Initiativ til organisationsudvikling 2015

Ingeniører uden Grænser

Kort fortalt

Ingeniører uden Grænser (IUG) startede for år tilbage som en meget positiv græsrodsbevægelse.

Siden 2001 er organisationens aktiviteter steget stødt, og IUG er nu nået et niveau, hvor organisationen må betegnes som en egentlig NGO. Organisationens primære fokusområder er teknisk-humanitære aktiviteter, beredskabstjeneste, projektudvikling og projektaktiviteter med fokus på blandt andet bæredygtige udviklingsmetoder, m.v.

I takt med at IUG er blevet en vægtig bidragsyder i internationalt udviklingsarbejde, er der opstået et behov for at revurdere IUG's organisationsstruktur. En sådan revurdering kalder også på en fornyet, intern dialog om vores fælles forståelse af, hvad IUG står for samt hvad vores medlemmer lægger vægt på, at IUG engagerer sig i.

Det er dejligt, at vi er i en positiv udvikling, men netop af denne grund skylder vi også at være os vores ansvar bevidst. For at bibeholde vores nuværende position i internationalt udviklingsarbejde og samtidig styrke organisationen i forhold til fremtidige aktiviteter, må vi finde fælles fodslag og få konkretiset, hvad og hvem IUG egentlig er.

Bestyrelsen har gjort sig sine overvejelser om, hvorledes vi i IUG kan gennemføre en strategi- og organisationsudvikling, der kan gennemføres som en fælles, positiv og fremadrettet målsætning for IUG's fremtid. Bestyrelsen har derfor valgt at indlede et tæt samarbejde omkring dette tema med professionelle og erfarne NGO-rådgivere fra CISU (Civilsamfund i Udvikling – tidligere Projektrådgivningen).

I bestyrelsen lægger vi stor vægt på, at alle i IUG's organisation har mulighed for at være med i IUG's udviklingsproces. Derfor er der blevet etableret en styregruppe til gennemførelse af opgaven, hvor alle IUG's medlemmer kan være med.

Organisationens styrende organer

Organisationen består formelt af følgende enheder:

- Generalforsamlingen, som er øverste myndighed, hvor det endelige forslag til IUG's fremtid vil blive besluttet i foråret 2015.
- Bestyrelsen, som har ansvaret for udviklingsprojektets gennemførelse.

IUG's bestyrelse består af følgende medlemmer:

Steen Frederiksen	Formand
Palle Beck Thomsen	Næstformand
Merete Them Kjølhom	Kasserer
Mille Wilken	Bestyrelsesmedlem
Bauke Van Weringh	Bestyrelsesmedlem
Tine Boy Andersen	Bestyrelsesmedlem
George Garbut	Bestyrelsesmedlem
Bent Michael Nielsen	Bestyrelsesmedlem

Styregruppen

Bestyrelsen har valgt at nedsætte en styregruppe, som har ansvaret for udviklingsprojektets forløb. Styregruppens sammensætning er søgt bredt forankret i IUG's arbejdsgrupper og lokalgrupper i forsøget på at afspejle alle organisations-niveauer.

Styregruppen repræsenteres ved følgende medlemmer:

Steen Frederiksen	Formand
Palle Beck Thomsen	Næstformand
Mille Wilken	Bestyrelsesmedlem og repræsentant for kommunikationsgruppen
Bauke Van Weringh	Bestyrelsesmedlem og repræsentant for projektidentifikationsgruppen
Tine Boy Andersen	Bestyrelsesmedlem og repræsentant for projektstyregruppen
George Garbutt	Bestyrelsesmedlem og repræsentant for lokalgrupperne
Bent Michael Nielsen	Bestyrelsesmedlem
Bodil Nydal	Repræsentant for projektstyregruppen
Dorte Lindegaard Madsen	Sekretariatschef

Proces for strategi- og organisationsudvikling

Strategiprocessen og organisationsudviklingen vil blive gennemført fra december 2014 og frem til generalforsamlingen i foråret 2015. Arbejdet vil komme til at foregå i faser, hvor IUG's arbejdsgrupper og lokalgrupper vil blive inddraget. Det er altafgørende for IUG, at disse gruppers bidrag får en høj prioritet i forhold til indsamling af informationer, materialer og input til udviklingsarbejdet.

