

Søren Christensen

Frivillige organisationer:  
Generationsskifte sætter værdier og praksis på spil<sup>1</sup>

Generationsskiftet

Et generationsskifte i en frivillig organisation er ofte en kompliceret og dramatisk affære. Særligt når første generation - stifterne - skal overgive stafetten til næste generation. Det er som at sige farvel til sine børn der rejser hjemmefra og nu skal klare sig selv. Men et generationsskifte er også en anledning for organisationen til at besinde sig på sine værdier og sin praksis. Det er overvejelserne om dette problem der er genstanden for denne artikel. Blandt de mange muligheder for at gennemføre et generationsskifte vil jeg her diskutere to alternative scenarier. (1) Nedlæg organisationen og (2) Nye vilkår for næste generation. Begge rummer muligheder og vanskeligheder, og valget bliver sjældent et enten eller, ofte en kombination. Fordelen ved at tænke i alternativer er at kunne trække linjerne klarere op:

Søren Christensen  
professor  
Handelshøjskolen CBS  
3815 2815  
[SC.IOA@CBS.DK](mailto:SC.IOA@CBS.DK)

*Manuskript. Må ikke citeres uden tilladelse*

---

<sup>11</sup> Foredrag for Landsorganisationen af Frivillighedscentraler, Middelfart, Danmark, 28.3.2003

## To scenarier

For at skærpe argumentationen i diskussionen om generationsskifte i frivillige organisationer har jeg valgt at se på to alternative scenarier for generationsskifte:

1. scenarium:

*Nedlæg organisationen og begynd på en frisk*

2. scenarium:

*Bevar organisationen, men skab nye vilkår for næste generation*

Et generationsskifte i virkelighedens verden er sandsynligvis mere kompliceret end de to scenarier viser. Men en diskussion af dem kan medvirke til at skærpe argumentationen omkring de muligheder og begrænsninger som et generationsskifte medfører for organisationen. Det er således vigtigt om det er bestyrelsen eller den daglige ledelse eller måske begge parter der forlader organisationen.

I stedet for at fokusere på de problemer som angiveligt vil opstå, vælger jeg at se generationsskiftet som *en anledning* for organisationen til at besinde sig på sin situation og til at forsøge at styrke organisationens værdier og praksis og dermed sin rolle som frivillig organisation.

## Den frivillige organisation: Apparat eller minisamfund<sup>2</sup>

Det der kendetegner frivillige organisationer i dagens Danmark er "værdierne". De frivillige organisationer baserer sig på at gøre et uegennyttigt arbejde på det sociale, sygdomsbekæmpende eller humanitære område. Der er mange frivillige organisationer i Danmark, og der bliver flere af dem i disse år. Formålet med frivilligheden er at fremme sociale og humanitære idéer og praksis om frivillighed. Det beskriver den ene side af de frivillige organisationer. I dette perspektiv kan vi betragte dem som operatører eller "apparater" der bruger frivillige som redskaber til at opnå deres formål.

Skal vi forstå de frivillige organisationer, må vi også anlægge et andet perspektiv og forstå en anden side af dem. Hvad får mennesker til at engagere sig og gå ind i de frivillige organisationer? De der går ind i frivilligt arbejde, har også personlige grunde til det. Ud over ønsket om at gøre et uegennyttigt arbejde, dækker det frivillige arbejde et behov for kontakt med andre, medvirker til at skabe et socialt netværk, giver en oplevelse af at man kan bruges til noget og giver prestige, særligt hvis man indtager en lederrolle. I dette perspektiv er den frivillige organisation *et minisamfund* som de frivillige bruger til opfylde deres sociale behov.

Disse behov, og sikkert flere til, må medtænkes når vi diskuterer generationsskifte i frivillige organisationer. Den måde vi indretter de frivillige organisationer på, er med til at bestemme hvordan vi opfylder både aftagernes og deltagernes behov og derfor hvordan vi kan generationsskifte dem. Den frivillige organisation er ikke kun et apparat der skal gennemføre opgaverne, ikke kun en opgave-løsnings-maskine, men også et mini-samfund hvor mennesker lever (en del af) deres liv. Den skal altså både kunne tilbyde spændende og udfordrende arbejdsopgaver og muligheder for et rigt socialt liv indenfor organisationens rammer. Den frivillige organisation er derfor en alvorlig sag for medlemmer og aktive. Den danner ikke alene grundlaget for opfattelsen af det samfund man er en del af, men også for udviklingen af den enkeltes identitet.<sup>2</sup>

### Værdier

Værdier er på mode i disse år. Alle skal have et værdigrundlag og praktisere værdiledelse. Ikke kun frivillige organisationer, men også virksomheder har værdiledelse.

