke på at lave mad. Det var reelt typisk her, transport og ventetid; det er blot en del af 3.verdens rytme.

Spørgsmål: *Vil du fortælle lidt om din baggrund og forudsætninger for at arbejde i din nuværende stilling? (uddannelse, tidligere arbejdserfaring, mv.)*

Svar: Jeg tillader mig at vedhæfte mit CV fordi det beskriver min baggrund og forudsætninger for at være med i det arbejde jeg aktuelt er en del af.

Spørgsmål: *Hvordan vil du beskrive de NGO'er du arbejder med? (Både struktur og ideologi)*

Svar: Aktuelt tager mit arbejde udgangspunkt i BUPL, der som fagforening ikke er en egentlig NGO, men i denne forbindelse betragter sig som sådan, med udgangspunkt i at en fagforening i høj grad er fortaler og beskytter af medlemmers interesser og arbejdsforhold. Hvilket ofte er en meget stor del af f.eks. lærer fagforeningernes indsats i 3.verden. Struktur og ideologi for BUPL her har du jo en god informator i Henrik Seiling, det er han langt bedre til at forklare end jeg måske er. Kort udtrykt er både struktur og ideologi tæt forbundet med dansk fagbevægelses historie og aktuelle opgaver. Et udgangspunkt jeg har været en del af siden 1976, da jeg blev medlem af BUPL og siden har været omkring LDK og LFS for at ende i BUPL igen. Nu mere eller mindre aktiv medlem af BUPL's pensionist sektion.

Dertil kommer vor egen NGO – Seniorhands to Africa and Asia – som vel er det der kommer tættest på en NGO i almen dansk forståelse, og dermed med en ganske traditionel struktur og demokratisk opbygning. Nå jeg udtrykker at det er en traditionel struktur og demokrati er det fordi, vi i starten var enige om at vi ikke ville gøre det mere kompliceret end nødvendigt, og derfor har vi et ret enkelt og alment vedtægtsgrundlag, som jeg vedhæfter. Det med det demokratiske er som det skal være, men medlemmer har givet ikke tilsluttet sig ShAA fordi, de vil deltage i et demokrati, men fordi de støtter ide grundlaget og dermed vor ideologi og formål for ShAA. Det kan til tider være frustrerende at medlemmer ikke kommer til generalforsamling og det uheldige er at vi bliver en flok sammenspiste personer, hvor der er megen lille udskiftning. Med fare for at andre ikke har lyst til at være med i bestyrelsen og det praktiske arbejde, fordi de let opfatter at vi er nok i os selv. Sådan opfatter vi ikke os selv, vi forsøger hele tiden at være åbne for andre, men det er en vanskelig opgave, som jeg ved er et problem for mange især små danske NGO'ere, der er etableret af en lille person gruppe over et bestemt formål. Vi tog udgangspunkt i et bredt grundlag, men måske ikke bredt nok. Her må du meget gerne stille yderligere spørgsmål, hvis jeg ikke har formået at svare tilstrækkelig

Spørgsmål: *Hvad opfatter du som organisationens stærkeste sider og ressourcer?*

Svar: Jeg vil svare ved at vedhæfte en SWOT vi udarbejdede i 2011. Det har desværre ikke været muligt at få tid til at arbejde mere med den, også fordi vi det sidste halvanden år har måttet erkende at fordi vi næsten alle er i vore sidste aktive år – er hvordan vi nu betegner det – har haft længere tids sygdomme blandt bestyrelsens medlemmer, som naturligvis sætter visse grænser for hvad vi kan nå at arbejde med, når ressourcerne pludselig begrænses. Det har betydet at vi ikke har været i stand til at sætte fokus på vore

svagheder og ændre disse til at være styrker. Til trods for at vi hele tiden møder interesse og forståelse for at pensionister også kan medvirke i udviklingsindsats, er det sjældent at denne interesse og forståelse resulterer i medlemskab, og det betyder at vi har vanskeligt ved at styrke ShAA via øget medlemsgrundlag.

Som det fremgår af SWOT mener vi at vore styrker har at gøre med de årelange erfaringer medlemmerne besidder; at bestyrelsen består af engagerede personer, der lægger megen energi i indsatsen; at vi opfatter at have en god kontakt til medlemmerne når vi møder dem; at vi reelt er den eneste DK NGO der specifikt har det social-pædagogiske som baggrund; at de frivillige der er med i arbejdet har en høj grad af motivation.

Modsat er vore svagheder ret åbenbare; at vi har en for lille bestyrelse bl.a. ingen egentlige suppleanter, der kan træde til; at der er for få aktive medlemmer; mangle på medie kontakter der kunne medvirke til at bringe budskab og informationer videre end til medlemmerne; at vi fordi bestyrelsen er lille og reelt svag tager det ofte for lang tid fra beslutninger tages og til de udføres; vanskeligt at finde alternativ finciel støtte; aktuelt ingen sydpartner; og at bestyrelsesmedlemmer ikke er specielt skriftlige i forhold til at holde en god kommunikation gående, hvilket har stor betydning når jeg opholder mig i Ghana så ofte som jeg gør.

Spørgsmål: *Kan man sige noget om, hvad der er jeres største udfordringer?*

Svar: Jeg betragter een af vore største udfordringer er at blive lidt stærkere og have et lidt større medlemsgrundlag, ikke fordi vi ønsker at være store, men hvis vi kunne nå et stabilt medlemsgrundlag på omkring 100 fremfor at ligge og svinge mellem 40 og 50, ville det styrke os ganske meget. Desuden er det en stor udfordring at forsøge at få lidt bedre økonomi. Endelig er det en stor udfordring at opnå en større medie fokus, således vi kunne blive lidt mere kendte i offentligheden og samtidig have en større stabilitet i bestyrelsen.

Spørgsmål: *Hvad tænker du umiddelbart på, når jeg siger "strategisk alliance/partnerskaber"?*

Svar: Vi har den opfattelse, at strategisk alliance er en aftale mellem 1 Nord-NGO og en Syd-NGO, der har til formål at etablere et egentlig partnerskabs samarbejde, der har betydning for begge NGO'ers udvikling og samtidig har et fælles formål. Det handler om 2 uafhængige organisationer, der begge bidrager til både den fælles udvikling af det aftale indsats område, men også drager nytte af den anden NGO's erfaringer, kompetencer og viden.

Det er reelt det som BUPL og GNAT startede som og nu er resulteret i at Nord samarbejde med 6 lande i West Africa, hvor der både er strategiske alliancer mellem de involverede faglige organisationer (teachers unions) og BUPL, samt strategiske samarbejder på tværs af de 6 landes lærer organisationer, der alle er medlem af Educational International (EI) Africa region. EI er lærer organisationernes internationale samarbejde med regioner på alle kontinenter. BUPL er eneste pædagogiske faglig organisation idet alle andre landes pædagog faglige sektore er dele af den nationale lærer organisation. Derved har BUPL en særstilling og særlige kompetencer, der ikke er tilstede i andre lærer organisationer. Danmarks lærer organisation har jo heller ikke særlige pædagog faglige erfaringer for 0 til ungdomstiden. Egentlig partnerskab for BUPL er reelt samarbejdet med GNAT Ghana, og det nu etablere partnerskab mellem BUPL og NUT i Nigeria.

For ShAA's vedkommende har vi med udgangspunkt i støtte programmet for 2 gamle bedstemødre i Accra arbejde for at finde frem til en Syd-NGO vi over tid kunne etablere et samarbejde med.

Spørgsmål: *Arbejder I bevidst og målrettet med alliancer/partnerskaber i jeres organisation?*

Svar: I ShAA har vi siden 2009 arbejde for at etablere samarbejde med en NGO i Ghana. Når vi har valgt Ghana er det fordi vi bl.a. via støtte projektet for de 2 bedstemødre – der var 3 da vi startede i 2006 – har et rimeligt godt kendskab til landet, kultur, traditioner og sociale sammenhænge. Desuden har 2 af bestyrelsen familie forbindelser der. Endelig har jeg via arbejdet i BUPL-GNAT programmet et rimeligt godt og langstragt kendskab til den Ghanesiske hverdag. Derfor var det naturligt at vi valgt at fokusere på Ghana. Så ja vi har siden 2009 arbejdet bevidst og målrettet på at etablere et samarbejde med en Syd-partner.

Spørgsmål: *Kan du komme med konkrete eksempler på partnerskaber? (nævn evt. selv eksempler?)*

Svar: I 2008 fik vi forbindelse med HelpAge Ghana (HAGH), der er den nationale afdeling af HelpAge International. HelpAge er NGO der har til formål at være fortalere for de ældre generationer i 3.verden, og passed på sæt og vis til medlemsgrundlaget for ShAA, men dog ikke således vi havde fælles formål. HAGH's formål var fortalere for ældre især den fattige del af ældre generationerne; hvor ShAA formål er fokuseret på udsatte og forældreløse børn og unge. Men fordi vi havde satset på at støtte bedstemødre med ansvar for deres børnebørn, var der en klar forbindelse mellem de 2 NGO'ere. I forbindelse med en 2-ugers studierejse i 2008 mødtes vi med repræsentanter for HAGH og aftalte de overordnede rammer for et projekt samarbejde.