Vi starter ikke på bar bund. IUG har i sine vedtæger beskrevet sin mission, vision og værdier. Vi har vores organisationsplan, hvortil kan tilføjes udarbejdelsen af IUG's forretningsplan for 2011-2015. I udviklingsarbejdet vil vi skele til vores eksisterende ståsted, og samtidig forsøge at få indarbejdet de erfaringer og informationer, som vil blive synlige i løbet af udviklingsprocessen.

Vi vil gerne opfordre de af jer, som har lyst til at være med i strategiprocessen og organisationsudviklingen, om at melde jer. Involver jer i de relevante arbejdsgrupper og lokalgrupper, og gør jeres indflydelse gældende i procesforløbet af udviklingsarbejdet.

Første skridt i processen vil være en afklaring af, hvilke strategisk vigtige indsatsområder IUG skal fokusere. Det gælder både i forhold til, hvilken organisationsform IUG skal forfølge, men også hvilke strategier organisationen skal benytte i forsøget på at løfte det ansvar, som vi har påtaget os med at bidrage til at bygge en bedre livssituation for verdens fattigste og marginaliserede befolkninger.

Workshops og medlemsbaseret deltagelse

Som nævnt vil vi igennem december 2014 og januar 2015 afholde forskellige workshops rundt om i landet med det formål at involvere IUG's arbejdsgrupper, projektgrupper og medlemsskare bredt.

I den indledende fase vil vi analysere, hvor IUG umiddelbart står som organisation (se bilag 1) samt tage bestik af, hvor vores fokus skal være i en organisationsudviklingsproces (se bilag 2). Denne tilgang er valgt med det specifikke formål at fremme en dialog og en deltagerorienteret analyse af IUG som organisation. Det sker også med henblik på at få en fornemmelse af, hvor vi skal sætte ind i forhold til at stå styrket til fremtidens udfordringer.

Som IUG medlem vil du modtage en invitation til de forskellige dialogmøder i netop din region af IUG's respektive lokalformænd. Vi håber, at alle IUG medlemmer, som har lyst og mod på at være en del af denne proces, møder talstærkt frem, når diverse arbejdsgrupper sammen med Styregruppen indkalder til arbejdsmøder omkring dette.

På bestyrelsens vegne,

Steen Frederiksen

formand

Tre cirkel modellen (bilag I)

Formål

Ved at bruge tre cirkel modellen kan man gennemføre en detaljeret analyse af organisationen og dens omgivelser. Analysen lægger vægt på at sikre, at hovedelementerne i en organisation analyseres, og sætter samtidig fokus på, hvordan elementerne indbyrdes påvirker hunanden og hænger sammen.

Målet er at identificere stærke og svage sider af den nuværende organisation, således at man kan udpege væsentlige områder for organisationsudviklingsinitiativer.

Anvendelse og beskrivelse

Modellen er en relativ simpel model, som kan anvendes af såvel store som mindre organisationer. Modellen er især god til at sætte fokus på organisationens indre liv, og tvinger en til at se ens organisation som en helhed og sammenhængskraften imellem de forskellige elementer af organisationen.

