

MOOS-BJERRE



Casestudie af Alliancen mod mobnings tilblivelse

14. juni 2019

Indholdsfortegnelse

Forord

Executive summary	4
<i>Styrker ved Alliancen mod mobnings tilgang.....</i>	4
<i>Svagheder ved Alliancen mod mobnings tilgang.....</i>	6
<i>Læringer og anbefalinger på baggrund af Alliancens mod mobnings tilblivelse</i>	7
Baggrund og formål med casestudiet	9
Om Alliancen mod mobning	10
Alliancens tilblivelse.....	11
Alliancen mod mobning – en case på alliancearbejde.....	13
1 - <i>Alliancens formål og indhold</i>	13
Styrker og svagheder ved Alliancens tilgang til at fastlægge indhold og formål	15
2 - <i>Alliancens afgrænsning</i>	17
Styrker og svagheder ved Alliancens afgrænsning.....	19
3 - <i>Alliancens organisering</i>	20
Styrker og svagheder ved Alliancens organisering.....	23
Metode og datagrundlag.....	27
Bilag 1: Beslutningskompetencer i Alliancen mod mobning	28



Forord

Vi arbejder for den samme vision om et mobbefrit skoleliv for alle børn.
Vi baserer vores arbejde på det samme faglige fundament og deler teoretisk ståsted.
Vi kan se åbenlyse fordele ved at koordinere og samtænke vores ressourcer, kompetencer og indsatser.

Sådan nogenlunde var rationalet, da vi i Mary Fonden satte os sammen med ledelsen i Red Barnet og Børns Vilkår og tog hul på den samtale, der skulle blive til etableringen af Alliancen mod mobning.

En stærk stemme

På den ene side var vores mål at pulje vores viden, erfaringer og ressourcer, på den anden side at rydde op i det væld af anbefalinger, som skolens aktører møder, ved at skabe én stærk og fagligt velfunderet stemme. Vi ville gøre det lettere at lytte, og vi ville samtidig udvikle de redskaber, som vi i fællesskab havde erfaret blev efterspurgt ude på de danske skoler, når det gjaldt forebyggelse og afhjælpning af mobning.

Det mål har vi holdt fast i, og vi har haft en stejl læringskurve undervejs. Både i forhold til vores tilbud til skolerne, men også i forhold til det at etablere en alliance.

I Alliancen mod mobning har vi valgt at udvikle og udbyde et helskoleprogram, som er blevet testet i 2019, og som i 2020 udbydes til landets skoler. Det betyder, at vi har skullet enes om alt fra visuel identitet til forståelsen af teoretiske termer til programindhold til fordeling af ressourcer og finansieringsmodel. Blandt utrolig meget andet. Det kræver tålmodighed og fleksibilitet fra alle involverede. For vi har naturligvis ikke kun været enige undervejs. Men det kræver samtidig vilje og mod til at træffe beslutninger – også når de ikke ligger lige for.

Vi har lært, at det tager tid at få tre organisationer til at arbejde konstruktivt sammen. Vi har lært, at de enkelte organisationers kultur og kommunikationsgange har stor indflydelse på den interne kommunikation i en alliance. Og vi har fået bekræftet, at klarhed om rollefordeling og beslutningsgange er endnu vigtigere end normalt, når man samarbejder i en alliance.

Hvem beslutter hvad?

Vi valgte ikke at oprette et selvstændigt sekretariat, men etablerede Alliancen mod mobning som et ligebyrdigt samarbejde de tre organisationer imellem. Et sekretariat kunne uden tvivl have gjort nogle ting lettere, herunder den interne kommunikation og måske også beslutningsgangene. Vi valgte det fra, fordi vores nye fælles program udgør en del af de medvirkende organisationers kerneopgave og derfor syntes svært at adskille fra organisationernes øvrige virke.