From til sommeren 2009 udvekslede vi projekt beskrivelser og fremsendte ansøgning til Projekt Puljen – daværende Projektrådgivningen – om bevilling til en afsluttende projektformulerings workshop i Accra. Vi fik afslag bl.a. med den begrundelse at ShAA ikke havde erfaringer med projekt indsats og at ansøgningen ikke synes at være fyldestgørende. Efter aftale med HAGH besluttede vi at arbejde med at reformulere ansøgningen, men af grunde vi aldrig blev klar over, stoppede HAGH at kommunikere. Vi har ikke siden været i forbindelse med dem; for os virkede det som om HAGH alligevel ikke var interesseret og da vi bestemt ikke ønskede at skulle presse en Syd-NGO til et samarbejde besluttede vi ikke at fortsætte kontakten.

Da vi fortsat havde interesse i at finde frem til en mulig samarbejdspartner, efterlyste vi i slutningen af 2010 en sådan. Ved et tilfælde fik medlem af bestyrelsen for Green Alliance International Ghana (GAIGH) kendskab til ShAA, og jeg havde møder med flere fra bestyrelsen i begyndelsen af 2011. På baggrund af disse besluttede vi i foråret 2011 at etablere et samarbejde med GAIGH, og i forbindelse med arbejde i Ghana i sommeren 2011 gennemarbejdede jeg og flere fra GAIGH bestyrelsen oplæg til ansøgning om et etablering af et partnerskab. I foråret var vi blevet opmærksom på at der i Projekt Pulje programmet tilsyneladende var en mindre pulje – under 200.000,00 D.kr. – særlig beregnet for nye og ikke-erfarne NGO'ere både Nord- og Syd-NGO'ere, der ønskede at starte et partnerskabs program, men ikke havde erfaringer med projekt samarbejde. Formålet med projektet var kapacitetsopbygning af især GAIGH men i en vis udstrækning også af ShAA, idet ved at være aktivt involveret i et sådan program, ville vi kunne erhverve vigtige erfaringer. Desuden – fordi GAIGH har et særligt fokus på miljø – var det et formål at etablere en ung-til-ung gruppe – ambassadører for miljø – fra et meget fattigt og miljøtruet område i James Town – ældre bydel i Accra – nærmere bestemt Mensha-Guinea. Jeg var meget kendt med området fra arbejde med Street Academy, og vidste hvor problematisk området er og hvor meget der er behov for indsats også i forhold til miljø. Ansøgningen blev fremsendt i dec. 2011, og i marts 2012 fik vi afslag bl.a. med begrundelsen at begge NGO var for svage og at udsatte og marginaliserede børn og unge fra et så fattigt område næppe ville være motiverede for at arbejde med miljø.

Vi var naturligvis skuffede, primært fordi den vejledning vi hele tiden havde fået fra PRNGO konsulenten ikke umiddelbart indikerede at vi ville få afslag, og samtidig var det i forhold til niveauet af ansøgninger en lille ansøgning på lidt over 120.000,00. Samtidig var vi noget pikeret over nogle af begrundelserne for afslaget, dels at udtrykke at udsatte og fattige børn og unge ikke har interesser i miljø, hvilket jeg vidste fra arbejde med Street Academy var en helt forkert opfattelse. Desuden mente vi at argumentet med at begge NGO'ere var for svage og u-prøvede ikke var i overensstemmelse med de beskrevne krav til netop dette program. En opfattelse

vi efterfølgende har fået medhold i fra PRNGO, idet de selv efterfølgende udtrykte at der synes at være et misforhold mellem vejlednings konsulenternes fortolkning af program teksten og bevillings konsulentens. Men det ændrede ikke noget ved afslaget.

I ShAA var vi enige i at så var det bare om igen, og det var også meldingen tilbage fra GAIGH. Da vi godt var klar over, at vi ikke ville være i stand til på kvalificeret vis at fremsætte en ny ansøgning før til april 2013 ansøgningsrunden, aftales at jeg i forbindelse med mit aktuelle ophold i Ghana sammen med GAIGH folkene skulle forberede den nye ansøgning ud fra det tidligere grundlag og de nye erfaringer bl.a. via begrundelserne i afslaget. Desværre viste det sig hurtigt, da jeg i maj havde første møde med GAIGH, at deres bestyrelse var blevet halveret umiddelbart efter at de blev klar over afslaget på ansøgningen. Det var sådan set ikke uventet for mig, fordi jeg under diskussionerne i 2011 flere gange fik fornemmelsen af at nogle af bestyrelsesmedlemmerne var med fordi de forventede – til trods for at de alle var i arbejde bortset fra formanden – at de på forskellig måde ville få penge, når vi fik bevillingen. Det gjorde jeg dem meget klart at sådan fungerer danske udviklingsprogrammer ikke mere, men det var tydeligt for mig at det troede de ikke på. Det er her vigtigt at vide, at der ikke bare i Ghana men i Africa syd for Sahara er en udbredt opfattelse af, at folk der har etableret en NGO eller er med i een vil få adgang til penge under een eller anden form. Det er reelt hovedårsagen til at der er et helt uforståeligt antal af NGO'ere, og mange er reelt ikke fungerende både her i Ghana og andre lande på kontinentet. Det er også en tendens til at selv forretningsfolk etablere en NGO, for lettere at tiltrække kapital udefra eller for at få adgang f.eks. til lettere og billigere at få tilladelse – uden at skulle betale told – til at indføre containere f.eks. med brugt tøj eller andet brugt udstyr fra vesten.

Det har de sidste måneder været helt klart for mig, at det var godt vi ikke fik bevillingen, GAIGH er langt svagere og manglende organiseret end jeg havde fået opfattelsen af. Her spiller det ind, at ord og papir er taknemlig, mange ord og mange ideer, men manglende konkret indsats. Det var jeg godt klar over fra 2011, men at der heller ikke var større motivation og aktiv vilje til konkret indsats men alene venten på at nogle ville komme med en pose penge, som så kunne deles ud, det havde jeg ikke været i stand til at aflure. Lige nu har vi – ShAA – udtrykt, at vi ikke afbryder muligheden for samarbejde, men jeg kommer ikke til flere møder, hvis det blot er snak 2 skridt frem og 5 tilbage, for så at gentage det samme med andre ord. Hvis GAIGH har vilje og akt som de udtrykker, kan vi diskutere videre, hvis ikke har vi stadig forbindelsen, men vi kan ikke og vil ikke i den aktuelle situation genfremsætte nogen form for ansøgning. Det skal være langt mere vilje og konkret indsats til at ShAA er med igen. Det betyder bl.a. at jeg samtidig afsøger mine kontakter for om muligt at finde frem til en mere veletableret og aktiv NGO her i Ghana vi kan etablere et samarbejde med. Havde vi fået

bevillingen kunne vi reelt have stået med det problem, at pludselig skete der noget uforudseligt som f.eks. betød at der skete svind eller anden form for u hensigt mæssig handling med midlerne, og så ville vores troværdighed lide skade.

Spørgsmål: *De ressourcer, som du nævner (ovenfor) som jeres primære; kan du sige noget om hvordan I bringer dem i spil i forhold til jeres partnerskaber/alliancer.*

Svar: Jeg har tidligere nævnt at især vort fælles erfarings grundlag fra mange års arbejde i den pædagog-iske sektor er en sæsentlig ressourcer som burder komme udsatte og forældreløse børn og unge i 3.verden tilgode. Og fordi vi har et livslangt erfaringsgrundlag som udgangspunkt, er det vores opfattelse at mange af vore medlemmer kan bidrage på en helt anden måde end f.eks. ny-uddannede pædagoger. Det er generelt erfaringer der ikke anvendes i udviklingsprojekter, men som vi vurderer er væsentlige i den særlige indsats og empati der kan være helt afgørende i sam-arbejdet med udsatte og marginaliserede børn og unge i 3.verden. Og det er netop de ressourcer vi ønsker at inddrage i et udviklingsamarbjede med en Syd-NGO. Fra arbejde i BUPL-GNAT projektet kan jeg se hvor meget mit erfaringsgrundlag rent faktisk betyder i samarbejdet med Ghanesiske pædagogiske medarbejdere, og jeg oplevede det helt konkret i de mere end 4 år jeg var tilknyttet Street Academy som konsulent for International Børnesolidaritet (IBS). Alt andet lige IBS folkene har ikke den store pædagogiske erfaringer som de nogle gange godt vil vise frem, det har jeg haft ganske tæt inde på livet her. Jeg er helt overbevist om at danske pensionerede pædagoger kan bidrage ganske meget i at medvirke til at give udsatte og marginaliserede børn og unge et bedre udgangspunkt for deres liv og fremtid.

Spørgsmål: *Havde I nogle overordnede kriterier der skulle være opfyldt, førend partner-organisationerne blev taget i betragtning?*

Svar: Det vigtigste for os i valg af en Syd-partner vil være at vi har en fælles forståelse for samarbejdet og den opgave vi går sammen om. Men også at det er en pålidelig og aktiv partner. Det er ikke nødvendigt at det er en velfungerende og veletableret partner, det kan lige så godt være en ny og u-erfaren NGO. Det vigtige for os er at den fælles indsats er målrettet udsatte og marginalisere grupper af børn og unge. Vi har med vilje ikke villet opstille en række kriterier, fordi det er vor erfaringer at svaret på spørgsmål om den pågældende NGO er i stand til at opfylde sådanne, altid vil være et ja. Selvom det viser sig ikke at være tilfældet. Derfor er det vor vurdering, at det er bedre at komme i kontakt og undervejs tage stilling til et eventuelt samarbejde eller partnerskab ud fra aktuel viden og ikke et umiddelbart ja. Ingen NGO i 3.verden – det vil i hvert fald være

gangske få – siger nej til et samarbejde med en Nord-NGO. Det er et sådant samarbejde alt for vigtigt til, ikke blot fordi der kan komme midler til men også fordi det giver et godt image til NGO'en.