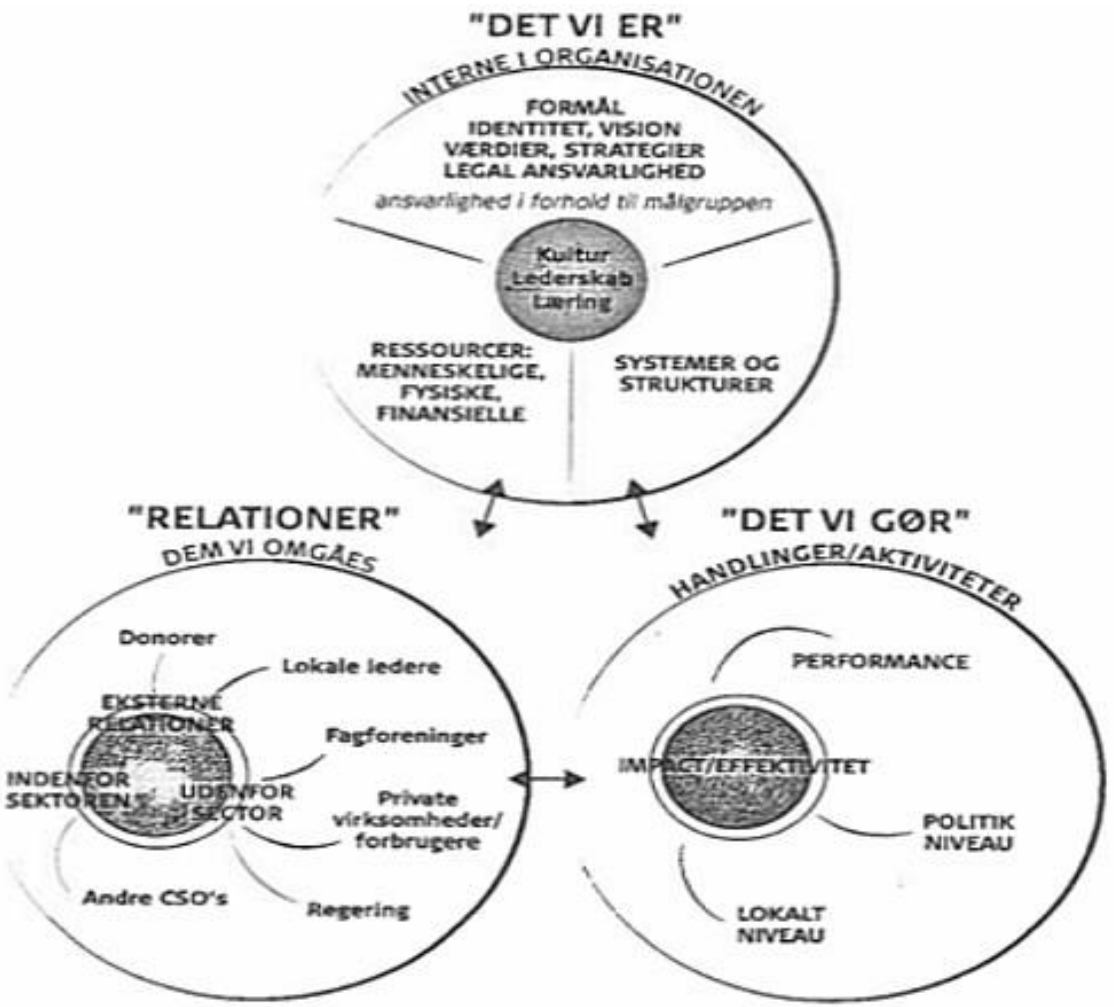
Modellen kan sammenlignes med Oktagon'en, idet den også kommer rundt omkring de forskellige elementer af organisationen, men den er mere åben og diskuterende i sin tilgang.

Tid
Modellen kan gennemføres på en enkelt workshop, eller som en proces hvor en række udvalgte nøgleinteressenter involveres, som afsluttes med en workshop.

Ressourcer

Den her beskrevne proces vil kræve en-to personer i organisationen der sætter sig ind i modellen og faciliterer processen. Følgende proces forslag bygger på hvordan man i forbindelse med en dagsworkshop kan benytte modellen.

Kontekst



Fremgangsmåde

Trin 1: Forberedelse før workshop
Organisationens bestyrelse eller ledelse udpeger en eller to facilitatorer for processen. Samtidig overvejes hvilke grupper der bør indgå i mødet. Det kan være bestyrelsesmedlemmer, ansatte, et udsnit af medlemmer og lignende, som vurderes relevante at inkludere.

Til forskel fra øvelsen beskrevet i afklaringsfasen skal facilitatorerne forberede sig på at kunne beskrive flere detaljer på hvert af de elementer, der ligger i hver af de tre cirkler. Det er vigtigt for facilitatorernes forberedelse, at de kan komme med konkrete eksempler fra organisationen på, hvad der menes med del-elementerne i modellen. For eksempel skal man være klar til at uddybe eksempler på hvad ”kultur”, lederskab, erfaringsopsamling” kunne være i organisationen. Det kan fx være en ”frivillig-kultur” med en flad ledelsesstruktur.

Trin 2: Workshop introduktion
Facilitatorerne introducerer baggrund og formål for at lave netop denne øvelse. Formålet er at identificere stærke og svage sider samt sammenhængskraft i den nuværende organisation. På baggrund af dette arbejdes med at udpege væsentlige områder for organisationsudviklingsinitiativer.

