

# ET RIGTIGT PARTNERSKAB

- En systemteoretisk analyse af DCA's konstruktion af det ufærdige som eftertragtelsesværdigt



## **Resumé**

The focal point of this thesis is the partnership between DanChurchAid and the incomplete organization Grassroots Jerusalem. DCA's revised partnership strategy pronounces an essential need for activists and grassroots – without organisational structure. DCA's goal is to assist the incomplete organisations in their transformation into professional change agents who can transform the social and political possibilities for the most fragile target groups. DCA has chosen the incomplete partner GJ, because they possess a perfect combination of incompleteness and a lust for DCA's structure, says DCA. DCA has initiated the project and has convinced the EU to support the partner with one million EUR tied to a three year contract agreement, with DCA as the development partner for GJ.

The thesis examines DCA's strategic communication that makes up a paradoxical structure enabled by GJs *emptiness*. The emptiness is therefore a strategic choice that enables DCA's decisions. When founded in the incomplete, these appear rational and legitimate for DCA.

The theoretical framework of the thesis is based on Luhmann's system theory, including his concept of *meaning* and *meaning dimensions* and Luhmann's theory of trust. The conclusions of the thesis are founded in three sub-analyses. The first analysis shows how DCA's communication about the incomplete forms a rationality chain that allows them to legitimize their efforts through the construction of the incomplete as attractive. The second sub-analysis operates at an organizational level; here I examine what happens when the specific cooperation with the incomplete partner is initiated. It turns out that DCA's development strategy for the change agent is difficult to implement in practice and ends up challenging DCA itself. The third sub-analysis examines how DCA is trying to handle dilemmas connected to their incomplete partner through mechanisms of trust and distrust.

Through interviews with DCA and GJ, I observe how DCA communicates and thereby creates the partner GJ as a paradoxical empty construction, which they can use strategically when they want to legitimize their decisions. In this particular partnership, the paradoxical partner figure becomes problematic for DCA as they try to complete the incomplete and make it into something that they can work with.

DCA proclaim that they create *real* partnerships with independent partners. This thesis concludes that in this case they build their own structure into the empty partner, thus making the partner dependent on their means.

## **Indholdsfortegnelse**

<b>KAPITEL 1 – INDLEDNING / PROBLEMFELT .....</b>	<b>5</b>
1.1. PROBLEMFORMULERING .....	8
1.2. BEGREBSDEFINITIONER .....	8
1.3. LÆSEVEJLEDNING .....	8
<b>KAPITEL 2. CASE PRÆSENTATION – PARTNERSKABET DCA OG GJ.....</b>	<b>12</b>
2.1. DCA’S ORGANISATIONSSTRUKTUR.....	12
2.2. DCA’S LEGITIMITET .....	13
2.3. GRASSROOTS JERUSALEMS TILBLIVELSE .....	15
<b>KAPITEL 3. – METODE .....</b>	<b>16</b>
3.1. OPERATIV KONSTRUKTIVISME – EN KONSEKVENT KONSTRUKTIVISTISK ERKENDELSESTEORI .....	16
3.2. ANALYSESTRATEGISKE OVERVEJELSER .....	18
3.3. AFGRÆNSNING .....	19
3.4. HVORFOR LUHMANN? .....	20
3.5. INTERVIEWMETODE .....	21
3.6. INTERVIEW RESPONDENTER .....	22
3.6.1. <i>DCA:</i> .....	22
3.6.2. <i>Gj:</i> .....	22
3.7. METODISK INTERVIEWGUIDE .....	22
3.7.1. <i>Interview ramme</i> .....	23
3.8. VALIDITET .....	24
<b>KAPITEL 4 – TEORETISK RAMME .....</b>	<b>25</b>
4.1. LUHMANNS SYSTEMTEORETISKE UNIVERS .....	25
4.2. AUTOPOIESIS OG DEN OPERATIVE LUKNING .....	26
4.3. ENHED OG PARADOKSER I ORGANISATIONEN .....	26
4.4. OPSAMLING .....	28
4.5. UDFOLDELSE AF LUHMANNS MENINGSBEGREB .....	28
4.6. MENINGSKONSTRUKTION GENNEM TRE DIMENSIONER .....	29
4.6.1. <i>Sagsdimensionen:</i> .....	29
4.6.2. <i>Tidsdimensionen</i> .....	31
4.6.3. <i>Social dimensionen:</i> .....	32
4.6.4. OPSAMLING MENINGSDIMENSIONER .....	33
4.7. LUHMANNS TEORI OM TILLID .....	33
4.7.1. <i>Tillid og mistillid som kompleksitetsreduktion</i> .....	34
4.7.2. <i>Mistillid skaber behov for øget information</i> .....	34
4.7.3. <i>Mistillid - selvopfyldende profeti</i> .....	34
4.8. OVERORDNET ANALYSESTRATEGI .....	35
4.8.1. ANALYSESTRATEGI - ANALYSEDEL 1 .....	36
4.8.2. ANALYSESTRATEGI - ANALYSEDEL 2 .....	37
4.8.3. ANALYSESTRATEGI - ANALYSEDEL 3 .....	37
<b>KAPITEL 5. ANALYSEDEL 1 – DCA’S KONSTRUKTION AF DET UFÆRDIGE .....</b>	<b>38</b>
OPERATIONALISERING AF ANALYSEDEL 1: .....	38
5.2. DET UFÆRDIGE SOM BAGGRUND FOR DCA’S PARTNERSKABSSTRATEGI .....	38
5.3. DCA JERUSALEMS OVERSÆTTELSE AF PARTNERSKABSSTRATEGIEN .....	40
5.4. OPSAMLING – EN PARADOKSAL MENINGSTILSKRIVELSE AF PARTNEREN .....	41

5.5. VALGET AF PARTNEREN GRASSROOTS JERUSALEM.....	43
5.5.1. Tomheden udfyldes med DCA's rationalitet.....	44
5.5.2. Rationalisering gennem sammenligning med andre NGO'er.....	46
5.6. DELKONKLUSION – ANALYSEDEL 1 .....	47
5.6.1. DCA's strategi legitimerer deres indsats gennem forandringsagenter .....	47
5.6.2. DCA Jerusalem's oversættelse af strategien.....	47
5.6.3. Valget af GJ.....	48
5.6.4. Konstruktionen af det ufærdige som eftertragtelsesværdigt.....	48
5.6.5. DCA legitimerer deres indsats gennem deres blik for det ufærdige.....	49
<b>KAPITEL 6. ANALYSEDEL 2 – DET KONKRETE SAMARBEJDE .....</b>	<b>50</b>
OPERATIONALISERING AF ANALYSEDEL 2: .....	50
6.1. KONSTRUER DIG SOM AKTIVISTISK PÅ EN SÆRLIG SELVSTYRENDE MÅDE .....	50
6.2. KREATIVITETEN KAMMER OVER .....	52
6.3. OPSAMLING – MODSÆTNINGSFORHOLD MELLEM STRATEGI OG PRAKSIS .....	55
6.4. DET UFÆRDIGE MÅ GØRES FÆRDIGT – SOM NOGET MAN KAN SAMARBEJDE MED .....	55
6.5. DET RIGTIGE PARTNERSKAB .....	56
6.6. KONSTRUER DIG SOM UAFHÆNGIG – PÅ EN AFHÆNGIG MÅDE .....	57
6.7. DELKONKLUSION – ANALYSEDEL 2 .....	58
6.7.1. Aktivister på en særlig selvstyrrende måde .....	58
6.7.2. Den tomme konstruktion udfordrer DCA's troværdighed .....	59
6.7.3. DCA får travlt med at gøre det ufærdige færdigt .....	59
6.7.4. Paradoksal meningstilskrivelse gennem strategi og praksis .....	60
6.7.5. Det rigtige partnerskab .....	60
<b>KAPITEL 7. ANALYSEDEL 3 – TILLID OG MISTILLID TIL KONSTRUKTIONEN .....</b>	<b>61</b>
7.1. MISTILLIDSPROCEDURER .....	63
7.2. DELKONKLUSION – ANALYSEDEL 3 .....	67
7.2.1. DCA's mistillidsprocedure .....	68
<b>DISKUSSION .....</b>	<b>69</b>
GJ'S BLIK UNDERSTREGER KONTINGENSEN .....	69
GJ ARVER DCA's ORGANISATIONSSTRUKTUR.....	71
MISTILLIDEN ER DYR.....	72
OPSAMLING .....	74
<b>KONKLUSION .....</b>	<b>75</b>

## KAPITEL 1 – INDLEDNING / PROBLEMFELT

*"Det arabiske forårs stærke sociale bevægelser kom som en overraskelse for mange – ikke mindst EU. Det er blandt andet i lyset af den lære, at EU i 2012 vedtog en slags "civilsamfundsstrategi" om EU's engagement med civilsamfundet i EU's udviklingssamarbejde. Der er behov for at anerkende de sociale bevægelsers rolle og forsøge at være bedre forberedt, både i form af mere viden, men også i form af bedre dialog med de sociale bevægelser"*

(Kirsten Auken og Søren Asboe bestyrelsesmedlemmer af Concord Denmark<sup>1</sup>, 2013: Altinget.dk).

Siden 2012 har NGO-paraplyorganisationen Concord Europe og EU skabt politisk konsensus om, at sociale bevægelser og aktivistiske grupperinger kan føre civilsamfundsstrategien tættere på målgruppen end de etablerede civilsamfundsorganisationer er i stand til. På basis af EU's iagttagelse af det arabiske forår har man ændret civilsamfundsstrategien, da der er opstået et *behov* for at *anerkende* de sociale bevægelser siger Concord Danmark.

I Danmark har man siden 2000 benyttet Danidas<sup>2</sup> civilsamfundsstrategi som rettesnor for måden, man tænker U-landsbistand på. Den bygger på partnerskaber og dialog mellem danske NGO'er og lokale udenlandske CBO's, *Civil Society Based Organisations*, på dansk oversat til civilsamfundsforeninger. *"Det er således gennem samarbejde med grupper i civilsamfundet, at der kan skabes en folkelig deltagelse i udviklingsprocessen"* (Danida 2000a: 33). Med det nye blik for sociale bevægelser, er det ikke længere CBO's man leder efter, men sociale bevægelser og aktivister uden egentlig organisering.

Daværende udviklingsminister Rasmus Helveg Petersen udtalte sig således til Kristelig Dagblad d. 18. dec. 2013: *"I krisesituationer kan der spontant opstå bevægelser, som er gode til at samle folket ved hjælp af sociale medier. Men det er bevægelser, som ikke har den type organisation, man normalt samarbejder med. De har ikke en bestyrelse, men har til gengæld kontakt til lokalbefolkningen"* (Kristeligt Dagblad d. 18 dec. 2013: web 2).

Udviklingsministeren skelner mellem etablerede organisationer og spontant opståede bevægelser. De uorganiserede spontant opståede bevægelser, effektiviserer indsatsen, fordi organisering i ministerens optik betyder tab af spontanitet og dermed kontakt til målgruppen. I dette udsagn hersker altså en logik om, at NGO'erne må have fat i bevægelsen, inden de opnår egentlig organisering og dermed mister kontakten til målgruppen.

I september 2013 grundlagde udviklingsministeriet således en pulje på 30 mio. kr, som NGO'erne kan få

<sup>1</sup> Concord Europe har hovedsæde i Bruxelles og repræsenterer 27 EU-netværk fra samme antal EU-lande. Tilsammen repræsenterer Concord Europe ca. 1800 europæiske udviklings- og nødhjælpsorganisationer. De siger om sig selv at de vil: Fremme de europæiske NGO'ers rolle ift. at definere og gennemføre EU's udviklings- og nødhjælpspolitik og holde EU og EU's medlemslande fast på de internationale løfter, de har afgivet i tal og ord.

<sup>2</sup> Danida *Danish International Development Agency* er det navn som udenrigsministeriet opererer under, når de implementerer og administrerer den danske udviklingspolitik globalt.

del i, såfremt de vil forpligte sig til at *udvikle og indgå alternative samarbejdsaftaler* med uorganiserede partnere i udviklingslande. (Kristeligt Dagblad d. 18 dec. 2013: web 2) Dermed er der udviklingspolitisk skabt et økonomisk incitament for de danske NGO'ers implementering af denne nye partnertype i deres partnerportfolio.

De danske NGO'er forventes altså at indgå partnerskaber med løse netværk og sociale bevægelser. Men hvordan ser sådan et samarbejde ud i praksis? Dette overlader ministeren fuldt ud til NGOerne at afgøre:

*"Derfor er det også en udfordring for de danske u-landsorganisationer at finde måder at samarbejde med denne nye type partner på. De 30 millioner kroner giver organisationerne muligheden for at prøve nye metoder af"* (Kristeligt Dagblad d. 18 dec. 2013: web 2).

Folkekirkens Nødhjælp, internationalt kendt som DCA, er en af de organisationer, der har taget udfordringen op. I deres reviderede partnerskabsstrategi under overskriften *Innovative partnerships* findes EU's civilsamfundsstrategis behov for anerkendelse af sociale bevægelser oversat til et, fra DCA's side, *brændende ønske* om udforske nye måder at samarbejde med denne aktørtype:

*"DCA has a strong wish to explore new ways of working in partnership together with both our present and potential partners as a response to global changes. DCA is keen to test non-traditional ways of partnership with Southern actors where we look into new, more flexible and potentially also more risky relations. This could e.g. be in the support to social movements with very loose structures or handing over larger responsibilities for the entire programme management to Southern partners"* (DCA Partnership policy for international cooperation: se bilag 1).

I tråd med Concord og EU's civilsamfundsstrategi fremkommer DCA med en betegnelse af det innovative partnerskab. *Som respons på global forandring*, er der i DCA opstået et ønske om at danne partnerskaber med løse netværk og spontant opståede sociale bevægelser, der beskrives som *fleksible og risikable relationer*.

Dette speciale tager afsæt i DCA's afdeling i Jerusalem som er hovedsæde for deres mellemøstindsats. De har 20 partnere i regionen heriblandt aktivistgruppen Grassroots Jerusalem (GJ), som adskiller sig fra DCA's øvrige partnerskaber, da GJ ikke som de andre partnere kan siges at være en organisation, men manifesterer sig som aktivistgruppe. - "de havde ikke engang en organisations struktur klar - normalt ville man aldrig indgå partnerskab med en så grøn organisation".

Udtaler Carsten Trier Høj, regional koordinator hos DCA. Han forklarer at startskuddet lød, da GJ med DCA's hjælp landede en stor EU-bevilling (Interview Trier Høj nov. 2014).

Partnerskabet er atypisk for DCA, da partneren fremstår helt uden organisering, men det er samtidig det, der gør dem innovative og har udløst DCA's interesse for GJ, forklarer Trier Høj.

Bevillingen hører under EU's- *Framework Partnership Agreement* (FPA), som indsætter DCA som udviklingspartner af Grassroots Jerusalem. De skal således supervisere og kontrollere projektet og løbende rapportere udviklingsresultater til EU som led i kontrakten:

*"Partners are required to be fully responsible for all related activities implemented by their Implementing Partners and need to assure an effective supervision and control of the actions"* (FPA artikel 5).

Partnerskabet handler om at *udvikle* de sociale bevægelser og aktivistiske grupperinger, som man mener, kalder på NGOernes organisering, så de kan blive til færdigstøbte civilsamfundsaktører. De kan dermed anskues som *ufærdige* organisationskonstruktioner, som med den rette udvikling, spås at kunne skabe både opstand og forandring for de skrøbeligste målgrupper, mere effektivt end etablerede organisationer.

Det betyder, at DCA som partner til den *ufærdige* organisation GJ, bærer ansvaret for at kontrakten med EU overholdes. I artikel 5, a og b i rammeaftalen for partnerorganisationer står der således:

*"By signing the Specific Grant Agreement, the Humanitarian Organisation agrees to carry out the Action acting on its own responsibility and in accordance with the terms and conditions laid down in the Framework Partnership Agreement"* (FPA artikel 5a).

*"Actions shall be properly prepared, with a clear and verifiable objective, which must be achieved within a given period. The results to be obtained shall be described through specific, measurable, achievable, relevant and time bound indicators, using standard sectoral key results indicators to the largest extent possible"* (FPA artikel 5b).

DCA har tilsynspligt med GJ-projektet, de forventes at opbygge partneren og skabe et frugtbart samarbejde med aktører, der som GJ må betragtes som organisatorisk umodne – men samtidig er de bundet op på organisatoriske krav jf. FPA retningslinier. Der opstår dermed et paradoks, hvor man efterstræber det, der er uorganiseret og samtidig siger, at det, der mangler, er organisering. Der er brugt mere tid og flere penge på denne partner end nogensinde før, fortæller Trier Høj og tilføjer, at det ville være helt umuligt for DCA, at efterleve denne ressourceudledning i deres øvrige partnerskaber (Interview: Trier Høj, nov 2014).

Partnerskabet italesættes som en stor satsning for DCA, der vidner om, en forventning til denne ufærdige organisations evner, men hvordan forventes det ufærdige at kunne leve egentlige resultater for målgruppen, når partnerskabet handler om, at DCA skal opbygge GJ ?

Hvordan formår DCA at skabe en fortælling, der giver mening til denne græsrodsstruktur, så det ufærdige kommer til fremstå som eftertragtelsesværdigt i organisatorisk beslutningsøjemed?

Hvorledes forestiller DCA sig, at de skal samarbejde og stille forventninger til det ufærdige? Og hvordan

konstrueres et partnerskab med en uorganiseret aktivistgruppe, så det efterlever EU's dokumentationskrav? Med udgangspunkt i ovenstående vil specialet besvare følgende problemformulering:

## 1.1. Problemformulering

**Det, jeg søger svar på, er:**

**Hvordan rationaliserer DCA sine beslutninger gennem konstruktionen af det ufærdige som eftertragtelsesværdigt? Hvilke dilemmaer producerer det i det konkrete partnerskab?**

Udgangspunktet for min undersøgelse er, hvordan en spontant opstået aktivistgruppe i Jerusalem kan tales frem som innovativ og visionær partner af Danmarks største NGO. Hvordan har DCA i praksis formået at konstruere partnerskabet, så det ufærdige fremstår som noget, de kan rationalisere og legitimere deres beslutninger igennem?

## 1.2. Begrebsdefinitioner

**Konstruktion:** DCA's strategiske kommunikationkonstruktioner. I denne undersøgelse henvises til, hvordan de konstruerer *det ufærdige* ved at tale det frem som eftertragtelsesværdigt.

**Det ufærdige:** Med det ufærdige mener jeg – *ufærdige organisationer*, som er en samlet betegnelse for det Carsten Trier Høj, regional koordinator hos DCA kalder *grønne organisationer*. Dette henviser til at noget er umodent, og man afventer eller fremelsker en modenhed. Jeg har valgt et tilsvarende betydning med ordet – ufærdig, der ligger i ordet, at det skal udvikles færdigt. DCA anvender ikke et konsekvent begreb, men de har i deres strategi fremsat et behov for at finde *sociale bevægelser med løs struktur og aktivister*, som de mener kalder på DCA's organisering af dem, så de kan blive til *færdigstøbte civilsamfundsorganisationer*. Det er denne kommunikation jeg vil skildre med ordet "ufærdighed" eller "det ufærdige".

**Eftertragtelsesværdigt:** Noget fremstår på et givet tidspunkt som logisk eftertragtelsesværdigt, fordi det rent strategisk bliver mulighedsskabende for organisationen.

## 1.3. Læsevejledning

For at give læseren et overblik over specialets sammensætning og struktur vil den her blive gennemgået.

### Kapitel 2: Casen – Partnerskabet mellem DCA og GJ

Kapitlet danner fundament for forståelse af DCA som rammeorganisation i dansk udvikling og i relation til den europæiske bistandskæde. Læseren får en indføring i DCA's organisationsopbygning og hvordan organisationen kan siges at være afhængig af, at kunne skabe legitimitet omkring sig selv og sine beslutninger. Jeg eksplicerer det politiske mulighedsrum, organisationen kan agere og træffe beslutninger i, hvor den må forholde sig til globale aftaler, donorganisationer og lokale partnere. Til sidst forklares hvordan DCA opererer som *partnerskaber*, og hvordan DCA har defineret GJ-projektets tilblivelse.

### **Kapitel 3: Metodisk gennemgang**

Kapitlet starter med en opklaring af det videnskabsteoretiske ståsted specialet skriver sig ind i – nemlig operativ konstruktivismus, som er logisk afledt af mit valg af Niklas Luhmanns systemteori, der er teoretisk afsæt for specialets iagttagelser. Derefter foretages en emneafgrænsning, hvor jeg forklarer, hvordan jeg konstruerer min undersøgelses genstand, og hvilke konsekvenser det har for måden, jeg iagttager på. Derefter argumenterer jeg for mit valg af Luhmanns systemteori i forhold til at besvare specialets problemformulering. Endeligt introducerer jeg specialets emperiske materiale. Jeg foretager en præsentation af interviewrespondenter fra DCA og fra GJ og eksplicerer min interviewguide og den videre databehandling.

## **Kapitel 4: Teoretisk ramme – Luhmanns systemteoretiske univers, meningsbegrebet, meningsdimensioner og Luhmanns teori om tillid og mistillid**

Herefter udfoldes de grundlæggende træk ved Niklas Luhmanns systemteori, som danner rammen om måden hvorpå jeg iagttager og konstruerer min undersøgelsesgenstand. Herefter præsenteres specifikke analytiske greb – nemlig Luhmanns *meningbegreb* og *meningsdimensioner*, som udgør det analysestrategiske værtøj til analyse af respondenternes udsagn. Herefter expliciteres Luhmanns teori om tillid. Efter de teoretisk begreber er på plads, præsenteres specialets analysestrategi.

## **Kapitel 5: Analysedel 1 – Hvordan rationaliserer DCA deres beslutninger gennem konstruktionen af det ufærdige som eftertragtelsesværdigt?**

Første analysedel besvarer første del af min problemformulering, som er undersøgelsens hovedspørgsmål. Undersøgelsen foretages gennem en optrævling af DCA's kommunikation om det ufærdige. Jeg har identificeret DCA's meningstilskrivelse af det ufærdige gennem tre led af rationalisering, som udgør den første analyses iagttagelsespunkter. Jeg starter min undersøgelse med at stille skarpt på DCA's reviderede partnerskabsstrategi, her finder jeg det ufærdige beskrevet under overskriften *innovative partnerskaber*. DCA ønsker at indgå partnerskaber med *sociale bevægelser med løs struktur og aktivister uden organisering* ud fra en logik om at de har særlige evner, som de færdigudviklede organisationer ikke besidder.

Næste led i min undersøgelse er DCA's Jerusalemkontors oversættelse af strategien. Jeg undersøger, hvordan DCA udvælger sin partner ved at opstille en række obligatoriske krav, som partneren skal opfylde for at komme i betragtning. Ved at sammenholde partnerskabsstrategiens kommunikation om den *innovative partner* og DCA's Jerusalemkontors italesættelse af de obligatoriske krav til partneren tydeliggøres de modsætningsfyldte forventninger til hvordan partneren skal konstrueres.

Sidste led i den første undersøgelse handler om, hvordan valget fald på GJ – Jeg undersøger hvilke bevæggrunde, der gik forud for valget, og hvilke forventninger, DCA stiller til GJ som særlig udvalgt ufærdige konstruktion – hvordan kan netop denne partner indeholde den paradoksale meningstilskrivelse? Det er ikke muligt for DCA entydigt at definere, *hvad* det ufærdige er, betegnelsen af GJ fremstår uklar og diffus gennem DCA's iagttagelse. Alligevel selvfølgeliggør de det ufærdige som et logisk valg og fremhæver GJ som nødvendige aktører, der dækker et særligt *behov* for organisationen. Det er i alt sin utsynsheld helt tydeligt for DCA, *hvordan* de kan bruge det ufærdige rent strategisk – nemlig at DCA's beslutninger, når de funderes i det ufærdige, fremstår som rationelle for systemet.

## **Kapitel 6: Analysedel 2 – Hvilke dilemmaer producere konstruktionen i det konkrete samarbejde**

Afledt af betragtningerne i foregående analyse, hvor det handlede om, hvordan DCA vælger deres partner, opstår en nysgerrighed, der handler om, hvad der sker, når det konkrete samarbejde med den

ufærdige partner bliver sat i værk. Dette kalder på en ny analyse, hvor jeg undersøger, hvordan DCA kommunikerer indenfor samarbejdet med det ufærdige. Deres før så brugbare konstruktion viser sig nemlig at være uhensigtsmæssig i det konkrete samarbejde, hvor den skaber dilemmaer for organisationen. Strategiens ambition om at etablere en stærk relation mellem dem selv og den ufærdige partner ender i praksis med at tale sig ind i sine egne selvmodsigelser, og organisationens forsøg på at tale sig fri af sin egen konstruktion vikler den ind i nye paradokser, som bliver ved at udfordre dem i samarbejdet med GJ.

### ***Kapitel 7: Analysedel 3 – Hvordan anvender DCA tillid og mistillid til at reducere kompleksiteten afledt af deres konstruktion af det ufærdige.***

De første to analyser viser, hvordan DCA har formuleret en strategi, der fremstiller det ufærdige som eftertragtesværdigt og mulighedsskabende for organisationen, som i samarbejdet ender med at producere forskellige dilemmaer for organisationen, som den ikke havde forudset, da den formulerede sin strategi. Jeg vil i den sidste analyse undersøge, hvordan DCA anvender strategisk anlagt tillid og mistillid i deres håndtering af samarbejdet med det ufærdige for på den måde at reducere den kompleksitet deres konstruktionen af det ufærdige har medført i samarbejdet.

### **Afsluttende Diskussion og Konklusion**

Til slut foretages en diskussion af konsekvenserne ved DCA's konstruktion af det ufærdige som eftertragtesværdigt. Her bringes GJ's iagttagelser i spil, da de er næste led i oversættelse af DCA's strategi og kan anskues som produktet af DCA's paradokale kommunikation. Jeg foretager således en diskussion af, hvordan DCA's paradoksale meningstilstskrivelse indskrænker partnerens handlerum, og hvordan det får indvirkning på DCA. Derefter præsenteres den samlede afsluttende konklusion.

## KAPITEL 2. Case præsentation – Partnerskabet DCA og GJ

I det følgende kapitel vil jeg præsentere den case, som er omdrejningspunktet for specialets iagttagelser – nemlig partnerskabet mellem DCA og den ufærdige organisation GJ. Udgangspunktet for min undersøgelse er en undren over, hvordan DCA formår at rationalisere deres beslutninger gennem konstruktionen af det ufærdige som noget eftertragtelsesværdigt. Min undren går også på hvordan valget er faldet på netop GJ og endvidere, hvordan denne ufærdige konstruktion kan bruges som legitimerende beslutningsgrundlag for organisationens ageren i verden. Jeg beskæftiger mig udelukkende med DCA's Jerusalemkontor og den partnerskabspolitik, de udfører lokalt. Det er dog vigtigt at forstå den lille enhed i Jerusalem som del af en større helhed, og at de resultater, de leverer, derfor virker afsmittende på organisationens som helhed, og at der følgeligt øves gensidig indflydelse og forventningsstrukturer gennem organisationssystemets forskellige lag.

Først retter jeg blikket mod DCA som udviklingsorganisation i dansk kontekst og i relation til den europæiske bistandskæde. Derved klarlægges det operative mulighedsrum, organisationen kan agere og træffe beslutninger i. Dernæst forklares GJ-projektets tilblivelse og DCA's beslutning om at gøre den ufærdige konstruktion til partner i deres partnerportfolio.

### 2.1. DCA's organisationsstruktur

DCA er Danmarks største udviklingsorganisation. Deres arbejde i udviklingslande tager primært udgangspunkt i samarbejdsrelationer med lokale partnerorganisationer, som er den eksekverende part i det konkrete udviklingsarbejde.

DCA er blandt de (i 2015) syv organisationer i Danmark, på linje med Røde Kors, Dansk Flygtningehjælp, Ibis o.l., der nyder betegnelsen *rammeorganisation*, hvilket sikrer dem en fast årlig støtte (Danida 2014: 5). DCA er derfor sikret en stor fleksibilitet ift. midlerne fra Danida, da de ikke er forpligtet til at rapportere per projekt, men selv råder over midler, som kan bruges fleksibelt inden for en fastsat ramme (ibid).

Det er vigtigt at sondre mellem DCA's hovedkontor i Danmark og den decentraliserede ledelse i – i dette tilfælde – Mellemøsten. Hovedkontoret i Danmark træffer nogle overordnede beslutninger og skaber retningslinjer, som er gældende globalt, mens man på regionalkontoret i Jerusalem fortolker disse regler til den lokale kontekst og i relationen til den enkelte partner. Der bliver således udarbejdet overordnede programpolitikker for DCA's ageren globalt, mens der lokalt bliver udviklet et *landeprogram*, hvor de elementer af det globale program, man vurderer giver mening i Jerusalem medtages, forklarer leder af DCA's mellemøstindsats Antony Grange (Interview, Grange 2014). DCA-Jerusalem har derved beslutningskompetence til at designe programmer i mellemøstindsatsen udfra deres oversættelse af det globale DCA-program. De skal dog vende større beslutninger med *HQ* -

hovedkvarteret i København, og resultater af projekterne indrapporteres i organisationens interne rapporteringssystem.

## 2.2. DCA's legitimitet

Hvis man anskuer udviklingsbistand som en relationskæde, som Pasteur og Scott-Villiers<sup>3</sup> gør det i deres bidrag til bogen Relationships for Aid (Pasteur og Scott-Villiers 2006: 95), vil man tage udgangspunkt i dem, der har pengene. I Danmark er det eksempelvis Danida, borgerne og EU, som giver midler videre til eksempelvis DCA, som anskues som legitim formidler af udviklingsbistand. DCA kanaliserer pengene videre til deres lokale partnere og projekter, der varetager de forskellige indsatsområder i det pågældende land. Partneren står så for det sidste led i kæden: at sikre at pengene gør gavn for verdens fattigste, og at de mennesker, som borgerne i Danmark gerne ville bidrage til, får forbedrede forhold. DCA er i den forstand afhængige af, at de fremstår som legitime forvalterer af udviklingsbistanden. For at sikre sig, at partnerorganisationerne udfører projekterne så der skabes legitimitet omkring DCA's indsats foregår der hos DCA det, de kalder *en konstant kompetenceopbygning af de lokale partnere* (DCA Partnership policy 2013: bilag 1).

I relationen mellem DCA og deres partnere kan der opstå problematikker, når DCA skal opfylde formelle krav for at modtage donationer. Disse krav er nemlig ikke nødvendigvis kompatible med partnerens ideer. Cathy Shutt<sup>4</sup>, forsker i NGOers praksisser, herunder forholdet til partnerne. Hun beskriver, hvordan de vestlige NGO'er, som fx DCA, oplever et paradoks i deres behov for at være *ansvarlige* overfor deres donorer (bidragsydere såvel som institutionelle donorer), som udmøntes i politikker og retningslinjer, der af modtagerorganisationen kan opleves som hæmmende og begrænsende for deres arbejde. Herved befinner NGO'erne sig i en klemme mellem det at imødekomme behovet for dokumentation og ansvarlighed overfor donoren og det samtidig at skulle tilgodese partnerens behov, som ikke altid er strømlinet med donorens forventninger (Shutt 2006: 155). DCA's behov for at fremstå som legitime forvalterer af udviklingsbistanden kan således blive udfordret når der forekommer divergerende opfattelser mellem donororganisationen og den lokale partneres syn på, hvordan indsatsen vil gøre mest gavn for målgruppen. Problematikker som denne kan ses i lyset af OECD's<sup>5</sup> øgede fokus på globale aftaler, fx "Paris Declaration for Aid Effectiveness" og "Accra Agenda for Actions"<sup>6</sup> fokus på mutual accountability, donor-harmonisation og alignment samt *inclusive*

---

<sup>3</sup> Patta Scott-Villiers og Kath Pasteur er begge forskere ved Institute of Development Studies, University of Sussex.

<sup>4</sup> Cathy Shutt er selvstændig konsulent og tilknyttet University of Sussex. Hun har de sidste 15 år forsket i praksisser der omfatter det internationale bistands system.

<sup>5</sup> OECD: The Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD)

<sup>6</sup> Paris Declaration for Aid Effectiveness og Accra Agenda for Action er internationale topmøder med formålet at skabe gensidige forpligtelser på regeringsniveau mellem Nord og Syd-lande. Det seneste topmøde var Busan Partnership for Effective Development Co-operation, hvor civilsamfundsorganisationer også var inddraget i forhandlingerne (OECD)

*partnerships*, som dagsordensættende for multilateral såvel som bilateral udviklingsbistand. Ifølge OECD skal udviklingsbistanden effektiviseres, og herunder må også organisationerne lære at agere indenfor nogle fastsatte rammer (OECD.org), da deres donorer også er EU, Danida og andre, som har tilsluttet sig disse retningslinjer. Vilkårene for NGO'er har således ændret sig radikalt. Da der er blevet opbygget et omfattende bureaukratisk system for at sikre at de statslige bistandsmidler giver tilfredsstillende resultater ud fra en forestilling om, at globale forpligtelser kan skabe forandringer lokalt. Herunder at effekten af udviklingsbistand kan måles og vejes på brede parametre. Den legitimitet som DCA og de andre rammeorganisationer nyder, er således ikke betingelsesløs.

Som det er tilfældet med partneren GJ, har DCA fundet og matchet GJ-projektet til EU-budgetfunding. DCA er velbevandrede og opdaterede i EU's ansøgningskrav og de muligheder, der foreligger for den potentielle partner ved indgåelse af donoraftale med eksempelvis EU. DCA kan dermed anskues som partner-*skaber*, da deres formål i henhold til aftalen er at træne og udvikle den pågældende partner i henhold til EU kontraktens-målsætninger (Interview: Jubran, dec. 2014).

Af DCA's reviderede partnerskabsstrategi fremgår det, at sociale bevægelser og græsrodsorganisationer er nøglen til at skabe social og politisk forandring:

*"DCA believes that civil society organizations, including social movements and grassroots organisations, can transform needs and rights of poor and marginalized groups into social and political power and that this ultimately can lead to a positive change in the lives of poor, excluded and vulnerable people. In other words, DCA's aim is to assist these organisations to continue to be - or to become - strong, autonomous, vibrant, professional, accountable and transparent civil society organisations genuinely representing rights holders."* (DCA partnership policy for international Co-operation: 2013, se bilag 1)

Samarbejdet udgår således fra ideen om, at DCA skal assistere aktører som GJ i at blive *stærke autonome, dynamiske, professionelle, ansvarlige og transperante civilsamfundsorganisationer*. Fordi DCA vurderer, at disse bevægelser kan *forvandle udsatte gruppens behov og rettigheder til social og politisk handlekraft*.

Partnerskabet mellem DCA og GJ startede i sommeren 2012, efter GJ med DCA's hjælp landede en EU-bevilling til en samlet sum á 1 mio. EUR. Bevillingen beror på en treårig kontraktaftale med EU, som er det maksimalt opnåelige indenfor denne type funding. Bevillingen kan blive fornyet, såfremt GJ med DCA's hjælp, formår at indfri målsætningerne fremsat i kontrakten (Interview: Trier Høj nov. 2014).

### **2.3. Grassroots Jerusalems tilblivelse**

DCA har sammen med lederne af GJ formuleret projektets idegrundlag og målsætninger, så de ligger i tråd med EU's krav, og DCA har fra starten været med til at definere projektet. Som lederen af GJ Kurz Kurz siger det:

*"We owe everything to DCA, this would not have - none of this would be in place without DCA recognizing a need and saying, - these are the people that can actually pull it off and making sure that we learn how to do it".* (Interview, Kurz: 2014)

GJ ville ikke havde eksisteret, hvis ikke det havde været for DCA's beslutning herom, forklarer Kurz. Projektet er blevet til virkelighed, fordi DCA har genkendt GJ som lige præcis den græsrod, der kan spejles i DCA's forståelse af det *innovative partnerskab*. DCA fandt GJ i idefasen, inden de vidste, hvad deres projekt var, og DCA sørger for, at GJ *lærer, hvordan de opnår deres mål*, siger Kurz. Dette udsagn eksemplificerer partnerskabspræmissen, der bygger på en skabelses proces af den ufærdige partner, som DCA hjælper til at konstruere på en bestemt måde.