Spørgsmål: *Hvordan kom samarbejdet i hus?*

Svar: Det har jeg redegjort for foroven.

Spørgsmål: *Hvad betyder det i forhold til jeres målsætning som organisation? – hvad får I ud af samarbejdet?*

Svar: Et samarbejde med een Syd-NGO vil naturligvis have betydning for at ShAA vil være i stand til at arbejde mere konkret udfra det vi gerne vil, nemlig at medvirke til en indsats overfor nogle af de mest udsatte børn og unge i 3.verden, men også give nogle af vore medlemmer eller andre der har interesse i at være med i en sådan konkret indsats. Det vil givet også betyde at vi som NGO bliver mere attraktiv for potentielle medlemmer og måske også medvirke til at vi har større muligheder for at opnå alternativ financier støtte. Vi vil også får vigtige erfaringer som NGO ud af et konkret samarbejde. Et samarbejde med en Syd-NGO er noget helt andet og har langt større rækkevide, end den lille – men for personerne i bedstemor familierne vigtige – indsats vi aktuelt yder i de 2 familier vi støtter. ShAA vil ligeledes i det danske NGO miljø blive taget mere alvorligt end vi hidtil er blevet; det at være en lille ikke-projekt bærende NGO placere ShAA i den lange række at små lignende NGO'ere, der ganske vist har een stemme som alle andre medlemmer af CISU – tidligere PRNGO – men vor betydning kan lige på hjørnet af et lille Margrethe frimærke. Betydningen for vor målsætning kan over tid være nødvendige ændringer, men det ligger ikke lige for. Jeg er helt sikker på at ShAA vil få meget ud af et sådant samarbejde, også at vi kan påvise at danske seniorer (læs pensionister) også kan deltage i indsats i 3.verden.

Spørgsmål: *Hvilke ressourcer bidrager de udenlandske organisationer med? Hvad betyder det for jeres organisation?*

Svar: Det er vanskeligt at sige i forhold til ShAA så lang tid vi ikke har et konkret samarbejde. Men i forbindelse med mine andre opgaver i øst-, syd- og vest Africa er jeg sikker på, at adskillige personer i det involverede organisationer har fået eet og andet ud af det. Som eksempel kan jeg tage den studietur vi i oktober 2008 gennemførte til Ghana, hvor kun een af bestyrelsesmedlem-merne udover undertegnede, havde været i Africa syd for Sahara. 2 medlemmer dog ikke fra bestyrelsen havde været i Syd Africa, Botswana og

Zambia, men på en ganske almindelig turist tur til safari områder. De fik nogle oplevelser af et 3.verdens land, som de ellers ikke ville have fået, fordi de her havde mulighed for at komme ud i områder, de som turister ikke ville have haft mulighed for. Det betød for dem, at de fik et langt mere nuanceret indtryk af et 3.verdens land end de indtryk de havde med hjem fra deres tidligere tur. For de øvrige 6 deltagere var det en oplevelse og læring for dem, at komme til Ghana og erfare og erkende at virkeligheden ofte er langt fra den, de forventer at kende. Jeg oplevede det samme de gange jeg har haft medlemmer med ude til projekter fra de organisationer, jeg har arbejdet sammen med, at de når de er hjemme erkender at det var helt anderledes end de forventede. Selv da vi i BUPL-GNAT programmet i 2006 arrangerede en studietur for medlemmer af forretningsudvalg og hovedbestyrelse, var det samme erkendelse til trods for at de alle er meget aktive og ofte udenlands.

Det betyder at vi i ShAA lægger megen vægt på at et samarbejde med en Syd-NGO skal bidrage til vore erfaringer og viden om virkeligheden, der hvor vi arbejder i 3.verden. At vi har en forpligtigelse til at bringe nye og mere aktuel viden hjem ikke blot til vore medlemmer men også gerne mere bredt nationalt. Jeg udtrykker det på den måde, fordi vi også betragter ny viden som ressourcer.

Vi indgår ikke i et Nord-Syd samarbejde hvis den aktuelle NGO ikke også bidrager med ressourcer. Det var i større udstrækning tilfældet i 1970'eren og frem til begyndelsen og midten af 1990'erne, men sådan forholder det sig ikke i forbindelse med NGO programmet. Der skal en Syd-NGO kunne bidrage med ressourcer, ikke altid finansielt men under alle omstændigheder f.eks. personelle ressourcer. Men det vil altid være en afbalanceret udvikling. I IBS-SA projektet var det et reelt problem, fordi den samarbejdsaftale der blev indgået indeholdt – på direktørens opfordring – at SA ville sørge for at der var yderligere finansielle bidrag udover projekt budgette. Det skete blot aldrig, det var hans opfattelse at han let kunne skaffe andre bidragsydere, men han fik aldrig gjort noget ved det, hvilket var een af årsagerne til at vi ikke kunne fortsætte, ikke fordi der ikke var budget til det, men fordi han hele tiden undlod at forholde sig til virkeligheden og ikke til den uvirkelighed, som han ofte befandt sig i. Derfor er det i 2000 tallet helt afgørende for et samarbejde, at Syd-NGO'en bidrager med ressourcer. Det skal også ses i lyset af om indsatsen har en mulighed for at fortsætte, når det aktuelle program er slut. Hvis Syd-NGO'ere alene forholder sig til den økonomi, der kommer med projektet, er mulighederne for at noget kan fortsætte meget begrænsede. Rent konkret betyder 2000 tallets økonomiske kriser at det er 3.verdens lande er meget vanskeligt for NGO'ere at få national økonomisk støtte, det til trods er der en almen holdning til at er een med i en NGO kommer pengene flydende fra regeringen bl.a. her i Ghana. Det er ikke rigtig, men en almen opfattelse, og selvom jeg ved bedre hvordan det forholder sig, nægter folk jeg

diskutere det med at sådan forholder det sig. De har nemlig hørt fra andre at det er sådan at bare een har en NGO kommer regeringen med penge.

Min opfattelse er at tidligere tiders Nord-NGO'ere har for altid ødelagt det finansielle miljø i mange 3.verdens lande, ved at betale langt mere end nødvendigt. Eller f.eks. som i 1980'ere, hvor store organisationer som Unesco og World Bank m.fl. betalte folk for at deltage i deres workshops alene fordi de skulle bevise at workshops var nødvendige når der var evaluering. Kvantitativ succes frem for kvalitativ succes. Det har for altid ødelagt utroligt meget, og fortællinger om hvad folk kunne tjene ved at arbejde i et udviklingsprojekt er næsten altid overdreven, ingen ønsker at tabe ansigt og fortælle hvordan det i dag forholder sig i virkeligheden. Og det er en vanskelig opfattelse at få ændre til det rigtige. I BUPL-GNAT programmet tror selv familiemedlemmer til vor nationale og nu West Africa regional projekt koordinator ikke på ham, når han fortæller hvad hans projekt løn er. Alle har den opfattelse at han tjener langt mere, og mange forventer at han er gavmild og giver familie og venner penge under hånden. Det har vi sloges med siden starten i 2001 og gør det fortsat også i det udvidede West Africa program.

Spørgsmål: *Hvorledes mærkes de kulturelle forskelle?*

Svar: Allerede under mit første besøg i Africa – Botswana – blev jeg klar over, at hvad der er en logisk slutning for mig som dansker nødvendigvis ikke er det for en africaner. Det har jeg siden oplevet gentagne gange i africanske situationer, hvor jeg ville handle på een måde fordi det var logisk for mig at gøre sådan, men det var det bestemt ikke for en africaner og det uanset om jeg var i øst-, syd- eller vest Africa. Det er nok den mest gennemgribende kulturel forskel jeg har og fortsat oplever. Og da det at handle som person ofte bygger på logiske slutninger, kommer een let til at agere ude af takt med lokale. Tiden i det africanske har lært mig lige at trække vejret een eller to gange inden jeg handler, for at give mig selv tid til at finde ud af om det nu er rigtig at handle sådan eller ej. At det så ikke altid lykkedes at forholde sig afventende i den nødvendige tid er så noget andet.

Naturligvis er der mange andre forskelle med baggrund i det kulturelle, der har betydning for samarbejde mellem en Nord- og en Syd-NGO, men giver vi os tid til at tænke os om og forklare for hverandre, at det kunne være en opgave kunne løses på en anden måde, spiller kulturelle forskelle sjældent den store rolle. Og der er ingen grund til at tror, at fordi der er store forskelle mellem dansk og africansk arbejdsform, at det skaber vanskeligheder for et samarbejde. Vi skal som kommende var Vesten hele tiden have for øje, at vi ikke er

anderledes end africaneren, vi har et anderledes udgangspunkt, vi har oftes en bedre uddannelsemæssig baggrund, men vi har ikke nødvendigvis en bedre løsning. Vi må ikke glemme at Africansk kultur og tradition bygger på en helt anden samfundsmæssig udvikling end vi som dansker gør. Her sker gang på gang kvantespring i samfundsudviklingen, som alligevel finder plads til tidligere tiders traditioner og kulturelle værdier, det skulle vi måske tænke over lidt mere end vi ofte gør. Og det er i hvert fald nødvendigt hvis een vil begå sig i det africanske på en respectfuld og ordentlig måde. Jeg kunne fristes til at sige vi skal handle *med rettidig omhu*. Så kommer een længst i den africanske hverdag. Det kan også handle om f.eks. ikke at lade sig irritere over det africanske tidsperspektiv. Her i Ghana erhvervede jeg mig i 2011 det jeg betegner som: Malam ability - tålmodighed i at bruges 3-4 timer i trafik kø, fordi der midtvejs mellem Accra og Kasoa – Brigade area hvor jeg bor ligger tæt på Kasoa – ved Malam var et stort vejarbejde med udfletninger m.v., og da det er eneste vej til Kasoa var trafik kaoset det værsts jeg har set her og andre steder i Africa, og det siger ikke så lidt endda. Men det er nødvendigt at erkende at det tager den tid det gør, een kan ikke gøre noget udover at stå af bussen og gå, og det gør de færreste. Når een har betalt for transporten tager een det som det kommer. I den forbindelse er det ganske godt at læse "Ibenholt – Afrikanske rejser" – Ryszard Kapuscinski – samlerens bogklub 2000 og især kapitel: "Vejen til Kumasi".