Herefter præsenteres tre cirkel modellen, og der gives plads til at stille spørgsmål således at alle deltagere har et klart billede af, hvad de tre cirkler symboliserer indenfor deres organisation. Facilitatorerne supplerer præsentationen af modellen med konkrete eksempler, der knytter sig til organisationen.

Trin 3: Gruppearbejde omkring identitet, handlinger og relationer
I grupper på 4-6 personer skal der nu arbejdes med hver af de tre cirkler. Gruppearbejdet tager udgangspunkt i spørgsmålene herunder.

Trin 3A: Gruppesamarbejde omkring cirklerne
Hver gruppe bliver udstyret med en stor tegning af de tre cirkler og post-it blok sm anvendes til at klistre deres observationer op på tegningen. Gruppediskussionerne deles op i to faser. I den første fase bedes grupperne om at drøfte indholdet i de tre cirkler. Gruppen får ca. en time til dette. Facilitator skal i processen sikre, at gruppen ikke går i stå i diskussionen af en af cirklerne. Det er hensigten, at alle grupper kommer igennem alle tre cirkler.

IDENTITET

- Er vores formål klart for alle?
- Har vores organisation en særlig kultur?
- Er der klarhed over ledelses- og beslutningsstruktur?
- Har vi relevante strategier til at føre formål ud?
- Hvilke menneskelige, økonomiske og materielle ressourcer råder vi over? Og er de relevante i forhold til vores formål?
- Hvordan er vores interne systemer til læring, monitorering, regnskab?

HANDLINGER

- Er det vi gør det, som vi ønsker vi skal gøre?
- Er vi i stand til at gennemføre vores planlagte aktiviteter/projekter?
- Hvad er organisationens typiske arbejdsmetoder?
- Opnår vi de resultater, vi ønsker med det, vi gør?
- Hvad er vores konkrete resultater?
- Hvordan fungerer vores arbejde med medlemmer/målgrupper?

RELATIONER

- Fremstår vi troværdige i forhold til offentligheden?
- Hvordan samarbejder vi med partnere?
- Hvordan er samarbejdet med donorer og relevante myndigheder?
- Hvilke relationer har vi til organisationer, der ligner os?
- Er vi aktive i relevante netværk og politiske fora?

I forbindelse med sidestående skema skal følgende overvejes i forhold til kontekst eller omgivelserne:

- **Identitet**
  Er der aktuelle forhold i omgivelserne, der kan påvirke vores identitet?
- **Handlinger**
  Er der aktuelle forhold i omgivelserne, der kan påvirke vores handlinger?
- **Relationer**
  Er der aktuelle forhold i omgivelserne, der kan påvirke vores relationer?