## KAPITEL 3. – METODE

### 3.1. Operativ konstruktivisme – en konsekvent konstruktivistisk erkendelsesteori

Jeg vil i det følgende præsentere specialets videnskabsteoretiske ståsted, som danner udgangspunkt for måden, hvorpå jeg iagttager i specialet. I undersøgelsen abonnerer jeg på en konstruktivistisk tilgang til erkendelse - nemlig til den systemteoretiske tilgang. Mit primære udgangspunkt er *Niklas Luhmanns systemteori* og den erkendelsesteori, han selv betegner som *operativ konstruktivismus*.

For at besvare problemformuleringen er det nødvendigt at forklare, *hvordan* jeg iagttager og dermed analyserer i specialet. Når systemteorien anvendes som analysestrategisk værktøj, betyder det, at jeg opererer med en *anden ordens iagttagelse*. Luhmann, arbejder med begrebet iagttagelse, hvilket opfattes som en operation, der indikerer noget i verden indenfor rammen af en forskel (Andersen 2003). Forskellen definerer, hvad der kan iagttages, og hvad der ikke kan iagttages, ved at skelne mellem en markeret og en umarkeret side. Fordelen ved dette analytiske blik består i, at jeg på denne måde kan observere, hvordan bestemte iagttagelser lader verden fremtræde på en sådan måde, at visse erkendelser muliggøres, mens andre forbliver umulige. Disse umulige erkendelser betegnes *blinde pletter*, hvormed kontingenzen i diverse iagttagelser fremhæves (Andersen, 1999: 114).

Når DCA i deres iagttagelse af partnerskabet begynder at skelne mellem færdige og ufærdige organisationer og konstruerer det ufærdige som eftertragtesværdigt får dette afgørende betydning for deres erkendelse og måden, de konstituerer deres beslutninger på. (Luhmann, 2000: 549) DCA er således et iagttagende/erkendende system, der ikke selv kan se de forskelle, deres iagttagelsers erkendelse sætter.

*Hvad* DCA ser, er resultatet af deres erkendelse og er således knyttet til den skelnen, de foretager - altså til *hvordan* de iagttager. Den realitet, de konstruerer – med udgangspunkt i hvad de ved – bliver med dette udgangspunkt ikke et aftryk af omverdenen, men DCA's egen rekonstruktion af omverdenen. Og på samme måde som iagttagelsen kommer i stand ved, at noget aktualiseres, mens andet henvises til det mulige, vil DCA's erkendelse være knyttet til deres aktualisering af "noget", og dermed til at andet ikke aktualiseres. Luhmann, siger herom:

*"Erkendelsens sammenknytning med iagttagelsen, får som konsekvens, at erkendelsen alene kan etableres gennem systemets iagttagelse af "noget", hvad enten dette noget er noget der ligger uden for systemet selv, eller det er udsnit af systemets egne operationer, det iagttager. Erkendelse er således ikke et aftryk af omverdenen, de differencer, der markeres i omverdenen, er det iagttagende/erkendende systems differencer. Erkendelse er anderledes end omverdenen, fordi omverdenen ikke indeholder skel, men simpelthen er som den er" (Luhmann, 1998:168).*

Erkendelse er således en rekursiv proces, hvor ny erkendelse på en og samme tid altid henviser til og sker med udgangspunkt i eksisterende viden og danner grundlag for efterfølgende videnskonstruktion. Når jeg vil undersøge, hvordan DCA rationaliserer beslutninger gennem deres konstruktion af det ufærdige som eftertragtesværdigt – iagttager jeg, hvordan DCA iagttager. Den skelen, hvormed DCA's iagttager, konstruerer genstanden, det ufærdige, på en strategisk måde – nemlig som eftertragtesværdig.

Sociale systemer som DCA eksisterer i en social og materiel verden og er afhængige af at etablere tilslutningsmuligheder til systemer i deres omverden, men det er ikke alle erkendelseskonstruktioner, der er egnede som grundlag herfor. Det, DCA i det daglige oplever som realitet (som noget givet) fx at det ufærdige er eftertragtslesværdigt, ses med udgangspunkt i den operative konstruktivisme ikke som et aftryk af og identisk med verden, men som et udtryk for, hvilke erkendelsesmæssige konstruktioner, der over tid har vist sig egnede som udgangspunkt for fortsatte interaktioner, og opretholdelse af deres relationer til omverdenen (Sociale systemer, Luhmann, 2000:548). Realiteten er altså en konstruktion, og verden er, som den er.

Specialet operationaliseres gennem en optrævling af DCA's kommunikation om det ufærdige. Ved at iagttage den skelen, hvormed DCA iagttager genstanden – det ufærdige – og konstruerer denne på en strategisk måde, kan jeg iagttage, hvordan de producerer rationalitet. Jeg kan dermed også iagttage hvordan konstruktionen samtidig producerer paradoxer og dilemmaer. Pointen bliver, at enhver foretaget iagttagelse er en forskelsdragende operation, der ikke samtidig er synlig for iagttageren selv. Derved kan DCA ikke se sig selv, men jeg kan med min anden ordens betragtning holde et spejl op foran dem og vise dem en spejling af deres kommunikation (Andersen, 2006: 22).

### **3.2. Analysestrategiske overvejelser**

Efter at have redegjort for det videnskabsteoretiske ståsted er det nødvendigt at forklare, hvordan jeg overordnet set iagttager og dermed analyserer i dette speciale. Jeg opererer som tidligere nævnt med, hvad der kan betegnes som en række *anden ordens iagttagelser* (Andersen, 1999: 13). Med dette term søger jeg at tydeliggøre, at specialet qua sit epistemologiske udgangspunkt ikke gør sig forhåbninger om at kunne udsige objektive løsninger på specifikke problemstillinger, som eksisterer forud for vores erkendelse. Virkeligheden rummer netop ingen egentlig essens, hvorfor det relevante for dette speciale består i at iagttage, hvordan verden iagttages af organisationen DCA. At iagttage på anden orden handler således om at iagttage iagttagelser.

Da specialets egne iagttagelser af iagttagelser naturligvis også har blinde pletter, bliver det her nødvendigt at fremhæve, hvilke pletter Luhmanns systemteori frembringer – jeg må således forsøge at iagttage på tredje orden (Andersen, 1999: 115).

Den overordnede blinde plet i dette speciale er som nævnt, at specialets iagttagelse blot er én blandt mange, og derfor er dets konklusioner ikke tænkt som bud på, hvordan noget bør være anderledes. Når jeg alligevel gør, som jeg gør, skyldes det, at specialets fremgangsmåde og konklusioner måske kan være med til at gøre det muligt at skabe en øget selvrefleksion hos de involverede aktører, hvilket kan bidrage med en nuancering i opfattelsen af, hvordan DCA vælger deres partner, og hvordan de derefter konstruerer denne på en særlig måde. Jeg bidrager således med en opmærksomhed på, at DCA's udsigelser om det ufærdige som eftertragtelsesværdigt er kontingen, og derfor er mine iagttagelser en spejling, som de ikke selv ville kunne foretage. Da dette kan siges at være målet med specialet, kan det kritiseres, at jeg ikke har nuanceret og udbygget mine iagttagelser ved eksempelvis at have interviewet målgruppen i Jerusalem. På den måde kunne jeg have suppleret iagttagelserne, som partnerskabsprogrammet former ved at kende til målgruppens egne iagttagelser af deres situation samt deres holdninger til, hvorvidt det ufærdige virkelig kan siges at forandre deres situation politisk og socialt, som DCA's strategi foreskriver. Ydermere kunne jeg ved interview med ledelsen i DCA have opnået indblik i de overordnede strategiske overvejelser i forbindelse med revideringen af deres partnerskabsstrategi. Desuden kunne jeg have forelagt mine konklusioner for DCA og GJ for at iagttage, hvordan de ville forholde sig til disse. Jeg har dog afstået fra ovenstående, da det netop er DCA's rationalisering gennem deres strategiske valg og konstruktion af det ufærdige som eftertragtelsesværdigt, der er specialets endelige fokuspunkt.

### 3.3. Afgrænsning

Mit iagttagelsespunkt udgår fra en undren over, hvordan DCA formår at rationalisere deres beslutninger igennem konstruktionen af det ufærdige som eftertragtelsesværdigt, og hvordan dette ender med at skabe dilemmaer i det konkrete samarbejde. Jeg er klar over at mit iagttagelsespunkt er et blandt mange, dermed har jeg fra starten gjort mig klart at mit valg af problemformulering afgør og afgrænser det, jeg kan se, og dermed også, hvad jeg ikke kan se. Luhmann, siger herom:

*"Systemforskning er selv et system; den kan slet ikke formulere sit grundbegreb på en sådan måde, at den ikke selv falder ind under det* (Luhmann, 2000:547).

Mit valg af iagttagelse åbner for en bestemt undersøgelsesmulighed, som havde set anderledes ud, hvis jeg havde valgt at indtage et andet udgangspunkt for iagttagelse. Mit valg af Niklas Luhmanns systemteori opsætter på den måde "dogmeregler" for, hvordan jeg er i stand til at foretage min undersøgelse og hvordan min genstand dukker op. Analysestrategisk handler det om, at jeg konstruerer min undersøgelsesegenstand – DCA, som noget der består af kommunikation som kommunikere igennem iagttagelser. Dermed foretages min undersøgelse gennem *anden ordens iagttagelser* af andres iagttagelser. Med valget af Luhmanns systemteori består organisationen DCA af de beslutninger de træffer, det bliver derfor med dette blik interessant hvordan de som nødhjælps organisation legitimerer deres beslutninger gennem deres konstruktion af noget der er ufærdigt. Ved denne fremgangsmåde afskriver jeg subjektet af kød og blod og dermed også alt normativitet. Med valget af systemteorien retter jeg i den forstand et kynisk blik på genstanden for min undersøgelse, og min erkendelsesoperation afstår fra al subjektiv interesse for organisationens aktører, der opererer i en konfliktzone fuld af normative tilskrivninger – hvilke med systemteorien spændt for, bliver mig fuldstændigt uvedkommende. Dermed gør jeg mig blind for en lang række mulige betragtninger, for dermed at blive præcis om noget ganske bestemt – nemlig hvordan DCA rationaliserer gennem deres konstruktion af det ufærdige.

Når jeg i undersøgelsen anlægger et systemteoretisk blik, er der intet, der fremstår som rationelt for *mig* – jeg interesserer mig *kun* for, hvordan noget fremstår rationelt for *den, jeg iagttager* – nemlig DCA. Valget af systemteori gør det muligt for mig at stille skarpt på DCA's strategiske kommunikation om lige præcis dette partnerskab, og hvordan deres erkendelse åbner for, hvordan partneren kan konstruere sig.

### 3.4. Hvorfor Luhmann?

Valget af Luhmanns systemteori er begrundet i specialets genstandsfelt og problemstilling, hvor jeg har fundet anvendelse for eksempelvis Luhmanns meningsbegreb (Luhmann, 2000:98ff), som efter min vurdering et relevant udgangspunkt for min undersøgelse. Jeg søger svar på, hvordan DCA kan rationalisere deres beslutninger *gennem* deres konstruktion af det ufærdige som eftertragtelsesværdigt. Det er dermed afgørende for mig at kunne afkode, hvordan DCA konstruerer meningen med genstanden, så den fremstår rationel i deres iagttagesprogram.

Ifølge Luhmann, opererer en organisation udelukkende gennem dens beslutninger, og den foretager i den forstand altid meningsfulde rationelle beslutninger – i organisatorisk forstand er ingen beslutninger *meningsløse*, fordi organisationen ikke kan handle meningsfrit (Luhmann, 2000: 101). Når jeg har valgt systemteorien som teoretisk afsæt, handler min undersøgelse dermed om, hvordan DCA anlægger et kommunikationsstrategisk blik for det ufærdige som eftertragtelsesværdigt – fordi de ser muligheder i det og derfor bliver det logisk for dem at konstruere det som eftertragtelsesværdigt.

Med valget af Luhmann, foretages min undersøgelse igennem forskelsdrevne operationer, som bryder med de vanlige forestillinger om meningsskabelse. Jeg har valgt systemteorien, grundet dens evne til at deaktivere selvfølgeligheder, det er nemlig ikke tilfældigt, at DCA efterstræber det ufærdige og har valgt netop GJ som partner. Det bliver med Luhmanns systemteori muligt for mig at iagttage, hvordan DCA iagttager og dermed kommunikerer om det ufærdige som eftertragtelsesværdigt i modsætning til det færdige som ikke er eftertragtelsesværdigt. Ved at ordne kommunikationen gennem de forskelle DCA sætter i deres meningsproduktion, kan jeg tydeligøre, hvordan de strategisk udvælger og konstruerer deres partner.

Systemteorien beskyldes for at være en meget reduktionistisk tilgang, men som sociolog Niels Åkerstrøm Andersen udtrykker det, er det netop det, der gør at teorien er så empirifølsom og styrker dens evne til at de-aktivere selvfølgeligheder (Andersen 2006, s. 25). Andersen beskriver teorien som en slags nykonkretisme – en insisteren på at blive ved iagttagelsen, og ikke med det samme lede efter årsag/virkningssammenhænge. I nærværende speciale har jeg bidt mig fast i det ufærdige som DCA har udvalgt og konstrueret som eftertragtelsesværdig partner. Jeg forfølger så at sige DCA's meningstilskrivelse og undersøger, hvordan de producerer rationalitet gennem deres konstruktion af det ufærdige, fordi jeg med et systemteoretsk blik for organisationen forstår, at DCA's konstruktion af det ufærdige er kommunikationsstrategisk anlagt.

Når jeg derfor har valgt den systemteoretiske analyse, arbejder jeg ikke ud fra en betragtning om, at verden er på en bestemt måde. Det handler tværtimod om at udfordre gældende praksis hos organisationen DCA, og gøre organisationen opmærksom på dens egen måde at iagttage på, og derved tilbyde den at se sig selv på ny. (Andersen 2006: 35)

### 3.5. Interviewmetode

I et konstruktivistisk perspektiv kan interviewet anskues som et møde, hvor minimum to sæt holdninger, forudsætninger og interesser brydes med hinanden. Interviewet er med andre ord et socialt møde imellem dialogpartnere, der sammen producerer fortællinger om den måde, den interviewede betydningsstørrelse har på interviewets materiale er resultatet af dette møde (Staunæs 2005:51ff).

I et systemteoretisk perspektiv repræsenterer interviewet et selvstændigt interaktionssystem, der iagttager iagttagelser som er grænsesat af forskellen mellem dem, der er fraværende og dem der er nærværende i kommunikationen (la Cour et al, 2005). Det som interviewet kan iagttage er mundtlig kommunikation, men det forudsætter, at interviewet struktureres således, at spørgsmålene i videst muligt omfang gør andres mundtlige kommunikation og dennes strukturerende præmisser til genstand for, at interviewet dermed kan iagttage det væsentligste, nemlig kommunikationen. "Systemteoretisk formuleret er der", som la Cour mfl. udtrykker det, "således tale om en iagttagelse af genstanden som kommunikation og (præmisser for) hvordan denne kommunikation iagttager" (ibid.:13).

I Luhmanns optik er videnskab blot endnu et kommunikerende system, der skelner i koden sand/falsk ud fra forskellige programmer – programmer vi kender som teorier. Videnskaben er derudover et system af iagttagelser af andres iagttagelser, men det kan kun iagttage ud fra eget teoretisk ståsted, hvilket betyder, at videnskaben ikke har direkte adgang til det empiriske felt (la Cour et al. 2005: 5). Dette gør sig således også gældende for mine interviews, fordi DCA's kommunikation om partnerskabet til GJ er en første ordens iagttagelse, som jeg betragter på anden orden. Mine interviews er dog ikke blot en almindelig iagttagelse af en iagttagelse: Det er en anden ordens iagttagelse af en første ordens iagttagelse, som jeg med anden ordens syn er med til at konstruere, da jeg som interviewer er med til at skabe kommunikationen i situationen. Dette betyder, at mine interviews ikke kan siges at lade mig iagttage DCA's virkelige kommunikation, der foregår til dagligt i organisationen.

På trods af dette har jeg alligevel valgt at udføre interviews, da de ud over observation, var den eneste mulighed for at iagttage DCA's meningstilskrivelse af det konkrete partnerskab med det ufærdige og deres egen forståelse af sig selv som partnerskaber. En del af kommunikationen i organisationen foregår i et lukket mundtligt system. Ved interviews kan jeg opnå kendskab til disse kommunikationssammenhænge og beslutningsprocesser, som ikke florerer skriftligt. Den mundtlige kommunikation knytter ligeledes an til den skriftlige, uden at dette kan iagttages i dokumentform (la Cour et al. 2005: 12). Fx blev det i nærværende undersøgelse interessant at iagttage, hvordan strategi og praksis spiller sammen.

Interviewet må derfor for det første ikke forveksles med en afspejling af realiteten, og for det andet tvinges man i sin fortolkning til at være opmærksom på den forskel, der iagttages med, når interviewets information omsættes til analyserelevant data.

### **3.6. Interview Respondenter**

Jeg har til dette speciale valgt at interviewe fire nøglepersoner fra hver deres vinkel. Det drejer sig om DCA program kordinator, Carsten Trier Høj og Regional leder af DCA's mellemøst indsats, Antony Grange og DCA Program Officer, Shahnaz Jubran. Jeg har ligeledes foretaget et interview af lederen af GJ, Micha Kurz. To af respondenterne talte engelsk, derfor vil jeg i analysen, citere disse respondenter på engelsk. Antony Grange er fransk/dansk, interviewet blev foretaget på dansk, men han benytter ind imellem engelske ord, hvilket fremgår af citaterne. For at analysen skulle fremstå ensartet har jeg valgt at lade ord der indgår i de fremanalyserede pointer, oversætte fra de engelsk til dansk.

#### **3.6.1. DCA:**

##### **Antony Grange**

Stilling: Regional Representant for DanChurchAid - Middle East and North Africa Regional Office siden 2012. Interviewet blev gennemført på dansk.

##### **Shahnaz Jubran**

Stilling: Programme officer hos DCA, Jerusalem. Jubran er ansvarlig for partnerskaber, der hører under DCA's *Active Citizen program*, tematikken for dette program er: *Direct Participation of Poor Men and Women in Local Governance*" (DCA active citizen policy) Herunder hører også partnerskabet med GJ. Hun har arbejdet for DCA i flere år, men har kun det sidste år siddet i denne stilling. Interviewet blev gennemført på engelsk.

##### **Carsten Trier Høj**

Stilling: Programkoordinator for DCA og forfatter til den reviderede partnerskabs strategi anno 2014. Interviewet blev gennemført på dansk.

#### **3.6.2. GJ:**

##### **Micha Kurz**

Stilling: Grundlægger og leder af Grassroots Jerusalem. Der som et EU finansieret projekt, har et bevilget budgetsupportprogram á tre års varighed. Interviewet blev gennemført på engelsk.

### **3.7. Metodisk interviewguide**

Jeg startede med at foretage et opklarende telefoninterview af Carsten Trier Høj. Jeg havde fra en samarbejdspartner til DCA fået information om, at GJ var udvalgt som ideel partner, og at partnerskabet skulle sættes på formel, som et forgangseksempel for DCA's nye partnerskabslinie. Dette blev afkræftet af Trier Høj, der fortalte, at partnerskabet med GJ tværtimod var et partnerskab helt uden

sammenligning, fordi det ville være umuligt for DCA at efterleve den store ressourcertildeling i deres øvrige partnerskaber. Jeg kunne derfra udlede, at jeg fra min første kilde enten havde fået urigtige oplysninger om partnerskabet eller, at GJ måske som udgangspunkt var tænkt som et foregangseksemplar på denne nye partnertype. Uanset hvad blev GJ italesat som særligt udvalgt partner og udgjorde en betydelig prioritering og satsning både tidsmæssigt og økonomisk for DCA (interview, Trier Høj 2014).

Min interviewserie i Jerusalem startede med Shahnaz Jubran. Her fik jeg indblik i, hvordan det konkrete arbejde med partneren foregår. Hendes viden om felt og praksis var afgørende for, at jeg kunne danne forståelse for de logikker, DCA arbejdede ud fra, samt dertilhørende begrebsapparat. Det var vigtigt at indhente denne viden fra start og derved få min forståelsesramme på plads, så jeg kunne stille de rigtige spørgsmål længere oppe i hierakiet. Jubrans rolle som programofficer betyder, at hun er DCA's ansigt udadtil i mødet med partneren. Hun kan på den måde anskues som partnerskabs-skaber, da det er hende, der skal oversætte partnerskabsstrategien til virkelighed, og etablere relationen til partneren og udfører det konkrete samarbejde med denne. Derfor var hendes iagttagelser af stor betydning for mit indblik i DCA's iagttagelse og håndtering af partneren.

Derefter interviewede jeg DCA-lederen Antony Grange, hvor det blev tydeliggjort, at han ikke var i berøring med det konkrete partnerskabsrelaterede samarbejde. Hans arbejde foregår på lederplan og handler om at få strømlinet indsatsen efter organisationens forskrifter og holde trit med fortløbende organiséringsprocesser, så lovkrav og budgetter overholdes. Det er samtidig ham der træffer beslutning om partnerskabets tilblivelse, og det var derfor interessant at høre hans udlægning af bevæggrunde for valget af GJ som partner.

Til sidst foretog jeg et interview med GJ-lederen Micha Kurz, som gav mig indblik i, hvordan han iagttog sin egen rolle og DCA's rolle i partnerskabsprocessen.

### **3.7.1. Interview ramme**

Efter en kort introduktion om baggrunden for interviewet og om selve rammen for interviewet blev hver af interviewdeltagerne bedt om at fortælle, hvordan netop de indgår i partnerskabet og hvordan der træffes beslutninger om partnerskabet. Under de enkeltvise fortællinger noterede jeg eventuelle udsagn eller temaer, som jeg vurderede ville give mening at forfølge senere.

Datamaterialet er i høj grad udtryk for interviewpersonernes egne fortællinger samt det efterfølgende samtaleinterview med mig, hvor min rolle primært var at rammesætte interviewet. Dermed ikke sagt, at jeg underkender betydningen af min tilstedeværelse og den påvirkning, som f.eks dagsorden og rammesætning sætter for interviewsituationen.

Til trods for at samtlige respondenter gav udtryk for, at de havde fuld tillid til min håndtering af data, var jeg i interviewsituationen meget opmærksom på, at jeg som interviewer besidder den mest magtfulde position i interviewøjeblikket, fordi jeg har en dagsorden, som respondenterne ikke til fulde kan vide sig sikre på. Jeg var derfor meget opmærksom på min positionering og fremtoning og valgte derfor en meget åben form for interview, hvor jeg bevidst tilstræbte at nedtone min egen rolle og primært lod respondenterne komme til orde.

### **3.8. Validitet**

Specialets fund bygger hovedsageligt på det empiriske grundlag i form af interviews med DCA og GJ. Specialet interesserer sig for hvad, der sker, når DCA's meningstilskriver det ufærdige som eftertragtelsesværdigt og begynder at rationalisere deres beslutninger igennem det ufærdige. Min videre undersøgelse omhandler, hvilke konkrete dilemmaer DCA's konstruktion medfører, når det konkrete samarbejde sættes i værk. Det *ufærdige* er således specialets undersøgelses genstand, men det ufærdige i sig selv, er for mig ikke interessant, det er dets *kommunikative tilblivelse* som noget mulighedsskabende for DCA, som er genstand for min interesse. Via en systemteoretisk tilgang mener jeg at kunne optrævle og ordne kommunikationen, og dermed bliver jeg i stand til at afdække DCA's konstruktion af det ufærdige, som noget der kan legitimere deres ageren i verden.

Jeg har arbejdet for Grassroots Jerusalem i otte måneder og har derfor indgående kendskab til projektet og partneren DCA. Jeg mener, at mit tætte forhold til organisationen har åbnet mine øjne for undersøgelsesgenstanden i specialet, nemlig DCA's konstruktion af GJ, som eftertragtelsesværdig partner. Min tilstedeværelse i opbygningen af GJ har givet mig en unik adgang til det emperiske felt, og jeg var højest sandsynligt ikke blevet opmærksom på DCA's iagttagelse af det ufærdige, havde jeg ikke indgået i et intenst arbejdsmiljø med organisationerne igennem en længere periode.

Jeg mener, at jeg gennem det producerede data, formår at give et øjebliksbillede af situationen for kommunikation mellem de to parter DCA og GJ og at jeg derigennem kan eksplorere de dilemmaer, der opstår på baggrund af, at DCA begynder at rationalisere deres beslutninger gennem konstruktionen af det ufærdige.

Min indgående viden om organiseringen af partnerskabet, mener jeg udelukkende har været til min fordel. Jeg mener, at den høje grad af tillid, jeg har opnået ved at være en del af processen omkring tilblivelsen af GJ, bibringer en højere grad af umiddelbarhed i respondenternes betragtninger, fordi de opfatter mig som "en del af systemet".

## KAPITEL 4 – TEORETISK RAMME

### 4.1. Luhmanns systemteoretiske univers

Inden analysedelene kan påbegyndes, må jeg først udfolde de basale træk ved Niklas Luhmanns teori om autopoietiske kommunikationssystemer. Luhmann, adskiller sig nemlig fra hovedparten af klassiske og moderne sociologer ved at antage, at den ontologiske præmis i samfundet er kommunikation. Kommunikation forstås som en sammenfatning af tre forskellige selektionsprocesser; selektion af information, meddelelse og forståelse (Andersen 1999). Meget kortfattet kan man således beskrive kommunikation som et resultat af, hvad der skal kommunikeres, hvordan det kommunikeres, og hvordan det kommunikerede forstås. Før alle tre selektioner forekommer, kan man ikke betragte kommunikationen som egentlig kommunikation.

Kommunikation forstås altså ikke som et afsender/modtager forhold, hvor et budskab afsendes og modtages, som det var ment fra afsenderen. Kommunikationen forstås derimod som et bagudrettet netværk af anknytninger eller -ikke anknytninger. Kommunikationen er først en realitet, når den næste kommunikation knytter an (Andersen 1999 s. 29).

Organisationerne agere i det *funktionelt differentierede samfund*, der er en betegnelse for nutidens samfund i Luhmanns termer. Kortfattet kan det siges, at samfundet består af en række funktionssystemer, der alle trækker på hver deres binære kodning; det økonomiske system kommunikerer for eksempel i "have/ikke have", mens det retslige system kommunikerer i "ret/uret". Disse funktionssystemer stiller på den måde en logik til rådighed, som samfundets systemer kan trække på (Kneer & Nassehi 1997). Man kan således iagttagte, hvordan disse systemers kommunikation knytter an til såvel disse funktionssystemer som andre såkaldte autopoietiske systemers kommunikation. Inden da må det dog først afklares, hvad der forstås ved et autopoietisk system, og hvordan et sådant system kan knytte an til kommunikation.

I dette univers bestående af kommunikation opdeles verden i tre kategorier af systemer; biologiske systemer (organismer), psykiske systemer (bevidstheder) og sociale systemer (interaktioner, organisationer og samfund). Disse systemer opererer uafhængigt af hinanden og forbinder kun i deres kommunikation med andre systemers kommunikation (Seidl og Becker 2006).

## 4.2. Autopoiesis og den operative lukning

I sin essens betyder begrebet autopoiesis, at systemer skaber sig selv ud fra sig selv; systemer er altså selvrefererende og selvproducerende (Andersen 1999). Konkret betyder dette, at de forskellige former for systemer kun kan reproducere sig selv ud fra elementer i sig selv (Seidl og Becker 2006). Luhmann, anvender denne tese på hele samfundet og slutter heraf, at alle former for bevidstheder, interaktioner og organisationer er selvproducerende.

Med denne antagelse trækker Luhmann, automatisk en grænse mellem systemernes inderside og systemernes yderside (omverden). Systemer kan altså ikke skabe sig selv ud fra deres omverden, og omverdenen starter således, hvor systemet slutter: *"Formens [systemets] inderside er den eneste side, hvorpå de operationer kan reproducere sig selv, som producerer formen, forskellen, systemet."* (Luhmann,2003b, s. 46). Denne pointe omtales af Luhmann, som systemernes operative lukning. Denne form for lukning medfører ikke, at systemer ikke påvirkes af omverden eller påvirker omverdenen (Luhmann,2003b). Ligesom de er operativt lukkede, er de nemlig også operativt åbne, hvilket kort sagt betyder, at systemerne påvirkes af omverdenen - men altid på systemets præmisser og afhængigt af systemernes indre struktur (Thyssen 2003). Lukketheden er derved forudsætning for åbenheden, som i dette tilfælde bevirket, at organisationssystemerne DCA og GJ åbne overfor deres omverden via partnerskabets systeminterne kommunikation.

## 4.3. Enhed og paradoxer i organisationen

Efter at have konkluderet, at DCA er et socialt autopoitisk system, der kan betegnes som en organisation, giver det nu mening at kigge på, hvordan organisationen trækker den tidligere omtalte grænse mellem systemet selv og dets omverden. Det altafgørende for en organisation er, at den kan danne en form for enhed blandt dens elementer. Dette er nemlig forudsætningen for, at man kan beskrive organisationen som et socialt system, og summen af enheden er således det, der trækker grænsen mellem systemets inderside og yderside (Seidl og Becker 2006).

For at følge Luhmann, må man først forstå, at en organisation i systemteorien "kun" består af et system af beslutningskommunikation. Organisationer kan således beskrives som *"sociale systemer, der knytter medlemskab til bestemte betingelser og reproducerer sig selv gennem beslutninger"* (Nielsen & Vallentin 2003, s. 161). Det er altså beslutningerne, der trækker grænsen mellem system og omverden og derved faciliterer en reproduktion af organisationen som socialt system. Formår organisationen ikke at reproducere sig selv, ophører den ifølge systemteorien med at være organisation.

Partnerskabet med det ufærdige indgår på den måde som en del af organisationens beslutningskommunikation. Idet partnerskabet kun eksisterer såfremt der forekommer et overskud af kommunikation mellem parterne. For at etablere og opretholde partnerskabet må DCA genkende GJ som naturlig partner, og karakteren "ufærdig" må forstås som relevant præmis for genkendelse i DCA's

beslutnings program. Det øjeblik, hvor præmissen herfor forkastes, ophører partnerskabet med at eksistere (Andersen, 2006: 31).

At beslutninger er det, der konstituerer en organisation, giver mening, når vi træder et skridt tilbage og stopper med at betragte beslutninger som handlinger, men i stedet iagttager dem som en speciel form for kommunikation. For at præcisere, hvad der forstås ved denne form for kommunikation, må man betragte en beslutning som en bestemt form for forskelsdragning. Denne forskel kløver således verden i en markeret side (beslutningens mulige alternativer) og en umarkeret side (alt andet end beslutningens mulige alternativer). Forskellen genindtræder i sig selv, da man indenfor forskellens markerede side igen drager en forskel mellem en markeret side (det valgte alternativ) og en umarkeret side (de fravalgte alternativer) (Seidl og Becker, 2006). Med dette fundament på plads, kan organisationers beslutningskommunikation iagttages som et vedvarende paradoks. Dette skyldes, at mens "almindelig" kommunikation kun fremsiger ét budskab, italesætter beslutningskommunikation samtidig to budskaber: Det valgte alternativ og de fravalgte alternativer (Ibid.).

For at skabe enhed i organisationen kan man afparadoksere beslutningens paradoks, hvilket sker ved, at de mulige alternativer kommunikeres som ikke-mulige alternativer (Luhmann, 2000). Denne afparadokseringsmanøvre er helt essentiel for en organisation, da beslutningskommunikationens status som kommunikation afhænger af, om organisationens partneres kommunikation knytter an til beslutningen. Knyttes der ikke an til beslutningskommunikationen, ender organisationen i en tilstand af organisatorisk lammelse. Organisationen kan således ikke bevæge sig nogen steder, hvis den befinner sig i en tilstand af usikkerhed, hvorfor afparadokseringen bliver så vigtig (Seidl og Becker 2006).

Den form for afparadoksering, man kunne kalde usikkerhedsabsorbering, bliver altså en måde, hvorpå der kan skabes enhed i en organisation. I organisationer kan man ifølge Luhmann, absorbere usikkerheden ved at etablere beslutningspræmisser, der skygger for den umarkerede side af enhver beslutnings paradoks. Dette gøres kort sagt ved, at en beslutning kommunikeres, samtidig med at den viser tilbage til en tidligere beslutning for på den måde at etablere et legitimt grundlag for beslutningen (Knudsen 2003).

## 4.4. Opsamling

Disse grundlæggende træk ved systemteorien, *autopoeisis og den operative lukning* opstiller præmisser for, hvordan jeg forstår og behandler specialets emperiske fundament, da de sammen med mit overordnede analytiske anden ordens blik bestemmer, hvordan jeg iagttager organisationen DCA. Afsnittet *enhed og paradoxer* i organisationen teoretiserer hvilke muligheder og handlingskriterier DCA som socialt system, vil agere ud fra, når de udsættes for komplekse problemstillinger afledt af partnerskabet med den ufærdige partner GJ.

## 4.5. Udfoldelse af Luhmanns meningsbegreb

Jeg vil i det følgende gøre rede for Luhmanns meningsbegreb, så jeg i analysen kan anvende teorien til at opklare de meningstilskrivningsoperationer, DCA gennem deres kommunikation foretager. Jeg vil undersøge, hvordan DCA ved at henvise til det ufærdige som eftertragtelsesværdigt kan rationalisere deres beslutninger og dermed legitimere organisationens ageren i verden. Jeg vil dermed afdække, hvordan DCA-systemets programering indsætter det ufærdige som noget, der er værd at efterstræbe som særlig mulighedsskabende og eftertragtelsesværdig partner.

Som fænomen forekommer mening for det sociale system i form af et overskud af henvisninger til yderligere handlingsmuligheder. Noget står i et bestemt øjeblik i centrum for kommunikationen eller tanken, noget aktualiseres, men det, som aktualiseres, står altid i centrum i forhold til en horisont af andre potentielt mulige aktualiseringer (Luhmann, 2000: 99). Luhmann, beskriver derfor aktualitet/virtualitet som den grundlæggende forskelsdifference, som mening opererer med (Luhmann, 2000:105). Enhver meningstilskrivelse er derfor akkompagneret af en ufattelig stor mængde kompleksitet, da systemet konstant præsenteres for flere muligheder, end det kan realisere. Systemet er derfor tvunget til at forholde sig selektivt overfor disse. Luhmann, kalder dette for *selektionstvang* (Luhmann, 2000: 105).

Gennem konfrontationen med verden lærer systemet at indrette sine strukturer og derved gøre en beslutning mere hensigtsmæssigt eller sandsynlig (Luhmann, 2000: 100). Differencen mellem systemet og omverdenen kan reflekteres som systemets *præstation*, dvs at mening kan tematiseres som systemets selvreferentielle processer (Luhmann, 2000: 101). Mening skabes, når systemet relaterer sig til sin omverden, dermed kan mening siges at være det kompleks af egenskaber, der er nødvendigt for dannelsen af systemets egenelementer – nemlig det der garanterer muligheden for at bestemme sig selv i forhold til andre systemelementer (Luhmann, 2000: 106). Mening dannes således når systemet forstår sig selv – meningssætter sig selv og sine beslutninger i forhold til andre systemer i dets omverden. Når systemet derimod relaterer til sig selv, er det selvreferentielt.

Mening fungerer dermed som systemets grænsedragning til andre, Luhmann, benævner dette, systemets: *sig-selv-processeren* (Luhmann, 2000: 106).

Når systemet har truffet beslutning, vil der opstå yderligere muligheder, der kalder på nye meningstilskrivelser og yderligere afkræver, at systemet forholder sig meningsmæssigt til nye beslutninger. Systemet opererer ud fra grunddifferencen: *det aktuelt givne og det mulige*, de to muligheder fungerer som to sonder, der undersøger hvad der, til forskel fra noget andet, viser sig af værdi, og de fastholder og reproducerer dette (Luhmann, 2000: 114). Med dette for øje forstår jeg, at DCA konstruerer det ufærdige som eftertragtelsesværdigt, fordi det har vist sig af værdi for DCA systemet, og at det derfor, for DCA fremstår som værd at reproducere det ufærdige som eftertragtelsesværdigt rent meningsmæssigt.