En stående dansk opfattelse af tid i Africa er: African time. Jeg er sikker på at du godt er klar over hvad jeg mener, og det kan næppe være overraskende at det for mange, der ikke har været her i længere tid et irriterende fænomen. Jeg har for lang tid siden lagt på hylden at blive irriteret over at det er så vanskeligt at forholde sig til tidsaftaler, de overholdes bogstaveligtalt aldrig. Jeg forsøger hele tiden at holde aftalen eller give så megen luft at der er fleksibilitet, det er ganske simpelthen nødvendigt for mig når jeg kommer her 30 km vest for Accra, jeg skal lægge ekstra tid til transporten end det under almindeligeforhold ville tage, og så har jeg alligevel ingen garanti for at jeg kan holde tidsrammen. Der sker altid eet og andet een ikke venter. På samme måde må vi forholde os til aftaler f.eks. i forbindelse med samarbejde – fleksibilitet og tålmodighed. Og forvent ikke at den anden udtrykker stor undskyldning for ikke at komme til tiden, sådan er det bare.

Samtidig er der i den africanske kultur en helt anden tilgang til hverandre, langt mere velkommen og varm, der er altid tid til snakke og glem ikke at udtrykke som det første: hvordan har du det? Det er nærmest en første indgang til at snakke, og een får det samme spørgsmål. Een skal også være klar over at der ofte er den forventning til een fra vesten, at vi ved bedre end de, fordi vi er hvide. Det skal vi ikke lade os dupere af, det er ikke nødvendigvis fordi de mener det alvorligt, måske mere en form for distance til os. Det har f.eks. i forhold til IBS-SA projektet, hvor der nogle gange var danske studerende i practic gjort at de tog det som en

anerkendelse og handlede ud fra det, hvorefter de hurtigt blev klar over at det slet ikke forholdt sig sådan, snarere tværtimod og de nærmest blev ignoreret. Og så skal vi være klarer over, at hver gang een f.eks. tager en taxi og spørger om prisen, så vil den ofte være det dobbelte af hvad en Ghaneser betaler. Du er hvid og har penge, så skal du også betale! Jeg finder altid ud af hvad een lokal vil betale for at køre fra A til B, og så kan jeg forhandle på et reelt grundlag.

Så jo – een mærke hele tiden forskelle i tænkning og handling, men det er bestemt ikke nødvendigvis negativt, reelt oplever jeg det langt mere positivt end negativt, det har måske eller rettere at gøre med mine mange år i det africanske, at jeg ikke ville kunne fungere som jeg gør, hvis jeg ikke var i stand til at absorbere de kulturelle forskelle og handle ud fra det.

Spørgsmål: *Hvordan arbejder I med de eventuelle forskelle der måtte være?*

Svar: Vi kan ikke og skal ikke ændre på disse forskelle, vi skal forsøge at forstå og tackle dem, således de ikke bliver en hindring eller barriere for samarbejdet, men en fordel. Det er det som jeg hele tiden tager udgangspunkt i. Som jeg tidligere har omtalt er der en generel opfattelse af, at er een med i en NGO, der har samarbejde med en Nord-NGO så kommer der penge til een. Det nytter ikke noget at tage det som udtryk for f.eks. korrupsion, det er noget som er en del af den arv vi fra vesten har lagt i mange 3.verdens lande, og det må vi nødvendigvis se igennem og finde frem til fælles forståelse for at sådan forholder det sig ikke. Jeg blev derfor heller ikke overrasket over den negative udvikling som GAIGH er kommet i fordi vi ikke fik bevillingen og der ikke kom penge til GAIGH og dermed nogle af bestyrelsens medlemmer. Det skal ikke stemple hverken organisationen eller de personer, der godt ved hvad det handler om. Det har vi da også i ShAA været enige om, men samtidig har vi også den holdning, at hvis vi f.eks. i et samarbejde ville støtte GAIGH med en lille sum penge for at sætte gang i noget, måtte det være som en join-venture aftale, hvor de selv bidrog med et tilsvarende beløb. Hvis vi forholdt os til det på den måde, ville vi blot leve op til nogles forventninger om at ShAA som Nord-NGO har penge nok. På den måde arbejder vi med at forholde os konstruktivt til sådanne forskelle i opfattelse og arbejdsform, og det er efter min opfattelse den eneste rigtige måde at tackle det på.

Spørgsmål: *Har I oplevet at skulle gå på kompromis med egne ideologier i forbindelse med samarbejdet? Hvis ja, hvorledes og hvordan blev problematikken klaret?*

Svar: Ja hele tiden. Og hvis vi ikke er istand til at gøre det, er der ingen grund til at etablere samarbejde med en Syd-NGO. Reelt var netop manglende vilje hos IBS og den lokale projekt koordinator til at indgå kompromisser hovedårsagen til at IBS måtte beslutte at stoppe projektet i okt. 2011. Som konsulent for IBS måtte jeg mange gange i løbet af de 4-5 år tackle opståede situationer ved at komme med forslag til et kompromis, og jeg mener selv jeg nåede langt mere end jeg ville have været i stand til, hvis ikke jeg havde gjort det. Det handlede mest om organisations strukturen internt i Street Academy, hvor udgangspunktet for samarbejdet var deres eget ønske om at stremline SA til en NGO der passede ind i den moderne Ghanesiske samfundsudvikling og ikke fortsat være et levn fra 1980'eren, hvor direktør Ataa Lartey etablerede SA og fortsat betragtede sig som "ejer" af NGO'een, hvor han bl.a. udpegede venner og bekendte til bestyrelsen og derved kontrollerede den. I samarbejdsaftalen var nedfældet at SA ønskede en mere demokratisk og tidsvarende struktur og organisation, men til sidst da det blev klart for Ataa Lartey og hans venner at udviklingen stillede helt andre krav til dem, gik de i baglås og ville ikke fortsætte samarbejdet med IBS. I det mere end 3 års forløb udarbejdede jeg adskillige forslag til struktur ændringer, der hele tiden blev godtaget af Ataa Lartey og bestyrelsesformanden, men alligevel kort tid efter blev saboteret af Ataa Lartey imod bestyrelsesformanden. Men da denne som ven til Ataa Lartey ikke kunne gøre noget, var det ofte 2 skridt frem og 3 tilbage. Det betød at der ikke var andet at gøre tilsidst end at lukke projektet til trods for at der var opnået ganske gode resultater i forhold til at indskrive børn i den offentlig skole, når de var klar til at gå der.

Den erfaringer manglede jeg nogle gange i projekterne i Kenya og Tanzania i 2000-2004, her var jeg ikke i tilstrækkelig grad opmærksom på at een af mine vigtigste funktioner var et finde frem til løsninger der byggede på at tilgodese begge sider men mest Syd. Nord havde altid fat i den lange ende, og det hjalp ikke at trumpe noget igennem, det lærte jeg efterhånden og det gav også de nødvendige resultater.

Spørgsmål: *Oplever I at I står stærkere som NGO på grund af samarbejdet med andre organisationer?*

Svar: Ja så afgjort til trods for at vi endnu ikke har haft et sådant helt konkret samarbejde. Vi oplever også at vi har stor anerkendelse i blandt den række af Nord-NGO'ere vi samarbejder i netværket ASOS, ikke blot fordi vi tog initiativ til at starte netværket, men også fordi vi hele tiden arbejder for at etablere et Nord-Syd samarbejde og ikke bare giver op, men tager udfordringerne op.

Spørgsmål: *Har I oplevet at fravælge et partnerskab med en udenlandsk NGO? Hvis ja på hvilken baggrund?*

Svar: Ja vi måtte som sagt fravælge HelpAge Ghana fordi de efter afslaget nærmest stoppede forbindelsen og undlod at kommunikere tilbage. Så var der reelt ikke andet at gøre. Som ovenfor omtalt i forhold til GAIGH kan de blive nødvendigt at fravælge dem også, her vil baggrunden formentlig være at de aktuelt ikke er tilstrækkelig udviklet og ikke synes at have viljen til at styrke dem selv, og alene forholder sig til at der nok kommer en Nord-NGO og støtter dem. Jeg tror ikke at de 2 vigtigste initiativ tager til GAIGH har den holdning, men der er nok for mange i organisationen der har det, og det er et tyndt grundlag at bygge på.

Spørgsmål: *Hvad oplever du som de største udfordringer ved strategiske alliancer/partnerskaber?*

Svar: Jeg er nødt til at udtrykke det sådan, at de største udfordringer vi har ved at skulle opbygge samarbejde med Syd er den fortsatte misopfattelse af hvad det betyder at have et samarbejde med en Nord-NGO. Det har reelt forpestet atmosfæren i alt for lang tid, og det kan jeg ikke takke fortidens Nord-NGO'ere store som små – ja inkluderede store Danida programmer. Jeg kan ikke fortænke Syd-NGO'ere for fortsat at der er personer, som har den holdning. Det betragter jeg som den største udfordring. De kulturelle og traditionelle forskelle er udfordringer, men det er positive og lærerige udfordringer, een kun bliver rigere af at komme forbi.