Udviklingsfaser

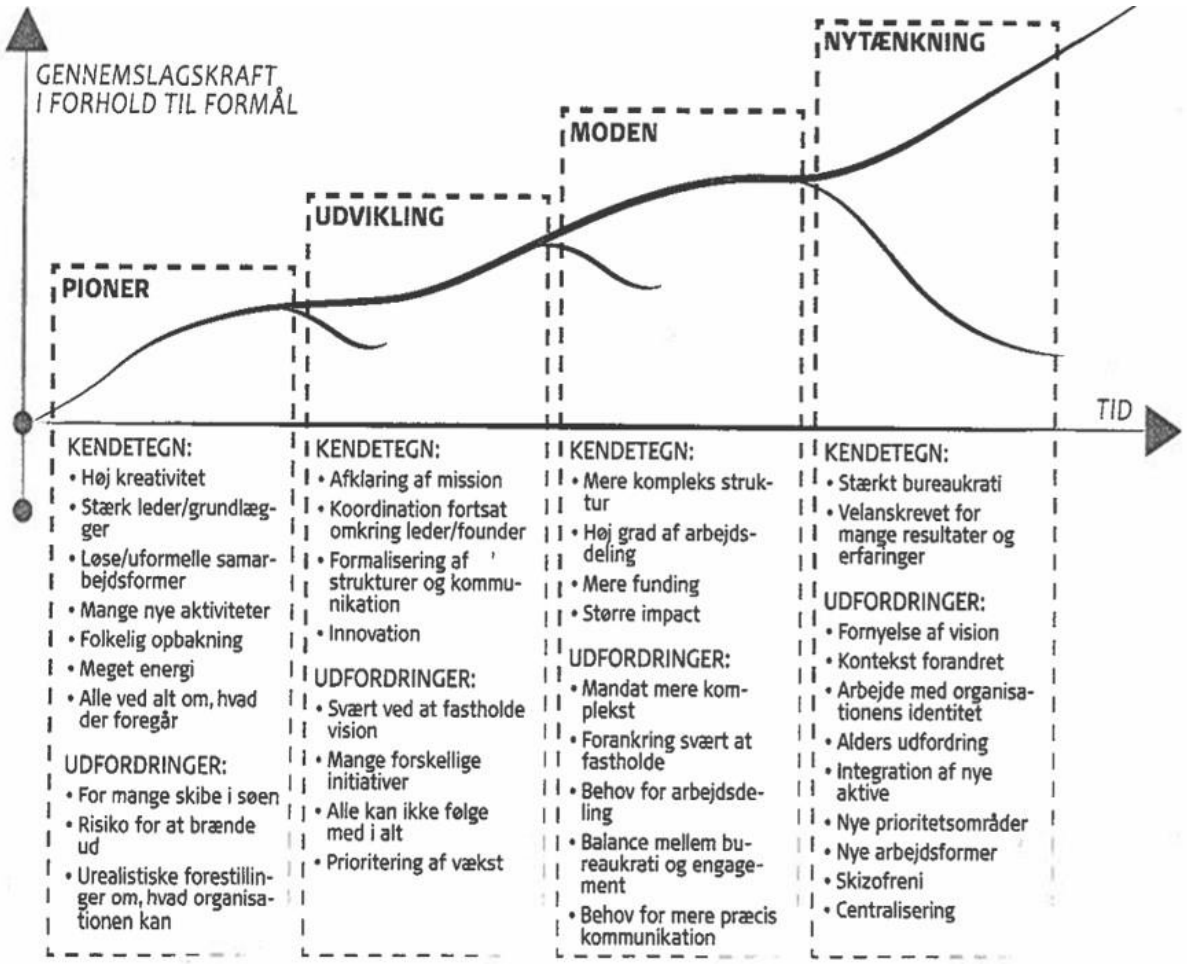
Tre-cirkel modellen hjælper med at anskueliggøre en organisations kendetegn og situation ud fra interne og eksterne forhold og aktører. Det er også relevant at afklare, hvor en organisation befinder sig i sin udviklingsproces. De problemer og udfordringer en organisation, der kun har eksisteret kort tid, står overfor, er ofte anderledes end det som en organisation, der har mange års virke bag sig, skal forholde sig til.

Man taler om, at organisationer udvikler sig igennem fire faser: Pionerfasen, den udviklende fase, den modne fase og den nytænkende fase.

En opdeling i fire faser, der kommer i forlængelse af hinanden, skal ikke forstås som en mekanisk proces, som alle organisationer gennemløber. Der kan være overlap mellem de forskellige faser. En organisation, der befinder sig i den modne fase, kan godt have elementer af pionerfasen og den udviklende fase samtidig.

Der er heller ikke nogen regel, der beskriver hvor lang tid der går fra, at en organisation bevæger sig fra en fase til den næste. Det er forskelligt fra organisation til organisation. Og nogle organisationer går ikke igennem alle faser.

Samtlige faser indeholder risikoen for at organisationen mister momentum, forankring eller det økonomiske grundlag for at gennemføre aktiviteter. Hver fase har desuden sine specifikke kendetegn, der kan føre til særlige udfordringer.



Pionerfasen
Organisationen er relativ ny og lille. Der er masser af energi og god dynamik. Der er en familieagtig atmosfære, hvor alle kender hinanden. Der er en periode, hvor nye ting prøves af, uden at der nødvendigvis er en stor og kompleks strategi på plads. Aktiviteterne er i stedet kendetegnet ved kreativitet og uformelle processer. Energien i denne fase kan let resultere i, at der bliver udviklet initiativer, der er svære at realisere i sidste ende, og meget står og falder med egne og andre mulighed og eventuelle begrænsninger for at engagere sig og forpligte sig.