#### **4.6. Meningskonstruktion gennem tre dimensioner**

Når jeg sætter mig for at undersøge, hvordan DCA konstruerer det ufærdige som eftertragtelsesværdigt, foretager jeg en iagttagelse af, hvordan de meningstilskriver det ufærdige. Det er denne strategiske meningsproduktion, jeg med meningsdimensionerne som analytisk værktøj vil opträvle og ordne.

Analysestrategisk forstår jeg meningsproduktion som en tredimensionel konstruktion af *saglige, sociale og tidslige former*. De tre dimensioner kan anskues som "arkeforskelle", der altid er til stede, når det sociale system – DCA – danner mening med deres beslutninger (Luhmann, 2000: 115). I optrævlingen af DCA's beslutningskommunikation undersøger jeg dermed DCA-respondenternes udsagn, med afsæt i deres strategiske meningstilskrivelse af den ufærdige partner.

Jeg vil herunder udfolde de tre dimensioners forskellige iagttagelsespunkter for meningskonstruktion for derved i analysen at kunne afdække, hvordan DCA kan rationalisere deres beslutninger ved at henvise til *saglige, tidslige og sociale* meningskonstruktioner af det ufærdige som eftertragtelsesværdigt.

##### **4.6.1. Sagsdimensionen:**

Ved iagttagelse af DCA's udsagn som en tredimensionel meningstilskrivelse, forstår jeg sagsdimensionen som dimensionen, der udreder respondenternes *intenderede mening med sagsforhold* (Luhmann, 2000: 116). Den saglige meningstilskrivelse finder jeg især anvendelse for i analysedel et, hvor jeg undersøger, hvordan DCA's meningstilskrivelse af det ufærdige som eftertragtelsesværdigt kommer i stand forud for partnerskabet.

Man kan tale om sagsdimensionen med henblik på at undersøge meningsfuldt *intendede genstande* for psykiske systemer – her respondenternes udsagn om den ufærdige partner, eller meningsfuldt *kommunikerede temaer* i sociale systemer – det ufærdige som tematiseres i DCA's overordnede partnerskabsstrategi for organisationen (Luhmann, 2000: 116).

*Genstand og tema* er i den forstand i nærværende undersøgelse – *det ufærdige*, som konstrueres, gennem DCA's kommunikation, som indskriver sig i partnerskabsstrategien og kommunikeres gennem det konkrete samarbejde. Den saglige meningskonstruktion foregår ved, at DCA's iagttagelser fremsætter en *primær* meningstilskrivelse af genstanden ved at opstille et kontrastforhold. Dette kommer i stand ved, at noget *endnu ubestemt* sættes overfor noget andet *endnu ubestemt* og lader den ene ubestemte fremstå som logisk bærer af mening i forhold til den anden (Luhmann, 2000:116). Derefter vil systemet afprøve meningen gennem en indre og en ydre horisont, som orienterer systemet om det meningsmæssigt er værd at forfølge genstanden, her det ufærdige, eller om det skal gå videre til noget andet (Luhmann, 2000: 116).

Ifølge Luhmann, opererer systemer som DCA meningsmæssigt gennem forskelsdragningen *dette /noget andet*, når de træffer beslutninger. DCA opnår den nødvendige erfaring gennem deres foregående beslutninger, som de derefter er i stand reproducere eller forkaste. Beslutningen om GJ kunne ligeså godt have været truffet anderledes, men idet beslutningen viser sig som frugtbar for systemet, reproduceres fortællingen om det ufærdige som eftertragtelsesværdigt. Dette betyder ikke at systemet for evigt bekender sig til denne beslutning – det fravalgte alternativ er altid repræsenteret sammen med genstanden, og den er hele tiden direkte tilgængelig som dualiteten i beslutningen, hvis systemet vender tilbage til denne (Luhmann, 2000: 117).

Ifølge Luhmann, foregår en saglig artikulation af mening gennem en *indre* og *ydre* horisont, som danner den form, der gør DCA i stand til at trække grænser og etablere praktiske holdepunkter for deres praksis i forhold til sig selv og i forhold til systemerne i deres omverden (Luhmann, 2000: 117). Når DCA i deres partnerskabsstrategi begynder at betragte partnerskabet på en bestemt måde, er der forud herfor foregået en strategisk tilregning, hvor systemet har ledt efter mening i sig selv og i sin omverden (Luhman 2000: 124). Systemet har fundet strategisk belæg for at iagttage det ufærdige som eftertragtelsesværdigt. Hvis meningsselektionen tilfalder omverdenen, vil systemet iagttage meningen som *oplevelse*, og tilknytning til yderligere meningsforanstaltninger vil søges i deres omverden. Hvis meningen tilskrives interne årsager, vil systemet iagttage det som egen *handlen*.

Meningsproduktion forekommer når DCA forholder sig til sin omverden, interagerer og bestemmer sig selv i forhold til andre systemer. Her producerer systemet mening om sig selv og om andre.

Systemet er som tidligere nævnt selvreferentielt, når DCA handler, reproducerer det dermed sig selv, derfor er *handlen* lig systemreproduktion. De to muligheder intern/ekstern er ikke til stede adskilt, men ved at skelne mellem oplevelse og handlen bliver det muligt at differentiere mellem DCA's *meningsproduktion* og deres *systemreproduktion* (Luhmann, 2000:124).

#### **4.6.2. Tidsdimensionen**

Ved iagttagelse af DCA's meningstilskrivelse gennem tidsdimensionen, bliver det muligt for mig at iagttage, hvordan DCA binder deres argumenter op på tidmæssige meningskonstruktioner. Jeg anvender dette analytiske greb til at vise, hvordan DCA konstruere fortællinger om det ufærdige ved at anvende tidsaspektet som argumentstyrkende element.

Ifølge Luhmann, er der ingen lineær tidsforståelse indenfor meningsproduktion. Fortid og fremtid indikerer ikke en begyndelse og en slutning, men må forstås som en samlet tidshorisont. Det hænger sammen med, at det er umuligt at *opleve og handle* i fortiden og i fremtiden, derfor er fortid og fremtid i den henseende ens, idet de kun repræsenterer det intenderede og tematiserede (Luhmann, 2000: 118).

Beslutninger træffes i nutid, og nutiden varer så længe, det tager for beslutningen at blive irreversibel. Selvreferencen muliggør en tilbagevenden til tidligere oplevelser og handlinger og påpeger, at beslutningen kunne have været truffet anderledes (Luhmann, 2000: 119). Skematisering af tidsdimensionen sker derfor gennem forskels tilregning gennem enten *konstante* eller *variable* faktorer, denne forafgørelse er afgørende for den videre behandling af genstanden eller hændelsen, og problematikker kan vises tilbage til forafgørelsen (Luhmann, 2000: 125). Forafgørelsen er i den henseende den saglige meningstilskrivelse af det ufærdige, der gik forud for beslutningen om partnerskabet med GJ. Tidsdimensionen påpeger dermed kontingenzen i en beslutning, fordi forafgørelse altid kunne være anlagt anderledes.

Luhman opererer med to nutider samtidigt – differencen mellem dem frembringer indtrykket af tidens gang. For det sociale system DCA betyder det, at den ene henviser til *forandringsfrekvensen*, det at noget altid forandrer sig på en irriversibel måde. Den anden nutid varer derimod ved og symboliserer dermed den *reversabilitet*, som kan realiseres i alle meningssystemer (Luhmann, 2000: 119). Disse to nutider polariserer sig gengivende som differencen mellem hændelser og det beståede, mellem forandring og det vedvarende. For systemer som DCA betyder det, at fortidige beslutninger kan blive vedvarende på grund af irreversible hændelser, som dermed bliver nutidige for systemet, og at den endnu varende nutid derfor bliver sigtbar fremtid (ibid).

Organisationens meningshistorie er ikke at forstå som hændelser af faktiske sekvenser, hvorefter det nutidige kan forstås som virkning af tidligere årsager, eller som årsag til fremtidige virkninger. Det særlige ved meningshistorie er snarere, at den muliggør en valgfri tilgang til meningen med fortidige såvel som fremtidige hændelser – altså en overspringen af sekvensen. Historien udgøres derfor altid af enten fortællingen om *nutidig fortid* eller *nutidig fremtid* (Luhmann, 2000: 120). Når DCA

kommunikerer om deres beslutninger, konstruerer de selv deres historiske udlægning ud fra en strategisk antagelse om, hvordan denne historie fremstår meningsfuld og rationel for organisationen.

Ved iagttagelse af DCA's kommunikation gennem tidsdimensionen vil jeg undersøge, hvordan fortællingen om det ufærdige rummer forskellige strategiske udlægninger af partneren gennem fx fremtidig forventningsdannelse.

#### **4.6.3. Social dimensionen:**

Ved iagttagelse gennem socialdimensionen bliver det muligt for mig at iagttage, hvordan DCA producerer mening ved at medtænke GJ's mulige handlingsperspektiv, når det selv lægger sin handlen an (Luhmann, 2000:120). Jeg finder især anvendelse for den sociale dimension, når jeg i analysedel to undersøger, hvordan DCA betragter og danner mening om partneren ud fra en antagelse om, hvad de mener, partneren ser og ikke ser. Den sociale dimension giber på den måde hen over den saglige dimension, da den muliggør, at jeg foretager iagttagelse af DCA's iagttagelser af, hvordan de forestiller sig, at GJ iagttager.

Luhman pointerer vigtigheden i at undgå enhver sammensmelting af sagsdimensionen og socialdimensionen. *Overfor enhver saglig artikulation af mening har socialdimensionen en altgennemgribende selvstændighed*. Luhmann, betegner dette forhold når - *mig-perspektivet partout* medtænker et eller flere *dig-perspektiver*. Mening er altså ikke social, fordi den er bundet til det enkelte menneske eller system, men fordi den medtager en hensynstagen til eller en reduplikering af den andens opfattesmuligheder (Luhmann, 2000:121).

Til at forklare dette forhold, anvender Luhmann, socialpsykologiens begreb om *alter og ego*. Dette begrebspar står ikke for personer eller systemer, men fungerer som meningsmæssige henvisninger. På den måde er socialdimensionen henvisningen mellem alter og ego. Det betyder, at systemet både i oplevelse og handling medtænker, at de fortolkningsperspektiver, det relaterer sig til, ikke nødvendigvis deles af andre (Luhmann, 2000:122).

Det er netop i opklaringen af det socialdimensionsspecifikke arrangement, det bliver muligt for mig at iagttage DCA's systemets sammenligning af, hvad GJ *kan* opleve, eller *ville* opleve, og af hvordan DCA derfor strategisk kan lægge sin handling an (Luhmann, 2000:122).

Systemet DCA iagttager gennem system/omverden-differencer. I min undersøgelse af hvordan DCA konstruerer den anden (GJ) på en særlig måde, forstår jeg, at DCA som socialt system orienterer sig meningsmæssigt mod systemerne i sin omverden på en strategisk måde.

Luhmann, betegner dette som, at iagttagelsesunktet i den sociale dimension spejler perspektiver i perspektiver i det uendelige: "*Jeg ved, at du ved, at jeg ved, jeg regner din handlen til dig, vel vidende at du tilregner mig, at jeg tilregner dig din handlen*" (Luhmann, 2000: 130).

Socialdimensionen interesserer sig for, hvordan partnerskabet åbner op for, hvordan den anden kan konstruere sig. Jeg vil derfor ved at opklare DCA's socialspecifikke arrangement i partnerskabet kunne iagttagte, hvilke dilemmaer deres konstruktion af det ufærdige medfører i det konkrete samarbejde.

#### **4.6.4. Opsamling meningsdimensioner**

De tre meningsdimensioner er redskaber, der åbner DCA-respondenternes udsagn for iagttagelse. Ved at iagttagte kommunikativ meningsskabelse som en tredimensionel proces, kan jeg opdele og ordne respondenternes udsagn igennem hver af de tre meningsproducerende ledeforskelle, der knytter sig til ethvert systems meningsproduktion. På den måde åbner jeg respondenternes udsagn for analyse af den intenderede, tematiserede mening med sagsforhold og tidslige fremstillinger af argumenter, der kan rationalisere DCA's beslutninger, og hvordan DCA's konstruktion udspiller sig i samarbejdet. De tre dimensioner er hele tiden til stede samtidig, men ved at holde dem adskilt kan jeg iagttagte, hvordan DCA meningstilskriver det ufærdige gennem saglige, tidslige og sociale konstruktioner.

#### **4.7. Luhmanns teori om tillid**

Når det sociale system står overfor dilemmaer i samarbejdet, vil det forsøge at reducere den kompleksitet, der har medført dilemmaerne. Jeg vil i det følgende præsentere Lumanns teori om tillid – som mekanisme til reduktion af social kompleksitet for derved at kunne anvende denne distinktion i analysedel tre.

Ifølge Luhmann, vil et system, når det skal træffe en beslutning, tænke i fordele og ulemper ved den pågældende beslutning. Systemet overvejer derimod ikke fordele og ulemper ved *ikke* at træffe beslutningen – dette ville være den samme liste blot med omvendt fortægn og ville derfor ikke kunne betale sig at operere ud fra (Luhmann, 1999: 125). Ved at fremhæve denne logik vil Luhmann påpege, hvordan mistillid ikke blot er modsætningen af tillid, men må forstås som funktionel ækvivalent til tillid. Man må derfor som system vælge mellem tillid og mistillid.

Hverken tillid eller mistillid kan gennemføres som universelle indstillinger i systemet, dette ville både være for risikofyldt og for belastende for systemet. Begge indstillinger forudsættes af, at den mulige adfærd hos den anden bliver bevidst for systemet som problematiske mønstre. Man har tillid, når man går ud fra, at den andens adfærd kan indføjes i ens egen livsførelsesplan på en meningsfuld måde, der danner enhed i organisationen. Man har mistillid, når det vurderes, at dette ikke vil være tilfældet (Luhmann, 1999: 127).

#### **4.7.1. Tillid og mistillid som kompleksitetsreduktion**

Tillid reducerer social kompleksitet, fordi det tillidsfulde system påtager sig en risiko og dermed forenkler livsførelsen for systemet. Hvis systemet dog ikke er parat til at yde tillid, vil det absorbere den usikkerhed, der er forbundet med risikoen, og dermed belaster systemet sig selv ved at yde tillid og kompleksiteten øges. Systemet må derfor for at fungere optimalt i nogle tilfælde tilspidse sine forventninger negativt og må i bestemte henseender blive mistroisk, for derved at reducere kompleksitet afledt af usikkerhed. Dette er dog ingenlunde en ønskværdig tilstand for et system, således skriver Luhmann: *"Disse negative strategier giver mistilliden en emotionel anspændt og ofte krampagtig natur, som adskiller sig fra tillid* (Luhmann, 1999: 125)".

#### **4.7.2. Mistillid skaber behov for øget information**

Systemets iagttagelse gennem mistillid vil skabe den anden som fjende, der skal bekæmpes, og der iværksættes kampstrategier, likviditetsstrategier og forsigtighedsstrategier, der mobiliserer systemets egne reserver (Luhmann, 1999: 126). En livsførelse præget af mistillid gennemføres indenfor rammer af formålsrationel handlen og udvikler sig ofte til rutiner, som skygger for bevidstheden om, at det egentlig er mistillidens værk. Mistillid fører til drastisk forenkling af partneren, så den, der nærer mistillid, behøver derfor flere informationer og at indsnævre informationerne, den støtter sig til, så den ender med at blive stærkere afhængig af færre informationer. Derfor bliver det også lettere at bedrage den. Mistillidsstrategier er vanskeligt håndterbare og suger kræfterne ud af den, der udfører dem og efterlader meget lidt rum for objektiv udforskning af omverdenen. Mistillid tilbyder derved også færre muligheder for læring, pointerer Luhmann (ibid).

#### **4.7.3. Mistillid - selvopfyldende profeti**

Mistilliden har en iboende tendens til at blive bekræftet og forstærket i det sociale samkvem. Ifølge Luhmann, ligger der et omvendt feedback-princip til grund herfor. Hvis et system er indstillet forkert eller blot er usikkert indstillet vil det ikke selv kunne iagttage hvordan, virkningerne skyldes dets egen indstilling. Dermed er det heller ikke muligt for systemet at foretage den nødvendige korrigering af sig selv. Systemet vil i stedet finde virkningerne bekræftede i partneren, hvorved mistillidens får nye ansatspunkter (Luhmann, 1999: 130).

Hvis oplevelsen af tillid svinger over i mistillid, vil den der nærer mistillid ændre sin forventning så denne meningsændring bliver socialt synlig. Mistilliden bliver ført over i fremstillingen af mistillidsadfærd, derved bliver den af omverdenen oversat som grundlæggende indstilling knyttet til systemet eller personen og knyttet til en forventningsdannelse til den, der anligger mistiliden, så det kan ikke undgås at mistilliden tilkendes ham og derfor kun kan tilskrives ham. Den, der opdager, at han er genstand for den andens mistillid, vil ikke knytte an til denne tolkning og derfor ikke lede efter årsagerne til mistilliden i sig selv, men derimod tilskrive den til vedkommende, der nærer mistilliden. Han vil først reagere overbærende, efterhånden med forsigtighed og til sidst ved selv at vise mistillid, forudsat at relationen overhovedet fortsættes (Luhmann, 1999: 130).

Mistillid er uhensigtsmæssigt i en partnerskabsrelation, hvor man er gensidigt forbundet og afhængige af den andens resultatopnåelse. Ifølge Luhmann vil den, der mødes med mistillid, slippe de moralske bindinger og forpligtelser, han har til den anden, og han er fri til at handle efter egne interesser, fordi han føler sig uretfærdigt behandlet - derved giver hans handlinger yderligere næring til mistilliden. Mistilliden har følgeligt en evne til at bekræfte sig selv i det sociale samkvem som en selvopfyldende profeti. (ibid) Tillid og mistillid potenserer virkeligheden på en måde, der ikke umiddelbart kan føres tilbage til bestemte årsager, da tillid og mistillid er symbolsk generaliserede holdninger, som er udtryk for subjektive processer i forenklingen af oplevelsesbearbejdningen (Luhmann, 1999: 131).

Et socialt system, der grundet bestemte funktioner har brug for, eller ikke kan forhindre adfærd præget af mistillid hos deltagerne, har samtidig brug for mekanismer, der sikrer, at mistilliden ikke tager overhånd og bliver ødelæggende grundet gensidige forstærkelsesprocesser (Luhmann, 1999: 132). Systemet må finde måder at bearbejde mistilliden gennem individuelle adfærdsstrategier og socialt anerkendte mekanismer, der kan opfange og neutralisere formåsløs mistillid, som ikke har funktionel betydning for systemet (ibid).

Systemet fremstiller mistillidshandlingerne, så de anses som rationelle til dels ufrivillige handlinger. De tager derfor ofte form af sagligt begrundede interventioner, fejl, eksternt betingede forstyrrelser eller rolleforpligtelser. Disse udlægninger muliggør, at systemet kan udføre mistillidshandlinger, samtidig med at det kommunikativt fingeres, at mistillid *som system indstilling* ikke er til stede, da det er tilskrevet ovenstående begrundelser. Til denne form hører også *straf, bod og tilgivelseskommunikation* som har mange funktioner, herunder især at fiksere et slutpunkt for affæren, hvorefter der ikke længere er nogen legitim grund til at nære mistillid (Luhmann, 1999: 133).

#### **4.8. Overordnet analysestrategi**

For at besvare problemformuleringen er det nødvendigt at forklare, *hvordan* jeg iagttager og dermed analyserer i specialet. Først gør jeg rede for de overordnede analysestrategiske værktøjer fra Luhmanns systemteori for derefter at forklare de specifikke analysestrategier i de tre analyser.

Når systemteorien anvendes som analysestrategisk værktøj, betyder det som tidligere nævnt, at jeg gennem analysen opererer med *anden ordens iagttagelser*. Jeg iagttager dermed hvordan DCA's kommunikation indikerer noget i verden indenfor rammen af en forskel (Andersen 2003). Forskellen definerer, hvad der kan iagttages, og hvad der ikke kan iagttages, ved at skelne mellem en markeret og en umarkeret side. Iagttagelsen kan kun markere én side ad gangen, hvormed der skabes en *blind plet*, som er det, iagttagelsen ikke kan iagttage. Den blinde plet er på den måde enheden i den forskel, der danner rammen for iagttagelsen. For at iagttage denne blinde plet må man iagttage iagttagelser – og dette er iagttagelse af anden orden (Andersen 1999).

Det er netop denne analysestrategi, jeg anvender for at kunne iagttage DCA som socialt system: jeg vil iagttage, hvordan systemet iagttager og altså kommunikerer.

Når jeg iagttager på anden orden, betyder det derfor, at jeg altid iagttager i *ledeforskelle*, hvilket konstruerer, hvad jeg ser (Andersen 2003). Anden ordens iagttagelsen har således også en blind plet. Når der iagttages på anden orden, lader man nemlig en forskel genindtræde i sig selv, hvilket betegnes som en såkaldt *re-entry*. Dette gør det også muligt for mig at iagttage *paradokser* i den iagttagede første ordens kommunikation, hvilket i sin grundform går ud på, at iagttageren skelner uden at se, hvad han skelner imellem. Som anden ordens iagttager kan jeg se, hvordan paradokset *afparadokseres*, altså skubbes af vejen (Andersen 1999).

#### 4.8.1. Analysestrategi - analysedel 1

I specialets første analyse besvarer jeg første del af problemformuleringen, som udgør specialets hovedspørgsmål: *Hvordan rationaliserer DCA sine beslutninger gennem konstruktionen af det ufærdige som eftertragtesværdigt?*

For at svare på dette vil jeg undersøge, hvordan DCA producerer rationalitet ved at meningstilskrive det ufærdige som noget logisk eftertragtesværdigt for organisationen. Igennem den saglige meningsdimension iagttager jeg DCA's respondenternes intenderede mening, altså hvordan det ufærdige meningsmæssigt fremstilles som et logisk eftertragtesværdigt tema i kommunikationen. Sagsdimensionen operationaliseres gennem ledeforskellen: dette/noget andet. Udgangspunktet for saglig artikulation af mening er, at noget endnu ubestemt sættes overfor noget andet endnu ubestemt hvormed noget opnår status som primær slutning i kommunikationen og dermed gøres selvfølgeligt i organisationens iagttagesesprogram (Luhmann, 2000: 116). I DCA's partnerskabsstrategi stilles de ufærdige organisationer overfor de færdige, hvormed DCA meningsmæssigt ophøjer det ufærdige over det færdige, og det bliver rationelt for dem at forfølge det ufærdige, fordi det ufærdige viser sig af værdi i forskel til det færdige (Luhmann, 2000: 114).

Jeg iagttager derefter respondenternes udsagn gennem den tidslige dimensionen, som operationaliseres gennem ledeforskellen: før/efter – beslutningen om det ufærdige (Luhmann, 2000: 118). Ved iagttagelse gennem tidsdimensionen kan jeg iagttage, hvordan DCA anvender tid til at styrke

deres argumenter. Fx kan beslutningen om det ufærdige tales frem ved en lovende fremtidsfortælling, der gør det ufærdige til noget naturligt eftertragtelsesværdigt. Luhmanns begrebsliggørelse af de to nutider – fortid og fremtid muliggør også, at organisationen kan foretage en valgfri meningshistorie, med fortidige og fremtidige hændelser uden og dermed overspringe de sekvenser, der ikke underbygger deres intenderede mening (Luhmann, 2000: 119). Gennem de to meningsdimensioner kan jeg således udlede, hvordan DCA foretager en strategisk meningstilskrivelse af partneren GJ som særlig eftertragtelsesværdig partner, fordi den meningsmæssigt medfører en særlig mulighed for organisationen.

#### **4.8.2. Analysestrategi - analysedel 2**

I anden analysedel besvarer jeg anden del af problemformuleringen: *hvilke dilemmaer producerer konstruktionen i det konkrete samarbejde*. Her undersøger jeg, hvad der sker, efter DCA har udvalgt deres ufærdige partner, for hvordan kommunikerer de om det ufærdige indenfor det konkrete samarbejde? Denne analysedel operationaliseres ligeledes gennem meningsdimensionerne, men her finder jeg især anvendelse for den sociale dimension, da jeg i denne analyse undersøger, hvordan partneren kan konstruere sig indenfor rammerne af samarbejdet. Her iagttagtes gennem ledeforskellen *konsensus/dissens*, som Luhmann, låner fra socialpsykologien for at vise, hvordan mening er betinget af organisationens evne til at medtænke partnerens perspektiv. Når jeg iagttagter DCA's meningsproduktion gennem den sociale dimension forholder jeg mig til, at DCA's meningsperspektiv samtidig indeholder et *fortolkningsperspektiv* (Luhmann, 2000: 122). Indenfor partnerskabssamarbejdet udgør den sociale dimension den operative mulighed, at DCA som selvreferentielt system foretager ledsagende iagttagelsessammenligninger af, hvad GJ kan opleve og hvordan de derfor vil kunne lægge deres handlen an (Luhmann, 2000: 122). Jeg undersøger dermed gennem DCA's kommunikation om samarbejdet, hvordan de påbyder GJ at konstruerer sig.

#### **4.8.3. Analysestrategi - analysedel 3**

I denne analyse undersøger jeg hvordan konstruktionen af det ufærdige har skabt dilemmaer der fører til, at DCA-systemet begynder at iagttagte konstruktionen gennem distinktionen tillid. Mistillid er funktionel ækvivalent til tillid, de to indstillinger anvendes af systemet for at reducere kompleksitet (Luhmann, 1999: 125). Denne analyse operationaliseres ved iagttagelse af DCA's håndtering af partneren gennem kommunikative manøvrer af tillid eller mistillid, som DCA anvender i deres forsøg på at vikle sig ud af de dilemmaer, deres ufærdige konstruktion har medført i det konkrete samarbejde.

## KAPITEL 5. ANALYSEDEL 1 – DCA's konstruktion af det ufærdige

### Operationalisering af analysedel 1:

Jeg vil i denne første analysedel undersøge, hvordan DCA's kommunikation konstruerer en kæde af rationalisering, der meningstilskriver det ufærdige, så det fremstår som eftertragtelsesværdigt, og gør det muligt for DCA at anvende konstruktionen strategisk. DCA's kommunikation om det ufærdige kan iagttages som en rationalitetskæde, der består af tre led, som udgør denne analyses iagttagelsespunkter.

Første iagttagelsespunkt er DCA's Partnerskabsstrategi. Jeg undersøger, hvordan det ufærdige ligger til grund for DCA's reviderede partnerskabsstrategi, og hvad det gør ved DCA's blik, så de rationelt begynder opdage græsrødder som eftertragtelsesværdige. I andet led – undersøger jeg, hvordan at strategien oversættes lokalt på DCA's Jerusalemkontor. Her vil jeg starte med at belyse lederen Antony Granges betragtninger af DCA jerusalems partnerskabelsesprocedure, for derved at stille skarpt på hvilke strategiske overvejelser, der går forud for DCA's obligatoriske adgangskrav til partneren. Tredje led – er at afdække bevæggrunde, der førte til den strategiske beslutning om at vælge lige præcis GJ. Ved iagttagelse af lederen Granges og programoficeren Jubrans kommunikation om partneren GJ, undersøger jeg, hvordan det ufærdige meningstilskrives som noget selvfølgeligt eftertragtelsesværdigt, som DCA dermed kan anvende som rationaliserende beslutningsargumentation, der kan legitimere organisationens ageren i verden.

### 5.2. Det ufærdige som baggrund for DCA's partnerskabsstrategi

Som nævnt i problemfeltet har DCA i deres reviderede partnerskabsstrategi fremsat målsætninger om at opbygge alternative samarbejder med bevægelser defineret ved løs netværkstruktur. I lyset af EU's nye civilsamfundsstrategi fra 2012 udviklede partnerskabsidealet sig til også at omfatte græsrødder, aktivister under betegnelsen *sociale bevægelser*. Der er fremsat et behov for at udviklingsorganisationer som DCA anerkender de sociale bevægelser i udviklingsindsatsen og finder måder at samarbejde med denne aktørtype på.

I DCA's reviderede partnerskabsstrategi leder man ikke efter lokale civilsamfundsforeninger, men efter græsrødder og sociale bevægelser uden egentlig organisering, der i DCA's logik oversættes som *innovative partnerskaber*:

*"DCA is keen to test non-traditional ways of partnership with Southern actors where we look into new, more flexible and potentially also more risky relations. This could e.g. be in the support to social movements with very loose structures or handing over larger responsibilities for the entire programme management to Southern partners"* (DCA Partnership policy 2013: 2 se bilag 1).

I DCA's partnerskabsstrategi foretages en distinktion ved deres iagttagelse af partnerskabet gennem *traditionelle og utraditionelle* briller, hvor det utraditionelle partnerskab tildeles særlig mening. Det

utraditonelle partnerskab identificeres af DCA som et partnerskab med sociale bevægelser med løs struktur, de beskrives som *risikable men fleksible*, og der produceres forventninger til det *utraditionelle partnerskab* om, at det vil være *innovativt* for organisationen at indgå, fordi de sociale bevægelser vurderes at have særlige egenskaber:

*DCA believes that civil society organizations, including social movements and grassroots organisations, can transform needs and rights of poor and marginalized groups into social and political power and that this ultimately can lead to a positive change in the lives of poor, excluded and vulnerable people. In other words, DCA's aim is to assist these organisations to continue to be - or to become - strong, autonomous, vibrant, professional, accountable and transparent civil society organisations genuinely representing rights holders* (DCA Partnership policy 2013: 2 se bilag 1).

DCA skriver, at det *ufærdige, utraditionelle, innovative partnerskab* kan skabe positiv forandring både socialt og politisk for de skrøbligste mest marginaliserede og ekskluderede befolkningsgrupper. DCA genkender altså sociale bevægelser, der endnu ikke har organiseret sig, som særlig effektive og nødvendige aktører, hvis man vil nå denne målgruppe. Det bliver i DCA's optik meningsfuldt, at de må assistere disse på deres vej til at blive *stærke autonome aktører*. Meningsmæssigt producerer DCA saglige og tidslige begrundelser for at danne partnerskaber med denne aktør type. De såkaldte utraditionelle partnere indeholder ifølge DCA en særlig forandringsmulighed, disse ufærdige aktører kan med den rette assistance forvandles til *stærke, autonome, aktive, professionelle, ansvarlige og transperante civilsamfunds organisationer*. DCA indeholder denne forandringskomponent, der kan transformere det ufærdige til professionelle forandringsagenter, der kan omstøde det sociale og politiske råderum og dermed forandre situationen for de aller mest trængende befolkningsgrupper.

Meningskonstruktionen af det ufærdige fremstilles gennem en forvandlingsfortælling, som viser, hvordan DCA finder deres argumenter i det, Luhmann, betegner som en fremtidig nutidsskildring om det vedvarende og det foranderlige (Luhmann, 2000: 119). DCA står som det vedvarende, parat til at assistere, både dem der har opnået forvandling, og de der har ufærdighedens mulighed for forvandling, i deres tilblivelse som stærke professionelle autonome aktører.

Rent sagligt begrunder DCA deres valg af det ufærdige, når de begynder at se partnerskabet gennem traditionelle og utraditionelle briller. Denne distinktion opdeler henvisningsstrukturen mellem det ufærdige og det færdige, så det ufærdige meningsmæssigt opnår status som det *primære valg* (Luhmann, 2000: 116). Det ufærdige opleves som innovativt, når det modstilles den traditionelle partnerskabsmodel med allerede etablerede organisationer. Da færdige organisationer i DCA's optik har mistet kontakten til målgruppen og derfor ikke besidder forvandlingsmuligheden, er det derfor heller ikke logisk for DCA at eftersætte dem. I stedet er det strategisk at eftertragte det ufærdige, da DCA dermed kan rationalisere deres indsats i verden gennem deres kløvede partnerskabsblik for det ufærdiges særlige evner.

### **5.3. DCA Jerusalems oversættelse af partnerskabsstrategien**

DCA's overordnede partnerskabsstrategi danner udgangspunkt for deres internationale indsatser og oversættes lokalt af DCA Jerusalems kontor. Når DCA begynder at betragte partnerskabet gennem utraditionelle briller, skal DCA jerusalem således implementere og eksekvere denne beslutning og finde måder at inkorporere strategiens modererede iagttagelsesprogram. I det følgende vil jeg først eksplisitere DCA jerusalems lederen Granges, udlægning af de procedurer han retter sig efter, når han udvælger partnere til organisationens projekter. Dermed opnår jeg indblik i, hvilke obligatoriske krav DCA stiller til partneren. Da jeg spørger Grange om hvordan de i DCA jerusalem vælger deres partnere svarer han:

*"Det er et spændende spørgsmål i FKN, hvordan man vælger partnere. (griner) Altså vi har et criteria, et startpunkt for det vi gør, det er vores program.. Når vi starter et program, så laver vi et mål og aktiviteter og et lande-program, og så har vi en række behov, og så skal vi finde partnere, der kan levere på de forskellige aktiviteter. Så ehm.. vores partnerskabspolitik fortæller lidt om, hvad er det vi kigger efter, det er vigtigt og det tjekker vi altid med vores partnere om de faktisk opfylder de krav eh.. Og har den karakteristik, vi gerne vil have i en partner. Accountability and shared vision og alt det der"* (Interview, Grange: dec. 2014).

DCA Jerusalem oversætter den overordnede strategi til et såkaldt landeprogram. Derefter finder de partnere der, som Grange udtrykker det, kan *levere på de forskellige områder*. Partneren skal kunne *holdes ansvarlig for, og dele DCA's vision*. Partneren undergår et tjek, hvor DCA sikrer sig, at de har den rette karakteristik og dermed *opfylder* de obligatoriske krav. DCA rationaliserer dermed deres partnervalg ud fra en vurdering af, om partneren deler deres vision eller ej, og om DCA vurderer, at partneren forstår DCA's idé om ansvarlighed eller ej. Hvis partneren viser sig uegnet efter dette tjek skiftes de ikke nødvendigvis ud, men kan få lov at blive såfremt de har *villighed* til at ændre sig så de gør:

*"Det er også sådan, vi ser på vores rolle. Det er ikke bare at skifte partner, de er ikke kun implementering agencies, de er også partnere, som vi involverer fra starten, fx. nu når vi skriver vores landestrategi eller - program. Så hvis vi er tilfredse, de er tilfredse og opfylder en række krav, eller hvis ikke de gør, men har villighed til at gøre det, så er de med" (Interview, Grange: dec. 2014).*

Det obligatoriske krav til partneren om, at de skal dele DCA's vision, modereres altså til at partneren blot skal være *villig* til at ændre sig, så de kommer til at matche visionen. Partneren bliver således nøje udvalgt og vurderet udfra, om hvorvidt DCA ansporer en villighed hos partneren til at indgå i partnerskabet på de præmisser, DCA stiller, til om partneren er i stand til at spejle DCA's visioner og ansvarsforståelse.

Når DCA stiller krav om, at partneren skal *holdes ansvarlig for og dele DCA's vision*, sørger DCA-organisationssystemet for at danne en meningsgrænse, der sikrer enhed i systemets iagttagelsesprogram (Luhmann, 2000: 101). Når partneren identificerer sig med DCA's vision og dermed knytter an til DCA's kommunikation, opretholdes enheden i systemet. Grange siger at både partneren og DCA skal være *tilfredse* med denne indordning. Den *assistance* der skal sikre partnerens forvandlingsmulighed som omtalt i partnerskabsstrategien, indebærer dermed samtidig partnerens evne til at erklære sig *enig i*, og *villig til*, DCA's partnerskabelse af dem.

De ufærdige konstruktioner, skal altså først strømlines med DCA, så de kan indgå som en del af organisationens vision. Det autonome må derfor nødvendigvis kunne formes af DCA. DCA fremsætter endnu et kriterie for deres partnerskabelse. Grange siger, at der er behov for at se partnerens potentiale, som en *investering* for organisationen:

*"Nogen gange er de partnere her, i hvert fald i starten til noget lidt specifikt, men vi prøver også at se på det som en investering ik? Så derfor er det vigtigt, når vi vælger en ny partner øhm... Vores partnerskab og Danida presser os til vores partnerskabspolitik og generelt Danida presser os til at have færre partnere. Vi har 22, 23 nu, og jeg tror gerne de vil se at det kommer ned til 15. Og lige hvordan vi håndterer det, er jeg ikke klar over endnu... Og jeg ved ikke om det er det rigtige beslutning" (Interview, Grange: dec. 2014).*

Danidas krav om, at DCA skal reducere antallet af partnere styrker investerings hensynet, da DCA som nævnt i casen, modtager hoveddelen af deres donation fra Danida. Derfor kan Danida, som Grange udtrykker det, *presse* DCA til deres partnerpolitik, og partneren kan i den forstand anskues som en satsning for organisationen, hvor partneren vurderes udfra et investeringshensyn.