Interview med: Marianne Wung-sung

Organisation: DanAdopt

Foretaget: 12.06.12 - Birkerød

Spørgsmål: Jeg starter først og fremmest med nogle indledende spørgsmål, og herefter vil jeg så gå videre med nogle generelle spørgsmål omkring strategiske partnerskaber, og om hvad I anser som værende strategiske partnerskaber eller en alliance, så at sige. Og så går vi videre med nogle mere dybdegående spørgsmål omkring enkelte partnerskaber som I har, og I har blandt andet den afrikanske organisation S.A. Cares For Life, som jeg gerne vil spørge lidt ind til. Så har jeg også nogle spørgsmål til sidst omkring private partnerskaber, men det er kun overfladisk, hvis det er noget som I har.

Svar: *Det har vi ikke, men ja, lad os tale om det.*

Spørgsmål: Ja. Vil du fortælle mig lidt om DanAdopt som organisation og hvad din rolle er i organisationen.

Svar: *Ja. Jeg er direktør her. Og DanAdopt er en adoptionsformidlende organisation, som er akkrediteret af justitsministeriet til at formidle børn fra udlandet som mangler forældre, til godkendte forældre her i Danmark. Det vi ser som vores vigtigste opgave, det er at finde familier til de børn som vi kender i vores lande. Og også hjælpearbejde i forhold til de børn vi møder i landene, så det er et miks mellem det. Men vores primære opgave er adoptionsformidlingen.*

Spørgsmål: Ok. Og det er kun adoptionsformidling i udlandet, og ikke i Danmark?

Svar: *Ja, kun i udlandet. Og vi arbejder i 48 lande.*

Spørgsmål: Så I har en vis erfaring på området?

Svar: *Det har vi. Vi er kun to organisationer på området i Danmark. Vi har været tre, men den ene lukkede ned for omkring 12-14 år siden, så de sidste små 15 år har vi kun været to. Det er AC Børnehjælp i Århus og så DanAdopt.*

Spørgsmål: Arbejder I sammen så?

Svar: *Det gør vi, omkring nogle ting. Men vi er jo også to individuelle organisationer kan man sige.*

Spørgsmål: Kan man tale om en typisk arbejdsdag for dig her og hvilke opgaver løser du?

Svar: *Jeg er jo både personaleleder her og har så også ansvaret for kontakterne i landene. Og så er jeg jo ansvarlig overfor min bestyrelse, som er dem som ligesom ligger al policy og alle regler. Men en almindelig arbejdsdag er jo at være en del af kollega flokken og have kontakten til adoptanterne og myndigheder, med lande og tage mig af hvad der måtte komme ind. Det er hvis jeg er hjemme, jeg kan jo også være af sted.*

Spørgsmål: Der er en del rejseaktivitet?

Svar: Ja, det er der. For vi har sådan en strategi eller målsætning om at besøge alle vores lande minimum hvert andet år. Det modsatte år kommer de så her. Sådan for ligesom at have en balance i det. Det er ikke altid at det lykkes, for der kan jo være noget akut, men det er sådan det vi planlægger efter.

Spørgsmål: Så I besøger landene dels for ligesom at se hvordan det går med de forskellige organisationer, men er det også for ligesom at få noget erfaring med hvordan de arbejder som organisationer?

Svar: Ja, helt sikkert. Vi lærer jo rigtig meget af hinanden og vores overordnede arbejdsværdier er jo også det her med perspektiv i arbejdslivet og at have en gensidig respekt. Både for deres og vores vilkår og at vi kan profitere af hinanden. Vi lærer rigtig meget af at komme rundt. Så det er selvfølgelig det. Det er selvfølgelig også for at følge op på samarbejdsaftaler og hvis der i nogle sammenhænge sker nyheder hvor vi bliver nødt til at være opdaterede. Og så er det generelt bedst at være ansigt til ansigt fremfor kun at skrive mails og...

Spørgsmål: Og styrke de personlige relationer?

Svar: Ja, det er meget vigtigt. Det er også vigtigt for dem at komme her og se hvordan vi arbejder og møde børnene og se hvordan de har det. Det er en stor og vigtig del af arbejdet at de også er her, for det styrker dem i at det er meningsfyldt at sende et barn ud af landet. De er jo alle sammen meget bekymrede for hvordan det går deres små landsmænd når de sådan vælger en udenlands familie. Men det kan de jo så få syn for sagen ved at komme og besøge dem, enten i hjemmet eller ved et træf eller hvad vi nu gør. Eller de kommer på besøg hos vores tilsynsmyndighed og får bestyret at vi er en ordentlig og seriøs organisation. (00:04:55)

Spørgsmål: Er det offentlige myndigheder, som tager sig af det?

Svar: Altså, vi er jo under tilsyn af det som hedder Ankestyrelsens Familieafdeling, og Adoptionsnævnet. De fører tilsyn med vores arbejde i Danmark og i Udlandet. Det sker jo sådan løbende, de kigger også alle vores sager igennem. Ellers arbejder vi jo her i Danmark meget tæt med statsforvaltningerne, som er dem der godkender adoptanterne. Vi har jo ikke noget med godkendelse af at gøre, overhovedet, vi har sådan set kun kontakten til landene og så formidlingen af børnene og kommunikationen med forældrene efterfølgende, her i Danmark.

Spørgsmål: Hvordan vil du beskrive DanAdopt som organisation, med henblik på jeres struktur med også ideologi. Er I en kristen organisation, er i...

Svar: Nej. Vi er en ikke-profitgivende organisation, som arbejder uden økonomisk vinding på alle planer. Som jeg sagde til dig så er vi akkrediteret, så vi har meget stramme regler, fordi vi laver en form for myndighedsarbejde, men i privat regi. Vi er en fond og har en bestyrelse og så er vi en værdibaseret organisation, som arbejder ud fra nogle grundlæggende vedtægter og værdier og det er at al det arbejde vi laver, det skal være til barnets bedste. Ud fra at barnet er i centrum og på en etisk ordentlig måde, det vil sige

at lovgivning og regler og rammer skal overholdes. Og så at der er en gensidig tillid og respekt for landene som vi arbejder med. Det er sådan vores hoved-arbejdsværdier.

Spørgsmål: Ok. Hvad opfatter du jeres som jeres organisations stærkeste sider, eller jeres primære ressourcer?

Svar: Vores ressourcer er at vi er de eneste i det her land, som kan det her arbejde. Selvfølgelig sammen med kollegaerne i Århus. Det er et meget specielt arbejde, for det handler både om at have denne her respekt for landene og en fornemmelse af at kunne lave nogle lange gode relationer og så om noget almindeligt juridisk tungt arbejde, som bare skal følge regler og rammer. Så er vi selvfølgelig utroligt trænede i at være på vagt overfor faldgrupper. Ikke at det altid lykkes, men vi er da relativt gode til det, vil jeg sige.

Spørgsmål: Når I har været en organisation som I har, i så mange år har I vel også en del viden som I kan...

Svar: Netop. Så har vi jo også en anden forpligtelse, som er meget vigtig. Det er at rådgive familier og børn efter adoptionen. Det som hedder post-adoption services. Det betyder at vi kan hjælpe unge som vokser op adopterede med at vende tilbage, hvis de på et eller andet tidspunkt har brug for det. Familier som støder ind i et eller andet som de har brug for at få vendt. Det er sådan set lige meget om det er det helt lille barn, eller om det er teenagebarnet eller skolebarnet, de unge eller de voksne. Så er vi her.

Spørgsmål: Så de har altid mulighed for at tage fat i deres gamle rødder?

Svar: Ja. Lige få det vendt og få det drøftet med os. Hvordan så det ud dengang. Og... det har selvfølgelig også betydning for hvem vi er ansat. Vi er jo fuldstændig brugerbetalt. Vi får ikke tilskud eller noget fra staten. Det er adoptanterne som får tilskud. Vi må slet ikke arbejde med offentlige midler. Det står i vores akkrediteringsvilkår. Det vi gør, er at vi indgår en formidlingsaftale med vores adoptanter. Det er en ikke købskontrakt på et barn, slet ikke, men en aftale om at vi varetager deres interesser og barnets interesser i sagens forløb og det prøver vi at prissætte så godt vi kan, sådan at der både er råd til at drive kontoret her og i landende. Betaler udgifter. Der er jo masser af udgifter til oversættelser og legaliseringer og sådan. Men jo også at der er råd til et hæderligt hjælpearbejde i forhold til de børn som ikke egner sig til adoption. Det kan være nogle som er kronisk syge, som er ældre, eller som af en eller anden grund ikke egner sig til adoption men som så er på en institution.

Spørgsmål: Er det meget atypisk at... de fleste Ngo'er arbejder indenfor... altså hvor de også får tilbudt tilskud fra det offentlige og...

Svar: Det er rigtigt. Men her er det faktisk familierne som får tilskuddet. Fordi alle som adopterer et udenlands barn får omkring 49.000 kr. i tilskud som engangsydelse. Og for det betaler de jo så delvist vores gebyr. Det er ca. mellem en halvdel og en tredjedel af de faktiske udgifter. (00:10:49)

Spørgsmål: Ok. Det næste handler generelt om de partnerskaber I har, med udenlandske Ngo'er. Når jeg siger partnerskaber, eller nogle gange alliancer, hvad tænker du så umiddelbart på, når jeg siger det? Er det positivt eller negativt ladet?