Før vi bryder ud i jubel over at værdier endelig er kommet på dagsordenen, er det værd at se nærmere på, hvilke værdier der skal være ledes efter, og hvordan værdiledelse praktiseres. Ikke alle værdier er værd at lede efter. Men her bliver man overrasket. Det er næsten ikke til at kende forskel på de værdier der efterstræbes af de frivillige organisationer, af de private virksomheder og af de offentlige organisationer. Alle vil tilsyneladende det gode, det sunde, det rigtige. Sådan er i hvert fald indtrykket, når man læser hjemmesider, årsberetninger og jobannoncer.

### Betingelser og praksis

Der er tilsyneladende gået inflation i værdier. Alle skal signalere værdier, og signalerne eller værdierne er så generelle at det er begrænset hvad de siger om de organisationer

---

<sup>2</sup> Søren Christensen og Tine Isen: Organisationsform og identitetsdannelse – Frivillig ledelse ved årtusindskiftet

der sender signalerne, og da de er formuleret på et meget generelt niveau, har de også en begrænset interesse som styringsinstrumenter.

Når der ikke er den store forskel på de værdier man reklamerer med i den frivillige sektor og den private sektor, er det værd at se efter de *betingelser* de to typer organisationer - virksomheden og den frivillige organisation - lever under. Og den *praksis* de har udviklet for at gennemføre deres opgaver. Normalt forstår vi virksomheden og den frivillige organisation som underlagt meget forskellige betingelser for deres arbejde.

Virksomheden befinder sig på *et marked* og må tjene penge for at klare sig der. I traditionel økonomisk teori lærer vi de studerende at det er prisen og kvaliteten af virksomhedens varer som afgør, om den kan klare sig i konkurrencen med andre virksomheder. Men i den moderne verden er der andre forhold som også gør sig gældende. Markederne er ikke altid så frie som teorien foreskriver. Aftaler og handelsrestriktioner begrænser friheden. Og markederne er i stigende grad politisk reguleret. Virksomhedernes værdigrundlag bruges til at supplere de traditionelle konkurrenceparametre som pris og kvalitet ved at søge at gøre forbrugerne loyale overfor virksomheden og dens produkter. Værdierne er derfor formuleret for at skabe et godt image for virksomheden og dens produkter og er dermed indrettet på at tiltrække såvel kunder som kommende medarbejdere.

Selv om vi normalt modstiller den frivillige organisation og virksomheden, kan der være megen mening i at antage at ligheden i deres rammebetingelser er større en forskellen. Den frivillige organisation befinder sig også på et marked<sup>3</sup>. *Et politisk marked* hvor man i lokalsamfundet konkurrerer med andre frivillige organisationer og offentlige organisationer om lokale opgaver, medlemmer og frivillige bidrag. På landsplan konkurrerer for eksempel Folkekirkens Nødhjælp, Røde Kors, Kræftens Bekæmpelse og andre lands-dækkende organisationer med hinanden om både medlemmer og økonomiske bidrag til deres arbejde. Derfor kan man iagttage at også de lokale frivillige organisationer bruger værdigrundlaget som reklamesøjle i denne konkurrence.

### Værdier og praksis

Som værdier og værdiledelse er beskrevet her, er det klart at mens værdier kan have betydning for organisationers overlevelse på markedet, betyder de mindre i den interne ledelse og organisering og dermed for generationsskifteproblemet. Det betyder ikke at værdier er ligegyldige. De skal tages alvorligt, men ikke bogstaveligt. Og skal de puste liv

---

<sup>3</sup> Per Olof Berg og Christer Jonsson: Strategisk Ledning på Politiska Marknader

i værdidiskussionen i de frivillige organisationer, må de efter min mening knyttes til en diskussion af praksis.

Jeg vil bruge begreberne *VÆRDIER OG PRAKSIS* til at indkredse de problemer der opstår når en frivillig organisation skal foretage et generationsskifte. I stedet for alene at spørge hvordan det kan lade sig gøre at generationsskifte, vil jeg også spørge om det overhovedet er en god ide at generationsskifte. Måske skulle man hellere nedlægge organisationen og begynde på en frisk. Under alle omstændigheder er mål og værdier vigtige i den frivillige organisation. Der er to spørgsmål som må stilles: nemlig (1) hvordan gennemfører den frivillige organisation sine mål og værdier og ikke mindre væsentligt: (2) hvordan udvikler organisationen sine værdier

### Opfylde mål/værdier

Men vi kan selvfølgelig ikke nøjes med at udvikle værdier. Frivillig organisering handler i høj grad om at opfylde mål eller værdier. En anden del af værdispørgsmålet er således:

### *Hvordan gennemfører man bedst sine mål/værdier?*

Dette spørgsmål har at gøre med praksis. Hvordan løser man sine opgaver så de bidrager til opfyldelsen af organisationens mål og værdier og samtidig bidrage til udviklingen af personlige og organisatoriske værdier? Men for at besvare spørgsmålet om hvordan mål og værdier søges gennemført, må vi undersøge sammenhængen mellem overordnede værdier og daglig praksis. Men før vi ser på denne sammenhæng, må vi undersøge hvor mål og værdier kommer fra.