På trods af at vi i stedet har gjort os virkelig umage med at nedfælde principper for beslutninger og rollefordeling, så var der af og til langt fra papir til virkelighed. Både fordi virkeligheden sjældent kan beskrives udtømmende på forhånd, men også fordi de vante beslutningsgange i de respektive organisationer blev udfordret. Vi har oplevet, at beslutninger let "driver til tops" i en ny alliance, fordi man er usikker på, hvem der beslutter hvad, hvilket kan resultere i flaskehalse og frustration. Omvendt er det helt afgørende, at alle involverede – og som sådan også ikke-involverede i de respektive organisationer – oplever, at der er ledelsesmæssig opbakning og prioritering af alliansens arbejde, fordi den nye organisering bryder med den vante måde at gøre tingene på. Smidighed og klarhed i forhold til beslutningstagen er derfor alfa og omega, og vores erfaring er, at det skal genbesøges løbende i arbejdet i en alliance.



To år til startlinjen

Det tog os to år, fra ideen om Alliancen mod mobning opstod, til vi stod klar med en finansieret programbeskrivelse og kunne gå i gang med det egentlige udviklingsarbejde. Det er ikke nogen hemmelighed, at det har været en både udfordrende og lærerig proces.

Beslutningen om at få udarbejdet et casestudie opstod på baggrund af et ønske om at give vores erfaringer – gode som mindre gode – videre til andre, der stod over for en lignende opgave. Og samtidig blive klogere på vores egen proces. Der bliver ikke færre alliancer, og der vil derfor også fremadrettet være behov for at skabe tillid, finde fælles fodslag og etablere en velkørende samarbejdskonstellation, når bæredygtige sociale forandringer skal forfølges.

Og selv om også alliancer ofte skal indgås forlæns og forstås baglæns, så håber vi, at vi med dette casestudie kan lade andre stå på skuldrene af vores erfaringer, når de indgår en alliance.

Alliancen mod mobning har været længe undervejs, og det er vores overbevisning, at det skal man være indstillet på. Det kræver ressourcer, tålmodighed, tillid og forandringsparathed at gå sammen frem for at gøre det selv. Ikke bare i etableringen, men løbende. Og vi lærer stadig som en del af processen. Men vi er overbeviste om, at vi gør noget godt for skolelivet ved at gøre det i fællesskab.

Så spørgsmålet er; ville vi gøre det igen? Ja, det ville vi. For i sidste ende handler det om visionen; at stoppe mobning i skolen.

Jeg vil gerne takke alle, der har medvirket i og muliggjort casestudiet.

Helle Østergaard
Direktør i Mary Fonden



Executive summary

Mary Fonden, Red Barnet og Børns Vilkår har siden 2016 samarbejdet om at etablere Alliancen mod mobning, der skal standse mobning i danske skoler. Moos-Bjerre har lavet et casestudie af Alliancens tilblivelse med henblik på at uddrage erfaringer og læringer fra processen hidtil. I den sammenhæng har Moos-Bjerre gennemført i alt 19 kvalitative interviews med personer fra organisationer i og omkring Alliancen og haft adgang til Alliancens dokumenter (læs mere i metodeafsnittet). I det følgende opsummeres de væsentligste pointer fra interviewene og Moos-Bjerrers analyse heraf. Det bør understreges, at resultaterne repræsenterer et øjebliksbillede af interviewpersonernes individuelle erfaringer og observationer fra arbejdet i Alliancen indtil nu. Der er således ikke tale om en evaluering af Alliancens resultater, og da arbejdet i Alliancen stadig pågår, er der også fremadrettet potentiale for læring og videreudvikling af Alliancens indhold.

Alliancen mod mobnings tilgang

Alliancen mod mobning kan betragtes som en relativ smal alliance bestående af tre aktører fra civilsamfundet, der alle tre har børns trivsel og udvikling i centrum for deres aktiviteter. Indholdsmæssigt er målet med Alliancen at udvikle og drive en omfattende og ambitiøs helskoleindsats – Skolestyrken – der skal tilbydes til alle landets grundskoler. Arbejdet i Alliancen er blevet organiseret, så det foregår internt i de tre alliancepartneres organisationer. Udviklingen af indholdet i Skolestyrken er organiseret i tre projekter, der hvert er bemandet med medarbejdere fra de tre alliancepartnere. Dette arbejde ledes af et programsekretariat med ledelsesrepræsentanter fra hver af de tre organisationer. Herudover er der etableret en styregruppe, der overser og giver retning til Alliancens arbejde. I styregruppen sidder alliancepartnerenes øverste ledere samt repræsentanter for de fonde, der har finansieret Alliancen.