Svar: *For os er det altid positivt, uanset hvad. Vi har kun positive alliancer eller partnerskaber. Man kan sige at vi har nogle aktive aftaler eller partnerskaber kan man kalde det. Eller hvor vi er en del af en part. For det meget forskellige fra land til land, hvordan det er skruet sammen. For det er meget afgørende med landets egen struktur, hvad der er muligt. I nogle lande arbejder vi med centrale myndigheder, typisk et regeringsorgan som varetager børnenes interesser. Men det kan også være en privat partner, som så er under tilsyn af deres myndighed. Ligesom at vi selv er en organisation som er akkrediteret, så kan vi også godt arbejde med en anden organisation i et andet land, som er akkrediteret. Men det kræver at begge parter er ... at alle vi arbejder med er godkendte af landets myndigheder og af myndighederne herhjemme. Alle vi arbejder med skal forhåndsgodkendes af de danske myndigheder, inden vi kan indgå en aftale. Og vi har nogle helt faste spørgeskemaer og kriterier for, hvad der skal være opfyldt for at man kan få en kontakt godkendt til formidling.*

Spørgsmål: Så der kan man fjerne nogle af de brodne kar indenfor organisationsverdenen?

Svar: *Det er simpelthen så grundigt. Det handler om hvad det er for et lovgrundlag de arbejder under, om de er det som hedder et HAAGER-land, altså et land som har ratificeret de internationale konventioner som man arbejder med under international adoption. Vi har en konvention blev ratificeret i Haag i 1993, som Danmark har tilsluttet sig i 1997, ligesom mange af de andre lande også har. Den foreskriver ligesom hvordan tingene skal foregå, og der er blandt andet et meget bærende element, som er det som hedder subsidiaritetsprincippet, altså at alle børn som mangler forældre eller som er i varetægt i forhold til adoption, der skal man arbejde i landet med at finde en indenlandsk familie først. Og det skal være dokumenteret. Det er også derfor at adoption er så dyrt, for der er typisk en lokal advokat eller et netværk til at sørge for at screene landet for egnede familier. Når det ikke kan lade sig gøre – og man kigger også i den udvidede familie – jamen så kigger man så først... først kigger man selvfølgelig i egen slægt, derefter efter en indenlandsk adoptivfamilie og det er først i tredje led at de udenlandske familier kan komme på tale. I fjerde led ligger så måske en familieanbringelse eller institutionsanbringelse i landet. Så der er ligesom nogle 'steps' og man skal være sikker på at barnets rettigheder bliver holdt i hævd. Og at landet har kapacitet til at efterleve de krav. Så det er ligesom en sikkerhedsmargin. Så er der en masse regler omkring økonomi og hvilke papirer der skal være til rådighed med oplysninger og oversættelser og alt det her mere tekniske. Men barnets retssikkerhed og de biologiske forældre retssikkerhed er vigtig. (00:15:07)*

Spørgsmål: Det er det som er fælles for de samarbejdsorganisationer som I har. Ok. Arbejder I bevidst og målrettet med partnerskaber i jeres organisation... det er måske en selvfølgelig i forhold til jer...

Svar: Ja, det gør vi. Men du tænker måske på sådan nogle sponsorer, eller? Deciderede aftaler?

Spørgsmål: Ja.

Svar: Det gør vi. Vi er medlem af to netværk. Et nordisk samarbejde som hedder Nordic Adoption Council, som tæller alle de nordiske adoptionsformidlende organisationer. Det er Island, Norge Sverige Finland og Danmark. Vi har nogle regelmæssige møder med mange af vores nordiske kollegaer. For man kan sige at med vores kollegaer i Århus, der er vi jo sådan set lidt i konkurrence. Selvom vi laver mange ting sammen, fordi vi er nødt til det ude i verden, men altså DanAdopt har mange nordiske kollegaer, som vi deler kontakter med i udlandet. Vi deler måske også en ansat. Vi har lige haft besøg af vores colombianske kontaktperson og hende deler vi eksempelvis med vores finske kollegaer. Nu kommer der nogle andre her snart, som vi deler med nogle svenske organisationer. Sådan vil der hele tiden være et net. Vi udveksler jo også erfaringer. Typisk hvis man starter op i et nyt land, så søger man viden hvor man kan, indenfor sine egne rammer. Vi har da også i europæisk regi, der er der europæiske organisationer som har et netværk, der hedder EuroAdopt og der deler vi også med nogle kontakter.

Spørgsmål: Det styrker vil også på en eller anden de forhold man har mellem organisationerne...

Svar: Ja, og det styrker også gennemsigtigheden i arbejdet, at man ligesom får det fra flere forskellige sider. Det er sværere at lave nogle fejl, hvis man er flere som kigger på det, kan man sige.

Spørgsmål: På den måde er det en sund konkurrence?

Svar: Vi føler os ikke i konkurrence med tyskerne eller hollænderne og det gør vi ikke... selvfølgelig er vi det i princippet, men om barnet får en hollandsk eller en dansk familie er jo i princippet ligegyldigt, bare de får den bedste. Det er ligesom det som er det vigtigste. Så på den måde føler vi os ikke som konkurrenter. Det kan godt være at vi i forretningsammenhænge opsættes sådan, men det er også meget vigtigt at vi kan bruge hinanden i forhold til økonomien i det her. Det er jo klart at landene gerne vil have de bedste aftaler, men den skal dels kunne tåle dagens lys og dels skal den også være realistisk. Og der kan vi bruge hinanden.

(00:18:35)

Spørgsmål: Hvilke typer samarbejde er der tale om, når I arbejder på tværs af landegrænser... jeg tænker på...

Svar: Tænker du mellem organisationer, eller os og afgiver landet?

Spørgsmål: Mellem jer og afgiver landet?

Svar: Det kan være meget forskelligt. Hvis det handler om en privat organisation, som er akkrediteret, typisk er børnehjem, så handler det om at indgå det som hedder en formidlingsaftale. Det kan være noget med, at vi

lover at hjælpe dem med X-antal kr. på et år. Til gengæld, hvis de så har børn som egner sig til adoption, så vil de vælge nogen af vores familier. Man må ikke lave sådan en stykpris eller en noget-for-noget aftale, det er simpelthen ikke tilladt, men vi må gerne lave en aftale som siger ... Typisk i Etiopien som er et fattigt land, at vi sponsorerer dem med 300.000 kr. om året og hvis de så har nogle børn som de mangler forældre til, så vil vi gerne give dem nogle ansøgere som er godkendt. Og som opfylder de krav vi sætter. Det er typisk sådan en aftale man laver. Det kan også være, nu hvor du bringer S.A. Care For Life, som faktisk kun er en hjælpeorganisation og ikke en adoptionsformidling, men de samarbejder med noget som hedder ABA Adoption, som er i samme familie. Og det er så en lidt anden type formidling, for der har man indgået en aftale, hvor vi har præsenteret DanAdopt og de har præsenteret deres organisation og så har vi gensidigt sagt, at det vil vi gerne. Så sætter de så en betingelse op, der siger at hvis vi har et barn skal I betale for pleje og ophold, for sagens omkostninger og til vores hjælpearbejde. Det er så måske 7000 Euro eller hvad det nu er, og så siger vi at det vil vi gerne. Så sender vi typisk 30 ansøgninger ned og så kan de se hvem de synes er bedst egnet til det barn de nu har. Og de har, hvad skal man sige, retten til at matche barn og familie. Sådan er det typisk i hele verden, vi har ikke retten til at sige at familien Hansen er meget sødere end familien Jensen og at de skal have den lille søde krøllede dreng og de andre får ham den frække. Sådan foregår det ikke. Det foregår sådan, at vi på baggrund af de danske godkendelser fra socialforvaltningen, hvor familierne bliver beskrevet i sådan en socialrapport, udarbejder en international ansøgning. Så lægger vi den ned i landet og typisk har landet defineret på forhånd at de accepterer denne og denne type ansøgere. Der skal være aldersrammer, helbredsrammer og indkomstrammer og det skal ligesom passe. Så vælger de selv blandt dem vi sender ned (00:22:00)

Spørgsmål: Jeg ville netop spørge til S.A. som et konkret eksempel på et partnerskab...

Svar: S.A. er en hjælpeorganisation, som driver projekter der ikke har noget med adoption at gøre. Dem støtter vi, for vi støtter primært relateret arbejde, som ikke har direkte indflydelse på adoptionerne. Det er ikke sådan at vi siger, at nu får I så og så mange penge, og så skal vi have så og så mange børn. Det må man ikke og det gør vi heller ikke. Det er typisk noget som er ... eksempelvis laver de et kæmpe flot netværksarbejde omkring plejefamilier til HIV smittede børn. Og de har pensioner for kvinder som gerne vil beholde deres børn. Og det har jo sådan set ikke en pind med adoption at gøre, men det er et rigtig flot hjælpearbejde, som vi så støtter. Det er et meget godt eksempel på hvad det kan være. Men det er forskelligt fra land til land, hvad det er for behov de har. Nu har Sydafrika behov for alt. Det har de afrikanske lande, men der er jo også lande som Thailand og Filippinerne og Indien og Korea som har nogle andre behov. Så man må ligesom målrette det mod det som de selv beder om og så må vi ligesom beslutte, om vi vil og kan det. Hvordan hænger

økonomien sammen og kan vi forsvare at bruge adoptanternes penge på det. Det er sådan en afvejning hvad der er etisk ordentligt og som svarer til jeres målsætning.

Spørgsmål: Ja, for det er vel også et spørgsmål om, hvorvidt I kan bruge de primære ressourcer I har i de forskellige projekter, som I gerne vil hjælpe.