### Udvikle interessante værdier

Lad os starte med at se på værdibegrebet og dernæst knytte værdier og praksis sammen

Ikke alle værdier er naturligvis attraktive og værd at opfylde. Derfor må det første spørgsmål være: Hvor kommer værdier fra, eller sagt på en anden måde:

### *Hvordan finder vi værdier som er værd at opfylde?*

Det bliver ofte mødt med undren at stille dette spørgsmål. Værdier er noget vi mennesker har, ikke noget vi søger og udvikler. Tilsvarende antager vi at også organisationer har værdier. De værdier organisationen skilter med, tager vi i organisationsteorien normalt ikke for gode varer. Vi antager at man kan tale om forskellige interesser (medarbejdere, ledere, medlemmer, aftagere, offentlige myndigheder etc.) og at de ikke altid har sammenfaldende opfattelse af organisationens værdier. Da ikke alle er enige om hvilke værdier organisationen skal søge at fremme, bliver det ofte til lange diskussioner hvor man søger enighed på forskellige måder: via kompromis eller flertalsafgørelse. Eller endnu hyppigere: hvis man ikke kan enes om værdierne på ét niveau, bliver de formuleret på et mere generelt niveau for at skabe tilslutning til dem. Problemet med meget generelle værdiformuleringer er, at jo mere bredt værdier formuleres, jo mindre handlings-anvisning giver de. Mens det er nemt at få tilslutning til værdier som frihed og demokrati, er det betydelig vanskeligere at blive enige om hvordan man skal realisere disse værdier. Hvilke projekter kan bidrage til mål opfyldelsen, og hvordan skal projekterne designes for at få den største effekt.

Men spørgsmålet om at finde værdier som er værd at opfylde, er også et spørgsmål om at tænke i baner af at udvikle eksisterende værdier. For eksempel at tage den udfordring op som ligger i at give demokrati og frihed et indhold som matcher den konkrete organisation og dens arbejde i lokalsamfundet.

Et forslag om at udvikle værdier modtages ofte med forbavselse, fordi det sjældent stilles. Der er en forestilling om "at det ved vi da godt". *Værdier er noget man har og ikke noget man leder efter.* Hvis værdier "bare" er noget der eksisterer, må det betyde at værdierne hos det enkelte menneske enten er nedarvet, eller "trukket i en automat". Begge forslag er først og fremmest morsomme, men det er faktisk den logiske konsekvens af denne tankegang.

Men et eller andet sted ved vi godt at værdier er socialt skabt og derfor et produkt af vores praktiske liv. De er blevet til under de særlige kulturelle, økonomiske og sociale vilkår der har været vores. Accepterer man denne synsvinkel, er værdier noget som er under stadig udvikling. Og denne udvikling af værdier har en afgørende betydning, både på det personlige og på det organisatoriske plan. Den frivillige organisation kan have en stor betydning i denne proces.

*Det er en hovedpointe at vi må organisere os, så udviklingen af interessante værdier får gode vilkår.*

Accepterer vi tanken om at værdier ikke er noget vi har, men noget vi udvikler, vil generationsskifteproblematikken være en god anledning til at sætte skub i denne proces.

### Sammenhæng mellem værdier og praksis<sup>4</sup>

#### Sammenhæng

#### Organisation

(1)	Værdier $\Rightarrow$	Praksis	Rationalitet
(2)	Værdier $\nleftrightarrow$	Praksis	Anarki
(3)	Værdier $\Leftarrow$	Praksis	Udvikling

Figuren ovenfor udpeger tre forskellige sammenhænge mellem værdier og praksis. Praksis kan være et resultat af værdier (1) Vi kan illustrere det med et replikskifte: Når vi spørger "Hvorfor spiser du rugbrød?", er svaret: "Fordi jeg kan lide det". Men måske skulle replikskiftet være: "Hvorfor kan du lide rugbrød?", er svaret: "Det er fordi jeg spiser det" (3). Og endelig kan man forestille sig at der ingen sammenhæng er (2) Værdierne eksisterer relativt uafhængig af, hvad vi foretager os.

#### Den rationelle model

At tanke kommer før handling, og værdier før praksis er børnelærdommen i den rationelle model<sup>5</sup>. Man må vide hvad man vil, før man handler. Man må have et mål før man kan lave en plan, osv. Det er via de moderne rationelle idealer vi har lært at sammenhængen mellem værdier og praksis går fra værdierne til praksis.