## **5.4. Opsamling – En paradoksal meningstilskrivelse af partneren**

Jeg stiller i min undersøgelse hovedspørgsmålet: *Hvordan rationaliserer DCA deres beslutninger gennem deres konstruktion af det ufærdige som eftertragtesværdigt?*

DCA's kommunikation danner en rationaliseringskæde som starter med, at de i deres partnerstrategi begynder at betragte partnerskabet gennem traditionelle og utraditionelle briller. DCA's kløvede blik

for partnerskabet, betyder at de får øje på aktivister og sociale bevægelser uden organisering. Disse fremstilles nemlig som bærere af en særlig mulighed – nemlig som forandringsagenter for en særlig skrøbelig målgruppe. Med den rette assistance – fra DCA, rummer disse aktører transformationsmuligheden og kan skabe politisk og social forandring for målgruppen. Eftertragten efter det autonome og aktivistiske er dog ikke betingelsesløs.

For at sikre enhed i systemet stilles obligatoriske krav til partneren. Kun hvis partneren deler DCA's vision – eller DCA hvis ikke de gør, kan spore villighed hos partneren til at ændre sig, kan de komme i betragtning som partnere i DCA's udviklingsprogram. For som Grange siger – partneren skal være tilfreds med at underordne sig DCA's vision og ansvarsforståelse i relationen.

DCA Jerusalem's oversættelse af partnerskabsstrategien ender som en paradoksal meningstilskrivelse af partneren, hvor DCA på engang eftertragter de sociale bevægelser uden organisering, men samtidig stiller krav til, at partneren skal organisere sig efter DCA's præmisser. Partnervalget foretages udfra den distinktion, DCA stiller til, om de kan spore villighed/uvillighed hos partneren, som den der kan opfylde de obligatoriske krav, der danner systemets meningsgrænser. Kun hvis DCA vurderer, at de kan strømline partneren, kan denne indgå som logisk investering i organisationens fremtidsperspektiv og enheden i systemet opretholdes.

I det følgende vil jeg udfra de netop udfoldede betragtninger undersøge, hvorfor valget af partner faldt på lige præcis GJ. Hvordan mener DCA, at netop denne græsrod kan balancere deres paradoksale meningstilskrivelse – og derfor i DCA's iagttagelse dukker op som netop den græsrod, det er værd at satse på. Jeg vil først rette blikket mod baggrunden for beslutningen, som jeg har talt med DCA-lederen Antony Grange om. Derefter undersøger jeg, hvordan både han og programoficeren Shahnaz Jubran i deres kommunikation om det ufærdige konstruerer det, som noget de kan rationalisere deres beslutninger igennem.

## 5.5. Valget af partneren Grassroots Jerusalem

Lederen Grange fortæller her om DCA's bevæggrunde for at danne partnerskab med lige præcis GJ:

*"Det var (...) et behov for... generelt i vores partnerskabs portfolio at have nogle partnere, der er meget tæt forbundet med græsrødder, græsrodsorganisationer, i hvert fald community based. Og så var der de her unge aktivister med, fulde af ideer og også en lyst til at være lidt mere strukturerede og bygge noget, uden at glemme deres primære ide om arbejde med de meget lokaliserede - nogle gange meget små community based organisations. Og det, syntes vi, var meget relevant og spændende – også fordi vi havde ikke nogen partnere med stor adgang til Øst Jerusalem før... Det var så den kombination dér, der var interessant, øhm..*

*Det er også svært at støtte aktivister altså... Vi siger, at vi gerne vil, men det er ikke så nemt at være accountable og finansiere og alt det der så og have en kombination af den aktivistiske idé og samtidigt en struktur var selvfølgelig også attraktivt – Så det, tror jeg, var grundlag for beslutningen og de var også ret convincing (griner) deres motivation og lyst og.. ja, og ideer var værd at støtte. Så det har vi gjort, det har vi besluttet og det har vi også formået at overbevise EU om, at det var en god ide" (Interview, Grange: dec. 2014).*

Grange forklarer, at han ikke arbejdede i Jerusalem, da partnerskabet blev indgået. Han fortæller, at beslutningen blev truffet på baggrund af DCA's ønske om at indgå partnerskaber med aktivister. Grange meningstilskriver begreberne *græsrødder* og *aktivister* som nogle, der kan noget særligt, udelukkende fordi de ikke er en organisation, ud fra devisen: Det ufærdige kan – *fordi det er ufærdigt* – opnå adgang til en målgruppe af *små communities*. Meningstilskrivelsen omhandler udelukkende det faktum, at GJ er ufærdige aktivister og at det i sig selv er grund nok til at danne partnerskab med dem, fordi der generelt i DCA's portfolio er fremsat *behov* for at danne partnerskab med aktivister.

Grange siger, at det under normale omstændigheder er *svært at støtte aktivister, fordi det er svært at holde dem ansvarlige og derfor avært at finansiere* denne aktørtype. Men de her aktivister indeholder en særlig kombinationsmulighed der gör dem *relevante og spændende* forklarer han. I oversættelsen af partnerskabsstrategien genkender Grange den aktivistiske tanke i kombination med GJ's *lyst til at strukturere sig*, som en meget attraktiv kobling. Rationalet er, at disse unge aktivister, i modsætning til aktivister generelt – kalder på DCA's organisering af dem.

Granges kommunikation bygger på en strategisk antagelse om, at DCA bør støtte netop disse unge aktivister, fordi de ikke har andet med sig end deres *ufærdighed* og deres *lyst til struktur*. Præmissen for denne logik må samtidig bygge på, at det ufærdige i organisatorisk forstand må være tømt for indhold. Eftertragten er nemlig ikke fundert i GJ's egne visioner, evner eller resultater, men som en lyst til DCA's strukturering. DCA gør sig dermed til dommer over, hvornår GJ føler lyst til dem og deres struktur. Kommunikationen bygger dermed på en umulig antagelse, da distinktionen lyst/ulyst aldrig kan overføres på andre systemer. Derfor må meningstilskrivelsen om GJ's lyst, være udtryk for DCA's

egen lyst, som de projicerer over i partneren. Denne mulighed for at definere den anden som "*en der har lyst til vores strukturing af dem*" opstår, når konstruktionen er tømt for indhold og dermed gør det muligt for DCA at foretage en strategisk meningsudfyldning af dem. Grange fremstiller med sit udsagn GJ som en tom konstruktion, der opfylder et behov for organisationen, alene på baggrund af den mulighed tomheden medfører – nemlig at det bliver muligt for Grange at konstruere GJ som nogen, der har lyst til at tilfredsstille DCA's behov for struktur.

DCA rationaliserer deres valg af partneren GJ udfra en logik om, at de indeholder den rette kobling af aktivisme og styrbarhed. Set i forhold til partnerskabsstrategiens målsætninger indeholder GJ de rette komponenter af *græsrodsmentalitetens fleksibilitet*, og samtidig betyder GJ's *lyst til struktur*, at de overtager DCA's ansvarsforståelse og vision, som normalt ikke er muligt at overføre på aktivister. Ud fra denne slutning rationaliserer DCA, at GJ er netop den aktør, der kan løfte opgaven fremsat i deres partnerskabsstrategi: *at skabe positiv forandring både politisk og socialt for målgruppen*.

Med konstruktionen af GJ har DCA med Granges ord: *formået at overbevise EU om, at det var en god idé*. Grange siger samtidig, at Danida presser DCA til deres partnerskabsstrategi. En partner må derfor anskues som en investering for organisationen, da antallet af partnere skal nedbringes. Grange rationaliserer dermed beslutningen ved at italesætte, hvordan EU-bevillingen er gået igennem på baggrund af DCA's overbevisende meningstilskrivelse af den tomme konstruktion. Det ufærdige fremstilles derfor af DCA som en *fornuftig investering*, der bringer legitimitet til organisationens beslutninger.

#### **5.5.1. Tomheden udfyldes med DCA's rationalitet**

Ifølge Luhmann, har organisationen mulighed for at foretage valgfrie fortællinger af *nutidige fortidsskildringer* eller *nutidige fremtidsskildringer*, der strategisk udformes, så de underbygger organisationens beslutninger (Luhmann, 2000: 119). Da jeg spørger programofficeren, Jubran om hun vil beskrive partneren GJ for mig, taler hun partneren frem i en nutidig fremtidskildring udfra en logik, der knytter an til den Grange fremførte: *fordi du er ufærdig - kan du alt muligt, fordi du ikke er færdig*.

*"They are an exciting partner.. Some challenges, but a lot of successes, yaani.. what grassroots are.. is able now to do.. I know that many organisations that was established many years ago - they can't do ehh.. They are sooo.. enthusiastic ehhh.. Looking to the future ehhm.. Have the spirit - you know (smiles) we want to do this and that, and we want to ehh... benefit the people of Jerusalem ehh.. They are so creative"* (Interview Jubran: dec. 2014).

Denne skildring består af en omgang luftige betegnelser, der bedst kan beskrives som floskler. Jubran siger, at GJ er en spændende partner, der til trods for en del udfordringer alligevel producerer en masse succes. Det, GJ kan udrette, er organisationer etableret for mange år siden ikke i stand til, siger Jubran.

Når Jubran vil give mening til det ufærdige, gør hun dette i et fremtidsperspektiv, fordi hun kun kan tale GJ ind en forventningshorisont, da de ingen fortid har. Jubran formår ikke at konstruere en samlet sætning der giver mening og hendes fremtidsfortælling om GJ's mange og særlige evner fremstår ukonkret samtidig med, at hendes logik fremkommer gennem diffuse løsrevede henvisninger, hvor hun ender med at beskrive GJ som nogen, der *"want to do this and that"*. Efter Jubrans meningstilskrivelse af GJ fremstår det ufærdige som rungende tom og savner enhver positiv definition.

Jubrans meningstilskrivelse foregår ved, at hun påklistrer så mange vilkårlige positive egenskaber til den tomme konstruktion som muligt. Hvis jeg skal forsøge at afkode Jubrans intenderede mening, vil jeg kigge på, hvordan hun indretter henvisningsstrukturen i sit udsagn – hun har ingen egentlige resultater at hænge GJ op på, så istedet binder hun legitimiteten op på forventningsforestillinger om, hvordan GJ, fordi de er nye og uberørte, stadig er intakte (Luhmann, 2000: 116). Ved iagttagelse af Jubrans iagttagelser forekommer det ufærdige som noget komplekst og noget, som det ikke er muligt for hende at kunne definere tydeligt, men for hende er det rationelt.

Ved iagttagelse af Granges og Jubrans betragtninger af deres ufærdige partnerkonstruktion fremkommer det strategiske valg af GJ som ufærdige og eftertragtelsesværdigt udelukkende funderet i konstruktionens tomhed. Tomheden åbner muligheden for, at de kan fylde den med en masse af deres rationalitet herunder også paradoksale meningstilskrivelser af partnerens lyst til DCA's struktur.

Et eksempel på, hvordan en paradoksal meningstilskrivelse bliver både selvfølgelig og rationel for DCA, er når Jubran konstruerer tomheden som logisk eftertragtelsesværdig:

*"I believe that aaall of the challenges - we still ehh..think ehh... They can do a good thing for the Palestinian people - especially in Jerusalem!.. Ehh..they have the energy to do it and the good intetions! Ehhh... they lack some skills.. Ehh but we knew that from the beginning.. We started with a group of activists...we knew that ehh.. So we will help them ehh.. until they can stand on their own"* (Interview Jubran: dec. 2014).

Jubran siger, at til trods for alle udfordringerne *tror* DCA stadig, at GJ kan udrette noget godt for det palæstinensiske folk. Jubran kan ikke sige noget med sikkerhed, så hun opstiller en forhåbning med fremtidssigte, som hun legitimerer ved at betegne flere af GJ's positive egenskaber, GJ's *energi og gode intentioner* modsvarer alle de udfordringer, ufærdigheden tilfører partnerskabet, siger hun.

Jubran beskriver GJ's mangler som noget *selvfølgeligt*, som organisationen var fuldt ud bevidst om og som ansporedes dem til at vælge netop GJ – *Vi valgte jo dem, fordi vi vidste de var mangelfulde, så vi vil hjælpe dem, indtil de kanstå selv.* DCA konstruerer rationalitet gennem en fremstilling af det tomme som noget logisk eftertragtesværdigt, som DCA skal hjælpe til at konstruere sig færdig.

### **5.5.2. Rationalisering gennem sammenligning med andre NGOer**

Ifølge Luhmann, dannes mening, når systemet forstår sig selv – meningssætter sig selv og sine beslutninger i forhold til andre systemer i dets omverden. Dermed danner DCA sine meningsgrænser ved at definere sine egne handlinger som meningsfulde i modsætning til andre (Luhmann, 2000: 101) Følgende citat er et eksempel på, hvordan Grange legitimerer DCA's beslutninger ved at foretage en sammenligning med andre NGOer, som DCA adskiller sig fra – ved deres særlige blik for ufærdighed:

*"Generelt så er civilsamfundet i Palæstina delt mellem de store nationale Ngo's og de Grassroots Ngo's og hvor de grassroots Ngo's bliver brugt som extension arms for national Ngo's og det vil sige vores, ikke vores, de store Ngo's har ikke den direkte forståelse og den direkte adgang til græsrødder, og det syntes jeg er lidt problematisk hvis det er sådan – så den udvikling skal vi i hvert fald ikke have i vores partnerskab portfolio. Så det er noget jeg er lidt obs på, og igen tilbage til græsrødderne stor styrke fra deres side og vigtighed at beholde den kontakt"* (Interview, Grange: dec. 2014).

Når Grange vil rationalisere DCA's indsats i verden, henviser han til DCA's særlige forståelse for græsrødder. Ved at opstille en generalisering af civilsamfundet i Palæstina som opdelt op mellem de store *internationale NGO'er* og *græsrøds NGO'er*, foretager Grange en meningsmæssig skelnen, hvor DCA modstilles de store internationale NGO'er hvormed DCA's *utraditionelle* partnerskabsindsats fremstår logisk – de andre har nemlig *ikke forståelsen for, og den direkte adgang til græsrødder*, som DCA har.

Ifølge Grange har DCA nemlig i modsætning til de andre NGO'er formået at indstille deres program efter værdien af denne kontakt, som en *stor styrke* for organisationen, og derfor er de *vigtige at beholde*. Denne forståelse har de andre slet ikke øje for siger Grange. Når han meningstilskriver DCA's beslutninger, gør han det derfor gennem deres evne til at konstruere det ufærdige som eftertragtesværdigt. Han sætter dermed DCA-systemets iagttagelsesprogram op som den primære

meningsberettigede programmering ved at betone de andres fejlagtige indstilling (Luhmann, 2000: 117). Grange betegner de andres iagttagelsesprogram som *problematisk* for udviklingsindsatsen, fordi partnere som GJ, bruges som *forlængede arme* for NGO'ens egne målsætninger – "den udvikling skal vi i hvert fald ikke have i vores partnerskab", proklamerer Grange. DCA's blik for utraditionelle partnerskaber instituisionaliserer et særligt behov for græsrødder, som gør DCA's indsats mere legitim end de andres, fordi DCA har et unikt ønske om faktisk at *forstå* græsrødderne, siger Grange.

## 5.6. Delkonklusion – Analysedel 1

Undersøgelsen er afviklet gennem tre led, som er de iagttagelsespunkter, jeg har valgt at slå ned på i min undersøgelse af DCA's kommunikation om det ufærdige. Første iagttagelsespunkt er: *DCA's reviderede partnerskabsstrategi*, som fører til mit andet iagttagelsespunkt: *DCA-Jerusalems oversættelse* af strategien og derefter, tredje punkt for iagttagelse: DCA-jerusalems eksekvering af strategien ved deres *valg af partneren GJ*. Gennem de tre nedslag har jeg iagttaget, hvordan DCA konstruerer det ufærdige som eftertragtelsesværdigt, fordi det dermed får en særlig funktion som strategisk kommunikation, der gør det muligt for organisationen at legitimere deres beslutninger. De tre nedslag udgør en samlet rationalitetskæde, som DCA kan trække på, når de vil legitimere deres ageren i verden.

### 5.6.1. DCA's strategi legitimerer deres indsats gennem forandringsagenter

Under overskriften, "*Innovative partnerships*" foretages en distinktion af partnerskabet ved DCA's iagttagelse af "*sociale bevægelser*" og "*løse netværk*" gennem *traditionelle og utraditionelle* briller. Det bliver logisk for DCA, at de skal assistere *utraditionelle, ufærdige* partnere, da deres ufærdighed indeholder en særlig forandringsmulighed, de kan nemlig – med den rette assistance fra DCA – forvandles til "*stærke, autonome, aktive, professionelle, ansvarlige og transperante civilsamfunds organisationer*". DCA's partnerstrategi forestilles eksekveret gennem de ufærdige aktører, der anskues som *professionelle forandringsagenter*, der kan omstøde det "*sociale og politiske mulighedsrum for de mest skrøbelige målgrupper*". Strategien opbygger på den måde en forvandlingsfortælling, hvor det bliver rationelt for DCA at iagttage det ufærdige som eftertragtelsesværdigt, fordi det indeholder muligheden for at forandre situationen for målgruppen og dermed legitimere DCA's indsats i verden.

### 5.6.2. DCA Jerusalem's oversættelse af strategien

DCA Jerusalem oversætter partnerskabsstrategien til et landeprogram. De stiller obligatoriske adgangsgivende krav til, hvordan den ufærdige partner skal konstruere sig, hvis den vil være partner med DCA. Partneren skal "*dele DCA's vision og forståelse for ansvarlighed*", og hvis ikke den gør, skal partneren være "*villig*" til at ændre sig, så den kommer til det. DCA's meningstilskrivelse af den ufærdige partnerkonstruktion fremstår som paradoksal, når DCA først foretager en strategisk udvælgelse af det ufærdige funderet i en rationalitet om, at partneren *ikke* må være organiseret, og bagefter siger at det, der mangler, er DCA's organisering af partneren. DCA's konstruktion af partneren, som *autonom forandringsagent*, er altså samtidig forbeholdt, at DCA kan spore *villighed* hos partneren til at underlægge sig DCA's organisering af deres autonomi. Desuden formuleres endnu et krav til

partneren, denne bliver vurderet ud fra et *investeringshensyn*, hvor DCA skal kunne se et fremtids potentiale i partneren, fordi hver partner er en satsning, og DCA bliver presset til at reducere antallet af partnere.

### 5.6.3. Valget af GJ

Lederen Antony Grange knytter an til partnerskabsstrategien ved at italesætte et "*generelt behov for aktivister og græsrødder*". Under normale omstændigheder er det svært at imødekomme dette behov, siger Grange, fordi det er "*svært at holde aktivister ansvarlige og derfor er det svært at finansiere dem*". Men GJ indeholder en særlig "*kombinationsmulighed*", der gør dem til "*relevante og spændende*" aktivister. I oversættelsen af partnerskabsstrategien genkender Grange den "*aktivistiske tanke i kombination med GJ's lyst til at strukturere sig*" som den perfekte kobling. Rationalet er, at disse unge aktivister i modsætning til aktivister generelt – kalder på DCA's organisering af dem. Det er derfor strategisk for DCA at støtte GJ, fordi de ikke har andet med sig end deres *ufærdighed* og deres *lyst til struktur*. Præmissen for denne logik er samtidig, at det ufærdige i organisatorisk forstand må være tømt for indhold.

### 5.6.4. Konstruktionen af det ufærdige som eftertragtesværdigt

DCA har konstrueret deres strategi på baggrund af det ufærdige som et tomt begreb. Tomheden er kommunikationsstrategisk anlagt, så DCA's beslutninger, når de funderes i det ufærdige, fremstår som rationelle for organisationen. Netop fordi konstruktionen er tom, bliver det muligt for Grange at fremstille den, i hans øjne, perfekte partner, der inkorporerer hans behov for styring og samtidig opfylder strategiens behov for aktivister med *villighed* og *lyst* til at underlægge sig DCA's organisering. Hvis konstruktionen ikke var tom, kunne Grange ikke meningstilskrive den på denne strategiske måde. Derfor bliver det også muligt for program oficeren Jubran at rationalisere DCA's partnervalg gennem en række løsrevede positive floskler, som for hende fremstår rationelle og selvfølgelige. Hun forklarer, hvordan tomheden netop ansپorede DCA Jerusalem til at vælge GJ.

Det ufærdige fremstår efter DCA's meningstilskrivelse som rungende tomt og savner enhver positiv definition, men for Jubran og Grange er det både logisk og rationelt.

Med konstruktionen af GJ har DCA med Granges ord: *formået at overbevise EU om, at det var en god idé* at de valgte at støtte netop dem. Når DCA bliver *presset* af Danida, der tvinger DCA til at vælge partnere ud fra et *investeringshensyn*, fordi partnerantallet skal nedbringes, kan Grange blot henvise til EU-bevillingen, som legitimerer DCA's valg af partneren GJ. På den måde rationaliserer Grange DCA's beslutninger gennem konstruktionen af det ufærdige som eftertragtelsesværdigt fordi det fremstår som en fornuftig investering.

#### **5.6.5. DCA legitimerer deres indsats gennem deres blik for det ufærdige**

Når Grange vil rationalisere DCA's indsats i verden, opstiller han et modsætningsforhold mellem DCA's *utraditionelle* partnerskabsindsats og de store internationale NGO'er. De andre har "*ikke forståelsen for, og den direkte adgang til græsrødder*", som DCA har. Grange siger, at de andres tilgang er "*problematisk*" for udviklingsindsatsen, fordi partnere som GJ bruges som "*forlængede arme for NGO'ens egne målsætninger*". DCA's konstruktion af det ufærdige som eftertragtelsesværdigt institutionaliserer et særligt behov for aktivister og græsrødder. Ved at fremhæve DCA's blik for det ufærdige, fremsætter Grange et legitiméringsgrundlag ud fra en logik om, at DCA's partnerskabstilgang er mere legitim end de andres, fordi DCA har et unikt ønske om at *forstå* græsrødderne. Når Grange vil legitimere DCA's indsats i verden påpeger han, hvordan DCA har formået at indstillet deres system efter værdien af det ufærdige, som eftertragtelsesværdigt.

## KAPITEL 6. ANALYSEDEL 2 – Det konkrete samarbejde

I første analyse så vi, hvordan DCA har foretaget et strategisk valg af partneren GJ der viste sig at være en tom konstruktion. Tomheden muliggjorde at Jubran og Grange kunne meningstilskrive GJ som en særlig struktursøgende aktivist og tale dem frem gennem forskellige positive floskler som selvfølgeliggjorde tomheden. Konstruktionen af partneren GJ tales frem som en fornuftig investering, da, DCA's beslutninger, når de funderes i det ufærdige, fremstår som rationelle for systemet.

### Operationalisering af analysedel 2:

Igennem den første analyse undersøgte jeg, hvordan DCA har foretaget et strategisk valg af partnern GJ. I denne analyse handler det om, hvordan DCA håndterer samarbejdet med GJ i praksis.

DCA's paradoksale meningstilskrivelse af partneren gav mening, fordi partnerens tomhed kunne anvendes strategisk til at skabe legitimitet for organisationen og dens beslutninger op til samarbejdet. I det konkrete samarbejde bliver tomheden og de paradoksale tilskrivninger af partneren ikke mulighedsskabende, men fører til dilemmaer for dem selv, så deres egen konstruktion ender med at udfordre dem i praksis.

Analysen operationaliseres gennem tre iagttagelsespunkter: Først undersøger jeg Granges paradoksale konstruktion af partneren som både selvstyrende og autonom forud for samarbejdet, dernæst viser jeg hvordan den paradoksale konstruktion forfølger DCA i det konkrete samarbejde, hvor mening forskydes og begreber bytter plads, fordi det, der i strategien forekom logisk og hensigtsmæssigt, viser sig at medfører vanskeligheder indenfor det konkrete samarbejde. Endeligt viser jeg hvordan det bliver det logisk for DCA at det ufærdige må gøres færdigt og tilmed uafhængigt af DCA.

### 6.1. Konstruer dig som aktivistisk på en særlig selvstyrende måde

Grange forklarede i første analysedel, hvordan DCA's valg af partneren GJ blev truffet på baggrund af deres *spændende og attraktive* kobling, der muliggjorde en paradoksal meningstilskrivelse af partneren som både aktivistisk og styrbar. DCA's strategi foreskriver et behov for aktivister, som fungerer rent strategisk op til samarbejdet, men som bliver problematisk så snart samarbejdet indledes. Der skabes et meningstridigt paradoks i DCA adressering af partneren, når DCA både stiller krav til partneren om at bevare det aktivistiske grundlag og samtidig kræver at partneren skal organisere sig som aktivister – på en ganske bestemt måde. Jeg genanvender citatet, hvor Grange argumentere for beslutningen om udvælgelsen af partneren GJ, denne gang med det formål at vise, hvordan der konstrueres en paradoksal grundanatgelse om partneren, som forfølger partneren og DCA i det konkrete samarbejde.

Grange siger, at der i strategien forelægger et *behov for græsrødder*:

*"Og så var der de her unge aktivister med, fulde af ideer og også en lyst til at være lidt mere strukturerede og bygge noget, uden at glemme deres primære idé om arbejde med de meget lokaliserede (...). Og det, syntes vi, var meget relevant og spændende – det var så den kombination dér, der var interessant, øhm..*

*Det er også svært at støtte aktivister (...) så og have en kombination af den aktivistiske ide og samtidigt en struktur var selvfølgelig også attraktiv – Så det, tror jeg, var grundlag for beslutningen og de var også ret convincing (griner). Deres motivation og lyst og.. ja, og idéer var værd at støtte, så det har vi gjort, vi har besluttet og det har vi også formået at overbevise EU om, at det var en god ide" (Interview, Grange: dec. 2014).*

Ifølge Grange forventes GJ at besidde en dobbelthed, hvor mening forskydes fra det aktivistiske til det strukturerede. GJ skal, siger Grange: *"have en kombination af den aktivistiske idé i sammenhæng med lysten til at være mere strukturerede, uden at glemme deres primære idé om at være i kontakt med græsrodsniveauet.*

GJ skal konstruere sig som aktivister, men de skal have lyst til at strukturere sig, så de er aktivister på en bestemt måde, men de må samtidig ikke strukturere sig for meget, da de endelig ikke må glemme, at de jo først og fremmest *er* aktivister!

Gennem den saglige meningsdimension handler det altså om, at DCA må finde organisationer som Grassroots, *før* de organiserer sig. Granges meningstilskrivelse foregår også gennem en social meningskonstruktion, som opstiller præmissen for et potentielt selvstyringselement – som bygger på GJ's egen lyst til at lære at styre sig selv. Ved at betone partnerens *egen lyst* binder DCA meningen op på en reduplikering af deres eget behov for styring, som argumenteres ved at fremstille GJ som nogen der kalder på DCA's struktur (Luhmann, 2000: 120). Denne manøvre får DCA's konstruering af partneren til at fremstå rationel og legitim, fordi partneren selv beder om det.

Granges meningstilskrivelse af partneren rummer derved flere paradokser, som aftenegner det socialspecifikke arrangement i partnerskabsrelationen. Med partnerskabsstrategiens forskrifter fremsætter Grange et ønske om at samarbejde med aktivister og låne deres legitimitet og græsrodkarakter for at kunne nå en ellers uopnåelig målgruppe, som DCA ikke selv kan nå. På den anden side siger han, at den manglende organisering er problematisk i forhold til kravene om finansiel ansvarlighed. Dilemmaet består således i, at attraktionen af det ufærdige samtidig indebærer den nødvendige accept af en grad af utilregnelighed. Med andre ord: DCA har her valgt en partner, der ikke kan forventes at kunne styre sig selv.

DCA's løsning bliver at fremstille GJ som den aktør, der kan balancere paradokset. Med Granges ord indeholder GJ kombinationen af *deres lyst og motivation* til, på den ene side, *mere struktur og organisering*, og på den anden side et *løfte om ikke at miste deres aktivistiske ufærdighed*. Begrebernes meningsudledning ender dog i højere grad som et meningstridigt paradoks. Der opstår en mærkværdig

kommunikation, når Grange genkender GJ's *lyst* til at strukturere sig og samtidigt *forblive* ufærdige som udslagsgivende for, om man fra DCA's side finder dem relevante at samarbejde med.

Hans konstruktion af det ufærdige bliver sin egen umulighed, når det ufærdige på engang konstrueres som noget, der skal bevare sin aktivistiske autonomi og samtidig må konstrueres som noget, der har lyst til at styre sig selv og konstruere det aktivistiske på en særlig måde. Denne paradoksale grundantagelse af partneren, medfører dilemmaer i det konkrete samarbejde, som herfra vil blive behandlet.

## 6.2. Kreativiteten kammer over

I følgende citat tydeliggøres dette paradoks mellem autonomi og selvstyring i Jubrans konkrete fremstilling af partneren i samarbejdet. Vi så i analysedel et, hvordan Jubran taler partneren frem gennem en række positive floskler. Herunder præsenteres hele citatet, hvorved dobbelt konstruktionen af det ufærdige fremkommer ved en paradoksal fremstilling af ufærdigheden, som noget DCA, på en gang eftertragter og problematiserer. Først tales partneren frem som mulighedsskabende grundet deres ufærdige, men kreative karakter, men derefter problematiseres kreativiteten, da Jubran foretager en efterrationalisering af sin egen meningskonstruktion. For at skærpe blikket for den paradoksale kommunikation har jeg splittet citatet op i tre dele, hvorved meningstilskrivelsens modsætningsforhold står tydeligt frem:

*"They are an exciting partner.. Some challenges, but a lot of successes, yaani (...) They are soo.. enthusiastic ehhh.. Looking to the future ehhm.. Have the spirit – They are so creative ehh.. but each one of these good things have challenges...*

*It's being tooo much creative sometimes... and not stick to ehh.. the agreement with the donor - I'm not talking about the DCA, but the back donor.... The EU.. ehhm.. You have to keep an eye on both things.. ehhm.. To much creativity will affect your planning.. ehhm.. If you plan the right way.. ehhm..- there is no right or wrong way -but you can't change the plan every day or every week.. ehh.. So you have to think deeply before you make the change, think deeply when you implement.. you know.. to be able to focus!*

*I'm not against changing things in the plan, communicating it with the EU.. its not working.. but I cant communicate to the EU to much, ehh.. changes, ehhm... And its not good for them!" (Interview, Jubran: dec. 2014).*

Først betegner Jubran GJ's kreativitet og særlige evner gennem en række positive floskler i et fremtidsperspektiv. Derefter foretages en kommunikativ kovending, da Jubran italesætter egenskaberne som uhensigtsmæssige, når de mobiliseres i det konkrete samarbejde. Her viser det sig nemlig, at de angiveligt positive egenskaber alle har negative bagsider, og de ender derfor med at skabe væsentlige problemer for samarbejdet - og for GJ selv, siger hun. Der er flere analytiske betragtninger i denne paradoksale kommunikation, som herunder vil blive skitseret:

### *Den tomme konstruktion får betydning for DCA's troværdighed*

Jubran siger, at GJ's kreativitet, hvis den ikke tøjres – ender med at undergrave donoraftalen med EU. DCA har fremskyndet EU til at vælge at støtte netop GJ, som Grange siger det: *"Det har vi formået at overbevise EU om"*. Når det derfor viser sig, at der er problemer med overholdelse af kontraktens mål, bliver dette i høj grad et spørgsmål om DCA's troværdighed overfor EU. DCA's legitimitet som partnerskaber kan dermed drages i tvivl, da GJ's fejl og mangler smitter af på DCA, fordi GJ er deres beslutning, og DCA er ansvarlig for at kontrakten overholdes jf. EU's- *Framework Partnership Agreement*, som indsætter DCA som udviklingspartner af Grassroots Jerusalem.

### *DCA må skynde sig at få gjort det ufærdige færdigt*

Jerusalem kontoret har udpeget den tomme konstruktion GJ og fremstillet den perfekte kobling af aktivisme og lyst til styring. DCA's regionale leder Carsten Trier Høj fortæller, at DCA har brugt *mere tid og flere ressourcer på denne partnerinvestering end nogensinde før*, og han siger, at det vil være umuligt at efterleve denne ressourceudledning i DCA's øvrige partnerskaber. Der er gennem partnerskabsstrategien stillet forventninger til GJ som særligt mulighedsskabende forandringsagenter, der kan indfri målsætningerne fremsat i strategien: *At skabe social og politisk forandring for de mest skrøbelige målgrupper*.

Det ufærdige må derfor gøres færdigt, så det fremstår som noget, man kan samarbejde med - og derfor kan leve resultater for målgruppen, så DCA jerusalems partnervalg fremstår som rationelt og legitimt. Uden resultater risikerer DCA Jerusalem, at afsløre overfor DCA-hovedkvarteret og EU, at de har valgt en partner, der er rungende tom, og som derfor bryder løfterne fremsat i kontrakten. Jubran stiller forventninger til partneren om at finde deres selvstyring frem. GJ skal planlægge *på den rigtige måde – de skal tænke sig grundigt om og fokusere*, siger Jubran.

Hun stiller dermed krav til GJ om, at de må kunne iagttage sig selv gennem DCA's iagttagelse og derved justere deres adfærd i henhold til DCA's iagttagelsesprogram.

#### *Incitament for selvstyring – Forskydning til ekstern nødvendighed*

For at give GJ ekstra incitament for at rette ind skubber Jubran problematikken væk fra DCA's beslutningsarena og ind på EU's. På den måde etablerer hun en såkaldt ekstern nødvendighed, der kan fungere som en kommunikativ manøvre, der skygger for beslutningens paradoks ved at forskyde kontingenzen til "et mindre forstyrrende sted" (Knudsen 2003, s. 151). Dette mindre forstyrrende sted kan eksempelvis være EU, der leverer GJ's livsgrundlag i form af støttekroner. Hvis DCA formår at tale overholdelse af EU aftalen frem som ekstern nødvendighed, som GJ derfor ikke kan ændre på, forskydes kontingenzen og dermed forstyrrelsen væk fra DCA selv. Argumentet er ifølge Jubran, at GJ er nødt til følge planen og styre sig for at imødekomme EU-kontraktens målsætninger, da de ellers vil miste deres funding kilde. Når Jubran siger at GJ må lære at styre sig - for deres egen skyld – kommunikere hun ikke blot, at hun ved bedre, men også at hun forsøger at redde dem fra egen undergang. Helt konkret må det formodes, at denne kommunikationsstrategi vil fører til mindre kreativitet og derved færre ændringer i planen fra GJ's side.

Jubran har dermed slået fast at kreativitet og egenrådighed ikke er ønskværdige egenskaber i praksis. Men da jeg spørger hende, hvordan hun vil beskrive succesfuldt samarbejde betoner hun netop forandringsagentens mulighedsskabende karakter. Et succeskriterie er når partneren overskridt hendes forventninger ved at være kreative og udnytte muligheder DCA ikke selv har været opmærksomme på:

*"Sometimes when they exceed the expectations – you know? When they don't just stick to what is needed in the project and they make use of the opportunities in the field (...) This is one of the things that I like ahh...and most of our partners are like that, they don't only stick to the book and they think out of the box, as long as it is not affecting badly or negatively the project it is for the good of their communities"*

(Interview, Jubran: dec. 2014).

Der gives point for at tænke ud af boksen, så længe partneren kender boksens grænser og kan navigere deres frihed indenfor disse. Partneren skal skabe sig som en uafhængig frit-tænkende, innovativ forandringsagent, der kan anspore forandring for målgruppen, men samtidig bliver de gjort opmærksomme på, at de potentielt kan skade målgruppen, hvis de ikke administrerer friheden korrekt. GJ skal vise DCA, at de kan balancere deres frihed og selvstyring ved egenhændigt at træffe de i DCA's optik rigtige beslutninger. Formår de både at mestre deres innovative egenskaber indenfor rammerne af selvstyring, formår de at overskride DCA's forventningerne til dem.