Svar: *Ja. Jeg vil sige at vi møder meget større efterspørgsel end hvad vi kan overkomme. Det siger sig selv. Det er jo ikke store summer vi deler ud af. Men det beløber sig da til et par millioner kroner om året sådan ca. og nu i det år som lige er gået er det ikke gået så godt. Der kom ikke så mange hjem som vi havde regnet med, men vi havde stadig nogle forpligtelser som vi kunne holde fordi vi så har lidt kapital. Men det er jo et bestyrelsesanlæggende hvad der skal støttes og ikke støttes. Det er klart at vi som organisation gerne vil hjælpe der hvor det batter mest og vi får mest for vores penge. Men det handler også om at være tro mod gamle partnere. Der kan man sige, at sådan et land som Sydkorea, som er et atypisk adoptionsland, det er et DanAdopts ældste lande. Vi har arbejdet med dem altid. Du kender sikkert masser af Sydkoreanere som er adopterede og det er jo så almindeligt i Danmark. Men det er stadig et land, hvor de kulturelt bokser med det at acceptere, at for eksempel en kvinde er alene med et barn, eller at de unge som pludselig bliver gravide har svært ved at få forældrenes tilladelse til at det skal blive en familie. Derfor er der stadig børn til adoption. Så lige der støtter vi faktisk et projekt for unge ugifte mødre, så de kan beholde deres børn og færdiggøre deres uddannelser, i stedet for at vi kan få børnene her. Det er også noget med at finde... de mangler ikke penge i Korea, for de er rige og bedre uddannet end os, men de mangler måske noget på den kulturpolitiske side. Der kan vi støtte det som gør, at det på sigt bliver ok at være alenemor.*

Spørgsmål: Ok. Oplever I tit kulturelle forskelle, som er så store at det er svært at samarbejde med andre Ngo'er, eller organisationer?

Svar: *Ja. Det er helt klart den største udfordring ved det her arbejde. Det er kulturforskellene. Vi møder dem hver dag og hele tiden og vi har jo sådan en ... vi har lovet at vi vil respektere landenes vilkår, men det er jo ikke det samme som at man elsker dem, vel? Det er jo at vi respekterer det. Det er jo ikke at vi ikke prøver at påvirke det. For det er jo heller ikke altid at de selv synes at det er morsomt. De har nogle andre vilkår end vi har, ofte, og det er en mega udfordring.*

Spørgsmål: Jeg kan forestille mig, at man i afrikanske eller asiatiske lande...

Svar: *Altså, bureaukrati og regler og instanser... det er nogle gange så man tænker... men det har vi også i Danmark.*

Spørgsmål: Bremser det jer nogen gange at de kulturelle forskelle er så store, at man siger at det kan man simpelthen ikke arbejde med?

Svar: *Ja, det kan det godt. Et land som Haiti er et meget godt eksempel. For der er jo ikke noget land i verden, som har mere brug for vores hjælp end dem. Men vi kan ikke arbejde med dem, for deres legale system er brudt sammen. Og de prioriterer så noget andet. Og indtil infrastruktur omkring domstole og myndigheder og den slags er i orden, kan man ikke forsvare adoption. Et land som Cambodja, som også er så umodent i forhold til beslutningsprocesser og gennemsigtighed, der kan vi bare ikke. Der må man sige, at børnenes barndom går tabt og det er forfærdeligt, men det er umuligt for os at lægge navn og ry og rygte til at flytte børn som ikke er legale til adoption. Så snart vi ikke kan det, så vil og kan vi ikke arbejde.*

Spørgsmål: Er det den eneste primære ulempe du ser, hvad de her internationale samarbejder, er det de kulturelle forskelle? Der er masser af positive ting, som gør at arbejde kommer nogle vegne, men er der andre udfordringer end de kulturelle?

Svar: *Ja, pengene. Det at du hele tiden er udfordret på pengesiden synes jeg er rigtig ærgerligt, for det er med til at man hele tiden skal være på vagt og det er sådan en meget ærgerlig dimension i at give et barn en familie, at der er penge knyttet ind i det. (00:29:12).*

Spørgsmål: Det burde ikke være det, som var hovedårsag til det.

Svar: *Nej. Der er rigtig mange som vi arbejder med, som kun kan arbejde fordi de får penge. Så hvis vi ikke havde det system vi har i dag, ville det være meget få lande der kunne. Fordi hele deres forebyggende og indenlandske arbejde er drevet af de penge de får af os. Og det er jo ikke i orden, et eller andet sted. Så synes vi da også at det er en mega etisk udfordring, at fattige forældre må opgive deres børn, fordi de er fattige, eller syge. Men der må vi hele tiden stoppe op og sige, hvem er det vi arbejder for? Vi arbejder ikke politik, eller religiøst, vi arbejder for barnets bedste. Og barnets bedste og deres barndom er lige nu, lille Peter kan ikke vente 17 år på at landet kommer på fode igen, for der er hans barndom forbi. Og han har brug for forældre nu. Og det er derfor vi er der.*

Spørgsmål: Hvis vi skal tale om ideologier... S.A. er jo en kristen organisation og jeg går også ud fra, at andre af de organisationer I arbejder sammen med, har enten kristne eller andre værdier.

Svar: *Der er rigtig mange nonner jo, som arbejder med børneforsorg.*

Spørgsmål: Hvordan spiller det sammen med jeres ideologi, når I ikke er en religiøs organisation, for der er vel også nogle forskelle der?

Svar: *Helt sikkert. Jeg vil sige at så længe værdigrundlaget og den måde de arbejder på harmonerer med vores, så er det ikke for os et parameter. Men det er klart at det kan have sine udfordringer. For eksempel hvis de annoncerer at de matcher ud fra hvad de føler af 'kald', eller sådan noget. Men det er så deres måde at arbejde på. Jeg vil sige, at så længe de er åbne overfor det og gennemsigtige, og også respekterer at det ikke er et issue for os, så har vi ikke noget problem med at arbejde med dem. Og man kan sige at de ansøgere vi*

rekrutterer dertil, er jo også fuldt vidende om hvad grundlaget er og hvis man ikke kan... vi opfordrer virkelig vores ansøgere til at være kritiske når de vælger. At de ikke bare vælger fordi de gerne vil have et barn fra Sydafrika... for så skal man virkelig kunne beskrive sit forhold til gud og det nytter ikke noget at man tager dem og griner af dem. Man må være respektfuld overfor at det er deres måde og at vi har vores måde. Men det er ikke det samme som at vi ikke kan finde ud af det.

Spørgsmål: Men i og med at I som organisation ikke er eksempelvis en kristen organisation, så har I måske mere frihed til at vælge forskellige samarbejdspartnere og være mere åbne?

Svar: Vi synes selv at vi er meget åbne. Vi har Hindu organisationer, vi har muslimske, kristne... det er ikke sådan at vi på den måde vælger ud fra det. Vi vælger ud fra nogle andre parametre. Men det at de eksempelvis er forkyndende kristne, skal ligesom ikke spænde ben for de legale ting. Der skal ligesom være en klar skelnen mellem, at der er lovgrundlaget og så er der ideologien. Lovgrundlaget skal være i orden. Der skal ligesom være vandtæt for at vi kan vælge.

Spørgsmål: Det er det primære. Ok. Du snakkede i starten noget om, at I besøger organisationer og de besøger også jer, og at I på den måde udveksler viden og erfaringer. Kan du nævne nogen ting, som I som organisation har lavet om på, ud fra erfaringer fra udlandet? Hvordan den viden ligesom er kommet til gode?

Svar: Ja, det kan jeg godt. Altså, for eksempel arbejdet med de biologiske mødre og efterarbejdet med familier som afgiver deres barn ... jeg ved ikke om du selv har børn, men hvis du en dag står og er forældre og skal til at aflevere dit barn, det er jo forfærdeligt. Det arbejde som mange af de her organisationer gør med de biologiske forældre, det er virkelig så flot at man bliver bjergtaget. Det har vi lært rigtig meget af og vi har faktisk overført meget af det til de danske myndigheder her, som jo arbejder med de danske adoptioner. Til de danske kvinder her, som afgiver deres børn. Der er også mange procedure, blandt andet sådan noget som HIV screening, som de er rigtig gode til i Afrika, som vi har lært noget af og hvor vi har haft vores læger med af sted. Der er masser, der er rigtig mange ting. Også det her med at føle at vi er så gode og dygtige og kan så meget her, når vi så kommer ud og ser hvad andre kan for meget mindre, så bliver man altså relativt imponeret og meget ydmyg overfor at det sagtens kan foregå på andre måder.

Spørgsmål: Så I har oplevet at ændre nogle ting i jeres egen organisation, ud fra den viden I henter fra udlandet af.

Svar: Ja, helt sikkert. Det er en gensidighed.

Spørgsmål: For de ændrer eller lærer vel også noget?

Svar: Ja. Typisk sådan noget med tilknytning til børn og måden man sådan ... det lille barn er jo meget sårbart overfor at være forladt og der er vi bare rigtig mange her, som så ved hvad man skal hjælpe dem med, eller

hvad man kan forslå at de overvejer eller tænker på, kan organisere det på en anden måde, eller sådan.
(00:36:15)

Spørgsmål: Jeg har et par spørgsmål mere og så er vi der. Oplever I, at I som organisation står stærkere, fordi I har de her internationale samarbejder? Det er selvfølgelig en forudsætning for at adoptere børn, men når I nu har så mange forskellige partnerskaber, er det så også med til at I føler som organisation, at I har en større ballast?