<sup>4</sup> Søren Christensen: Hvad er værdier værd?, Institut for Organisation og Arbejdssociologi, Handelshøjskolen, Papers in Organizations Nr. 27, København 1998

<sup>5</sup> James G. March: Myten om Rationalitet i: Fornuft og forandring – ledelse i en verden beriget med uklarhed

Man lærer at blive bedre til noget man kender til i forvejen. De stærke sider i rationalitetsmodellen er dens evne til stadig at udvikle, forbedre og forfine praksis. I organisationsteorien taler man om "single loop learning"<sup>6</sup>.

De svage sider i rationalitetsmodellen er at nye idéer har vanskeligt ved at vinde fodfæste. De genkendes simpelthen ikke fordi de ikke indgår i de eksisterende mål og værdier. Truslen mod denne type organisation er at der kommer nye friske organisationer med nye ideer som udkonkurrerer den eksisterende organisation.

### Anarki modellen

Anarkimodellen har en vis fascination. Her er enhver sin egen lykkes smed. Alle kan slippe afsted med at gøre hvad de nu synes er rigtigt. Og i et vel udviklet anarki kan en meget kreativ og effektiv praksis udvikles. Men ingen organisation kan i længden overleve med en anarkimodel, fordi tingene ikke hænger sammen. Værdierne styrer ikke praksis og den praksis der etableres har ingen afsmitning på værdierne. Den anarkiske organisation minder mest af alt om et marked hvor aktørerne optræder uafhængigt af hinanden og i konkurrence med hinanden om værdier og praksis.

### Udviklingsmodellen

I udviklingsmodellen stræber man bevidst mod at lære noget nyt, forstået som noget man ikke vidste eller har prøvet før. Man eksperimenterer med både praksis og værdier<sup>7</sup>. Formålet er at lære noget nyt og udvikle sine værdier. Som organisatorisk praksis er formålet at øge organisationens repertoire. I organisationsteorien kaldes det "double loop learning"<sup>8</sup>

### Generationsskifte og organisationsudvikling

Det er næppe nogen overraskelse at vores analyse her viser, at vi ikke altid handler rationelt i den rationelle models forstand. Men det hænger sammen med at modellens forudsætninger (præcise, kendte mål og en afprøvet praksis) ikke altid kan opfyldes. Det betyder at vi kan opføre os fornuftigt uden at handle rationelt. Når modellens

---

<sup>6</sup> C. Argyris and D.A. Schon: Organizational Learning: A Theory of Action Perspective

<sup>7</sup> James G. March: Fjolleri som metode

<sup>8</sup> C. Argyris and D.A. Schon: Organizational learning: A Theory of Action Perspective

forudsætninger er tilstede kan det godt betale sig at handle rationelt, og i en sådan situation kan vi sige at det ikke er nok at opføre sig fornuftigt. At. Som vi bruger begrebet rationel her, må vi fastslå at det ikke altid er fornuftigt at handle rationelt, og ikke altid rationelt at handle fornuftigt.

I generationsskifteproblematikken er hensynet til organisationens ve og vel naturligvis afgørende. Ønsket til et generationsskifte er at forsøge at aflevere en levende og lærende organisation og ikke en død og bureaukratiseret organisation. Der findes ikke nogen opskrift på en generationsskifte-succes. I det følgende vil jeg skitsere to scenarier for et generationsskifte. Men allerede nu vil jeg fremhæve at en frivillig organisation har det bedst med en passende blanding af de tre modeller som er skitseret ovenfor. Generationsskiftet kan således blive en anledning til at sørge for en sådan passende blanding. For lidt eller for meget af én model kan søges kompenseret ved denne anledning.

### Paradokset mellem værdier og praksis

#### *GOD PRAKSIS STAMMER FRA KLARE VÆRDIER, OG KLARE VÆRDIER UDVIKLES I GOD PRAKSIS*

At god praksis stammer fra klare værdier og at klare værdier udvikles i god praksis er et paradoks. Vi står i en situation som vi plejer at kalde: "at blæse og have mel i munden" Som sømanden der gerne vil have sin første hyre og får at vide at for at få hyre, skal man have søfartsbog, og for at få søfarts bog skal man have en hyre. Men det er denne dobbelt-bevægelse de frivillige organisationer, og virksomheder for den sags skyld - befinder sig i.

At der er tale om et paradoks, betyder at der ikke er tale om et problem man kan finde en løsning på. Man må lære at leve med det. Spørgsmålet er hvordan man kan fastholde sig selv i paradokset? Og er det overhovedet muligt at fungere med det i praksis? Lad mig fortælle om et forskningsprojekt i en socialforvaltning hvor sagsbehandlerne (professionelle medarbejdere med stor erfaring) var utilfredse med at de politisk valgte medlemmer af socialudvalget ikke havde formuleret klare mål på det sociale område og ydermere blandede sig i sagsbehandlingen og ofte gik helt ned i enkeltsager. Medarbejderen bebrejdede politikerne at de favoriserede enkelte borgere og at der efter deres mening var tale om ulovlig sagsbehandling.