### **6.3. Opsamling – Modsætningsforhold mellem strategi og praksis**

Samlet set fremkommer en paradoksal kommunikation, når DCA betragter samarbejdet med det ufærdige. DCA's iagttagelse af partneren er ikke entydig, men fremkommer flertydig, alt efter om de taler partneren frem gennem strategiens forskrifter eller praksis for samarbejdet. Strategien sætter forventninger til GJ som frie og visionære, kreative forandringsagenter. Men i det konkrete samarbejde bliver denne meningstilskrivelse uhensigtsmæssig. Strategiens behov for autonomi og aktivister genkendes således ikke i praksis, her er der behov for overholdelse af kontraktens målsætninger og partnerens selvstyring er afgørende. Dette fører til, at begreber modstilles sig selv meningsmæssigt, og der opstår diskrepans mellem strategi og praksis. I det konkrete samarbejde taler strategien sig ind i sine egne selvmodsigelser, når DCA stiller forventninger til partneren om at kunne skelne mellem – og justere deres adfærd – alt efter om de tales frem som strategi eller praksis.

### **6.4. Det ufærdige må gøres færdigt – som noget man kan samarbejde med**

DCA's kommunikation om det ufærdige ændres, når det handler om samarbejdet. Her skal det ufærdige hurtigst muligt færdiggøres, så det bliver til noget, man kan samarbejde med, og som kan skabe resultater for organisationen, så DCA kan fremstå som legitim forvalter af udviklingsbistanden. Det bliver logisk for DCA, at partneren må skabe sig som uafhængig af DCA:

*"I think they should be totally independent, we are here for support as partners - but not to do the work.. And although most of us are local staff we are representing a Danish organisation, the ones who should work in this country is the occupied, the donor organisations are there for support – only!"* (Interview, Jubran: dec. 2014).

Ifølge Jubran burde partneren være *totalt uafhængig – det er partneren der burde gøre arbejdet – ikke DCA*, siger Jubran. DCA's rolle, skal være tilbagetrukket, *the ones who should work in this country is the occupied* – donoren er der *kun* for at støtte dem. Denne udtalelse trækker en normativ tråd til partnerstrategiens visioner, hvor DCA's funktion udelukkende består i, at støtte partneren i deres tilblivelse *som stærke autonome civilsamfundsorganisationer*, der skal gå i front og skabe forandringerne i civilsamfundet.

Ifølge denne logik må GJ se at blive færdige, så de kan påtage sig deres retmæssige ansvar og leve resultater for målgruppen som de autonome stærke forandringsagenter, de er. Det gode partnerskab bygger på en tvangsfri relation, hvor partneren betegnes som uafhængig af DCA, forklarer Jubran:

*"The good partnership is the one that ehh.. non of parties are forced to be in - not to get money, not for the sake of money only, I mean, and not because we will ehh.. we will ehhh collapse, if we do not partner with this organisation...that has consent ahhh.. of both parties.. they know the background and the basis of this.. ehh.. this partnership ehh.. I mean they know what are the obligations, the responsibilities and the benefits".* (Interview, Jubran: dec. 2014)

Det gode partnerskab er det, hvor ingen er tvunget af økonomisk nødvendighed, siger hun, men retter derefter sig selv - partneren bør ikke være i partnerskabet *udelukkende* grundet økonomiske nødvendighed. Partneren skal være selvstændig som en, der *ikke kollapser uden DCA*, og partnerskabet skal bygge på elementer af begge parter, siger Jubran. Men med valget af den tomme konstruktion er partnerens elementer kun dem, vi har set DCA fylde i dem, i form af DCA's vision om forandringsagenten, eller Granges løsning ved betegnelsen af – den strukturlystne aktivist, eller gennem Jubrans floskelfyldte fremtidsvisioner.

## **6.5. Det rigtige partnerskab**

Jubran italesætter et behov for, at man som partnere er forenede og forpligter sig på hinanden, så man sammen kan afkode hinandens styrker og svagheder:

*"Its all about how we can be compatible, not a donor recipient relationship rather than this is a real partnership! Ehhm so we can depend on each other..and ehhh.. so we can figure out what are the strength and weaknesses."* (Interview, Jubran: dec. 2014).

Jubran betegner donor/modtager-relationen, som et negativt forhold, i modsætning hertil står det "rigtige partnerskab", hvor man er forenede og forpligter sig på hinanden.

*"I think DCA is good in working with the partner as a whole, you know its not only a project, its not only something that we want to finish and that is why we have a few partners! not a lot of ehhh.. partners and we work in depth with them, so its not one project and khalas (khalas: "stop", "overstået")"* (Interview, Jubran: dec. 2014).

Jubran forklarer, at DCA opererer med en iagttagelse af *den hele partner* i deres opbygning af det ufærdige. Dette gør dem til gode partnerskabere, siger hun. Hun meningstilskriver DCA's partnerskabstilgang gennem distinktionen "*rigtig/forkert*" hvor hun fremhæver DCA's partnerskabsmodel, som hun modstiller det kortsigtede projektsamarbejde med. DCA's partnerskab er dermed et *rigtigt* partnerskab, som er givet ved et langvarigt forhold, som DCA ikke har intentioner om at afslutte, siger hun. DCA arbejder i dybden med partneren, hvilket betyder, at de kun har ganske få partnere, forklarer Jubran. Hendes meningsudledning karakteriserer donor/modtager-forholdet som det modsatte af DCA's *rigtige* partnerskab, derfor må donor/modtager-relationen nødvendigvis betegnes som et *forkert* partnerskabsgrundlag.

Da hun fortæller om det konkrete samarbejde, modsiger hun dog sig selv ved at modstille begreberne meningsmæssigt, så distinktion af partnerskabet som enten rigtigt eller forkert ender diffust, når det udspiller sig i praksis:

*"Both partners in our case have their..ehh – limitations actually sometimes we have a donors procedure – but you have to be clear from the beginning with the partner. That's why for example, in my ehh.. in my project we did a "kick off" workshop, - we clear everything before we sign the contracts, we clear everything" (Interview, Jubran: dec. 2014).*

Jubran fortæller, at der er begrænsninger for helheds- og forpligtelseshensynet i det konkrete samarbejde, hvor det må vige for donor/modtager-forholdet. Jubran siger, at hun forbereder partneren på dette inden samarbejdet. Dermed siger hun samtidig, at DCA ikke formår at leve op til deres egne standarder for det de betegner det *rigtige partnerskab*, da donor perspektivet og dermed det forkerte partnerskabsgrundlag indfinder sig når samarbejdet indledes. Dette forhold afklares inden partneren skriver under, siger Jubran.

## **6.6. Konstruer dig som uafhængig – på en afhængig måde**

DCA har en ambition om at skabe en stærk relation mellem sig selv og den ufærdige partner, der tales frem gennem deres *helhedsblik* og opbyggelsen af en *dybdegående relation uden afslutning*. DCA taler partneren frem som *uafhængig* og partnerskabet bygger på en *tvangsfree* relation, som benævnes *det rigtige partnerskab*.

I det konkrete samarbejde med GJ bliver partnerens utilstrækkelighed tydelig, og DCA's skildring af den uafhængige partner er i praksis umulig for dem at efterleve, da det ville betyde, at partneren selv bar ansvaret for at konstruere sig. Dette fører til en paradoksal meningstilskrivelse af partneren GJ, der forventes at konstruere sig som uafhængig - men på en afhængig måde:

*"Grassroots Jerusalem for example.. I feel – because they have established Yaani, a very young organisation, a couple of years ago, they need more.. maybe help from DCA than the other partners, so I'm going there for example for every week - Updates, knowing the progress, the things that they need my help and help them planning ehm... yaeh.. these things" (Interview, Jubran: dec. 2014).*

I ovenstående betegnes GJ's ufærdighed som lig med afhængighed af DCA's konstruktion. Jubran forklarer, at hun *føler*, at hun bliver nødt til at hjælpe GJ til at udvikle sig, fordi de ikke kan det samme som de øvrige færdige partnere. Valget af den tomme partner var et bevidst valg, siger hun:

*"We knew that from the beginning. We started with a group of activists...we knew that ehh.. so we will help them ehh.. until they cant stand on their own"* (Interview Jubran: dec. 2014). DCA anser det for logisk at de påtager sig ansvaret for at hjælpe GJ op at stå, da de jo ikke kan forventes at kunne stå selv.

Denne meningsudledning er en selvmodsigelse af Jubrans skitsering af DCA's *rigtige partnerskab* som er kendetegnet ved at begge parter er *uafhængige* af hinanden – *at den ene ikke kollapser uden den anden*. Når det handler om det konkrete samarbejde med GJ, beskrives *afhængighedsrelation* som rationelt afledt af partnervalget, og DCA's valg af den afhængige partner tales frem som *selvfølgeligt*, fordi de ikke kan holde sig oprejste uden DCA.

DCA har valgt en partner, der er rungende tom og derfor afhængig af deres konstruktion af dem – dette fungerer, som vi så i første analysedel, strategisk frem til samarbejdet, hvor GJ tales frem som visionære autonome aktivister med lyst til DCA's struktur. Men i det konkrete samarbejde bliver afhængigheden tydelig, og det er svært for DCA at bevare billedet af GJ som selvstændige aktivister, som DCA forvandler til visionære forandringsagenter – fordi de ifølge DCA ikke kan forventes at kunne styre sig selv på en hensigtsmæssig måde, og kollapser uden DCA. Samarbejdet med det ufærdige kan dermed siges at obstruere selve DCA's grundantagelse af partnerskabets form, da de i praksis ikke formår at leve op til deres egne standarder for, hvornår et partnerskab kan siges at være *det rigtige partnerskab*.

## 6.7. Delkonklusion – Analysedel 2

Første analyse viste, hvordan partnerens tomhed muliggjorde, at DCA kunne udfylde den med deres rationalitet og dermed kunne de foretage en strategisk udfyldning af tomheden, som for dem fremstod rationel og kunne anvendes til at legitimere organisationens beslutninger. I det konkrete samarbejde bliver tomheden og de paradoksale meningstilskrivelser af partneren ikke mulighedsskabende, men forfølger konstruktionen ind i samarbejdet og medfører dilemmaer og selvmodsigelser, så deres egen konstruktion ender med at udfordre dem selv.

### 6.7.1. Aktivister på en særlig selvstyrende måde

Grange genkender GJ's *lyst* til at strukturere sig og samtidig *forblive* aktivistisk som udslagsgivende for, om man fra DCA's side finder dem relevante at samarbejde med. Den lyst, som Grange nавigerer ud fra, er som vi så i analysedel 1 en, han selv projicerer over i partneren. Ved at betone partnerens *egen lyst*, skygger han for DCA's eget behov for styring af partneren. GJ fremstilles som aktivistisk forandringsagent, der efterspørger DCA's strukturering. På den måde fremstår DCA's konstruktion af partneren som rationel og legitim, fordi partneren selv beder om den. Samtidig må GJ ikke strukturere sig for meget, da de først og fremmest *er* aktivister, siger Grange. Dermed fremstilles partneren gennem et meningsstridigt paradoks, som en der skal bevare sin aktivistiske autonomi og samtidig har lyst til at styre sig selv og konstruere det aktivistiske på en særlig selvstyrende måde. Denne paradoksale grundantagelse af partneren overføres til det konkrete samarbejde, hvor Jubran først taler partnerne

frem som kreativ, visionær, og fri, men derefter modstiller begreberne meningsmæssigt, da egenrådigheden og kreativiteten bliver ødelæggende i det konkrete samarbejde.

#### **6.7.2. Den tomme konstruktion udfordrer DCA's troværdighed**

Jubran siger, at GJ's kreativitet og egenrådighed, hvis den ikke tøjres – ender med at undergrave donoraftalen med EU. Som analysedel 1 viste, har DCA som de selv siger, overbevist EU om at vælge at støtte netop GJ. Når det derfor viser sig, at der er problemer med overholdelse af kontraktens mål, bliver dette i høj grad et spørgsmål om DCA's troværdighed overfor EU. DCA's legitimitet som partnerskaber kan dermed drages i tvivl, jf. EU's- *Framework Partnership Agreement*, som indsætter DCA som udviklingspartner af Grassroots Jerusalem.

#### **6.7.3. DCA får travlt med at gøre det ufærdige færdigt**

I det konkrete samarbejde begynder DCA at operere ud fra en logik om at det ufærdige må gøres færdigt, som noget man kan samarbejde med og som derfor kan opfylde strategiens målsætninger, "at skabe social og politisk forandring for målgruppen". Det bliver logisk for DCA, at partneren må skabe sig som uafhængig af DCA Jf. partnerstrategiens vision om, *stærke autonome forandringsagenter*, der skal gå i front og skabe forandringerne i civilsamfundet. DCA er der *kun* for at støtte GJ *ikke* for at gøre deres arbejde, siger Jubran. Hun stiller forventninger til partneren om at finde deres selvstyring frem - GJ skal planlægge *på den rigtige måde* – *de skal tænke sig grundigt om og fokusere*. Jubran stiller dermed krav til GJ om, at de må kunne iagttagse sig selv gennem DCA's iagttagelse af dem. For at give GJ ekstra incitament for at rette ind, skubber Jubran problematikken væk fra DCA's beslutningsarena og ind på EU's, hvormed hun etablerer en *ekstern nødvendighed*. Ved at betone EU-kontrakten, påpeger Jubran at GJ må justere deres adfærd ellers mister de deres funding kilde. Derfor må GJ lære at styre sig - *for deres egen skyld*, siger Jubran.

#### **6.7.4. Paradoksal meningstilskrivelse gennem strategi og praksis**

Partnerskabsstrategien stiller forventninger til GJ om at konstruere sig som *kreative forandringsagenter*. Men i det konkrete samarbejde bliver denne meningstilskrivelse uhensigtsmæssig, her bliver kreativiteten oversat til utilregnelighed. Strategiens behov for aktivisme og græsrodsmentalitet genkendes ikke i praksis, her bliver autonomien problematisk og skal holdes nede. Samtidig forventes partneren at kunne tænke ud af boksen og overskride DCA's forventninger – så længe de administrerer friheden igennem DCA's anvisninger. DCA stiller forventninger til partneren om at kunne skelne mellem - og justere deres adfærd, alt efter om de tales frem som strategi eller praksis.

#### **6.7.5. Det rigtige partnerskab**

DCA er gode partnerskabere siger Jubran fordi de opererer med et særligt *helhedsblik* for partneren, og deres partnerskaber formes som *dybdegående relationer uden slutdato*. DCA har en ambition om at skabe en stærk relation mellem sig selv og den ufærdige partner, men i praksis vikler strategien sig ind i sine egne selvmodsigelser. DCA opbygger *rigtige* partnerskaber, med stærke *uafhængige* partnerer, men i det konkrete samarbejde med GJ selvfølgeliggøres partnerens afhængighed af DCA. På den måde obstruerer samarbejdet med det ufærdige DCA's egen partnerskabspræmis, da DCA i samarbejdet med GJ, ikke formår at leve op til deres egne standarder for det, de betegner som det *rigtige* partnerskab.

## KAPITEL 7. ANALYSEDEL 3 – Tillid og mistillid til konstruktionen

Vi har i foregående analyse set, hvordan DCA foretager en paradoksal tilskrivning af den ufærdige partner GJ, som skal konstruere sig som uafhængig på en afhængig måde. DCA's ambition om at danne en *dybdegående, længerevarende* og *stærk* relation til den ufærdige partner, vikler dem ind i deres egne selvmodsigelser, fordi strategiens forskrifter om den *autonome forandringsagent* viser sig ikke at være kompatible med systemkravene om resultatopnåelse i donoraftalen med EU, og partnerens egenrådighed truer enheden i det konkrete samarbejde. DCA har altså formuleret en strategi, der opbygger paradoksale meningstilskrivelser og når den omsættes til praksis bliver den selvmodsigende og danner dilemmaer for organisationen som den ikke havde forudset da den formulerede strategien.

Denne sidste analyse har således blik for, hvordan DCA iagttager dilemmaerne i samarbejdet med det ufærdige og anvender tillids- og mistillidskommunikation som en måde at håndtere og reducere kompleksiteten i samarbejdet med GJ.

Tillid og mistillid er begge til stede i organisationssystemet som universelle indstillinger. Når systemet bliver bevidst om problematiske mønstre, eksempelvis når de mener, at partnerens kreativitet kammer over og ender med at true systemets enhed, eller hvis DCA iagttager hvordan partnerens ustyrlighed ender med at bryde løfter, er der tale om adfærdsmønstre, som systemet nærer mistillid til. Tillid opnås når partnerens gerninger derimod opfattes som opretholder af enhed i systemet, her kunne et eksempel være deres ufærdighed som legitimerende for beslutninger forud for samarbejdet, hvor Grange brøster sig af DCA's særlige blik for græsrødder, som har vist sig som en fornuftig investering.

DCA-lederen fremsætter her en fortælling om, hvordan tillid reducerer kompleksiteten i styrkeforholdet. Det perfekte partnerskab hviler på tillid til partneren, da tillid kan eliminere den usikkerhed som donor/modtager-forholdet installerer i relationen:

*"The perfect one! Jamen det er et partnerskab hvor vi kan være meget øh... for mig der skal være jeg vil sig på engelsk '**trust**' fra begge sider og åben dialog, **det bliver aldrig lige**, altså vi har pengene, men hvis vi kan have en dialog, som tager den **frygt** som nogle partnere har, øh.. hvis de siger det og det - så får de ikke flere penge øh.. så har vi i hvert fald nået et stort skridt"* (Interview, Grange: dec. 2014).

Grange vedkender sig, at betingelserne for dialog hæmmes af asymmetrien i et donor/modtagerforhold, og at forholdet installere *frygt* i partneren – modgiften til denne frygt er tillid, siger Grange. I tråd med Jubrans iagttagelser af - *den hele partner*.

Når DCA formår at installere tillid i relationen, kan partneren kommunikere frit, siger Grange og knytter dermed an til Jubrans begrebsliggørelse af den tvangsfri relation.

Man indleder således et partnerskab på baggrund af et helhedsblik, der kan karakteriseres ved en dybdegående kapacitetsopbygning af den svagere ufærdige partner og forestiller sig derved, at asymmetrien i styrkeforholdet nivelleres, når DCA gøres til den "stærke partner", der har tillid til den svage ufærdige partner, som bygges op til en sterkere og mere fuldendt partner i tråd med partnerstrategiens forskrifter:

*"DCA's aim is to assist these organisations to continue to be - or to become - strong, autonomous, vibrant, professional, accountable and transparent civil society organisations genuinely representing rights holders".* (Partnership policy 2013: 2 se bilag 1)

På den måde forestilles DCA at virke på begge sider af partnerskabet (Luhmann, 2006: 63), som der står i deres strategi *"Et ideelt partnerskab skabes ikke fra dag til dag. Det kræver tid, tålmodighed og en fælles vision at styrke den ressourcemæssigt svage partner"*. (Partnership policy: bilag 1)

Grange forklarer videre:

*"Og så skal vi være fælles til et fælles projekt, der er mange ting i det her, men i bund og grund det ideelle partnerskab det er, hvor der er win, win , altså vi er - vi føler at det vores bidrag giver noget, hjælper, løser noget. Øhm.. og nemlig også at vores støtte giver mulighed for partnerne til at opfylde deres mål og deres ideer"*

*Det er ikke altid så nemt, faktisk at finde den match. Så ideelt set, det er også den retning, vi bevæger os, men den er svær, det er generel støtte til partneren. Det vil være ideelt fordi, det vil sige, at vi giver dem ansvar til at vide, hvor pengene bedst bruges til. Det tager en del trust, og der har vi mange partnere vi er klar til at støtte på den måde, andre er vi ikke endnu i stand til"* (Interview, Grange: dec. 2014).

Grange eksplickerer i ovenstående citat, det i hans øjne ideelle partnerskab. Partneren skal *"matche"* deres ønsker med DCA's *følelse* for, hvordan deres indsats "hjælper og løser noget". På den måde opfylder DCA partnerens ønsker, siger Grange, men ønsket er samtidig et, de selv installerer i partneren. Partneren skal således styre sig ind på, hvordan og hvornår DCA *føler* at noget giver mening. På den måde vinder de DCA's *'trust'* ud fra de forventninger, DCA sætter til dem – men de forventes samtidigt at konstruere sig som frie, uafhængige for DCA's blik, så ønsket skal fremstå som værende GJ's eget og ikke blot en spejling af DCA's.

GJ skal således både konstruere sig som ufærdig, uafhængig partner, der fremsætter unikke mål og ideer, og samtidig skal de afstemme ideerne, så de er i overensstemmelse med DCA's følelser, så de dermed kan vinde deres tillid.

DCA's tillidsskabelse, afhænger af om DCA *føler*, at deres bidrag giver mening igennem partnerens handlinger, hvis de føler mening – får de tillid til partneren. Så meningsfuldt samarbejde beror på at partneren kan matche DCA's følelse af, at noget giver mening, og være i stand til at gengive denne mening, som var den deres egen, for derved at opnå DCA's tillid.

Granges udsagn kan ses som eksempel på, at systemet forsøger at skygge for den mistillid, der er installeret i partnerhåndteringsprogrammet. Grange siger: *"Det tager en del trust, og der har vi mange partnere vi er klar til at støtte på den måde, andre er vi ikke endnu i stand til"*

Tillidskommunikation reducerer social kompleksitet fordi det tillidsfulde system, påtager sig en risiko og dermed forenkler livsførelsen for systemet. (Luhmann, 1999: 125) I dette tilfælde er systemet DCA nogle gange/nogle gange ikke parat til at yde tillid siger Grange. For at undgå at belaste systemet ved at påføre det en tillid, og dermed en usikkerhed, det ikke kan håndtere, foretages således en skelen af partnerens evne til at kunne *mærke*, hvornår systemet føler mening. Såfremt DCA vurderer, at partneren mærker det samme, som de mærker, er der enhed i meningsopfattelsen, og de er parate til at udøve den nødvendige tillid.

Den præmis DCA stiller til, hvornår de vil være i stand til at yde tillid, beror således på en umulig vurdering af partnerens evner til at foretage anden ordens betragtninger af, hvornår DCA føler at noget giver mening. Tillidsskabelse fra DCA's side bygger på en paradoksal umulighed, som DCA systemet rent tillidsmæssigt er indstillet efter, og tillid for DCA må siges at være meget komplekst, som kun kan vindes ved at foretage iagttagelser af DCA's iagttagelser af, hvornår de føler at noget giver mening.

## 7.1. Mistillidsprocedurer

Jubran beskriver, hvordan partnerskabsrelationen må betegnes som et professionelt forhold, der bygger på åbenhed og venskabelighed:

*"We treat each other in a friendly way.. Yaani its not that I call and say: look ! - you have to do 1,2,3! Ehh... there is a professional level that we ehh... that we, treat each other, yaani based on, yaani - based on that.*

*Ehmm...*

*"Im not sure, I like to be nice with the partners, because it will not take you anywhere if you've been tough and ehh... sending orders ehmm.. I don't think it's the right way to treat a partner. So we are open and we talk about things and even if they feel that something will happen in their project, they talk about it, I like it, they say : we may expect this, and we suspect that this is happening.. They are open about it, I like it yaani, ehh and that makes us avoid a lot of difficulties in the projects" (Interview, Jubran: dec. 2014).*

DCA sender ikke ordre, når de vil korigere partneren, i stedet beskriver Jubran, hvordan åbenhed og dialog er vejen frem. Der foretages således en skelen af, hvordan man kan håndtere partneren enten ved at være hård og sende ordrer eller ved at være professionelle, hvilket Jubran betegner som partnerens evne til at forudse eventuelle problematikker og videregive informationen til DCA – for jo mere DCA ved om partneren, jo bedre kan de undgå problemer i projekterne.

Åbenhed må altså i DCA's optik forstås som øget synlighed. Hvis DCA skal udvise GJ tillid, må GJ være åbne om deres gerninger og ugerninger. Jubran håndterer partnerrelationen med det ufærdige ved at foretage en kommunikation, der kunne betegne en forældre/barn relation hvor GJ som er afhængig af forældrenes anvisninger for adfærd, eleven må dermed også være i stand råde bod på sine ugerninger:

*Ehhm.. **the good partnership**, ahhm.. I think when you make a mistake, you have to be honest about it, with your ehh.. with your partner, or you want to do something yaani.. - its not your own decision.. only when it comes to another partner with you.. so, you have to discuss things and agree ehh.. on things. (Interview, Jubran: dec. 2014).*

Det gode partnerskab betegnes ved partnerens evne til at gå til bekendelse overfor DCA, når partneren begår fejl GJ må også forstå, at de ikke egenhændigt kan træffe beslutninger, men altid må bede DCA om lov først. Denne kommunikation stiller forventning om, at GJ må agere som et velopdraget barn, som DCA dermed kan have tillid til (Luhmann, 1999: 133).

Partnerens "åbenhed" er altafgørende for DCA i deres opbygning af den ufærdige partner, jo højere grad af synlighed jo bedre, forklarer Jubran:

*"And they know what each part has to - has to do. The transparent one, where documents are open to your partner, and the partner the same.. access to information ehh.. when you, when you want" (Interview, Jubran: dec. 2014).*

DCA er meget optagede af synlighed, på alle niveauer af GJ's organiseringsudvikling, behovet for øget transparens er udtryk for en udpræget mistillid til, at GJ selv kan forvalte deres udvikling, Jubran skal helst have adgang til alle informationer – hele tiden, siger hun.

Mistilliden institutionaliseres gennem en formålsrationel handlen, der går ud på at overvåge GJ på alle niveauer for derved at sikre sig, at udviklingen foregår efter planen:

*"The good thing about our relationships with our partners ehh.. is that it's partnerships where it's also cofounding partners, so we have access to their files, we have access to the info that we need, we have access to different ehh.. kind or levels of the staff"* (Interview, Jubran: dec. 2014).

I næste citat eksemplificeres et praktisk eksempel der vedrører GJ's tidsplan. Tjeklisten er som Jubran påpeger, til for at hjælpe GJ til at opnå det, de gerne selv vil, mistillidsmekanismerne er derved for partnerens eget bedste og italesættes som "åbenhed" og "dialog" frem for mistillid. Kontrol af partneren er en hjælp til at partneren opnår det de gerne vil - sammen med DCA:

*"So every time I go for the partner I have the plan I see when it should happen who is doing it and the progress each time on each one of the points and where we are going"* (Interview, Jubran: dec. 2014).

Mistilliden til partneren fører til, at Jubran foretager en forenkling af partneren på den måde behøver hun færre informationer at støtte sig til, når samarbejdet bliver omsat til en udførlig tjekliste, hvor hun effektivt kan sikre sig et overblik over, om partneren opfylder processens delmål.

Ved anvendelse af tjek-skemaet indsnævrer og effektiviserer DCA informationerne som systemet støtter sig til. Dette har den konsekvens, at systemet ender med at blive stærkere afhængig af færre informationer (Luhmann, 1999: 130). Ifølge Luhmann, bliver det derfor også lettere for partneren at gennemske og omgå systemet. Men denne risiko forsøger DCA systemet at minimere med endnu en mistillidsmanøvre. Her forklarer Grange således hvordan, DCA går udenom partneren for at tjekke kvaliteten af deres arbejde med målgruppen.

*"Vi er i tæt kontakt med dem, så vi ved meget og vi invitere til, jeg tror vores måde at arbejde med partnere er meget gennem transperancy, dialog og trust ik' og jeg vil sige der er den officielle rapporteringssystem og monitoreringssystem, hvor vi tjekker om ting bliver gjort, og vi tjekker også, ikke kun med partnerne, vi tjekker også med de palæstinensere, folk.*

*Altså 'the beneficiarys' af projektet, altså dem der i sidste ende skal få noget ud af et projekt, hvad end det er beduinen, familien eller en kvinden der samarbejder med grassroots. Så vi tjekker også partneren uden at partneren er involverede (...). Og det er selvfølgelig en virkelig vigtig måde at tjekke.*

*Vi har to gange om året, hvor hvert projekt skal undergå et dybere monitoreringsbesøg, en program officer nogle gange kombineret med finance office, og det vil sige... det kan tage flere dage afhængigt af hvor meget der er. Men altså, der går vi i felten og kigger på forskellige ting (...) - uden at partneren skal være med, og snakker med dem direkte og hører hvad de har at sige om deres, samarbejde med partneren og hvad de har fået ud af projektet, og om de ved hvorfor de blevet involveret, og så, monitoreres informationen. Så der er en trust men der er også en mistro" (Interview, Grange: dec. 2014).*

DCA inviterer til en *tillidsskabende* arbejdsform ved deres *transparente og dialogbaserede* tilgang, siger Grange, derefter fortæller han, at DCA benytter et to-delt rapporteringssystem, som består af det officielle system, som partneren kender, samt det uofficielle, som partneren ikke kender til.

Dette er et eksempel på, hvordan DCA anvender mekanismer, som fx monitorering, der beror på en grundlæggende mistillid til partneren, der opfattes og håndteres som en, der ikke kan forventes at kunne styre sig selv. Som Grange siger det: *der er en trust, men der er også mistro*, når grundlaget for samarbejdet bygger på den sondring, må DCA derfor kvalitetssikre det arbejde, partneren udfører.

Luhmann, beskriver, hvordan systemets *livsførelse præget af mistillid gennemføres indenfor rammer af formålsrationel handlen, som ofte udvikler sig til rutiner, som skygger for bevidstheden om, at det egentlig er mistillidens værk* (Luhmann, 1999: 131). De vil derfor ofte tage form af sagligt begrundede interventioner som er eksternt betingede. Disse udlægninger muliggør at systemet kan udføre mistillidshandlinger, samtidig med at det kommunikativt fingeres, at mistillid *som system indstilling* ikke er til stede

Af citatet fremgår det hvordan Grange uden betenkning forklare om DCA's *transparente og tillidsskabende* arbejdsform i sammenhæng med det to-delte rapporteringssystem, han skygger dermed for DCA's mistillidsstrategier, ved at rationalisere disse som obligatoriske nødvendigheder i systemet og som værende symptomatiske i en tillidsrelation (ibid). DCA har dermed skabt et kløvet blik for den ufærdige partner, der som følge heraf bliver tjekket og overvåget.

Det er ressourcetungt for systemet at opretholde sin mistillid. Ifølge Luhmann, betegner denne form for mistillid som systemets forsigtighedsstrategier, der mobiliserer systemets egne reserver (Luhmann, 1999:126). Grange forklarer, hvordan monitoreringen kan tage - *flere dage afhængigt af hvor meget der er*. DCA foretager således en omfattende og tidskrævende undersøgelse, bestående af fokusgruppeinterviews med målgruppen. De anvender store dele af systemets ressourcer i deres kvalitetssikring af den ufærdige tomme partnerkonstruktion arbejde. DCA's valg af samarbejde med den tomme ufærdige konstruktion viser sig altså som en kostelig affære for organisationen, som må anvende adskillige mistillidsstrategier for at overkomme samarbejdet.

DCA er afhængig af, at de fremstår som legitime forvalterer af udviklingsbistanden. De opnår som beskrevet i casen legitimitet igennem deres partnerprojekter, som er den eksekverende del af

indsatsen. Når de begynder at fatte mistillid til GJ's håndtering af målgruppen, sætter de derfor mistillidsprocedure i værk for derigennem at synligører og håndtere partnerens handlinger. Ifølge Luhmann, har mistillid en iboende tendens til at blive forstærket i det sociale samkvem. Dette beror ifølge Luhmann, på et omvendt feedback princip, som fører til, at et forkert eller usikkert indstillet system forsøger at skabe balance med sin omverden, ikke ved at tilregne virkningen til dets egen indstilling og korrigere sig selv, men i stedet ved at finde virkningerne bekræftede i partnerens handlinger, som derigennem får nye ansatspunkter for mistillid (Luhmann, 1999: 130). I analysedel 2 sansyneliggjorde jeg hvordan DCA's egen konstruktion medfører dilemmaer for organisationen som truer dens organisatoriske enhed og dens legitimitetsgrundlag. Mistillidsprocedurene, kan i den optik anskues, som DCA's forsøg på at reducere den kompleksitet deres eget systems indstilling producerer i det konkrete samarbejde.

## 7.2. Delkonklusion – Analysedel 3

Tillid er fundamentet for godt samarbejdet forklarer Grange – Tillid kan nemlig opnåe partnerens frygt i den skæve donor/modtager-relation. På den måde mener DCA at de gennem deres tillid til partneren kan indvirke på begge sider af partnerskabet hvorved styrkeforholdet opløses.

Grange siger, at DCA opfylder partnerens ønsker – så længe ønsket er et, DCA selv har installeret i partneren. Der stilles forventning til, at GJ's ønske er en spejling af DCA's, samtidig skal ønsket tales frem som var det GJ's eget unikke ønske.

Tillid opnås, når partneren formår at matche DCA's *følelse* af, hvornår noget giver mening, siger Grange. DCA føler tillid, når de kan genkende at deres følelser for hvad der giver mening, bliver gengivet gennem partnerens handlinger. På den måde opstiller DCA en umulig præmis for tillidsskabelse, som beror på partnerens evne til at føle det, DCA føler.

I det konkrete opbygningsarbejde af den ufærdige partner, foretager Jubran en adressering af partneren der kunne betegne en forældre/barn relation, barnet (GJ) må være åben om sine fejl og råde bod på sine ugerninger, ved at gå til bekendelse overfor DCA for at vinde deres gunst – for tillid opnås kun, når der er fuldkommen ærlighed og synlighed siger Jubran.

### **7.2.1. DCA's mistillidsprocedure**

DCA skal optimalt set have adgang til alle oplysninger hele tiden fortæller Jubran, derfor har DCA indrettet partnerskabet, så det er totalt transparent.

DCA's mistillid omsættes til en "tjekliste", som kan registrere partnerens udviklingstrin. På den måde effektueres informationerne, som DCA har behov for at indhente, om partneren. For at sikre sig, at GJ ikke gennemskuer tjeklisten, og derfor vil kunne omgå DCA's system, monitorerer DCA en skjult overvågning af partnerens indsats. DCA har på den måde to monitoreringssystemer, et som partnern kender til og et som partneren ikke kender til.

DCA vil ikke vedkende sig, at det er mistillid, der er grundlaget for overvågningen, i stedet taler Grange overvågningen frem som en obligatorisk del af en tillidsrelation.

DCA er afhængige af at positionere sig som legitime forvalterer af udviklingsbistanden. Når de fatter mistanke om, at partneren ikke handler i enhed med organisationen, opfatter de dette som en trussel mod deres legitimitsgrundlag. DCA's iagttagelsesprogram er indstillet så det producere paradoxer og selvmodsigelser, men systemet tilregner ikke virkningerne af kompleksiteten til sig selv, men omsætter den i stedet til mistillidsprocedure overfor GJ.

## Diskussion

De fremanalyserede iagttagelser i nærværende speciale viser, hvordan DCA har formuleret en strategi der producerer rationalitet gennem en paradoksal konstruktion af det ufærdige som eftertragtelsesværdigt. Igennem analysedel to og tre sandsynliggør jeg, at konstruktionen medfører dilemmaer, som organisationen ikke havde forudset, da den formulerede strategien. Jeg sandsynliggør ligeledes hvordan DCA's iagttagelsesprogram er indstillet så det producerer rationalitet gennem en paradoksal konstruktion af partneren. DCA ikke selv kan se de dilemmaer deres egen konstruktion medfører i samarbejdet og dermed kan de heller ikke foretage den nødvendige korrigering af systemets programmering. Der kan på den måde siges at være et behov for at vise DCA, hvordan deres rationalitet ser ud, og hvordan konsekvenserne af deres paradoksale meningsproduktion vil vedblive at forfølge dem i deres samarbejde med den ufærdige konstruktion. Jeg har i den følgende diskussion valgt at bringe GJ's iagttagelser i spil, da deres iagttagelser kan siges at være næste led i oversættelsen af DCA's strategi. Jeg mener derfor, at denne tilgang vil bidrage med et nyt niveau af erkendelse, da GJ kan siges at være det konkrete produkt af DCA's kommunikation.

Jeg skifter hermed mit iagttagelsespunkt fra DCA til GJ for dermed at undersøge, hvordan DCA's konstruktion kan siges at begrænse GJ's handlerum, mit analytiske fortsæt forbliver dog iagttagelsen af de konsekvenser, dette kan medfører for DCA. Jeg inddeler diskussionen efter mine analysede, så jeg starter med at behandle GJ's udsagn om beslutningen om partnerskabet, dernæst konsekvenserne af den paradoksale meningstilskrivelse, og endeligt hvordan DCA's mistillid til partneren potentelt ender som sin egen selvopfyldende profeti.