Svar: *Helt sikkert. Det giver både dit personlige liv perspektiv. Men det giver også arbejdet et stort perspektiv, dels at vi har de her kontakter, for det er sådan lidt en familie som hjælper hinanden. Ja, helt 100 % sikkert, det giver styrke at have det sammen. For der er også modvindstider og der er også kedelige sager og der kan komme alt mulig modvind i det her arbejde. Det er ikke bare glat. Der er en dommer som boykotter alle sager, eller hvad det nu kan være. Der er det utroligt vigtigt at man har en god relation og kan støtte og hjælpe hinanden. Når man måske lige har noget erfaring fra arbejdet i Kina, som kan hjælpe dem i Indien, eller på den måde at vi hjælper hinanden og føler at det ligesom er vores ... vi er ikke bedre her i Danmark. Det er en gren af organisationen.*

Spørgsmål: I er en del af netværket.

Svar: Yes.

Spørgsmål: Er det med vilje at I har så mange forskellige ... at I er på så mange forskellige kontinenter, eller er det noget som er kommet løbende og hvor I pludselig har fået nogle relationer til netværk I lande I ellers ikke havde...

Svar: *Det er både og. Det er selvfølgelig vigtigt at have spredt kontakterne. For der er også lande som tørrer ud og ikke har brug for os mere. Og vi vil gerne kunne tiltrække danske ansøgere, selvfølgelig. Så det er ligesom en del af det. En anden del af det er, at vi også nogle gange bliver kontaktet, får et hint fra en svensk kollega, eller et eller andet. Så det er faktisk et mix af begge dele. Men vi prøver bevidst at lægge vores kræfter der hvor der er mest behov. Men samtidig vil vi også gerne være tro mod de gamle lande, for det er også vigtigt at have nogle lange relationer. Det er meget tillidsarbejde, at de ligesom føler at vi arbejder ordentligt og de ved at de kan stole på os. Vi er der ikke kun når der er masser af børn til adoption, men også måske i de år hvor det er svært. At man ligesom har en livslang relation. For et eller andet sted, når vi tager nogle børn hertil fra eksempelvis Sri Lanka eller Peru eller hvor som helst, forpligter vi os også til at man skal kunne vende tilbage også, på et tidspunkt. Så det er ikke fordi, at hvis landet tørrer ud... nu er Kina måske lidt specielt fordi det er så mega stort, men det er jo faktisk ved at kunne klare sig selv uden udenlandske ansøgere. Og det er jo imponerende at de på 20 år har kunnet det. Hvor andre lande er meget længere om det. Det fortæller også noget om, at Kineserne siger, at sådan er det og så kører vi bare. Men det er jo ikke det*

samme som at vi får mange henvendelser fra kinesisk adopterede, som gerne vil tilbage på et tidspunkt. Så vores relation til kineserne er vigtig. Fordi vi har hevet så mange børn hertil og har en forpligtelse til at have en relation til dem.

Spørgsmål: Er det nemt for jer som organisation at få samarbejder op og køre? Jeg tænker, at hvis man som udenlands land ser på, hvortil man gerne vil adoptere børn, så er norden måske et af de bedste steder rent økonomisk, med sundhed og infrastruktur, der er norden eller Europa vel meget foran?

Svar: Ja. Det er attraktivt at være fra Skandinavien. Det er det og det giver nogle adgangsbilletter. Men der er også nogle lande, som synes at vi er meget kritiske. Og at vores ansøgere er meget selektive, fordi vi gerne vil have små raske børn. Altså, det her med de lidt større børn, eller børn som har forskellige udfordringer, det har vi ikke så mange ansøgere til. Og ser du på lande som Australien, Canada, USA og Spanien... Frankrig eller Italien, der er det nogle helt andre adoptionsmotiver de har. Så de er attraktive for mange lande, som har en stærk indenlandsk adoption. For det er klart at alle gerne vil have de små raske børn, de er som regel ikke så svære at finde familier til. Men det er lidt sværere at finde familier til de børn, som kræver lidt mere, eller som er søskende. Så på den måde kan vi nogle gange godt blive opfattet som dem der kun vil have de små raske børn.

Spørgsmål: Så der er både positive og negative sider?

Svar: Ja. Men det er klart at vores socialsystem, sundhedssystem og vores uddannelsessystem, det er jo attraktivt. De fleste skal jo have det gentaget mange gange, når man fortæller at det er gratis at få behandling, gratis at gå i skole og at man kan få en universitetsuddannelse uden at betale. Det er noget vi holder fast i.

Spørgsmål: Jeg har også nogle spørgsmål til, om I har private samarbejdspartnere. Men det siger du at I ikke har. Det er meget populært for Ngo'er at samarbejde med private virksomheder, eksempelvis for at fremme en sag. Der er Røde Kors som arbejder med Kildevæld og på den måde. Tænker I at man på den måde ville kunne få funding, ved at lave den slags arbejde?

Svar: Vi har ikke nogle firmaaftaler, men vi har mange familier som sponsorer os og vores hjælpearbejde. Enten ved at have et konkret barn eller give penge... da Thailand var oversvømmet fik vi rigtig mange penge ind. Og vi har en politik om, at alt hvad vi får ind, sender vi 100 % videre. Vi er også det som hedder § 8A autoriseret, som betyder at vi må give skattefordel.

Spørgsmål: Så det fradrag man får ved at give...

Svar: 15.000 kr. om året, kan man trække fra. Vi har talt meget om det her med, om vi skulle lave virksomhedsaftaler. Vi får faktisk nogle bidrag... men det er ikke sådan noget med at vi har en aftale. Det er frivillige bidrag alt sammen. Vi har fået fra vores... det rejsebureau vi bruger, der får vi normalt lidt penge fra hvert år. Og igen, alt hvad vi får ind, sender vi 100 % videre. Men ja, vi har talt meget om det her med... men

problemet er at det koster rigtig meget at dyrke det op. Og hvis vi skal til at administrere på det også, så går det tabt. Så indtil videre kører vi med princippet om 100 % videre.

Spørgsmål: Men det er noget I har tænkt over.

Svar: *Ja, vi har drøftet det rigtig meget og vi har også på et tidspunkt haft nogle ambassadører, som har agiteret lidt for vores arbejde. Men altså, det er lidt svært. For det er sådan et semi-offentligt område. Altså, du kan ikke opfinde et behov for at adoptere et barn. Så det er sådan... det egner sig ikke sådan rigtigt til reklame.*

Spørgsmål: Det er lettere at reklamere for sultne børn i Afrika, og køber du noget, så donerer du en krone.

Svar: *Ja. Så har vi fået henvendelser fra sådan nogle affaldsvirksomheder, hvor at hvis de må bruge vores navn, kan vi få nogle procenter og sådan noget, og det har vi sådan set i princippet ikke noget imod, men vi vil bare ikke forpligte os til noget. For vi er en statsorganisation på den måde, at vores primære opgave er at finde familier til børn. Og det andet må så komme i anden række. Og vi må ikke søde Danida midler, eller lave store projekter. Det må vi simpelthen ikke.*

Spørgsmål: Godt. Super. Det tror jeg faktisk var det. Tusind tak fordi du gerne ville deltage, det har været en fornøjelse.

Svar: *Selv tak. Det glæder mig altid når nogen er interesseret i det internationale arbejde, det vil vi gerne støtte.*

Slut: (00:45:49)

Hofstede's (1993) scale of cultural dimensions:

Country/Region	Dimensions				
	Power Distance	Uncertainty Avoidance	Individualism	Masculinity	Long- /short-term orient.
Arabic Countries	80	68	38	53	-
Argentina	49	86	46	56	-
Australia	36	51	90	61	31
Austria	11	70	55	79	31
Belgium	65	94	75	54	38
Brazil	69	76	38	49	65
Canada	39	48	80	52	23
Chile	63	86	23	28	-
Columbia	67	80	13	64	-
Costa Rica	35	86	15	21	-
Denmark	18	23	74	16	46
East Africa	64	52	27	41	25
Ecuador	78	67	8	63	-
Finland	33	59	63	26	41
France	68	86	71	43	39
Great Britain	35	35	89	66	25
Greece	60	112	35	57	-
Guatemala	96	101	6	37	-
Hong Kong	68	29	25	57	96
India	77	40	48	56	61
Indonesia	78	48	14	46	-
Iran	58	59	41	43	-
Ireland	28	35	70	68	43
Israel	13	81	54	47	-
Italy	50	75	76	70	34
Jamaica	45	13	39	68	-
Japan	54	92	46	95	80
Malaysia	104	36	26	50	-
Mexico	81	82	30	69	-

Netherlands	38	53	80	14	44
New Zealand	22	49	79	58	30
Norway	31	50	69	8	44
Pakistan	55	70	14	50	0
Panama	95	86	11	44	-
Peru	64	87	16	42	-
Philippines	94	44	32	64	19
Portugal	63	104	27	31	30
Salvador	66	94	19	40	-
Singapore	74	8	20	48	48
South Africa	49	49	65	63	-
South Korea	60	85	18	39	75
Spain	57	86	51	42	19
Sweden	31	29	71	5	33
Switzerland	34	58	68	70	40
Taiwan	58	69	17	45	87
Thailand	64	64	20	34	56
Turkey	66	85	37	45	-
United States	40	46	91	63	29
Uruguay	61	100	36	38	-
Venezuela	81	76	12	73	-
West Africa	77	54	20	46	16
West Germany	35	65	67	66	31
Yugoslavia	76	88	27	21	-
Overall Mean (M)	57	65	43	49	39
Standard Deviation (SD)	22	24	25	18	22