For at komme det til livs forlangte sagsbehandlerne at politikerne udstak konkrete og operationelle mål for det sociale område. Men selv om det blev krævet ved adskillige lejligheder, blev det ikke efterlevet. Målene på det sociale område forblev velmenende hensigtserklæringer som både gav rum for meget forskellige afgørelser og samtidig gav politikerne rum for at gribe ind i konkrete afgørelser. En uholdbar situation fordi de to parter - politikerne og sagsbehandlerne - skød hinanden motiver i skoene. Sagsbehandlerne beskyldte politikerne for nepotisme, og politikerne beskyldte sagsbehandlerne for dovenskab og ødselhed.

Begge parter havde angiveligt ret, og det skyldtes at de ikke havde formået at formulere værdier baseret i praksis eller en praksis der havde udgangspunkt i klare værdier. Som en politiker sagde: "Jeg kan da godt forstå, at sagsbehandlerne gerne vil have klare værdier, men hvordan i alverden skulle jeg dog kunne formulere dem. Jeg er jo politiker og ikke sagsbehandler". En sagsbehandler: "Jeg forstår da godt at politikerne vil have store, brede værdier. Det giver dem jo mulighed for at gribe ind i sagsbehandlingen som det passer dem."

Løsningen på dette dilemma blev et forsøg på at arbejde med paradokset om at god praksis stammer fra klare værdier og at klare værdier udvikles i praksis. Det blev aftalt at i en forsøgsperiode på tre måneder skulle alle afgørelser på det sociale område varetages af sagsbehandlerne, og at politikerne skulle holde fingrene fra enkeltsager. Efter tre måneders forløb afholdt man et temakonference for politikere og sagsbehandlere hvor man drøftede et udvalgt område blandt socialforvaltningens sagsområder: børn og unge. Alle sager som var blevet behandlet i perioden, blev summarisk opgjort og fremlagt sammen med nogle udvalgte cases fra området. På denne baggrund gennemførtes en dialog mellem politikere og sagsbehandlere om standarder, niveauer og praksis på dette temaområde.

På denne baggrund blev det muligt for politikerne at foretage målbeskrivelser på dette område, nu grundet på en solid praksisviden. Dermed blev der løst op for dilemmaet mellem politikere og sagsbehandlere. Politikerne var nu blevet "klædt på" (foreløbigt på ét område) til at foretage en egentlig målformulering, og sagsbehandlerne fik klare retningslinjer for deres praksis. Senere fulgte de andre områder efter.

### Når praksis skrider

Opløses paradokset glider værdier og praksis fra hinanden og får en selvstændig betydning hver for sig. Værdierne bliver skue værdier som i bedste fald er med til at fastholde organisationens omdømme. Og praksis bliver funderet i en række lokale hensyn.

Generelt er der en tendens til at virksomheder og organisationer over tid stivner i deres egen selvforståelse. Normer og rutiner får et eget liv, og organisationen udvikler sin egen kultur som ofte gør det vanskeligt at optage nye ideer og metoder.<sup>9</sup> Der er selvfølgelig ikke tale om en naturlov. Ikke alle organisationer ældes lige hurtigt eller lige meget, men organisationsanalyser viser at der sker noget sådant over tid. Et generationsskifte kan blive en anledning til at gøre noget ved det.

Den bedst beskrevne generationsskiftesituation er de problemer den succesrige iværksætter løber ind i, når hans virksomhed er blevet så stor at han må have hjælp til drive den. Det er typisk økonomien og administrationen som har lidt nød i den første periode, hvor han har måttet klare alt selv. Nu er virksomheden vokset, og han må have forstærkning. De typiske problemer der opstår når virksomheden udvides, er at få de nye medarbejdere integreret i virksomheden. Iværksætteren oplever at: "De vil bestemme." " De går op i de forkerte ting." " De ved ikke hvad det hele drejer sig om." . Det går da heldigvis godt i de fleste tilfælde, men det er værd at notere sig at iværksætteren ofte må foretage en opstramning af organisation. Stramme op og formalisere mål og praksis og derved løbe den risiko at komme til at blokere for organisationens udvikling.

### Generationsskifte

Står man overfor et generationsskifte og gerne vil bevare den dynamik paradokset værdier/praksis sætter organisationen i, er der efter min opfattelse to scenarier: Det første scenarium er at vælge at nedlægge organisationen. Ikke for at blive af med organisationens aktiviteter, men for at give næste generation muligheden for at gøre det på deres facon. Det andet scenarium er at bevare organisationen, men sørge for at skabe nye vilkår for næste generation.