I det følgende beskrives først de overordnede styrker og svagheder ved denne tilgang til det at samarbejde i alliancer, og herefter præsenteres nogle læringer og anbefalinger til alliancearbejdet, som er fremkommet af Moos-Bjerrers analyse.

Styrker ved Alliancen mod mobnings tilgang

Alt i alt er der meget, der tyder på, at Alliancen mod mobning er kommet godt fra start i forhold til at indfri sin overordnede målsætning: at etablere en indsats mod mobning af faglig høj kvalitet, der er forankret i et varigt og tæt



samarbejde mellem de tre alliancepartnere. Det kommer bl.a. til udtryk ved følgende:

En faglig udbytterig proces har ført til lovende produkter og indhold

Alle interviewede projektmedarbejdere beskriver processen med at udvikle og fastlægge indholdet, som havende et stort fagligt udbytte. De fremhæver bl.a., at Alliancens organisering i projektteams på tværs af de tre partnerorganisationer er yderst fagligt stimulerende, idet fagmedarbejderne fra de tre børnefaglige organisationer får mulighed for at supplere og udfordre hinandens faglige viden. Dette har højnet det faglige niveau og bidrager til øget arbejdsglæde og motivation. På den af de skoler, hvor Alliancens materiale bliver pilottestet, som er blevet interviewet i forbindelse med casestudiet, er man også meget positiv overfor den faglige kvalitet af Alliancens produkter.

Et gennemarbejdet juridisk grundlag og tæt samarbejde har fostret tillid

I forbindelse med Alliancens opstart har man på ledelsesniveau i de tre initiativtagerorganisationer brugt lang tid på at drøfte Alliancens formål og indhold, fastlægge og drøfte de juridiske rammer for partnerskabet og på at nedfælde det aftalte i en detaljeret partnerskabsaftale. Det opleves som en tillids- og relationsskabende proces, der har bragt lederne i de tre organisationer tæt på hinanden. Derudover oplever man også, at det i dag giver ro til arbejdet i Alliancen, at den hviler på et solidt "juridisk sikkerhedsnet". Blandt projektmedarbejderne er der endvidere en stærk følelse af kollegialitet og af at have etableret et stærkt fælles ståsted. Nogle af dem beskriver ligefrem, "at deres tætteste kolleger sidder i de andre organisationer".

Alliancen har stor troværdighed og gennemslagskraft

Alle Alliancens eksterne samarbejdspartnere fremhæver, at de ser Alliancen som en vægtig og slagkraftig aktør, fordi alle tre initiativtagerorganisationer er respekterede og anerkendte for deres store indsigt i børn og mobning. Flere af de eksterne parter begrunder også deres lyst til at samarbejde med Alliancen med henvisning til den store tillid, som de tre partnerorganisationer nyder. De vurderer, at det giver Alliancen et stærkt udgangspunkt for at få landets grundskoler i tale og skabe interesse for Alliancens produkter. Endvidere er der ikke nogen af Alliancens eksterne samarbejdspartnere, der oplever, at der har manglet kompetencer eller fagligheder i Alliancen.