### GJ's blik understreger kontingensten

I analysedel 1 så vi, hvordan DCA vælger deres partner. DCA's strategi fremsætter et behov for aktivister og løse netværk som DCA skal assistere gennem opbyggelsen af *utraditionelle partnerskaber*. Målet med strategien manifesteredes gennem det kløvede blik på partnerskabet, der fremstillede aktivisterne som eftertragtelsesværdige gennem personificeringen af den *autonome professionelle forandringsagent*, der kan omgøre det politiske og sociale mulighedsrum for de mest skrøbelige målgrupper. Den aktivistiske autonomi var ikke kompatibel med organisationens behov for enhed som blev sikret gennem obligatoriske adgangskrav om – *fælles vision og ansvarsforståelse*. Organisationens løsning blev valget af GJ, som grundet sin organisatoriske tomhed kunne inkorporere begge rationaler i en samlet paradoksal partnerkonstruktion.

Jeg vil i det følgende undersøge, hvordan GJ's leder Micha Kurz betragter beslutningen om, partnerskabet. Her bliver det tydeligt, hvordan han knytter an til Granges kommunikation om at GJ's ønske er et, DCA har placeret i dem på forhånd, GJ's tilblivelse beror på en DCA beslutning – GJ havde slet ikke eksisteret, hvis ikke DCA havde set et potentiale i dem, forklarer Kurz:

*"I'm totally... we owe everything to DCA, this would not have - non of this would be in place without ahm.. DCA recognizing a need and saying, - these are the people that can actually pull it off! And making sure that we learn how to do it, and being strict with us, when we need to, and being soft with us when they need to be, and its been a parenting, its been a total parenting ahm...relationship"* (Interview, Kurz: dec. 2014).

Han betegner partnerskabet som en forældre/barn-relation, hvor DCA opdrager GJ til at opnå det, de gerne vil. Kurz siger at de skylder DCA alt og iagttager beslutningen om partnerskabet, som et lykketræf. Den selvfølgelighed, hvormed DCA rationaliserer valget af GJ som perfekte aktivister, knytter Kurz ikke an til, han anskuer det derimod som en enorm satsning for DCA:

*"Mads and I were buddies, we were drinking buddies so I used to go out and drink with Mads and I'd tell him about my ideas.. yeah - he was a good friend! He took an enormous chance! - giving here.. here is a million euros ! I met the guy in a bar, I literally met the guy in a bar!*

*In hindsight - it could have been maybe one of the most irresponsible things... DCA would have ever done - here's a million euros I'll help you out !"* (Interview, Kurz d. 14 december 2014).

GJ blev fundet i idefasen, og DCA var fra starten med til at definere projektet. Kurz italesætter hvordan beslutningen kunne været noget af det mest uansvarlige, DCA nogensinde har gjort. På den måde iagttager Kurz sig selv igennem DCA's iagttagelser. Den ufærdighed, som af DCA tales frem som rationelt grundlag for beslutningen, tales af Kurz frem som det potentielt mest uansvarlige, DCA nogensinde har foretaget sig. Kurz knytter således an til den del af skildringen, der handler om, at han intet havde med sig end sin ufærdighed og sine ideer, men han er forundret over, at dette gav udslag i at DCA skænkede ham en milion EUR.

DCA Jerusalem udformede ansøgningen, så den var i overensstemmelse med kravene for EU *budget funding*, og DCA's hovedkvarter gav grønt lys til at oprette projektet, og ansøgningen blev godkendt af EU, hvorefter GJ og DCA landede bevillingen, og partnerskabet med GJ blev en realitet. Ifølge Kurz var projektet *overambitiøst* og målsætningerne umuligt for ham at efterleve, og han gengiver beslutningen som en *fælles fejltagelse*:

*"This was an extraordinary... very, very ambitious project. In hindsight, we can all admit, that this was, over the top ambitious - the fact that they all agreed through all the filters from local Mads to HQ to Brussels, and the local office, and all back again, to say yes! to the project is a mmm..Is an irresponsible miracle!"* (Interview, Kurz d. 14 december 2014).

Granges udlægning af bevæggrunden for beslutningen om partnerskabet og Kurz udlægning af den virkelighed han oplever som ufærdig, indeholder to meget forskellige fortællinger. Det som Grange genkender som *et generelt behov for aktivister med ideer og motivation der er værd at støtte*, genkender Kurz som *et ekstremt overambitiøst umuligt projekt*. Det faktum, at det blev til virkelighed gennem alle de forskellige filter fra hovedkvarteret i København til EU i Bruxelles kalder Kurz, *et uansvarligt mirakel*.

DCA's konstruktion af GJ som særlige *relevante og spændende aktivister med lyst til DCA's struktur*, fungerer som vi har set for DCA op til samarbejdet, hvor beslutninger funderet i partnervalget opnår legitimitet i organisationens iagttagelseprogram. Men Kurz betragtninger tegner et helt anderledes billede af projektets virkeligrelse, som jeg mener udfordrer og nuancerer DCA's iagttagelseskonsstruktioner af det ufærdige som eftertragtelsesværdigt. Med denne nye erkendelse tydeliggøres kontingensten i DCA's iagttagelsesprogram, da GJ ikke knytter an til selvfølgeligrelsen af deres ufærdighed som eftertragtelsesværdig, men istedet portrætterer mobiliseringen af ufærdigheden som et overambisiøst projekt.

### **GJ arver DCA's organisationsstruktur**

I analysedel 2 så vi, hvordan Jubran talte partneren frem – først som uafhængig og selvstændig i en tvangsfri relation, som hun modstillede donor/modtager-relationen. Derefter afmonterede hun sit eget argument ved at føre partnerkonstruktionen ind i sin egen selvmodsrigelse, da DCA i det konkrete partnerskab ikke kan leve op til deres egne standarder for det, de betegner *det rigtige partnerskab*. Kurz gengiver i følgende citat den paradoxale forventningsdannelse som partnerskabet stiller ham overfor, da han her forklarer hvordan DCA's udvikling installerer en afhængighed i relationen, men i praksis forventer, at han skaber sig som uafhængig:

*"I feel ehm.. we are just at a cusp – by definition that was exactly on schedule, we are just finishing the first half of our third year, on schedule we should become independent towards the end of our third year, so that.. ehm.. so were gonna be three year olds basically, ehm.. and as three year olds we've learned to walk, and we've learned some words – actually we're a stint! We're - we're are a mutant of a three year old, I would say were a ten year old, three year old!"*

*And I really don't want DCA to let go of our hands, if you know what I mean? We're walking now, almost on our own - their still holding our hands, and when we are three I want them to stick around, they can... walk beside us for a while, and then they can babysit and then we can be independent, if you know what I mean?*

*I don't want them to go anywhere, I don't – I'm not in a hurry to become independent from DCA"*

(Interview, Kurz d. 14 december 2014).

Kurz skildrer partnerskabet gennem en modningsfortælling, talt frem som en forældre/barn-relation. Først forklarer han, hvordan udviklingen fra afhængig til uafhængig rent tidsmæssigt går efter planen. Han forklarer, hvordan GJ på tre år er nået helt utrolig langt – vi er en *kæmpe*, siger han - eller nærmere en mutant af en tre årig, der kan det samme som en på ti år. Han gengiver dermed den forventning, DCA stiller til ham og knytter an til Jubrans floskelfyldte skildring af GJ som nogle, der trods deres alder kan meget mere end de andre.

Men derefter visualiserer han processen ved at forklare, hvordan en ufærdig mutant er konstrueret, som om den var ældre end den er, reelt er dybt afhængig af DCA. For selvom den tales frem, som var den 10 år gammel, har den kun lært ganske få ord og har knapt lært at gå. Kurz skildring af GJ udtrykker, hvordan de som tomt hylster har arvet DCA's tunge organisatoriske strukturer, men når GJ ikke har noget indhold og ingen erfaringer, kan strukturen ikke bindes til noget og kan derfor ikke mobiliseres.

Kurz knytter dermed an til Jubrans udlægning af afhængigheden i det hun betegner *det forkerte partnerskab*. Denne retorik gengives i Kurz udsagn, hvor han fremsætter risiko for kollaps uden DCA til at holde GJ oprejst. Kurz gengiver på den måde det fremanalyserede paradoksale forventningsbillede af GJ som nogen, der skal skabe sig som uafhængig – men på en afhængig måde. I det konkrete samarbejde udspiller DCA's mærkværdige konstruktion sig altså gennem partnerens handlinger og fører til, at partneren italesætter sig selv som handlingslammet uden DCA.

Ifølge partnerskabsstrategiens forskrifter indeholder GJ's ufærdighed særlige evner, der med DCA's hjælp, kan udvikle dem til – *stærke professionelle forandringsagenter, der kan omstøde det politiske og sociale mulighedsrum for en særlig skrøbelig målgruppe*, men i det konkrete partnerskab ender partneren som afhængig, tom konstruktion. GJ har ingen egne erfaringer at koble deres nutid op på, i organisatorisk forstand er de ikke andet end et tomt produkt som kun eksisterer på baggrund af DCA's artikulering af dem. Resultatet er at strategien oversættes til en paradoksal fremstilling af partneren, der fører til at projektet bryder sammen, når kontrakten udløber.

## **Mistilliden er dyr**

I analysedel 3 så vi, hvordan DCA-systemet foretager indstillinger af tillid og mistillid til den ufærdige partner for derigennem at reducere den kompleksitet partnerskabet med det ufærdige tilfører systemet i samarbejdet. Kurz forklarer i følgende citat hvordan han er grundlæggende usikker på DCA's intentioner med ham:

*"First, partnership is, as I said about trust, and understanding one another's intention - and trusting the intention. I don't need someone to be loyal to me, I need to trust someone to be consistent and understand who you are, once I trust you, to be you and I understand who you are, then I'm gonna.... what ever relationship we are going to form, just stay consistent so I can trust, that you are not gonna take of, in a completely surprising direction"* (Interview Kurz d. 14 december 2014).

Kurz og resten af GJ forsøger at afkode hvad, der er DCA's intention med dem. Et partnerskab handler først og fremmest om tillid, og tillid opnås, når man til fulde forstår den andens intentioner fortæller Kurz. Det handler ikke om loyalitet, siger Kurz, det handler om at man kan have tillid til, at partneren gennemgående er konsekvent i relationen. Men DCA's kommunikation bæres frem af paradoksale meningstilskrivelser, derfor er deres håndtering af partneren heller ikke konsekvent, men ændrer sig og modsiger sig selv, som vi så i analysedel 2. Kurz er derfor grundlæggende i tvivl om DCA's intentioner med GJ.

Systemteoretisk er der altså tale om, at DCA magter GJ, idet de konstant må foretage korrigering af egen adfærd i henhold til hvad de *tror*, er DCA's intention med dem. Kurz er således ved at miste tilliden til DCA, han siger: *forbliv konsekvent, så jeg kan have tillid til at du ikke pludselig ændrer vores relation i en fuldstændig overraskende retning.*

Iagttaget med et Luhmanniansk blik, vil GJ ikke knytte an til DCA's mistillids kommunikation, men vil i stedet starte med at udvise overbærenhed, forsigtighed eller begynder til sidst selv at nære mistro overfor DCA (Luhmann, 1999:130). Denne tilstand betyder også, at GJ vil begynde at slippe partnerforpligtelserne og handle egenrådigt og selv tage styringen (Luhmann, 1999: 130). I følgende citat kan spores både trods og mistro i Kurz opfattelse af relationen til DCA:

*"We're not gonna be an aid-organisation, we're not gonna be another local DCA - that's not our job! Ahh... we wanna work on long term plans, we wanna be an anchor for Palestinian development in Jerusalem!*

*I want DCA to recognize that, and to become a strong partner - not a parent, a partner! and support that. Ahm...to see.. to recognize the need, not just for humanitarian aid but for political advocacy, and I'm pretty sure DCA does, I'm pretty sure we speak similar languages – at least the people, I'm not sure within that structure of DCA itself"* (Interview Kurz d. 14 december 2014).

Kurz obstruerer imod partnerskabets konstruktion som en forældre/barn-relation. DCA skal være partnere, siger han - ikke forældre. Han fatter ikke mistillid til folkene, siger han, men til selve DCA's struktur. DCA systemets indstillinger underlægges derved en grundlæggende mistillid fra GJ's side, og GJ modsætter sig systemets enhed, og mistilliden risikerer at blive sin egen selvopfyldende profeti (Luhmann, 1999: 130).

Det er både tidskrævende og ressourcetungt at foretage den nødvendige kvalitetssikring af partneren gennem overvågning. Jf. regional koordinator Carsten Trier Højs udtalelser, har den tomme konstruktion vist sig at være en dyr affære for DCA. Gennem mistillidsmanøvrer magter DCA partneren ved at styre på GJ's tvivl om DCA's intentioner med dem. De forskellige mistillids manøvre fører til at GJ bliver usikker og mistillidens onde cirkel fuldendes når Kurz er begyndt at nære mistillid til DCA's struktur og begynder at modsætte sig denne. Mistilliden er afledt af DCA's egen konstruktion af det ufærdige som eftertragtesværdigt. Strategiens målsætning om udviklingen af den autonome forandringsagent er i det konkrete partnerskab blevet til det, Kurz betegner som en mutant med struktur som en organisation, men uden en organisationens indhold og erfarringsgrundlag.

## Opsamling

Når DCA selvfølgeliggør deres valg af den ufærdige partner og rationaliserer deres beslutninger ved at henvise til ufærdigheden som eftertragtesværdigt, er denne selvfølgeliggørelse udtryk for deres egen erkendelse, som altid kunne have set anderledes ud. Fx oversættes ufærdigheden af partneren GJ som *ekstremt overambitiøst umuligt projekt*, og beslutningen betegnes et *uansvarligt mirakel*. Ved at påpege kontingensen gennem partnerens syn på partnerskabsbeslutningen biddrager diskussionen med et nuanceret blik til DCA's iagttagelsesprogram. DCA's paradoksale konstruktion af partneren som uafhængig på en afhængig måde fører til, at partneren i samarbejdet handlingslammes. Kurz skildrer GJ som en ti-årig mutant af en tre-årig, der har arvet DCA's organisationsstruktur, men da GJ har ikke noget indhold bliver strukturen hæmmende for deres udvikling med risiko for at projektet bryder sammen, når kontrakten udløber. Denne indsigt i partnerens handlingsmuligheder i partnerskabelsesprocessen kunne synliggøre, hvordan DCA's strategi ikke er kompatibelt med systemets praksisindstillinger. Desuden kan systemets mistillidsprocedure siges at føre til deres egen selvopfyldende profeti, når partneren begynder at trodse systemets struktur.

## Konklusion

Efter at have gennemført de tre analysedele vil jeg her fremhæve de vigtigste pointer og reflektere over specialets udsigelseskraft i relation til disse.

Jeg har gennem første analysedel vist hvordan DCA's meningstilskrivelse af det ufærdige foregår gennem en ledet rationalitetskæde der tilsammen fremstiller en paradoksal partnerkonstruktion. DCA's partnerskabsstrategi fremsætter et behov for aktivister og sociale bevægelser der betegnes som, professionelle autonome forandringsagenter med evnen til, at omstøde både det sociale og politiske mulighedsrum for de skrøbelige målgrupper. DCA's partnerskabsprocedure indeholder obligatoriske krav til partneren om, at underlægge sig DCA's vision. DCA opsætter dermed krav om at partnerens autonomi skal strømlines med organisationen, inden et partnerskab kan indledes. Dette skaber en diskrepans i meningstilskrivelsen af partneren, som både konstrueres som autonom, men samtidigt forventes at opgive sin autonomi i partnerskabet. Løsningen bliver for Lederen af DCA Jerusalem valget af partneren GJ fordi de kan indeholde den paradoksale meningstilskrivelse. GJ beskrives som spændende og relevante aktivister fordi de ikke har andet med sig, end deres ufærdighed og deres lyst til DCA's strukturering. Denne mulighed for at meningstilskrive partneren som en paradoksal konstruktion, opstår fordi konstruktionen som udgangspunkt er tom. DCA selvfølgeliggør det ufærdige gennem en række utsydelige flosker, som for DCA fremstår rationelle. DCA har skaffet funding i det ufærdiges navn, hvormed Danidas krav om at partneren skal vurderes ud fra et investeringshensyn styrker det ufærdige som beslutningsrationale. Grange legitimerer DCA's ageren i verden gennem en rationalisering af DCA's særlige blik for græsrødder, der gør deres partnerskabstilgang mere legitim end de andre NGO'ers.

I anden analysedel blev det tydeligt, hvordan DCA's ellers så frugtbare valg af en partner som tom konstruktion skaber dilemmaer for DCA når samarbejdet sættes i værk. Grange skygger for DCA's eget behov for styring, som italesættes gennem partnerens egen lyst til DCA's struktur. Dermed virker DCA's konstruktion af partneren som legitim – fordi partneren selv beder om den. Konstruktionen af det ufærdige som eftertragtesværdig modstilles meningsmæssigt, så de ellers positive egenskaber i det konkrete samarbejde tales frem som decideret ødelæggende for DCA's troværdighed og ender med at undergrave donoraftalen med EU. Rationalet omgøres derved, så det ufærdige nu må konstrueres færdigt, som noget man kan samarbejde med. Dette medfører en paradoksal forventningsdannelse til den ufærdige partner, der må konstruere sig som selvstændig og uafhængig af DCA, men samtidig installerer DCA's struktur en afhængighed i partneren, som følgelig må skabe sig som uafhængig på en afhængig måde. Jubran betegner DCA's partnerskab som *et rigtigt partnerskab* og modstiller dette med donor/modtager-relationen afhængighedsforhold. Samarbejdet med det ufærdige ender dog med at obstruere præmissen for DCA's grundlæggende partnerskabsideal, da DCA ikke formår at leve op til deres egne standarder for, hvornår et partnerskab kan siges at være rigtigt.

I tredje analysedel viste jeg, hvordan DCA anvender tillid og mistillid i deres håndtering af de dilemmaer, deres ufærdige konstruktion medfører i samarbejdet. Grange forklarer fx hvordan DCA's tillid indvirker på begge sider af partnerskaber, hvorved styrkeforholdet i donor/modtager-relationen nivelleres. DCA siger, at de føler tillid til partneren og vil opfylde partnerens ønsker – men ønsket er samtidig et, de selv installerer, og tilliden beror på, om DCA kan iagttage, at deres følelser af mening spejles i partnerens handlinger. Samtidig skal partneren være i stand til at fremsætte ønsket, som var det deres eget. DCA er som system indstillet efter en umulig præmis om kun at påtage sig den risici, tilliden medfører, hvis partneren kan føle det, DCA føler. I samarbejdet forventes partneren at gå til bekendelse overfor DCA for at vinde deres tillid. DCA anvender mistillidsmanøvrer for at reducere den kompleksitet, partnerskabet med det ufærdige påfører systemet. De bedyrer total transparens og udfører skjult overvågning af partneren, men samtidigt bortforklarer DCA overvågningen ved at tale overvågningen frem som obligatorisk del af deres tillidsskabelse.

De sidste to analytiske nedslag tog udgangspunkt i hvordan DCA's partnerskabsstrategi skaber dilemmaer, som DCA ikke havde forudset, da de formulerede den. DCA kan ikke selv se, hvordan deres systemindstillinger ligger til grund for den kompleksitet, deres ufærdige konstruktion medfører i samarbejdet. Derfor fremsatte jeg en diskussion af hvordan DCA's konstruktion, udfordrer GJ's handlerum og dermed deres mulighed for at udvikle sig til forandringsagenter. I diskussionen tydeliggjorde jeg kontingenzen i DCA's konstruktion, ved at lade GJ's iagtagelser af beslutningen om partnerskabet udfordre DCA's rationalitet, om det ufærdige som eftertragtesværdigt. Jeg viste hvordan den paradoksale meningstilskrivelse af partneren, som uafhængig på en afhængig måde fører til, at GJ handlingslammes. GJ fremstiller en fortælling om sig selv, som en mutant uden organisatorisk erfaring, der har arvet DCA's tunge struktur. Kurz siger, at han er afhængig af DCA og projektet risikerer at bryde sammen, når EU-kontrakten udløber. Endelig viste diskussionen hvordan DCA's mistillidshandlinger overfor partneren, potentelt ender som sin egen selvopfyldende profeti, da GJ fatter mistillid til selve DCA systemets strukturering og begynder at modsætte sig dette.

## Litteraturliste

### Bøger og videnskabelige artikler:

- Andersen, N. Å .(2006): *Partnerskabelse*, Reitzels Forlag, København.
- Andersen, N. Å. (1999): *Diskursiv analysestrategi*, København: Nyt fra Samfundsvidenskaberne
- Kneer, G. og Nassehi, A. (1997): *Niklas Luhmann – Introduktion til Teorien og Sociale Systemer*, Hans Reitzels Forlag, København.
- Knudsen, M. (2003): *Forskydninger – Kontingenshåndtering i Modernisering af et Amtskommunalt Sundhedssystem*, i Højlund og Knudsen: *Organiseret Kommunikation*, Samfunds litteratur, Frederiksberg C.
- La Cour, A., Knudsen, M., Thygesen, N. T. (2005): *Det systemteoretiske interview – Interviewet som meningsdannelse*, Working Paper no. 8, Department of Management, Politics and Philosophy, Copenhagen Business School
- Luhmann, N. (2003a): *Beslutningens Paradoks*, i Højlund og Knudsen *Organiseret Kommunikation*, Samfunds litteratur, Frederiksberg C.
- Luhmann, N. (2003b) *Iagttagelse og Paradoks – Essays om Autopoietiske Systemer*, Gyldendal, København.
- Luhmann, N. (2000): *Sociale Systemer - Grundrids til en Almen Teori*, Hans Reitzels Forlag, København.
- Luhmann, N. (1999): *Tillid – en mekanisme til reduktion af social kompleksitet*, Hans Reitzels Forlag, København.
- Luhmann, N. (2005): *The Paradox of Decision Making*, i Seidl & Becker: *Niklas Luhmann and Organization Studies*, Copenhagen Business School Press, København.
- Nielsen, S. og Vallentin, S. (2003): *Organisation og Samfund – Mellem Systemteori og Neoinstitutionel Teori*, i Højlund og Knudsen *Organiseret Kommunikation*, Samfunds litteratur, Frederiksberg C.
- Pasteur, Katherine. (2006): Learning for Development, i: Eyben, Rosalind: Relationships for Aid, Earthscan, 2006
- Pasteur og Scott-Villiers (2006): Pasteur, Katherine og Scott-Villiers, Patty: *Learning about Relationships in Development*, i: Eyben, Rosalind: Relationships for Aid, Earthscan, 2006

- Staunæs, Dorthe & Søndergaard, Dorte Marie, (2005), *Interview i en tangotid; i Kvalitative metoder i et interaktionistisk perspektiv*, Hans Reitzels Forlag.
- Shutt, Cathy (2006): Money Matters in Aid Relationships, i: Eyben, Rosalind: Relationships for Aid, Institute of Development Studies, Earthscan,
- Wallace m.fl. 2006: Wallace, Tina; Bornstein, Lisa og Chapman, Jennifer: The Aid Chain – Coercion and Commitment in Development NGOs, Intermediate Technology Publications, 2006

### ***Empiri***

#### ***Interviews:***

- Grange, Antony: Regional Repræsentant, DCA, Palæstina, foretaget d. 13 dec. 2014, Jerusalem
- Jubran, Shahnaz: Program Officer, DCA, Palæstina foretaget d. 13 dec. 2014, Jerusalem
- Trier Høj, Carsten: Regional Represetative DCA telefon interview d. 11 nov. 2014
- Kurz, Micha: Co-manager Grassroots Jerusalem, foretaget d. 14 dec. 2014, Jerusalem

#### ***Publikationer:***

- Danida 2008: Civilsamfundsstrategien – strategi for dansk støtte til civilsamfundet i udviklingslandene,
- Danida 2011: Generelle principper for støtte til udviklingsaktiviteter gennem danske civilsamfundsorganisationer, Danida, 2011
- Danida 2014: Generelle retningslinjer for danske organisationer med rammeaftale med Udenrigsministeriet, Danida, 2012 Strategi for dansk støtte – herunder samarbejdet med de danske NGOer. Analysedokument og strategi Udenrigsministeriet, Danida 2000.

#### ***Hjemmesider:***

- Altinget – Udtalelse CONCORD: [www.altinget.dk](http://www.altinget.dk) 24 okt. 2012: artikel/124608 - "EU vedtager flot strategi for civilsamfundets rolle i udviklingslandene" (Hentet d. 30 nov. 2014)
- DCA – Arbejdet ude og hjemme: [www.noedhjaelp.dk](http://www.noedhjaelp.dk) : "Om os, globalt og lokalt" (Hentet d.12 dec. 2015)
- DCA's – værdier: [www.noedhjaelp.dk](http://www.noedhjaelp.dk): "Om os – hvem vi er" (Under: "Værdier" )(Hentet d.12 dec. 2014)
- DCA's – Organisationsstruktur: [www.noedhjaelp.dk](http://www.noedhjaelp.dk) : "Om os, hvem er vi organisationsstruktur" (Hentet d.15 feb. 2015)
- EU – ECHO: Retningslinjer – Benchmarks for development partnerships [www.dgecho-partners-helpdesk.eu/partnership/start](http://www.dgecho-partners-helpdesk.eu/partnership/start) (Hentet d. 8 jan. 2015)

- EU – ECHO: Framework Partnership Agreement – ansøgningsskema: [www.dgecho-partners-helpdesk.eu/action\\_proposal/minimum\\_standards/start](http://www.dgecho-partners-helpdesk.eu/action_proposal/minimum_standards/start). (Hentet d. 8 jan. 2015)
- Humanitarian Accountability Partnership, historisk: [www.hapinternational.org/about/history.aspx](http://www.hapinternational.org/about/history.aspx) (Hentet 19 feb.2015)
- Kristeligt dagblad d. 18. Dec 2014: Udviklingsministeren om alternative partnerskaber [www.kristeligt-dagblad.dk](http://www.kristeligt-dagblad.dk): "Vi har pengene, men løsningerne findes i u-landene" (Hentet d. 3 okt. 2014)
- NGO Forum: "Temaer i civilsamfundsstrategien" [www.ngoforum.dk](http://www.ngoforum.dk): (Hentet d. 1 dec. 2014).
- OECD – Om globale retningslinier: [www.oecd.org](http://www.oecd.org): Effectiveness paris declaration and accra agenda for action. (Hentet d. 15 feb. 2015)
- Udenrigsministeriet – U-landsoplysningens formål: [um.dk /da/danida](http://um.dk/da/danida) Det goer vi u-landsoplysning. (Hentet d. 15 feb. 2015)

## Bilag 1: DCA Partnership Policy for International Co-operation

Working in partnership and with partners is fundamental for DanChurchAid's (DCA) international work and cooperation. This policy spells out the ambition of strengthening our partnership relations in terms of mutual ownership and mutual accountability. The policy is dealing with our international partnerships, however, the partnership principles are to a large extent also valid for our partnerships in Denmark and throughout the organisation.

In this policy *Partners* refer to: organisations from civil society that works with or have expressed a wish to work with DCA; organisations which DCA is already funding or wish to support with direct funding and with whom we share common values and principles.

The present policy presents DCA's vision on partnership and the purpose of this policy is to set a direction of better and increased dialogue with our partners - a direction that DCA will aim at together with our present and new partners. The policy also describes which organisations DCA will prioritise to partner with, how we work with our partners, and when partnerships might have to end.

This policy is partly written for organisations which have, or wish to have, a partner relationship with DCA, including the partner group and partner platforms. It is also to be used by DCA's management, advisors, consultants, and programme staff in the regional offices in their regular contact with DCA partners - especially before negotiations with new partners, renewal of cooperation agreements, in the process of signing partnership agreements, as well as in programme development, reviews and evaluations.

### DCA's vision of partnership

All DCA's international work is based on a gender inclusive rights-based commitment and working in partnerships is fundamental for DCA's entire work. Supporting and empowering progressive parts of civil society – a civil society aiming at transforming power structures to ensure development and eradication of poverty, injustice and insecurity – must be locally owned to be sustainable. Working in partnership is therefore our natural starting point.

Partnership is also a logical consequence of DCA's Christian value base which means that all our work/service for poor and neglected people (*diakonia*) is undertaken in a shared community or fellowship with various local partners (*koinonia*). DCA believes all human beings are created equal and that we are called by our various faiths to reflect and realize equality – in a non-discriminatory and all-inclusive way - and to restore equality where it is broken. Therefore DCA will insist on mutuality in our partnerships where no-one are objects of help and service, but fundamentally equal partners in mutual cooperation for development. DCA has a particular commitment to work with other faith based organisations who in many countries have a strong voice and represent huge sections of the poorest and marginalised groups, not least in rural areas. This is particularly reflected in DCA's commitment to and membership of the ACT Alliance but also in a commitment to work with other faith based organisations, whether these are Christian or representing other faiths.

DCA wants to build partner relationships through which we can contribute to a civil society that facilitates openness, dialogue, respect for and discussion of opinions. DCA wish to strengthen a civil society that builds on participation and empowerment e.g. in advocacy for improved service delivery and a civil society that empowers and mobilizes marginalized and vulnerable groups. DCA wants to continue and scale up cooperation with progressive civil society actors that monitor, engage and

interact with the state, private sector and other stakeholders such as media and academia - to both empower and keep them accountable.

DCA believes that civil society organizations, including social movements and grassroots organisations, can transform needs and rights of poor and marginalized groups into social and political power and that this ultimately can lead to a positive change in the lives of poor, excluded and vulnerable people. In other words, DCA's aim is to assist these organisations to continue to be - or to become - strong, autonomous, vibrant, professional, accountable and transparent civil society organisations genuinely representing rights holders.

DCA envisions ideal partnerships with such civil society actors as mutually beneficial relationships. The vision is to build and strengthen horizontal – instead of vertical - relationships between DCA and its partners. DCA however acknowledge that genuine partnerships take time and trust to develop and that inequality in size and access to resources are significant challenges that take a constant effort to overcome.

Supporting the development of a diversified civil society and the partner relationship in itself has high value for DCA. It is however important to underline that this shall always be with the aim to support and ensure lasting results for the poorest and most marginalised groups. DCA acknowledge that there may well be a conflict of interest between, on the one hand, the process that it takes to build strong civil society actors (which can at times be very inwards looking) and, on the other hand, the need to document that such processes lead to real results and sustainable impact for poor and marginalised rights holders. By acknowledging this, DCA also commits to work with our partners to strike a reasonable balance when such tension appears.

DCA's partnership vision is to deepen and strengthen our relationship and mutual dialogue with key partners on issues that go beyond financial support and the traditional time-bound project support. DCA wants to establish a mechanism that can ensure and facilitate an open dialogue and ensure mutual accountability between DCA and our key partners, and thereby, to the largest possible extent, strengthen a horizontal partner relationship.

## Common Values and Principles

For DCA a healthy partnership between organisations must be a relationship founded on mutually respected values and a shared vision of the common goal of reaching out to the poor and the marginalized based on respect for human rights and gender equality.

Genuine partnerships take time to develop and are based on values such as mutual trust, respect and acknowledgement of our different strengths and weaknesses. DCA believes that such values are essential in our partnerships when facing a world of constant changing problems, opportunities and priorities. In genuine partnerships, partners and DCA challenge the traditional donor-beneficiary relationship and are in dialogue on our values and principles (which also change over time).

DCA has signed up to values and principles endorsed by the ACT alliance (in the ACT *Code of Good Practice*) and the Humanitarian Accountability Partnership (HAP) 2010 principles, and the Red Cross/Red Crescent and INGO *Code of Conduct for Disaster Relief*.

In keeping with the obligations that derive from these, DCA commits to, and will seek partners, that also commit to:

- Acting in ways that respect, empower and protect the dignity, uniqueness, intrinsic worth and human rights of every woman, man, girl and boy;
- Working with communities and individuals on the basis of need and human rights without any form of discrimination;
- Ensuring that the capacities and capabilities of communities are considered at all times;
- Targeting those who suffer discrimination and those who are most vulnerable;
- Speaking out and acting against those conditions, structures and systems which increase vulnerability and perpetuate poverty, injustice, rights violations and the destruction of the environment;
- Working in ways that respect, strengthen and enable local and national-level capacity;
- Not using humanitarian or development assistance to further a particular religious or political standpoint;
- Upholding the highest professional, ethical and moral standards of accountability;
- Meeting the highest standards of truthfulness and integrity in all of our work;
- Endeavouring not to act as instruments of government foreign policy
- Listening and responding to feedback from the groups with whom we work when planning, implementing, monitoring and evaluating programmes;
- Enabling the groups with whom we work, organisational stakeholders and staff to raise complaints, and responding with appropriate action;
- Working as a responsible member of the aid community, co-ordinating with others to promote accountability to, and coherence for, impoverished communities and crisis-affected people

## **Partnership Criteria**

DCA works with a wide range of different stakeholders, including state actors and private business. However, in this policy those we refer to as *partners* are always – as ourselves – organisations from civil society and they are the organisations DCA may provide direct funding for. It will always be among civil society organisations that DCA will seek to establish partnerships based on the above-mentioned shared values and commitments.

The variety of civil society organizations that DCA can partner with is broad and will vary within each country according to the specific context and what is relevant in the specific programme in question. It is important that partners know these criteria to assess whether or not they wish to enter into cooperation with DCA. As a highly decentralized organisation it is also crucial for DCA to be transparent and open about the criteria that DCA apply when assessing and choosing who to work with. With due respect to the relevant programme policy and technical demands, the following criteria shall guide DCA's selection of partners:

### Faith Based and Secular organisations

As a church-related organisation, DCA feels a special obligation to involve church and faith based organisations, in particular those who are – or potentially could become – members of ACT. When applying for membership of the *Action by Churches Together (ACT alliance)*, DCA also made a commitment to work closely with other ACT members. DCA therefore prioritises to seek partners within the ACT alliance, whether it is for humanitarian action, mine action or long-term development work.

Where possible, it is DCA's ambition to partner with at least one to two local ACT members in each focus country – and always work in coordination with all ACT members. Where there are no, or only few, local ACT members, DCA will seek to support potential organisations to become members.

DCA believes in inter-faith dialogue and therefore also prioritises partnerships both with other Christian and other faith-based groups. DCA regards faith-based organisations as an important part of civil society but also acknowledges that diversity is key in a vibrant civil society. DCA will therefore also seek partnerships with secular organisations relevant to our programmes.

#### *Organisations with a Rights Based perspective*

As an organisation committed to the respect of human rights and gender equality, DCA will seek partners who share these values and wish to work with a rights-based commitment. DCA will therefore partner with organisations that facilitate the empowerment of marginalised groups to claim their rights. DCA also partners with organisations that sensitise and advocate for governments and other stakeholders to meet their obligations to these groups.

DCA will build and support partnerships with organisations that are committed to incorporating human rights and gender equality principles within their own organisations and in their interaction with rights-holders. In DCA, we operationalize these principles by focusing at Participation, Accountability, Non-Discrimination, Empowerment and Linking to Rights (PANEL).

Therefore, partnerships with organisations focused solely on service delivery will increasingly be limited to fragile and humanitarian crisis situations or where some service delivery is considered strategic and necessary for supporting the legal and political empowerment of the groups with whom the partner works.

#### *Organisations that have a solid rooting with Rights Holders*

With DCA's focus on building and strengthening civil society, the issue of our partners' rooting within communities, or groups of right holders, is also a parameter to be considered in partner selection. Some CSOs are formed by rights holders themselves and thus directly represent them. Other CSOs are formed to assist marginalised rights holders or to represent their interests. The latter organisation can be regarded as *intermediaries* for reaching impoverished groups and communities, but do not necessarily have a clear mandate from them – in such cases it is important to be clear about the legitimacy the CSO has among rights holders.

DCA prefers to work with partners with a strong representation of marginalised (poor and oppressed) rights holders. If the mandate from rights holders is not self-evident, partners who are committed to work with strengthening their links to and mandate from rights holders will be prioritised. This is both for intermediaries and also for networks, which might not have a direct contact with rights holders but enjoys legitimacy through its membership base.