Pionerfasen kan også vende tilbage i senere faser af organisationens udvikling, for eksempel, hvis der etableres en ny afdeling eller hvis der kommer en række nye medlemmer eller aktive i organisationen. Nogle organisationer kommer aldrig ud over pionerfasen. Det kan være et bevidst valg fra organisationens side i forhold til at bevare overskuelighed og et aktivitetspræget miljø. De fleste organisationer vil dog udvikle sig mod større formalisering.

Udviklingsfasen
I denne fase er engagementet fortsat en drivende kraft, men organisationen begynder at formalisere den måde beslutninger og aktiviteter organiseres på. Missionen er muligvis blevet skærpet og der etableres afdelinger eller grupper ofr de prioriterede arbejdsområder. Måske bliver der indført procedurer og politikker til at guide arbejdet. Hvis der sker en hastig vækst kan den familieagtige atmosfære, der kendetegnede pionerårene, forsvinde, og alle kan ikke længere være involveret i alt som tidligere. Man kan sige, at organisationen bliver mindre personlig og mere formel. Lederskabet er ofte det samme som i pionerfasen, og de første tegn på konflikter kan opstå, hvis lederskabet ikke forstår at uddelegere ansvar, og fortsat ønsker at have det afgørende ord i alle beslutninger.

Den modne fase
Organisationen er blevet moden. Den er etableret med værdier, der deles af organisationens medlemmer og med effektive systemer, der er med til at organisere arbejdet. Der er opbygget faste relationer til andre organisationer. De handlinger der gennemføres svarer til og afspejler det, organisationen er og gerne vil være. Og organisationen forholder sig aktivt og realistisk til omverdenen.

Denne fase indeholder ofte det bedste af pionerfasen og den udviklende fase. Der er gode og effektive relationer mellem de forskellige afdelinger, og der eksisterer en tydelig og velkendt struktur i organisationen. Samtidig kan der i de enkelte afdelinger eller arbejdsgrupper være elementer af pionerfasens kreativitet og udforskning, som kan drive grupperne fremad og på den måde sikre, at organisationen er i fortsat udvikling. Den oprindelige ledelse vil muligvis være udskiftet eller den har udviklet sig sammen med organisationen.

I denne fase kan udfordringer typisk opstå, når der er faktorer udefra, der påvirker organisationen negativt. Det kan ske, fordi organisationen konkurrerer med andre organisationer om indflydelse eller penge, eller fordi den etablerer nye relationer til organisationer, der har andre interesser eller måder at arbejde på, og som derfor skaber spændinger. Internt i organisationen kan der være udfordringer med at fastholde medlemmer og ansattes engagement på grund af et efterhånden veludviklet bureaukrati.

Den nytænkende fase
Organisationer i denne fase har mange år på bagen, og vil have veludviklede systemer og en høj grad af arbejdsdeling. Udadtil vil organisationen formentlig være kendt og respekteret på grund af sine mange resultater og lange erfaring. Forandringer i konteksten vil muligvis udfordre organisationens måde at arbejde på.

Indadtil kan det veludviklede bureaukrati i denne fase risikere at få for stor betydning og dermed komme til at stå i vejen for det engagement, der indtil nu har været en vigtig drivkraft i organisationen.

I en sådan situation vil der ofte være brug for, at organisationen finder måder at genopdage sig selv på for at genfinde den originale styrke og tilslutning til vision og mission. Som en del af denne proces kan det så overvejes, om visionen skal reformuleres eller rettes lidt til.

Ofte vil organisationer i denne fase være kendetegnet ved spændinger mellem ”traditionalister” og ”fornyere”, som kan have stærke modsatrettede interesser og opfattelser af, hvad organisationen er og hvad den skal.

Nogle organisationer – om end de er få – vil opleve, at de har opfyldt deres mission, og de vil derfor kunne opløse sig selv med et klap på skulderen.

Kilde: *Guide til organisationsudvikling i civilsamfundsorganisationer* ved CISU (Civilsamfund i udvikling), 2013, http://www.cisu.dk/Admin/Public/Download.aspx?file=Files%2fFiler%2fCISU%2fTryksager%2fOD-guide-2013-web.pdf