I det følgende vil jeg prøve at argumentere for hver af de to scenarier. De er bevidst valgt så man kan se forskel på dem og diskutere deres styrker og svagheder. Min diskussion af de to scenarier er naturligvis abstrakt. Lokale forhold, personer, netværk, økonomi osv. må tages i betragtning når man i praksis skal foretage en afvejning af styrker og svagheder ved de to scenarier. Men sådanne hensyn kan netop kun tages lokalt.

#### Scenarium nr. 1

##### Nedlæg organisationen.

---

<sup>9</sup> Søren Christensen og Jan Molin: Organisationskulturer

I Danmark har vi organisationer til overflod. Vi plejer at spøge med at hver gang tre danskere kommer sammen, stifter de en forening. Det er ikke nogen spøg. De gør det faktisk. Det vi har brug for i Danmark i det 21. århundrede er at få nedlagt nogle organisationer. Ikke for at få færre organisationer, men for at få en fornyelse af bestanden, ved at give plads til underskoven af nye initiativer.

Frivillige organisationen har det særkende at de stiftes af ildsjæle - af mennesker der brænder for sagen. Deltagerne rekrutteres ofte i lokale netværk og kommer derved til at passe til hinanden og til de opgaver der skal løses. Organisationerne bliver på denne måde meget robuste fordi de har lokalkendskab og fordi de kender hinanden. Men faren er naturligvis at når man rekrutterer i lokal venskabs- og bekendtskabs netværk, ligner deltagerne hinanden, og når man arbejder tæt sammen bliver ligheden mellem deltagerne endnu større. Man kommer til at se ens på opgaverne, og til at vælge de samme metoder til at løse dem på.

En lokal frivillig organisation ligner på mange måder en projektorganisation i en virksomhed. Den tages i anvendelse når der skal løses nye opgaver som går på tværs af eksisterende strukturer. Der er typisk tale om en organisations-udviklings-opgave eller om udviklingen af et nyt produkt. Eller mere spektakulære projektorganisationer som Storebælts-projektet eller Øresunds bro-byggeriet.

Projektorganisationen sammensættes efter de behov for kompetence der er brug for. I modsætning til virksomheds-hierarkiet, må man i projektorganisationen eksplicit træffe beslutning om det mål der skal forfølges, de deltagere som skal rekrutteres, og den arbejdsform der skal anvendes. Lykkes projektet er det fordi man opnår et helt specifikt og ønsket resultat.

Projektgruppen er "let-fodet". Den er relativ lille, har en afgrænset opgave og nedlægges igen når opgaven er løst. I modsætning til projektorganisationen er virksomheden et "apparat", som skal opretholdes, et regelsæt som skal følges, en teknologi som er givet, og en organisationskultur som sætter rammerne for hvad man kan slippe af sted med. En virksomhed derimod er "tung at danse med", og som for et tankskib tager det tid at vende skuden. Projektet derimod er en "en-gangs-organisation", der kan smides væk efter brugen.

Idealet af en frivillige organisation ligner projektorganisationen mere end hierarkiet. Den er let-fodet og i stand til at improvisere. Den kan rekruttere deltagere når

projekt muligheder dukker op. Men den frivillige organisation har naturligvis også træk fra hierarkiet. Der er en økonomi der skal forvaltes, et bogholderi der skal passes, vagtlistes der skal laves og vedligeholdes osv.

Taler man med mennesker der har været med til at starte en virksomhed eller en forening, hører man ofte om deres begejstring for at have været med netop dengang, i opstartsfasen. Alle muligheder står åbne og kan afprøves. Der knyttes stærke bånd, også ofte personlige, mellem pionererne. En særlige pionerånd præger arbejdet.

Nu er det ikke alle nye virksomheder eller frivillige organisationer der gør det godt. Nogle kommer rigtig dårlig fra start og må give op efter en tid. I en nystartet organisation bliver der nødvendigvis eksperimenteret meget, for ingen kender endnu svarene. Man kan ikke sige "Det lyder som en god idé, men det virker ikke", "Det har vi prøvet", som man ofte hører i etablerede organisationer. Nye organisationers problem er at de mangler erfaring.

Men erfaring er ikke altid produktiv. Da en projektleder i et udviklingsprojekt i en stor computer virksomhed blev spurgt hvorfor han ikke rekrutterede erfarne ingeniører, men alene nybagte kandidater lige fra eksamens bordet svarede han: "Det er der to grunde til: De nyuddannede er meget billigere, men vigtigere er det, at deres manglende erfaring gør, 'at de ikke ved, at dette projekt ikke kan lade sig gøre'<sup>10</sup>. Friskheden gør således at man kaster sig ud i ting som erfarne folk lader ligge. Og resultatet kan blive at man faktisk, som i det nævnte tilfælde, får udviklet den maskine som erfarne folk mente var en umulig opgave. Man gik simpelthen til opgaven frigjort fra erfaringer, prøvede sig frem, med mange fejlskud undervejs og endte op med en løsning.