#### *Organisations with specific technical and operational capacities*

Partners' technical capacities also play an important role in determining the basis for partnership. In each focus country, DCA has a prerequisite to support partners to maintain certain specific capacities and ensure resources are available in particular on gender equality, human rights, and humanitarian response. Depending on the specific thematic programme other technical resources might also be required. For programmatic reasons, DCA may thus need to compromise on mandate/rooting and instead select organisations with particular technical resources where these are needed to ensure adequate technical capacities and achieve particular goals (i.e. where relevant and more well-rooted CSO's cannot be identified).

## Partner portfolio considerations

When preparing programme strategies, DCA will analyse the country context and the status of the civil society and assess how to apply the above criteria. In some countries relevant civil society organisations might be difficult to find; in other countries there may be so many CSOs that it feels almost impossible to do justice in the selection of partners. Additional country specific partner criteria and priorities may therefore also be included in programme strategies to ensure a suitable partner portfolio in the specific context.

DCA's partner portfolios will normally be a mix of local CBOs and national NGOs, networks and resource agencies. Partners may be small, young or newly established organisations. In other countries, there are larger, older and more mature organisations. Some places, and in particular in humanitarian situations, it may also be necessary to include other international organisations than ACT members in a partner portfolio. When balancing a partner portfolio, considerations should also be given to possible synergies between partners, their interest in participating in networking as well as managerial aspects, potential and actual capacity to meet performance requirements, and available staff and partner resources (e.g. when working with many CBOs). A balanced partner portfolio is also a result of assessments of risks and potentials – and proper risk management.

A diversified partner portfolio is therefore also a means to ensure partners can support, complement, and compensate each other's strengths and weaknesses. In all key partner relationships, DCA will ensure that there is a well-defined added value to the given partner's capacity and/or project outcomes that goes beyond a mere financial contribution. This added value may e.g. be defined in joint advocacy strategy, an organisational assessment and capacity development plan, an approved OD-proposal, or partnership agreement.

With so many aspect to consider there are no simple rules that can determine exactly which partners DCA should work with, but the guidance can be summarised as follows:

The organisation must be relevant to the programme; there is agreement on common values and principles; and systems are - or can be brought - in place to ensure minimum standards and performance requirements. When this is fulfilled, then DCA has a *preference* to work with organisations, and networks, that:

- a) Are (potential) members of ACT alliance – and other Faith-Based Organisations
- b) Have a high degree of RBA internalisation (PANEL principles)
- c) Have a high level of rooting or strong representation of rights-holders  
(either CBO's or Intermediaries with CBO mandate)
- d) Are national civil society organisations (rather than INGOs)
- e) Have specific technical capacities

To say this is DCA's *preference* is also to underline that these points should not be taken dogmatically, and as mentioned choices must always be based on an analysis of the local context and in particular the status of the civil society in the relevant country/region. Due to huge contextual variations, DCA has chosen not set specific targets for the partner portfolios in each country, but will monitor the balance and development over the years through the partner portfolio overviews for each focus country.

In addition to the above, it is obviously also perfectly legitimate to have non-funding relationships in the different programmes, where this can be of value to the programme(s) or partners. This could e.g. be

joint advocacy and other networking, or to work with other agencies around harmonisation of requirements in relation to partners.

## How do we work with partners?

The resources offered to partners are spaces for dialogue, funding and/or fundraising capacity, support for organisational development and capacity building, as well as cooperation on communication and connecting local to international advocacy.

DCA's support to partners usually takes its starting point in support to specific projects or larger programmes – as defined by the partner - or in some cases even the partner's entire strategic plan. But collaboration with partners can also be support for events, research, single-issue alliances, or participation in Consortia. As partners we may together agree to sign several different agreements; however, as a rule of thumb it is recommended to work towards more long-term and comprehensive agreements, both because we believe that will contribute to strengthen the stability and predictability for partners - and to decrease bureaucracy.

When partner's *development work* is supported financially it will – in almost all cases – be within a programme strategy approved by DCA. The programme provides a framework for the individual projects that can be supported in any given country. Such programmes define the overall strategic goals, and partners' individual projects will consequently be funded as part of that DCA programme. For the *Humanitarian Action*, overall strategic frameworks are mainly developed as part of country programmes or as a component of Right to Food programmes and many Humanitarian Actions are funded as projects outside of a programme.

When a project proposal from a partner is approved, it will be formalised in a cooperation agreement. Before the final approval there will be a thorough dialogue with the partner about the project proposal, among other things to ensure it is in accordance with DCA's values and principles, and where relevant aligned with the relevant DCA programme strategy.

DCA also has a strong ambition to both learn from partners as well as to provide partners with opportunities to influence our ways of working. At a more overall level, there are the following structures to jointly reflect and gather learning, and to ensure there are spaces where partners get opportunities to contribute to and influence the development and formulation of DCA policies and programme strategies:

- In each focus country, the partners elect a representative for DCA's *partner group*. This partner group, of approximately 10 members, is consulted in the development of new DCA policies and overall DCA strategies and will advise DCA's board.

- In each thematic (or country) programme, a *partner platform* is established. This is composed of those partners participating in a particular programme. The partner platform is a forum for dialogue between partners (incl. DCA) and will be strongly involved in the development, monitoring, mid-term review, and evaluation of programmes. In older and more well-established programmes, the partner platform will also be part of defining what additional new partners would be beneficial for the programme. Partner platforms might also decide to network more broadly and involve organisations that are not funded by DCA.

In addition to these project and programme-related fora, DCA will institutionalise *annual bi-lateral partnership* meetings with key partners. Such meetings shall ensure that management staff from DCA's regional office and the partner organisation, at least once annually, systematically discuss the state of

the partnership. The following levels should be covered:

1) Our mutual relationship as well as the future strategic perspective for this, including the contribution each of us brings and expects to get; 2) the status of the organisations and plans for organisational development; and 3) the joint external relations e.g. plans and agreements for joint external communication (such as visits from media, volunteers etc.) and identifying areas for joint advocacy, e.g. linking national and international advocacy.

Since it is DCA's ambition to reduce the earmarking to projects where DCA is the only donor, and move more towards more programme or organisational budget support, the annual bilateral partnership meeting is also to ensure maximum alignment between DCA and the partner's set-up, as well as to identify needs for harmonisation with other donors.

The annual meetings shall be documented and the documented decisions taken during such meeting are what we regard as *Partnership Agreements*. This means that partnership agreements can vary from simple signed minutes of the meeting to more thorough Memorandum of Understandings e.g. when the partnership involves organisational budget support for an organisations with a broad mandate.

If partners feel that the above mentioned dialogue mechanisms are not working, the partner may call for members of DCA's International Management team at the Head Quarters to provide mediation between the parties. A second option is to use DCA's Complaint Handling Mechanism (<http://www.danchurchaid.org/about-us/quality-assurance/complaints>) where partners can also, confidentially, provide feedback and complaints. This must also be used if partners experience misconduct by DCA staff.

## Innovative Partnerships

DCA also has a strong wish to explore new ways of working in partnership together with both our present and potential partners as a response to global changes. DCA is keen to test non-traditional ways of partnership with Southern actors where we look into new, more flexible and potentially also more risky relations. This could e.g. be in the support to social movements with very loose structures or handing over larger responsibilities for the entire programme management to Southern partners.

Where DCA's procedures and requirements are obstacles to innovative ways of working, DCA's regional offices are therefore strongly encouraged to request derogations and to get a mandate from the responsible director at HQ to test new types of partnerships. When doing so DCA will apply a mutual action-learning approach where new innovative approaches are tested; where learning is discussed and documented between the partner(s) and DCA, as well as ensuring a proper follow-up/adjustment. DCA HQ will in each case appoint a focal point to ensure support, learning and documentation.

## Exit from or phasing out of partnerships

Partnerships typically begin with a time bound perspective and not all partnerships develop into long-term partnerships. In general, however, DCA believes in long-term and constantly evolving partnerships. Consequently, we do not operate with an end-state for partner organisations, where a point for phase-out will automatically be reached. However, phasing out can be for "Strategic, Programmatic or Contextual Reasons" and good practice in such cases includes:

- Written information for the partner and oral dialogue
- Agree on a minimum phase-out period

- Phase out strategy (incl. OA/OD, support for fundraising, etc.)

Phasing out can also be initiated because of "Difficulties in the relationship" (e.g. conflict of fundamental values, fraud, abuse of power). Phasing-out in such cases will typically happen with short notice and follow-up action might include steps to recover funds or appropriate legal procedures. More advice is provided in a guidance note called "Phasing Out of Partnerships" which is a practical tool for phasing out of partnerships both when it is a well-planned, strategic process but also in situations where there are sudden problems (security, war, disasters) or in situations where either of the parties feel that the partnership must come to a stop due to conflicts in values, serious financial fraud etc.

## **Bilag 2**

**Interviewet blev foretaget i Jerusalem 14 dec. 2014.**

**Respondent: Antony Grange (A) Interviewer: Amalie Lind (Am)**

Am : Først din jobbeskrivelse og dine ansvarsområder ?

*A: Jeg er regional kontorets... hovedansvarlig for det der foregår herneude*

Am: Og hvor længe har du arbejdet for organisationen?

*A: I denne stilling, lidt over et år.*

Am: Arbejder i ud fra en overordnet kommunikationsstrategi eller har i en særlig for Palæstina?

*A: Vi har begge, vi har en international strategi æhh.. og en communication strategy øh.. som er helt ny øhm.. godkendt nu, og så har vi vores egen her siden juni måned, så det er også ret nyt.*

Am: Ok.

*A: Til kontoret ik'... omkring kommunikation.*

Am: Så det er noget nyt?

*A: Det er noget nyt og jeg begynder at øhm.. at bruge, men desværre har vi ikke endnu en fuldtids communication officer, så vi bruger interns til det, og det giver et selvfølgelig.. vi kan ikke kaste os, i fulde, ja, ligesom vi ville have gjort med en fuldtids ansat på communication, det er klart der er nogle projekter vi ikke kan assistere..*

Am: Ok, men det kommer?

*A: Jeg håber det kommer på et tidspunkt, det var meningen at det skulle være 2014, men det bliver nok 2015.*

Am: Men det skal være en der er lokaliseret her og som så har direkte kontakt til hovedkontoret i Danmark?

*A: nemlig!*

Am: Ok, og hvor meget af dit arbejde vil du sige relatere sig til partnerskaberne ?

*A: ja, godt spørgsmål det ehh... måske svaret ligger i hvordan man forstår partnerskabet, altså jeg mener en stor del, ehh..ja.... der er måske delt i to, der er den del der har med intern kontors øhh.. generel eh..management og human ressources management, og det andet har med partnerskaber at gøre, men jeg vil sige det er primært vores programme officers der er i kontakt med partnerne, ellers vores finance, men jeg kommer ind over og møder med partnerne en gang imellem, men det er også en regional stilling, så jeg har også partner kontakt i både Libanon og i Libyen, det er jo også for os eh.. FKN er meget meget, måden vi arbejder på er meget igennem vores programme officers og projekt folk, det er dem der er i kontakt med partnerne og der er nogle tidspunkter hvor jeg går ind og selvfølgelig har møder, og jeg tror i fremtiden med de partnerskabs aftaler og den måde vi bevæger os øhm.. vil jeg.. bruge mere tid på partnerne, jeg fortæller lidt om forskellige ting, men altså øh.. normalt nu, har et FKN kontor et regional kontor, ikke et program coordinator, som hjælper med at koordinere vores projekt arbejde, program arbejde, det er først siden oktober at vi har en på kontoret som har den stillig for første gang, og det vil sige at det vil frigive tid for mig til at være mere lidt mere i kontakt med partnerne og lidt den der strategiske diskussion og inputs,*

*med partnerne, men også generelt med alle mulige andre øhh.. kilder hvis man kan kalde dem det mere repræsentation og mere kontakt med partnerne, ja.*

Am: Ud i, i felten..

A: ja!

Am: ok, og hvor mange partnere har i, i regionen?

*A: I regionen det er, det er svært jeg har måske 35, men i Palæstina 2, og Libyen 10. Og jeg taler undtaget minerydning de 35 er uden minerydning.*

Am: Og hvordan fungere det rent praktisk, hvem udvælger partnerne?

*A: Ja, det er et spændende spørgsmål i FKN hvordan man vælger partnere. (griner) altså vi har et criteria, et startpunkt for det vi gør, det er vores program.. når vi starter et program så laver vi et mål og aktiviteter og et land-program og så har vi en række behov, og så skal vi finde partnere der kan levere på de forskellige aktiviteter, så ehm.. vores partnerskabspolitik fortæller lidt om, hvad er det vi kigger efter, det er vigtigt og det tjekker vi altid med vores partnere om de faktisk opfylder de krav eh.. og har de karakteristik vi gerne vil have i en partner. Accountability and shared vision og alt det der, men ehm..men hvis vi har en eksisterende partner fx YMCA og nogen er meget gammel partner og de stadig opfylder vores eh.. forståelse af hvad en partner er og skal være i stand til at levere og vi er tilfreds, generelt tilfredse med vores samarbejde og de kan stadig bidrage til programmet - så beholder vi dem. Så fortsætter vi, det er også sådan vi ser på vores rolle, det er ikke bare skifte partner, de er ikke kun implementing agencies, de er også partnere som vi involverer fra starten, fx. nu når vi skriver vores land strategi eller program, men også til at være med til at implementere et program, så hvis vi er tilfreds, de er tilfreds og opfylder en række krav, eller hvis ikke de gør men har villighed til at gøre det, så er de med, og så nogle gange ser vi nogle gaps, altså der er huller i det der logframe, hvor vi ser der er nogle ting vi har sagt vi skulle opnå, men hvor vi ikke har en partner, og der er vi nødt til at finde en, og det er en... det er ikke sådan at vi laver en call for en partnerskab, vi, vi, vi vil så have en diskussion her internt i, på kontoret øhm.. og vi har en form som vi kalder en program committee or committee meeting, som er typisk der hvor vi vil have den slags diskussioner, hvor vi siger ok, vi har brug for en partner, der kan dække det område, både tematisk og geografisk og sådan noget, hvem kunne vi tænke på, hvem kunne vi der... det er netværk det er viden om aktive, relevante organisationer og det er selvfølgelig, ja det er den måde vi gør det på, det må jeg inderømme, det er ikke et call som det måske, hvor vi gav chancen til alle, men ja, det er ikke noget vi gør og jeg syntes faktisk at vi har med alle sammen her øhm... de fleste af vores medarbejdere er fra Palæstina og har mange års erfaring med udviklingssamarbejde, så de kender...men der er nogen risici som man skal være opmærksom på, så derfor er det også vigtigt at vi har alle sammen vores øre og øjne åbne og kan se øhm...hvem bevæger sig i hvilken retning og øhm... men det er ikke så tit at vi har brug for en ny partner, så det er ikke det vi bruger mest tid på at finde en ny partner og det er også afhængigt af hvad det er nogen gange er det en EU ansøgning hvor vi har fx sidst...eller tidligere i år havde vi brug for en der kunne lave noget om markedet eh.. landbrugs markedet, corporatives og acces to market og så de der creating zones og der var vi nødt til at finde en og så har vi kigget på forskellige og så var der efter forskellige samtaler fundet en og det er sådan det sker. Men nogen gange er de her, i hvert fald i starten til noget lidt specifikt, men vi prøver også at se på det som en investering ik, så derfor er det vigtigt når vi vælger en ny partner øhm... vores partnerskab og Danida presser os til vores partnerskabs politik og generelt Danida presser os til at have færre partnere vi har 22, 23 nu og jeg tror gerne de vil se at det kommer ned til 15, og lige hvordan vi håndtere det er jeg ikke klar over endnu... og jeg ved ikke om det er det rigtige beslutning.*

Am: Det vil tiden vise, men hvordan forstår du så partnerskabet, vi har allerede været inde på det hvor du forklarer hvordan i bruger det, men hvad ser du at det gør for DCA og hvordan spiller det ind i den større strategi?

*A: Du mener den tilgang vi har? For os som sagt, det er en investering den er langsigtet vi har ikke nogen exit strategi, det burde vi måske have, men det har vi ikke, og det går også for vores partner, der er faktisk ikke en for de fleste en exit strategi, vi ved ikke hvornår vi slutter vores samarbejde øhm.. og der kan være forskellige grunde til det og derfor er jeg er ikke sikker på hvordan jeg kan svare på dit spørgsmål? Øhm.. fordi partnerne influere på det landeprogram og så har vi det der partner group jeg ved ikke om Steffen og Carsten har fortalt dig om det, hvor partnerne hernede, vælger en der skal repræsentere dem og det er Rami Sourani som er direktør for PCHR (Palestinian Centre for Human Rights) det er ham der repræsentere alle vores partnere fra Palæstina, så han har en rolle her for at koordinere deres inputs omkring specifikke behov som startegi, politik udvikling til FKN generelt.*

Am: Hvad er et ideelt partnerskab – hvordan ser det ud?

*A: 'The perfect one'! Jamen det er et partnerskab hvor vi kan være meget øh... for mig der skal være jeg vil sig på engelsk 'trust' og fra begge sider og åben dialog, det bliver aldrig lige, altså vi har pengene, men hvis vi kan have en dialog, som tager den frygt som nogle partnere har, øh.. hvis de siger det så får de ikke flere penge øh.. så har vi i hvert fald fået et stort skridt. Og så skal vi være fælles til et fælles projekt, der er mange ting i det her, men i bund og grund det ideelle partnerskab det er, hvor der er win, win , altså vi er, vi føler at det vores bidrag giver noget, hjælper, løser noget. Øhm.. og nemlig også at vores støtte giver mulighed for partnerne til at opfylde de deres mål og deres ideer. Det er ikke altid så nemt, faktisk at finde den match. Så ideelt set, det er også den retning til, vi bevæger os, men den er svær, det er generel støtte til partneren det vil være ideelt fordi det vil sige at vi giver dem ansvar til at vide hvor pengene bedst bruges til. Det tager en del trust, og der har vi mange partnere vi er klar til at støtte på den måde, andre er vi ikke endnu i stand til, så det er også en process og der er forskellige modeller af partnerskaber, det har vi i vores portfolio, selvfølgelig, men den top model det er den hvor vi giver budget support og vi er med i nogle strategiske diskussioner og et højere niveau.*

Am: Ok, og hvordan monitorer i det? Og kategoriserer i også, det lyder som om i kategoriserer partnerskaberne.

*A: Altså, ja det gør vi, det gør vi, vi har ikke nogle kategorier, det er ikke sådan at vi har en tabel hvor vi, men det er næsten det i praksis altså det er partnere der kun er involverede i projekter og der er andre der får det her buget, eller 'core' support. Øhm.. og hvordan vi monitorerer er også forskelligt, vi justerer efter hvordan vi finansierer et projekt, så er vores monitorering meget detaljeret, hver aktivitet og hver eneste krone der bliver brugt skal der følges op på, så det er mere detaljeret end med GJ's, men hvis vi har budget support, så kigger vi på anual support og generel, altså selvfølgelig skal vi være tilfredse med.. og så høre vi alle de andre ting som vi også tager i betragtning, hvordan partneren kommunikerer hvad andre syntes om deres arbejde, har de, influere de på land politik og på civilsamfunds øh.. bidrager de til noget på forskellige, enten som civilsamfunds eller influere de direkte politisk, det er det vi prøver også at kigge på, altså som ikke kommer fra partneren direkte, når vi fx laver den her budget support som er typisk eksempel på, vi ser på hvad de leverer og hvordan det bliver modtaget, og hvis vi syntes at det er relevant det de gør, så fortsætter vi.*

Am: når nu vi taler om civilsamfundsopbyggende organisationer, kommer jeg jo til at tænke på Grassroots, er der noget særligt ved dem som partner, hvad er grundlaget for valget af dem som partner?

A: Ja, jeg var der ikke dengang det blev besluttet, så vidt jeg forstår, det var en kombination af et behov i vores partnerskabs øh.. land program til at have den slags arbejde – som fokuserede på Øst Jerusalem og sikkert også, i hvert fald så vidt jeg kan se et behov for vores..., generelt i vores partnerskabs portfolio har nogle partnere der er meget tæt forbundet med græsrødder, græsrodsorganisationer, i hvert fald community based, og så var der de her unge aktivister med, fulde af ideer og også en organisation og en lyst til at være lidt mere strukturerede og bygge noget, uden at glemme deres primære ide om arbejde med de meget lokaliserede - nogen gange meget små community based organisations. Og det syntes vi var meget relevant og spændende – også fordi vi havde ikke nogen partnere med stor adgang til Øst Jerusalem før, og det har vi stadig ikke undtagen Grassroots og WMCA til at lille projekt, så det har vi.. det var så den kombination der, der var interessant, øhm.. det er også svært at støtte aktivister altså... vi siger at vi gerne vil, men det er ikke så nemt at være accountable og finansiere og alt det der så og ha en kombination af den aktivistiske ide og samtidig en struktur var selvfølgelig også attraktiv – så det tror jeg var grundlag for beslutningen og de var også ret convincing (griner) deres motivation og lyst og.. ja, og ideer var værd at støtte, så det har vi gjort, vi har besluttet og det har vi også formået at overbevise EU om at det var en god ide.

Am: nu kommer vi til noget om kommunikations flowet, fra den danske HQ til kontoret her, du fortalte før at der kommer til at være i fremtiden en der sidder lige præcis med den opgave, men hvordan fungere det nu?

A: øh.. Nu har vi en intern, som er journalist og som skriver en masse artikler og vi sender hende rundt til partnere og projekter og forskellige events der foregår og Sofie har altid en forbindelse med vores samarbejde og skriver om det, så hun skriver artikler og lige præcis hvordan det foregår : hun besøger, skriver noget, det bliver tjekket med vores tekniske program officer. Vi har også .... Det kommer ikke til israelerne det her? .. vi har Stine vores advocacy... øh.. fordi tit, det vi skriver, ikke altid, men tit, er det os med den ide at vi gerne vil øh.. fortælle om situationen hernede, og... en del af det, kunne falde under advocacy arbejde, den der link mellem advocacy og communication, så der har vi tit en advocacy oficer der kigger på det, fordi vi skal formulere vores budskab rigtigt, ja. Og når det er gjort kommer det på mit bord og jeg læder det og sør "go for it" Og så bliver det sendt til hovedkontoret, så kommer det på vores website og... nogle gange til aviser – afhængigt af hvad det er.

Am: ok, så det er dem, der afgør hvad der når danskerne, det er headquarters der sidder med en?

A: Det har været sådan indtil for nylig, men nu har vi det lidt mere beslutnings kompetence, så hvis jeg siger go for it, så vil det være... fordi de kan altid sige, det er ikke sket for nylig at det er det, det er for risikabelt, det vil primært være hvis de... hvis de mener den artikel vil gi' for meget kritik for FKN ik'. Der vil de måske sige – er i sikre på det, og der har vi så vores general sekretær - for det er Palæstina, det er sensitivt. Så når det er, og jeg ved det selv, så når jeg ser noget, eller vi beslutter her, at skrive noget lidt kritisk, det går først...det bliver clearet med vores general sekretær og så gør vi arbejdet færdigt, så det blev lidt, ja, jeg tror det virker nu.

Am: ok, det bringer mig videre til det næste, i skal jo være upartiske i en eller anden forstand, og hvordan, det må være svært nogle gange at kommunikere om situationen hernede. Øhm... i forhold til at i har mandat til at være upartiske, hvordan balancere i tingene?

*A: Vi balancere tingene det gør vi, og jeg tror også at.. min, min mit indtryk er at danskerne er klar til at høre meget mere end de gjorde for nogle år siden. Jeg har ikke indtryk af at vi bliver kritiseret særlig meget lige i øjeblikket og der er en grund til det, men det er også fordi vi kommunikere, ja, vi vælger de rigtige overvejelser og jeg tror også vi giver et meget begrundet billede af det der foregår, vi fortæller om det vi oplever.. øhm.. eller vores partnere, og altså vi prøver også at være balancede i at der er.. at tage hensyn til den israelske synspunkt og der er.. altså det er ikke sådan at det, der er medierne ikke partiske, så det behøver vi heller ikke, så det tror jeg kommer frem i det vi skriver, men selvfølgelig er situationen i sig selv "un-just", så det, det siger vi også (griner).*

Am: Ja, så peger man på det. Men hvordan spiller partnerskaberne ind i advocacy strategien kan man sige? Eller gør de det?

*A: De... biddrager - nogen mere end andre, der er 2 svar til det, det første er generelt bruger vi vores partnersamarbejde til at fortælle om situationen, så de biddrager direkte eller u-direkte gennem deres projekter til det vi kan bruge til det råmateriale til at fortælle om situationen som vi bruger til advocacy øhm.. men vi har også partnere der er direkte involveret i advocacy på international især øh.., EU og USA og enten direkte gennem deres møder med forskellige politikere, ambassadører og sådan..øh.. men også igennem os, øh.. vi bruger dem til at modtage delegations med danskere, vi bruger dem nogen gange til at skrive, ikke kun.. vi har nogle koalition partnere som "breaking the silence" som er meget gode til at skrive.. til at få israelske stem til at skrive nogle breve eller underskrive på nogle breve som vi kan så bruge til eller sende videre til øh.. de danskere som vi øh.. gerne vil nå, altså.. ministeriet, EU, repræsentationen og sådan noget.*

Am: Jeg spurte dig godt hvad for nogle værktøjer i bruger når i kommunikere med partnerne, men der er nogle overordnede værktøjer som er de samme i hele verden eller hvordan, monitorering?

*A: ja, vi har et helt system der kører herunder, monitorering og hvor tit vi skal besøge en partner, i hvert fald til grundige monitorerings besøg, så der er mange andre måder at være i kontakt med partnerne men der er så i vore dag.*

Am: ok, og det gør at der er ret høj transparens med partneren, de ved hvad i vil og hvor de skal hen og forventningsafstemning og...

*A: når vi laver monitorering?*

Am: ja, i er tætte med jeres partnere?

*A: Ja, normalt ved de næsten det hele, og når vi laver kritik af et projekt og når vi godkender et projekt så får de et referat, så de får vores kommentarer ik? Og de ting vi syntes skal kigges på i fremtiden og.. så det har de adgang til og når vi monitorere så er de også forberedt sammen med dem, hvor skal vi hen hvad skal vi se og.. de får dem også bagefter og de kan rette i dem hvis der bliver en misforståelse, der er ikke så meget partnerne ikke ved vil jeg sige, det kan altid være bedre, men generelt, ja..*

Am: og hvor meget indflydelse skal partneren have på deres rolle som partner, altså i har en ide om hvordan en partner skal være som i præsentere, men hvor meget kan de selv få lov at bevæge sig indenfor den rolle?

*A: øhm... igen her er jeg lidt uklar på hvad du mener?*

Am: hmm.. altså hvor uafhængige mener du de kan være, indenfor rammerne selvfølgelig, af hvad i forskriver af hvordan man kan være partner med jer?

*A: jeg vil sige, de er meget uafhængige, nogle er afhængige for de har ikke adgang til andre financielle kilder, men det er noget vi selv syntes er en dårlig ide, altså det er ikke en god situation for dem og heller ikke for os, så derfor vil vi typisk presse dem til at hjælpe dem til at få andre donorer, så de ikke er afhængige af os, fordi vi vil helst have at de kan sige" ok, FKN, nu er de for meget, vi kan ikke arbejde på den måde, eller vi er ikke enige med det program som i har godkendt, så vi trækker os ud", det kan de altid gøre, men det er ikke så nemt at gøre, når man har 60 ansatte der er afhængige af FKN støtte. Så ideelt set så burde de være uafhængige, og de fleste er, men selvfølgelig det er et stort tab når man mister en partner så de høre meget på hvad vi har at sige, og det er også noget vi skal være opmærksomme på, hvor meget vi, og det er nemlig den diskussion, hvor meget vores, hvor meget vi vil influere på hvordan en partner gør tingene, det er, det er noget som altid kommer til at altså... det er life ik' det er sådan livet er! Vi skal balancere tingene, der er nogle ting vi kan acceptere andre ting vi ikke kan, og vi har vores øh.. det er dialog men altså hvis vi er uenige som FKN, så vil vi trække os ud og sige nej, det der det kan vi ikke, men altså jeg har ikke så meget, jeg har ikke mange eksempler hvor vi har faktisk sagt det, altså nogle af vores partnere, der er nogle grænser, men det ved vores partnere godt, her har vi en partner, de fleste af vores partnere er engagerede på den der BDS kampagne – det er vi ikke, og det respektere vi fra begge sider, der er en grund fra begge, til det, og det er ikke en, vi har ikke sagt til dem, ej i skal ikke være i den der BDS kampagne for i er FKN – altså slet ikke fordi i er afhængige, men altså, det er bare et eksempel på at de kan gå ret langt, altså i Badils arbejde ved jeg ikke, der er nogle af de ting Badil fokusere på der er ikke så meget efter.. altså ikke nødvendigvis i FKN's linie og ikke som vi ser på tingene, altså det der fokus på 48 er FKN's stopper i 67' så alt den der..., indtil videre ikke en grund til ikke at samarbejde på de områder som vi har til fælles, hvis der var nogle partner der kom med nogle, kom nogle... nej, altså det er mit svar.. jeg kan ikke*

Am: Hvordan sikrer i så at partneren leverer resultater ? de er ret frie, men hvordan kan man gennem målstyring of evaluering sikrer...

*A: Vi er i tæt kontakt med dem så vi ved meget og vi invitere til, jeg tror vores måde at arbejde med partnere er meget gennem transperancy, dialog og trust ik' og jeg vil sige der er den officielle rapporterings system og monitorerings system, hvor vi tjekker om ting bliver gjort, og vi tjekker også, ikke kun med partnerne, vi tjekker også med de palæstinensere, folk der bliver.. altså der beneficiarys af projektet, altså dem der i sidste ende skal få noget ud af et projekt, hvad end det er beduinen, familien eller en kvinde eller en lille local association i Øst jerusalem, der samarbejder med grassroots, altså vi er også i kontakt med dem, så vi tjekker også partneren uden partneren er involverede, vi laver de der focus group discussions hvor de er, hvor vi har direkte adgang til dem vi kalder beneficiarys. Og det er er selvfølgelig en virkelig vigtig måde at tjekke.*

Am: Altså eksterne donorer?

*A: Nej altså, det er også med dem, altså men communitys og så har vi også evaluerings system hvor vi har eksterne konsulenter der kommer og kigger på hvad der bliver gjort.*

Am: altså jeg skal bare lige forstå, altså taler i med grassroots communitys om hvad de..

*A: hvad de har fået ud af et projekt – ja. Det er en god praksis generelt til monitorering, så når vi laver de der dybe, ja, det er altid godt at gøre selvom det er kort besøg, men når vi.. vi har to gange om året hvor hvert projekt skal undergå en dybere monitorerings besøg, en program officer nogle gange kombineret med finance office, og det vil sige... det kan tage flere dage afhængigt af hvor meget der er, men altså, der snakker vi med partneren går vi i felten og kigger på forskellige ting, men vi skal også have de der focus*

*group discussions, fx vi tager Shanaz vil tage en eller fem, eller afhængigt af hvad der er muligt eller relevant fx kvinder - uden at partneren skal være med, og snakker med dem direkte og hører hvad de har at sige om deres, samarbejde med partneren og hvad de har fået ud af projektet, og om de ved hvorfor de blevet involveret og alt den slags ting og så tjekker vi, monitorere informationen. Det er... så der er en trust men der er også en mistro.*

Am: Er det en anden slags organisationer der bliver valgt nu end før i tiden? Er det nogle andre organisationer der fokus på nu end for 20 år siden?

A: *For os eller?*

Am: For jer, kigger i efter noget andet nu?

*A: Lige nu er vores, uden at miste fokus på de andre områder men vi prøver at være lidt mere, vi prøver at udvide vores portfolio altså landbrug og economic empowerment om det vil sige nye partnere, i hvert fald nye projekter og nye ideer, måske nye pilot projekter, så det er områder vi kigger på nu, både i Gaza og Vestbredden øhmm.. og måske også jerusalem. Men måske også igen omkring livelihood og economic empowerment.*

Am: Og mit sidste spørgsmål, hvordan ser du partnerens rolle i fremtiden?

*A: Øhh.. jeg tror vi har en.. lige nu i Palæstina har vi 2 kerne spørgsmål, for mig i hvert fald, sikre at vores partnere er faktisk velforbundet og parcipatorisk i deres arbejde med hensyn til de folk de arbejder med, altså jeg mener kontakt mellem befolkningens og behov og ideer og deres, det de forslår til os, der er mange undersøgelser, og det kan vi også se ret nemt, at der er en del stor, jeg taler ikke om vores partnere nødvendigvis men generelt så er civilsamfundet i Palæstina er delt mellem de store nationale Ngo's sig de Grassroots Ngo's og hvor de grassroots Ngo's bliver brugt som extension arms for national Ngo's og det vil sige vores, ikke vores, de store Ngo's har ikke den direkte forståelse og den direkte adgang til græsrødder, og det syntes jeg er lidt problematisk hvis det er sådan, så den udvikling skal vi i hvert fald ikke ha i vores partnerskab portfolio. Så det er noget jeg er lidt obs på, og igen tilbage til græsrødderne stort styrke fra deres side og vigtighed at beholde den kontakt og det andet er en interessant diskussion med partnerne generelt det er hvordan de engagere de palæstinensiske duty-bearer - de ansvarlige myndigheder eller..*

Am: PA (palestinian authorities)eller?

*A: Ja, fx PA eller local governor's - men fra den palæstinensiske side, og ikke altid fokusere på den Israelske. Fordi det er noget vi har fundet ud af i vores program review i marts måned at det har, der er ingen stor komponent i vores programmer og i vores partnerskaber, de fokusere ikke så meget på, der er ikke så meget pres, man har lukket dem i en kasse og sagt uduelige og ubrugelig og det er måske rigtigt i mange tilfælde men måske ikke altid, måske er det vigtigt at civil samfundet her presser dem mere end de gør til at holde dem accountable ik' fordi det er det de har lige nu og de har en rolle alligevel på nogle specifikke områder så det syntes jeg mangler det er forkert fprdi det hjælper ikke på accountability, responsibilitet og trust fra PA side, eller andre duty bearers, det er nemt at lade dem hænge og sige det er ikke deres ansvar, men de er ikke noget, fordi de ikke føler noget pres. Så det er en ny tankegang - vision for partnerne.*

### **Bilag 3**

**Interviewet blev foretaget i Jerusalem 14 dec. 2014.**

**Respondent: Shahnaz Jubran (S) Interviewer: Amalie Lind (A)**

A: Your Job description?

S: Program active citizenship all the projects that are under active citizenship are under my portfolio, I'm the one who is responsible for making sure that the projects are on track – financially, time-wise, relations with the donors and communication, updating also staff here at the DCA about my projects, I'm the one who is in direct contact with the partners.

A: How much of your work relates to the partners?

S: I can't really give a percentage – But All of my work actually is related to the partners, even the work that I do with the HQ (headquarters) for example or other offices. Because any questions any report going to them is a reflection of what is happening in the field - with the partners. Eh.. so if we are preparing the global report or the annual report about our offices about our projects sorry its about our partners.. so the information that is feeding into these reports comes from the partners themselves.

A: How often will you meet the partners?

S: Ok, ahh... there is no unified standard or rule for all partners, for example for some partners I meet with them every week, cus we are working together on their capacity development and I'm helping them in some aspects of their implementation. With other partners I don't need that, I go once a month, for a monthly meeting. But we are obliged to do two monitoring visits at least pr. Year but we do more with the partner, but the rule is at minimum two monitoring meetings pr. Year.

A: What is the purpose of the meetings?

S: The meetings are for example in one of the projects, we have three partners – three local partners in one project in Gaza and in the West Bank, so the meetings helping in better communication between them and doing the activities in a unified manor in terms of, that we need to get the same kind info - not the same info, but the same kind of info from all partners - need working, learning from each other for example, what works in the West Bank and what works in Gaza ehh.. they work in new skills and they seek help also. DCA besides the three partners, are trying to get the ehh... the best results from this project an each partner has strength and weaknesses, so they are there in the margin meetings for example, to support each other ehh... with knowledge and experience... The other thing is objecting on the progress of the project, knowing about the challenges, helping the partners to face them ahhh.. to solve them in edition for planning purposes, we do that, for the joined events and the big events in the project that we planned together and we set out rules an responsibilities.

A: And what could a project like that look like?

S: The project that I am talking about is the "inheritance denied" project, it's a project that aims to facilitate ehh.. to give women access to their heritage rights...yaani.. reinforce their development.

A: So that's a gender aspect, but that's just one project - a major project actually, but do you have many of those?

*S: Ahhh... Grassroots Jerusalem for example, I.. I feel – because they have established yaani, a very young organisation, yaani a couple of years ago, they need more.. maybe help from DCA than the other partners, so I'm going there for example for every week - Updates, knowing the progress, the things that they need my help and help them planning ehm... yaeh.. these things..*

A: So do you speak to the entire organisation when you come for meetings?

*S: Each organisation has designated contact person and a focal point for their project, so ehh.. you could work ehh.. for example, DCA working with WMCA in a couple of projects, each one of them has a different focal point, so you go to the focal point that is designated by the organisation itself. But for example ahh.. in the case of Grassroots sometimes they bring other staff members to talk about specific issues, or specific activities, or their staff ask for help in issues for example – But mainly with the focal point that they designated.*

A: That doesn't necessarily need to be the leader that could also be...

*S: No, not necessarily – the YMCA case and ehhm.. woman centre for legal aid care, its not the leader of the organisation. It's a program officer or a program manager...*

A: Ah.. ok, they chose someone else, maybe someone with experience and knowledge from the field?

*S: Yeah, ehh.. and the good thing about our relationships with our partners ehh.. is that it's partnerships where its not... ehm.. for example project based partners are also cofounding partners, so we have access to their files, we have access to the info that we need, we have access to different ehh.. kind or levels of the staff... so ehm.. I could be today at waq-laq women's centre to meet the ehh.. program coordinator for a specific project and the next day with the director, talking about their strategy and how they can develop their work.*

A: Ok, so would you say you have high visibility of the whole organisation?

*S: In most organisations yes!*

A: And how many partnerships do you represent?

*S: YMCA, Waq-laq, ehm.. Waq in Gaza, Grassroots, Badil, ehh... five partners - but not only project based ehm.. all of them have co-founding also, so it's five partners but ten partnerships – ten kinds of corporations.*

A: ...And what tools do you use when you go to them, both to talk to them and evaluation do you also have tools for that?

*S: Yes ahh.. we have monitoring visits template, that we have to fill out, and we fill out actually in participation with the partner, actually I prepare a draft, sent it to them and ask them to add their input, maybe object some of my findings in order to discuss.. and they have a space actually to have additional feed back. So they approve then, we document that, and there is a kind of action - Upon that.*

A: Is it the same tool that you use, or is it different from partner to partner?

*S: For monitoring, this is the tool that is unified for all DCA offices around the world. Ehh... but in the projects for example, the reporting templates are.. are different.. ehh it depends on the donor, if the donor is specifying a particular template that we have to use for our reporting, we use the donors template, otherwise we have our own DCA template.*

A: And now we move over to the next line of questions, which are more about your role in the partnership, I would like to ask you, what you think is a good partnership? - How would you identify a good partnership - What does it look like in your eyes?

*S: The good partnership is the one that ehh.. non of parties are forced to be in - not to get money, not for the sake of money only, I mean, and not because we will ehh.. we will ehhh ehh we will collapse, if we do not partner with this organisation...that has consent ahhh.. of both parties.. they know the background and the basis of this.. ehh.. this partnership ehh.. I mean they know what are the obligations, the responsibilities and the benefits. Aehhh*

A: Yeah..

*S: And they know what each part has to - has to do. The transparent one, where documents are open to your partner, and the partner the same.. access to information ehh.. when you, when you want. Ehhm.. the good partnership, ahhm.. I think when you make a mistake, you have to be honest about it, with your ehh.. with your partner, or you want to do something yaani.. - its not your own decision.. only when it comes to another partner with you.. so, you have to discuss things and agree ehh.. on things. Both partners in our case have their..ehh - limitations actually sometimes we have a donors procedure – but you have to be clear from the beginning with the partner. That's why for example, in my ehh.. in my project we did a "kick of" workshop, - we clear everything before we sign the contracts, we clear everything...*

A: like expectations - their expectations..?

*S: Yes! The procedures of the donor - the procedures of the DCA - we get introduced to their procedures.. and how we can match.. ehh.. between them.. what .. if they have procedures that are sufficient they don't need to comply with the DCA one.*

A: Again – ehh.. how does it work in detail?

*S: Yeah, for example if they have a procurement procedure and they have to commit to it, if we review these procedures and we find that its sufficient, transparent and accountable, they don't need to follow our.. ehh.. they don't need to make double systems in their organisation. So, we see what fits with this agreement, with this project and we try to not put small burdens ehh.. actually on the partner.*

A: So the partnership actually consists also on like.. your connecting the donor and the project that's also a part of what you do?

*S: To a great extend because I think that the donors have... the procedure of the donors are the best practices, they are not there you know, to torture the organisations, and if they can make use of these procedures, it would be a great opportunity.*

A: How would you describe the partners, are they like colleagues, are they like friends, is there a certain language that you use, or an approach that you find suitable?

*S: We treat each other in a friendly way.. yaani its not that I call and say: look ! - you have to do 1,2,3! Ehh... there is a professional level that we ehh... that we, treat each other, yaani based on, yaani - based on that. Ehmm... im not sure, I like to be nice with the partners, because it will not take you anywhere if you've been tough and ehh... sending orders ehhm.. I don't think it's the right way to treat a partner. So we are open and we talk about things and even if they feel that something will happen in their project, they talk about it, I like it, they say : we may expect this, and we suspect that this is happening.*

A: So in the future, like already.. ehhm - they are open about it?

*S: Yes, they are open about it, I like it yaani, ehh and that makes us avoid a lot of difficulties in the projects.*

A: And so, how would you describe the grassroots partnership – is it different from the other partners, you mentioned that they are new a very young organisation, so they get more supervision or how does it work?

*S: They are an exiting partner..Some challenges, but a lot of successes, yaani.. what grassroots are.. is able now to do.. I know that many organisations that established many years ago - they can't do ehh.. They are soo.. enthusiastic ehhh.. looking to the future ehhm.. have the spirit – you know (smiles) we want to do this and that, and we want to ehh... benefit the people of Jerusalem ehh.. they are so creative ehh.. but each one of these good things have challenges. It's being tooo much creative sometimes. (smiles) and not stick to ehh.. the agreement with the donor - I'm not talking about the DCA, but the back donor.... Also*

A: The EU?

*S: The EU.. ehhm.. you have to keep an eye on both things.. ehhm.. to much creativity will affect your planning.. ehhm.. if you plan the right way.. ehhm..- there is no right or wrong way -but you can't change the plan every day or every week.. ehh.. so you have to think deeply before you make the change, think deeply when you implement.. you know.. to be able to focus!*

A: so that's where you come in?

*S: Yes! To have more focus – I'm not against changing things in the plan, communicating it with the EU.. its not working.. but I cant communicate to the EU to much, ehh.. changes, ehhm..- And its not good for them!.. you know.. so my work with them, ehhm...in this period is .. actually building their capacity on better planning that's why I go every week.. and actually I ehhm question.. things you know.. we discuss everything together the challenges, ehhm.. the challenges the fundraising issues.. I think DCA is good in working with the partner as a whole, you know its not only a project, its not only something that we want to finish and that is why we have a few partners! not a lot of ehhh.. partners and we work in depth with them, so its not one project and khalas (meaning "stop" or "that's it") jaani...*

A: So you are helping establishing their strategies?

*S: Yes! Part of our work is.. ahh.. capacity building we have hosted actually, a consultant from the DCA to do two workshops ehhm.. he did two workshops with them, helping them doing their strategic plan, financial manual, doing the job description...yeah all of that..*

A: They had a lot of attention it seems?

*S: Yeah..i believe that all of the challenges we still ehh..think ehh... they can do a good thing for the Palestinian people especially in Jerusalem.. ehh..they have the energy to do it and the good intentions! Ehhh... they lack some skills.. ehh but we knew that from the beginning.. we started with a group of activists...we knew that ehh.. so we will help them ehh.. until they cant stand on their own.*

A: How does DCA win with the partner?

*S: I think yeah...ehh.. most of our partners are a good source for our advocacy information we take for the advocacy.. ahhh... im not sure how we win more.. ehh from that.*

A: Ok, so you get a lot of information from them that you can use in your campaigns and..

S: Yes! In our international advocacy especially ehhh..

S: yeah, and for the project, actually ..each project has its own outcomes ehh.. and outcome indicators.. ehhm and we keep following on these objectives and outputs and outcomes and activities every time we see..

A: Ok, every time?

*S: Yes, so every time I go for the partner I have the plan I see when it should happen who is doing it and the progress each time on each one of the points and where we are going.*

A: Ok, so when is it success with the partners, when do you feel like – Yes! We did it ! ehh..or what could be an example of that?

*S: Ahh... maybe sometimes when they exceed the expectations – you know? Ehh...*

A: yeah..

*S: Ehh.. when they don't just stick to what is needed in the project and they make use of the opportunities in the field..ehhm.. for example.. ahh..in one of the projects we need to provide legal consultations for women.. but one of the partners – only – consultations, we don't take them to the court we don't help them in the court but we help them in legal consultation in the beginning.. ehh... so one of the partners in.. Gaza decided that - this is not enough. And..Ok so we will stick to our part of the project but we will try to connect these women who needs legal assistance in the court with other s who can provide that to them, so they started referring these cases to this organisation in order to help women - getting their right... so this is one of the things that I like ahh...and most of our partners are like that, they don't ehhh they don't only stick to the book and they think out of the box, as long as it is not affecting badly or negatively the project it is for the good of their communities.*

A: Ok, and if you where to present the partnership to a new partner – how do you, how do you explain what you do at DCA when you meet a new partner?

*S: If I meet a new partner I want them to know more about DCA.*

A: More if you have a vision of the partnership that you will share.. we do this and this and we expect you to do this and that... I don't know.. how would you get into a partnership how does it work really how do you choose them maybe?

S: Ahh.. the new partners, ehh..I think now we stick to the same partners that we work with..because we try to work in dephst with each one of them.

A: Ok, so you are not getting new partners at the moment?

*S: Mmm... not in the near future at least, but if.... If we have a new partner I think I will tell them ehh about what exactly DCA is doing, our objectives ahhh... what kind of development and humanitarian projects that we do in palestine..ehh what are the expected results of what we are doing what are the things we think ehh.. it should be changed through our projects and programmes. And maybe ask them what they can*

*provide DCA with.. how we can be compatible, not a donor recipient relationship rather than it is a real partnership... ehhm so we can depend on each other..and ehhh.. so we can figure out what are the strength and weaknesses.*

A: And how do you, ehhm.. because you mentioned this also before, that, the ideal partnership for you is the equal partnership where it, is not the recipient donor partnership.

do you work towards that, with all your partners..?

*S: Yes, cus, when for example, when there is a call for a proposal from a back donor its not DCA who's designing the proposal – it's the partner with the DCA staff. It is upon the needs of the partner, upon the needs of the beneficiary, the targeted groups that we have identified with the partners, so its not us that decides, that we will eh..for example if there is a call about economic empowerment – it is not us who decides who we will work with..ehhmm.. women in this it is in the call there is specific conditions - but together we decide that this is a more marginalised area or this a more marginalised target group that we have to work with... and how to work with it is a...mutual decision between us and the partner*

*.. so its not... that's how we try to... reinforce the partnership actually from the beginning ahh..its not that we have a proposal and we choose the partners to implement. They don't come in the implementation period they come from the very beginning, designing the idea and planning and preparing the proposal - we win with the partners, its not the DCA that wins it by itself. And then the implementation and then the evaluation and monitoring and I told you ehh.. we sent them the monitoring – its not a secret they have to see it, they have to approve it, or they have to put comments if they don't approve or misunderstood.*

A: But they make their own goal. Or they say what they are going to achieve?

*S: Of cause they have their strategies in their organisation, and I think when they do proposal or do projects they refer to these strategies, that its under their... its like us we have a counter program and we cant apply for proposals that are out of our counter programme, I cant apply for a health project – its not in our strategy.*

A: And how independent do you think they should be?

*S: I think they should be totally independent, we are here ehh.. for support as partners, but not to do the work..ehh..and although most of us are local staff we are representing a Danish organisation, the ones who is, who should work in this country is the occupied, donor organisations are there for support – only, this is what I think personally*

A: So it sounds like most of the partnerships are very happy partnerships, ehhm... have you ever had a bad experience with a partner, where you say ehh.. this is not, we can not continue to be partners?

S: Im here since a year and something... I'm not sure, not with my partners.

*S: Look, the inheritance project has two faces, the first one ehhh... the second one we replaced one partner with one from our pool of partners ahh.. for two reasons, one of the reasons is that the new partner to the group is... we want somebody who can advocate on the national level with high level decision makers. The other organisation that we take out of the project was more of the grassroots.. advocating at the grassroots ehh.. level. And the other thing is.. as I heard from the other colleagues that they were not really happy with the quality of reporting not stick to the deadlines and ehh.. not really responsive in some of the incidents ehh.. so im not sure yaani.. we didn't end the whole partnership with them, they still have the cofounding until the end of the year, but not project based partner.*

A: Ok, mmm..so I only have a few questions left, it's about the communication flow. So.. When you get your information from for example grassroots or Badil, what happens then to the information that you gain?

*S: Tayeb, we have information from different.. on different levels, there are.. the information I have through the monitoring report, I do with the partners, these information I should follow up on, for example if we have a recommendation section, so I have to follow up between each yaani... between the monitoring visits I have to follow up if the partner is doing.. the things we agreed.. on as recommendations or ehh.. or not ehh..and ehh...so this is one of the ways ehh.. sometimes in the information that you get ehh... from the partners ehh.. put more responsibilities on you, as the DCA staff, that you have prepare something and send it to them, I do it for example for the meeting for the ehh.. with the meeting for the three partners in one project, when we divide the responsibilities and things for that month, I have to prepare a template for example, and a draft for a mediation plan, so I do it... so, upon the information I collect, I gain from the partners I do something and send back and finalise and.. yeah..*

A: Ok, but are you in contact with the DCA headquarters with the information – do they get the information?

*S: Eehh.. yes! They get the information through the global report, the annual report that we are doing, ahhm..if there is ah..if there's a big challenge maybe, or things that we want to consult with them, yeah, each objective under our country ah.. program, has a senior advisor in HQ, So if I'm preparing a proposal or I'm facing a challenge in a project, or I want to do an evaluation or something I can refer to the HQ ehh..person that is responsible for this, office and for my objective for advise or recommendation or review documents or things.. so its communicated on different things... and ehh..any proposal from a back donor, ehh.. should be reviewed by HQ staff. And on the financial ehh..aspect also, our finance officers should communicate with them for ehh.. quality assurance, and final approval.*

## **Bilag 4**

**Interviewet blev foretaget i Jerusalem 14 dec. 2014.**

**Respondent Micha Kurz (M) Interviewer Amalie Lind (A)**

A: First of all your job description and responsibilities in the organisation?

M: *My job description, my job title ehh.. co-director or executive director. Together with Khaled my responsibility is to manage the staff.. ehh.. between Khaled and I, we've divided the management responsibilities, he takes care of a lot of specific - I guess staff management issues, as in staff manual and discipline stuff.. or job descriptions, making sure tasks are on time - including finances, on my part I do a lot of fundraising and advocacy ehh.. between the two of us, it's our job to lead the organisation.*

A: Ok, ehhm.. what does grassroots Jerusalem, as an organisation do here in Jerusalem, can you say you have a role in society here?

M: *Our job is to create a platform for community based advocacy in Jerusalem.*

A: Yes, that's the short precise version, and how did you come up with the organisation plan?

M: *Ehhm.. we.. noticed - it was hard to miss, that ehh.. there isn't a place for Palestinian society to express its needs, often time it's done through democracies and political representatives, that doesn't exist. As a result the need ehh.. the idea was, to find out who's out there, connect them to one another and create a virtual and a physical space for them to use.... through there it was slowly learning how to construct it, mapping, assessments ehhm.. workshops where we connect local leaders to one another, to discuss mutual issues....understanding that there needs to be a space, an actual space, that wasn't obvious to begin with...ehhm.. legal clinic ehh.. became a necessity, so that the atmosphere, that we create around us is ahh.. the spaces is based in human rights language.. so, slowly, slowly we pieced it together.*

A: So the legal clinic was not there to begin with, it was something... you began to understand the needs and the different parts of the organisation came together..?

M: *Neither the legal clinic nor the centre itself, was there from the beginning, the idea at first was ahmm.. keeping track of what organisations are there and putting them online as a website and then mapping came into the - mapping ahh.. as a way to display reality as an accessible tool..*

A: yeah...

M: *So it was very basic at first..*

A: And what would you say are your key achievements in the organisation?

M: *Hmm.. what have we achieved?.. hmm.. we.. have introduced ..aaa.. concept to Jerusalem, that may, or may not, have existed before, may as well have existed before, but.. ehmm.. it had been oppressed...and erased, and has disappeared over time, that ehm.. that Jerusalemites had the right to speak for themselves.. ahh.. and indeed obligation to demand their rights together and to put Jerusalem back on the map, as the Palestinian capital.. That has been introduced! We are not doing it nearly as loudly as we could be - yet! we are not nearly as successful as we should be yet.... But at least we've introduced the concept... That's what I would say we've achieved so far... People are discussing this... again, people are discussing it locally,*

*and internationally. Governments and officials that we have met with are discussing Jerusalem more and more and locally in Jerusalem people are saying – we deserve to be heard!*

A: Ok, and who is your target group?

M: *Our target group I guess, is first and foremost the Palestinians around, ahh.. current and potential leaders ehhm.. I guess we'd call them partners, ehh.. our partners are the local grassroots leaders around, our natural partners are also Palestinian solidarity groups around the world, and also local activists around the world similar to us - because ours is not as unique a conflict as people make it up to be. Ahhm.. so activists around the world that are dealing with environmental problems or repressive regimes or ahhm... taxation without representation ehh.. and the one percentage taking over the rest of the planet are ehh.. Our community ehh.. also international NGO's that are here to support us, or are partners on the way and governments.*

A: *Ok, so you call them partners, the ones that you team up with from the local Palestinian communities?*

M: Yes!

A: And which communication platforms do you use?

M: *Ehhm.. what works in Jerusalem more than anything else, is to going and shaking someone's hand and looking them in the eyes and say "hi"! ehh...- All the rest I know we make a lot of 'mambo jambo' In our proposal, and with other people about how Facebook and twitter and social media, is the name of the next revolution, but really... Not really.. here, not locally at least.*

A: Why do you think that is?

M: *Because for decades and decades, all sorts of new things have introduced themselves and most, if not all of them, have failed.. ehh.. I think people have learned to trust their neighbour, or someone they see over and over again and that they can learn to recognize, sure the young generation will always use Facebook, but I don't think we know it yet, as a tool for social engineering. Ahhm.. and maybe, honestly, conversations - personal conversation is the best way to go about it, if there is something that Jerusalem.. teaches people.. hmm.. near the highest level of synecchism ahh.. is in Jerusalem, its a very-very strong filter for bullshit - we don't take bullshit ! and if there is a grain of bullshit in Facebook or twitter or social media, and the romance that the world tries to label Palestine with – then Jerusalemites will not take it. - They will say no! They are brutally honest to a fault. So here the best form of communication, is to look someone in the eye and say "Hi – this is who I am"*

A: Yeah...what is a good partnership – how would you describe a good partnership?

M: *Mmm... well I guess we've learned, that good partnership happens on a number of levels. First, partnership is, as I said about trust, and understanding one another's intention - and trusting the intention. Ehhm.. I don't need someone to be loyal to me, I need to trust someone to be consistent and understand who they are, ones I trust you, to be you and I understand who you are, then I'm gonna.... what ever relationship we are going to form, just stay consistent so I can trust, that you are not gonna take of, in a completely surprising direction. Ahhmm.. I guess that's one basis of it, another basis is... has to transcend that it has to be professional, we have to be able to hold each other accountable.. Ahm.. we have to come to an agreement and say: both sides have... have a side to uphold you know? - We both agreed to our side of the deal, ehh... and it depends, on the kind of partnership... what are we partnering on, business? are we partnering on humanitarian work? ehh.. are we getting married? Is that the kind of partnership?*

A: Do you think there is a difference between the partnerships you have in the local community and the partnership with DCA?

M: Ahhm.. in essence, if it were up to me, there wouldn't be.. our guiding values are what determines the value of our partnerships.. regardless of who our partner is, on a larger level, a higher level I guess, I expect DCA ... the partnership with DCA to eventually dissolve and the DCA are not needed here anymore, that we would be able to run things on our own.... Kind of the same way I expect our local community partners to expect that of me.. My job is to become unnecessary with them, that they'd be able to accomplish what they wanna accomplish without my help. Since we all know, that that is not happening any time soon, ehhm...the nature of the partnership is often the same, if we understand the goal, if we understand the direction, what we wanna accomplish together – that's why it's a partnership. It's a network – the network is building.. and as far as I see it we're - In my role, I'm not sure that the DCA sees its role the same way, or a CBO a community based organisation will see its role the same way, they each have their own mission – my mission is to create a network that can function as a civil society, to answer community based needs in Jerusalem, the CBO's and DCA are equal partners in that mission. So for me it's the same I don't know if that would be the same for DCA and other partners.

A.. How do you collect the information or knowledge from the CBO's, and what happens to it?

M: Ehhm.. mapping and assessment pillars, staff, ehh..first create relationships in different communities with local leaders ehhm.. once a relationship is there, and we agree on a course of action, we set the schedule for certain workshops, the workshops are anything from mapping, social media ahhmm.. and data collection.. for community story and just basic data collection ehh... and its all trough each workshop collected and put up.. and uploaded into our systems ahh.. into ehh.. eventually reaches our website.....that makes it accessible, we make sure that it is a participatory process, that it is not us making up information, its information we are getting straight from the communities mouth and up, Uploaded up! On-to our website, so that other people can see it.

A: Yeah.. ok, and what about the advocacy?

M: The advocacy pillar is the next step that's how we use it, once the data is collected we can create ahm.... we have the raw material needed to form a story, with which we would advocate about Jerusalem, it can be about education, it could be about employment, it could be about poverty rates ehh...freedom of movement, any one of them we can say... ehh.. we can create a map or ehhm.. use the data, so that we can display issues that is happening in Jerusalem. The reason that's so unique is because, no one really knows exactly what's going on in Jerusalem right now. With that kind of data, we can help a whole lot of organisations out. For our advocacy purpose, we focus a lot on gender and women's role in Jerusalem, as a head of a Palestinian household and also holders of the Palestinian heritage, under occupation ehhm.. so we can use data to discuss those things with politicians and ehh.. or change agents around we can be more aware of gender, even if it is with our local partners, not just international politicians, with international politicians for me its interesting to show them.. Jerusalem as a, as a metropolis - if I was gonna sit with a Danish parliament member, I would say: hey look! - We are no different than Copenhagen we're a city, just like your city, we want to get to work on time, we want to make sure our kids have a school to go to, we need to make sure there is vegetables at the market place, and that the vegetables actually comes from our farms, so that we can support our local economy.. ahhm.. And then, pull out a map of Jerusalem and show - look! what we can show you with the map, and the data that we have collected from our communities, is that: the workforce, the suburbs are disconnected from the central business district, and so the economy can't - wont work! no matter how much you invest in, in, in political outcomes, in discussions, negotiations

*- or even invest in local economic development, without lifting the wall, without ending the Israeli occupation - this metropolis, as any kind of regional capital, Israeli, Palestinian or other, cannot function. So we have the opportunity with that information... with that information our advocacy is that much more powerful.*

A: Because you are involved in the grassroot layer - you know all these different layers of Jerusalem, that often the international society will not reach..?

M: *The international..ehh.. discussion, are often based on years of dis-information and political debate, we are still talking about 2 state, 1 state solutions ehhm.. 2 state, 1 state solutions don't solve Jerusalem! When I speak to friends from the state department in Washington DC, they say – look! Jerusalem is the last item on the agenda eehm.. Jerusalem could be, should be the first thing on the agenda! - solve this issue, allow people to get back to work and ehm.. employment, and an economy to flourish - then we can talk about peace, isn't that what peace is? When people have a job to go to, healthcare that's guaranteed, schools for their kids to go to... ehm.. otherwise its not... its not a Muslim, Jewish age old war that's... it's not, Its not any of that, its not an Israeli Palestinian conflict it's an Israeli occupation but let's dissect it into what it actually means - where, where is life limited where is life occupied by Israeli oppression. So I can narrow it down, I can say by gathering information, I can say life is oppressed when it comes to: education, healthcare, gender - that's what the community information allows me to do.*

A: So how do you monitor your achievements ehh.. in your work, which tools would you use to do that?

M: *Ohh... that depends on what, ehmm.. it depends on what the mission is to begin with, our overall mission - to end the occupation, is hard to monitor, ahmm..*

A: But there must be some smaller steps along the way?

M: *The steps... what we set out to do 2,5 almost... yeah, almost 2,5 years ago, ehm.. to build an organisation - from scratch, with all of whatever that takes, I don't know how many people have actually build organisations, but slowly hiring people, writing up job descriptions, contracts, ehh.. even all the nitty gritty bureaucratic stuff, of registering at the ministry of interior, opening bank accounts, finding the lawyers the shareholders the board of directors aehm.. slowly putting together the management apparatus, ehh.. log frames for the job descriptions - how to keep track of peoples work, that took a while.. that's... so monitoring that, I mean once.. we set out 2, 5 years to do, that I'm writing our two and a half year report - now I can report - success! We monitor with six month reports, ahhm... to Dan church aid, and the European union, and to ourselves basically how, how is our progress, we made an organisation, we developed pillars of the organisation, we do advocacy and I can measure ahmm.. how many people has read our reports, and has it made any... a dent, in any kind of policy? ehh... have we ... proven our worth to... the communities in Jerusalem, such that we have more partners that want s to work with us? more is a way that we can monitor, are we mentioned in the paper?*

A: That's how you do it, and do you use tools to measure that – the field staff maybe they have something...?

M: *Ehhmm.. we have logical framework ehh... ... Trajectories, when we set out and say: all right how are we gonna know that we have community bind? by figuring out how .. how many people, when we are done with the community ahhm.. use social media for political purposes, we say ahm.. by the time we are done with these workshops ehh...the Al-Walajeh story is online, the history is online and accessible, there's a map, there are 30 people that can use social media for political advocacy, ahm.. they know how to use frontline-SMS to report about violence in check points, and two or three of them belong to a cross community ehh.. Jerusalem based task force that discusses larger metropol, metropolis issues. These are*

*the things that are on the list. I made the list ahead of time, and if I have accomplished them I know – alright, mission accomplished, at least to that benchmark that we set!*

A: And is the SMS-frontline, is that working now?

M: No...*(laughs)*

A: Ok! *(laughs)*

M: *there are certain missions that we have not yet accomplished..*

A: Its, so cool, I love the idea!

M: *We are all full of great ideas..*

A: So what would you say is the most crucial part of your job?

M: *Fundraising!*

A: Fundraising, yeah. Because then you don't need the donations?

M: *No, ahhm... its ahh... when it comes to fund raising it's the.. it's the cluster-fuck of the occupation ahh... we're funded by ehhh..the EU who generously support our mission, and DCA through the years ehh... and the best form of funding we can receive is...the best thing we can ask for, is the 3 month, sorry 3 year proposal - lately I have been writing a 4 month proposal, most often they are 4 month projects, 4 month, 1 year, 2 years - the best thing possible, we can ask for, is 3 years...ahhm.. it keeps us in... it keeps us in second gear I cannot... if we're thinking 3 years or 4 month, we are still thinking ... very, very short term.. and i'd like to have discussions about urban development and employment and business - how can business come from all around the world, and support a Palestinian capital ? We have all agreed that this is a Palestinian capital - non of us has agreed, that this is an Israeli capital - the Danish embassy is in Tel Aviv! And so, those are discussions that I wanna be having! I wanna have some really cool business discussions, with prominent business people from around the world, on ahm.. how we can develop the Palestinian capital - but we cant ! because there are no politicians that are discussing urban development here, cus' there is no right to vote, and nobody political represents our communities – Palestinian communities, and what has shown up to fill the gap, is the international NGO and the United Nations apparatus, so they're filling the gap, but their modus operandum - their basic guideline, the baseline for it, is that there's a humanitarian disaster here, and they treat it as if there is a humanitarian disaster here, as if there is an earthquake going on, as if a tsunami showed up and washed up the shores of Palestine! and there's a disaster, that they all need to take care of! They've been doing that for the last 65 years in essence keeping Palestine in second gear! - We cant shift to third gear. Third gear... I don't wanna think 3 years down the line! - I wanna think 10 years down the line! - I wanna think twenty years down the line, the Israeli government thinks 20 years down the line, the settlers think 20 years down the line, they know exactly where ahhm.. the new settlements are gonna be around east Jerusalem, they knew 10 years ago, how to be sure that Jerusalem could never function as a Palestinian capital. The wall, the new...ahm... the wall, the checkpoints, the new settlements, inside in the midst the Palestinian neighbourhoods, the big settlements on the hill tops, the local industry and the strip-malls, and the growing, booming Israeli economy, the international ...corporate investments in the local Israeli economy, that's rooted in Palestinian land and in East Jerusalem - that's long term development – they know what their doing, but we're still stuck'n waiting 4 month proposals – what a fucking! What a fucking crock of shit! *(laughs)**

A: (laughs) Yeah that is definitely destroying development... ehm... how often will you meet with Shahnaz, how often is she here, and what's the... what are the typical topics that you would be discussing?

M: *We have a specific contract with DCA ehm.. I, I enjoy meeting with Shahnaz, we meet when we can, once a week. We all have busy schedules, we haven't seen her for a while now. 3 or 4 weeks, but... ehm.. but... ehm..(sighs) We try to meet once a week, and we keep up with our contract, we have specific benchmarks that we need to achieve, Shahnaz is here to be sure we achieve them.. ahm.. she can either check things off her list, and be strict, or she can help us and teach us, which is part of the contract with DCA, specifically by the contract is, that she teaches us how to do what we are trying to do.*

A: So you are in close contact with them about your organisation development?

M: *Its changed over the years ahh.. Mads and were buddies, we were drinking buddies so no... I ah.. I used to go out and drink with Mads and I'd tell him... yeah - he was a good friend. I think he's the...*

A: He took chances also..

M: *Yeah! He took an enormous chance! - giving here.. here is a million euros ! I met the guy in a bar! I met the guy in a bar, I literally met the guy in a bar!*

A: (laughs)

M: *In hindsight - it could have been maybe one of the most irresponsible thing... DCA would have ever done - here's a million euros ill help you out !*

A: He really believed in you?

M: *Sure! I think we all, ahm... we had a lot of lessons to learn, over the last two and a half years, and I wish Mads was here to learn some of these lessons, because we made some awful mistakes to begin with! - really, really bad mistakes, this was waaayy to! This was an extraordinary... very, very ambitious project. In hindsight, we can all admit, that this was, over the top ambitious - the fact that they all agreed through all the filters from local Mads to HQ to Brussels, and the local office, and all back again, to say yes! to the project is a mm..is an irresponsible miracle!*

A: Yes, maybe as you said, because there is no one like you here?

M: *When we... so that was when the relationship was good, that was a good relationship, and Signe had just ended her internship and started working at DCA as well, ehm...so the relationship worked, it moved along now its...*

A: Did they help you write the proposal?

M: *yes yes, yes yes...Signe and Mads, eh well Signe more, she was in it from the get go and now Shahnaz has her role, and they both have different qualities, Signe was always vey, very good at advocacy, and Shahnaz is very good at organisational development ehm... and in In hindsight, I would have done a million things differently, but who cares about that now. I mean we should care about it, we should be writing reports about: Don't ever do that again! Or at least, when you do that again, I have a bunch of points of - yes ! adopt young leaders in a community, and help them accomplish their dreams – but there are certain A, B's and C's that I think would be very helpful for DCA to not forget ! When it comes to building an organisation, most of what we learned is from experience, we made...for,... for every piece of structure that we have in the organisation, we made 7 mistakes before we realized, oh.. - that's how it goes ! that's how this should look! And we are still making, constantly making mistakes, over and over again, were building*

*from... the stage that we, are at now, is the stage an organic growth would probably reach after 10 years, of growth, we did it in 2,5.*

A: Good to hear. And what about the advocacy, do you work together with them or is it separated?

*M: when Signe was here we did better together, mmm. .she had her head screwed on at the right place, ehh I hadn't got to know Stine very well yet, ehm.. so we haven't done a lot of advocacy together. And we have also ehm.. we've also been developing our own unique advocacy strategy, which is, I guess to some extend foreign to DanChurchAid's regular methods. At first we created a whole strategy, an advocacy strategy with Signe.... which was based on what we learned, and her experience, and ehm.. and many European models I copy pasted from other places, I interviewed a whole lot of people, maybe this is the way it needs to go and said - yeah! here is the new GJ strategy! - and it proved to not work. Our strategy is different our strategy is far... its organic, and its based with our community and ehm.. partners ahm...so it takes a little longer, but its far more powerful in my opinion.*

A: Ok, so when you say that its organic, that it means that its not very... its not a strict ehh.., you will go to different cases with different approaches? You will change your approach according to..

*M: There are gonna be guiding values, they're gonna be the same guiding values, but its not gonna be an artificial...*

A: How are your possibilities of growth in the organisation, what role does DCA play in that?

*M: I guess, I guess were gonna find out ehm..*

A: Do you feel that you're independent from them, when you are.. like, which way you wanna go?

*M: I feel ehm.. we are just at a cusp – by definition that was exactly on schedule, we are just finishing the first half of our third year, on schedule we should become independent towards the end of our third year, so that.. ehm.. so were gonna be three year olds basically, ehm.. and as three year olds we've learned to walk, and we've learned some words - actually we're a stint! we're - we're are a mutant of a three year old, I would say were a ten year old, three year old! - And I really don't want DCA to let go of our hands, if you know what I mean? We're walking now, almost on our own - their still holding our hands, and when we are three I want them to stick around, they can... walk beside us for a while, and then they can babysit and then we can be independent, if you know what I mean? I don't want them to go anywhere, I don't – I'm not in a hurry to become independent from DCA, I'm totally... we owe everything to DCA, this would not have - non of this would be in place without ahm.. DCA recognizing a need and saying, - these are the people that can actually pull it off! and making sure that we learn how to do it, and being strict with us, when we need to, and being soft with us when they need to be, and its been a parenting, its been a total parenting ahm...relationship. I'm a very childish person and I need that.*

A: (laughs) And what part does DCA play, when you come up with new ideas, and future projects and so on?

*M: ehh...inshallah the part that they... look I don't know Antony so well yet.*

A: Okay..

*M: He's been around for a while but we've both been very, very busy, the last few months have been very, very busy. Ehm...And so, I wish I knew Antony a little better, to see where he would wanna be more involved. Ahm... we're not gonna be an aid-organisation, we're not gonna be another local DCA - that's not our job! Ahh... we wanna work on long term plans, we wanna be an anchor for Palestinian development in*

*Jerusalem! ahh.. and development, because the nature of development here means, we also have to take care of humanitarian issues, but we also need to take care of political issues, that's why our development is stuck in the middle! ahh... that's what makes Jerusalem unique. I want DCA to recognize that, and to become a strong partner - not a parent, a partner! and support that. Ahm...to see.. to recognize the need, not just for humanitarian aid but for political advocacy, and I'm pretty sure DCA does, I'm pretty sure we speak similar languages – at least the people, I'm not sure within that structure of DCA itself.*

A: You were just in Germany - Do you see yourself playing a bigger role advocating in Europe, do you think they could use Grassroots Jerusalem?

M: *yes they should they need to!*

A: why do you say that, *they need to* ?

M: *if they wanna get things... I think, I don't know if the... I believe in the message that we have, I'm not the most objective person, when it comes to grassroots Jerusalem. But not for nothing, we recognized a gap! The gap is, there are no Palestinian voices coming from Jerusalem! ahhm... The gap is there are no Israeli voices ehh.. talking about ahh.. occupied east Jerusalem, or occupied Jerusalem as a Palestinian capital. We're total sure and they can use us, we're happy to help - its our job.*