Både på det menneskelige og det opgavemæssige plan giver den nye organisation en række muligheder. Selvfølgelig er den sårbar og begår fejl. Man har netop ikke prøvet tingene før. Til gengæld får man en stor del motivation og engagement hvis det lykkes at rekruttere en gruppe pionerer.

En måde at håndtere paradokset mellem værdier og praksis på, er således at træde tilbage og lade en ny generation komme til. Ikke træde ud, for man kan sagtens komme til at spille en ny rolle i den nye organisation, men træde tilbage og lade de nye og uerfarne prøve sig frem, begå deres fejltagelser og finde deres nye veje, ikke stå i vejen med al sin erfaring.

---

<sup>10</sup> Søren Christensen og Kristian Kreiner: Projektledelse i løst koblede systemer

Et af modeordene i diskussioner om ledelse og organisation er "den lærende organisation". Men som jeg har diskuteret her, er der god grund til skepsis overfor omfanget af den læring der finder sted. I veletablerede organisationer er der en naturlig tendens til at man gør som man plejer. Ikke nødvendigvis fordi der er regler og procedurer for det. Men fordi man jo har erfaring for hvad der virker. Og så gør man naturligvis det. Der er imidlertid ikke meget læring i det. På godt og ondt er det læring der finder sted i den nye organisation. Her findes erfaringen simpelthen ikke. Her må pionerer prøve sig frem, for de ved ikke hvad der virker, og derfor må prøve sig frem - må lære sig til det.

## Scenarium nr. 2

### Nye vilkår for næste generation

En frivillig organisation bør efter min opfattelse have den samme friskhed og evne til læring som kendetegner projektorganisationen. I dette scenarium diskuteres det om det er muligt. Udgangspunktet er at hvis det skal være muligt at bevare denne friskhed i en etableret organisation, må man se på relationen mellem værdier og praksis og organisere sig så det bliver muligt at fastholde paradokset dem imellem. Et forslag til at holde paradokset i live er at gøre bestyrelsen ansvarlig for organisationens værdier og gøre den daglige ledelse ansvarlig for organisationens praksis.

Man kan naturligvis indvende at denne arbejds- og ansvarsfordeling mellem bestyrelse og daglig ledelse er der intet nyt i. I vedtægterne for både foreninger og aktieselskaber er det netop denne fordeling af opgaverne der foreskrives. I praksis ser det imidlertid anderledes ud. Som i den omtalte socialforvaltning kan det være svært for parterne - bestyrelse og daglig ledelse, at få mening i denne arbejdsdeling. Vanskelighederne kan optræde på flere måder.

Bestyrelse og daglig ledelse kan ende med at blive så isolerede fra hinanden at værdier og praksis lever hver deres liv. Selv om der sker en udvikling i både værdier og daglig praksis, er det problematisk hvis de ikke bringes i spil i forhold til hinanden og dermed sikrer en udvikling af organisationen. Der kan være mange grunde til en sådan udvikling. Personlige uoverensstemmelser eller manglende tid til det frivillige arbejde er blandt de hyppige årsager.

Men en vigtig forklaring ligger i vanskelighederne ved at skabe mening i arbejdsdelingen mellem bestyrelse og daglig ledelse. Hvilket indhold er der i at tage vare på værdier, og at gøre det på en sådan måde at de har indflydelse på organisationens virke?

Dette paradoks kan forvaltes ved at bestyrelsen gøres ansvarlig for værdierne, mens den daglige ledelse gøres ansvarlig for praksis. Dette er ikke ensbetydende med en adskillelse - blot en særlig måde at forvalte paradokset på. I en generationsskiftesituation er det vigtigt, at bestyrelsen tager vare på de overordnede værdier men holder sig fra den daglige praksis<sup>11</sup>. Denne adskillelse tillader en større grad af eksperimenter hos de der varetager praksis. Jo mindre man er bundet af etablerede konkrete værdier og erfaringer, jo mere er man parat til at søge nye veje. Og tilsvarende kan nye erfaringer gøre det muligt at præcisere de værdier organisationen står for.

Formålet er ikke at holde værdier og praksis adskilt, men at forhindre at de blot frit kan blandes sammen. Mit eksempel med socialforvaltningen i en kommune illustrerer min tankegang. Bestyrelsen skal spille politikernes rolle, og den daglige ledelse skal spille sagsbehandlerens rolle. Værdier og praksis skal netop udgøre et paradoks som kan gøre det muligt at udvikle organisationen ved at den bliver klogere på værdier og praksis og deres indbyrdes sammenhæng..

Den nye daglige ledelse skal have muligheder for at udvikle en praksis gennem bredt tegnede værdier. Men den praksis som udvikles, skal konfronteres med organisationens værdier så også de udvikles. Og justeringen af værdierne bliver på denne måde brændstof til udviklingen af en ny praksis.

Bestyrelsens rolle er den samme som i sangforeningen Morgenrøden: "at gå i spidsen, og i øvrigt holde sig i baggrunden". Det er en både vigtig og spændende rolle at spille i en organisation. Det ligner den rolle bestyrelsen spiller i en moderne virksomhed. Det overrasker ofte frivillige organisationer når jeg fortæller, at bestyrelsen i en stor dansk virksomhed typisk klarer sig 5 halvdag møder og 1 heldagsmøde om året. Dens tilstedeværelse i virksomheden må ikke få et omfang så den bliver fristet til blande sig i den daglige ledelse

For at kunne fastholde sin rolle som overordnet sparringspartner for den daglige ledelse, har virksomhedsbestyrelsen båndlagt sig selv ved at indføre en skrap tidsbegrænsning på sin deltagelse i virksomheden. Den bliver nødt til at forholde sig til de overordnede værdier i virksomheden og overlade praksis til den daglige ledelse.

---

<sup>11</sup> Søren Christensen: Ledelse i Frivillige Organisationer i Søren Christensen og Jan Molin: I den gode sags tjeneste, Handelshøjskolens Forlag, 1995?

## Afslutning

Det er vigtigt at fastholde at adskillelsen mellem værdier og praksis er et organisatorisk indgreb som tager sigte på at udvikle organisationens repertoire. Jeg har argumenteret for at kun ved at holde dem adskilt kan man sikre at de glider fra hinanden og får hver deres selvstændige liv. Adskillelsen foreslås organiseret, så der kan ske udvikling af både værdier og praksis. Den paradoksale relation mellem værdier og praksis har sit udgangspunkt i forestillingen om at god praksis stammer fra klare værdier, og klare værdier udvikles i god praksis.

Der er naturligvis en række andre forhold som kunne tages med i en diskussion af generationsskifte i frivillige organisationer. Et enkelt forhold skal nævnes her. Forudsætningen for at kunne generationsskifte er naturligvis at det er muligt at finde interesserede og kompetente personer som vil indgå i organisationen. Klagesangen i mange frivillige organisationer er at det ikke er til at finde folk. Spørgsmålet om hvor mange og hvor kvalificerede folk der findes, er imidlertid også afhængigt af hvor attraktive jobs den frivillige organisation tilbyder. De to scenarier som er diskuteret her, gør det i høj grad muligt at designe nogle attraktive jobs. Generelt er attraktive jobs den vigtigste parameter en frivillig organisation har i konkurrencen med andre frivillige organisationer, og derfor en parameter som har stor vægt i generationsskiftediskussionen.

Normalt udvælges medarbejdere til lønnede stillinger efter kvalifikationer. Det er sjældent tilfældet for bestyrelsesmedlemmer. I demokratiske foreninger er argumentet: demokrati. Men det er en særlig udgave af demokrati at bestyrelses medlemmer udelukkende skal vælges på medlemmernes personlige sympatier og antipatier. Det er demokrati fra neden. Hvis man søger, identificerer og opfordrer potentielle kandidater med de ønskede faglige og personlige kvalifikationer til at stille op til bestyrelsesvalg, får man et demokrati fra oven. Derved nærmer bestyrelsesvalget sig udvælgelse af den daglige ledelse, og bestyrelsen vil få en faglig og personlig bredde i sin sammensætning, som gør arbejdet også med generationsskifte mere kvalificeret.

## Litteratur:

Søren Christensen: Ledelse i Frivillige Organisationer i Søren Christensen og Jan Molin: I den gode sags tjeneste, Handelshøjskolens Forlag, 1995

Søren Christensen og Kristian Kreiner: Projektledelse i løst koblede systemer, Jurist og Økonomforbundets Forlag 1991

James G. March: Fjollerier som metode i Fornuft og forandring, Samfundslitteratur 1995

C. Argyris and D.A. Schon: Organizational learning: A Theory of Action Perspective

Søren Christensen: Hvad er værdier værd?, Institut for Organisation og Arbejdssociologi, Handelshøjskolen, Papers in Organizations Nr. 27, København 1998

James G. March: Myten om Rationalitet i Fornuft og forandring - ledelse i en verden beriget med uklarhed, Samfundslitteratur 1995

Per Olof Berg og Christer Jonsson: Strategisk Ledning på Politiska Marknader, Studentlitteratur, 1991

Søren Christensen og Tine Isen: Organisationsform og identitetsdannelse - Frivillig ledelse ved årtusindskiftet i Lars Skov Henriksen og Bjarne Ibsen (red) Frivillighedens Udfordringer, Odense Universitetsforlag, 2001