Svagheder ved Alliancen mod mobnings tilgang

Arbejdet med at igangsætte og etablere Alliancen har ikke været uden udfordringer, hvilket er forventeligt, når man samler tre forskellige organisationer om at udvikle en ambitiøs helskoleindsats. Casestudiet har peget på følgende:

Konkretiseringen af indholdet i Alliancen trak ud

På trods af, at man på ledelsesniveau i de tre deltagende organisationer giver udtryk for, at man i Alliancens indledende fase har brugt en del tid på at definere og beskrive Alliancens indhold, er der blandt flere af projektmedarbejderne på forskellige niveauer i de tre partnerorganisationer en oplevelse af, at man kom sent i gang med at beskrive det konkrete indhold i Alliancen i detaljer. De vurderer, at man med en mere detaljeret beskrivelse af indholdet i Alliancen fra starten af ville have haft større chance for at få skaffet hele finansieringen i forbindelse med den første ansøgningsrunde. Dermed ville man i sidste ende have sparet tid, og man kunne være kommet hurtigere i gang med udviklingsarbejdet med flere ressourcer til rådighed. I stedet fik man afslag fra en af de søgte fonde, hvilket medførte, at det videre arbejde med at beskrive Alliancens indhold skulle foregå med årsværk fra de tre organisationers egne budgetter. Derfor oplevede flere af de involverede medarbejdere, at de ikke har kunnet fokusere på arbejdet i Alliancen i lige så høj grad, som de ville ønske.

Alliancen har måske lukket sig om et civilsamfunds- og børnefagligt fokus

Enkelte medarbejdere i de tre initiativtagerorganisationer nævner, at arbejdet i Alliancen fra starten med fordel kunne have involveret flere forskellige perspektiver. De peger både på, at det kunne have været en styrke, hvis Alliancen fra starten havde rummet organisationer fra verden udenfor civilsamfundet, f.eks. en folkeskole, kommune eller faglig organisation. Derudover nævnes det også, at arbejdet med at beskrive og udvikle aktiviteterne i Alliancen med fordel også kunne have været bemandet med mere blandede kompetencer. De peger på, at hver af de tre organisationer har haft fokus på at sende medarbejdere med stærke børnefaglige kompetencer, men at man måske med fordel kunne have haft blik for at sammensætte et team af medarbejdere, der i højere grad komplementerer hinanden både fagligt og personligt. Det nævnes f.eks., at stærke projektøkonomiske kompetencer med fordel kunne være blevet inddraget i teamet. Endelig nævner enkelte af aktørerne uden for Alliancen også, at det indimellem har været vanskeligt for dem at få indsigt i Alliancens strategiske overvejelser,



f.eks. i forhold til, hvilke konkrete målsætninger Alliancen forfølger inden for et givent år.

Interne beslutningsgange og kommunikationskanaler er ikke helt på plads

Den valgte organisering, hvor arbejdet med Alliancens aktiviteter så at sige er indlejret i de tre organisationer, er ikke uden udfordringer. Flere projektmedarbejdere fremhæver, at det er langsommeligt og til tider frustrerende at koordinere og samarbejde på tværs af tre projekter og på tværs af tre geografiske lokaliteter. Derudover er de tre organisationer meget forskellige i deres opbygning og ledelseskultur. Det medfører, at projektmedarbejdere fra de tre organisationer oplever at have haft forskellig viden om, hvorfor bestemte beslutninger er blevet truffet, f.eks. i styregruppen, og at det til tider bliver uklart, hvor forskellige beslutningskompetencer ligger – på trods af, at der udarbejdet et dokument, der beskriver formelle beslutningskompetencer på forskellige niveauer i Alliancen. Det har f.eks. for flere projektmedarbejdere været uklart, hvilke beslutningskompetencer Alliancens programledelse har.

Læringer og anbefalinger på baggrund af Alliancens mod mobnings tilblivelse

Fastlæggelse af en alliances formål og indhold

- *Det kan lade sig gøre at udvikle solidt fagligt indhold på tværs af flere organisationer:* Det opleves desuden som fagligt berigende og stimulerende for medarbejderne.
- *Overvej, hvordan I hurtigt kan komme i gang med at beskrive og udvikle det konkrete indhold i detaljer:* Det øger chancen for at skaffe finansiering og skaber en dybere fælles forståelse af alliances indhold og formål.
- *Overvej, hvordan I bringer forskellige kompetencer i spil i udviklingsarbejdet:* Sørg for, at udviklingsarbejdet varetages af en blandet gruppe af medarbejdere med forskellige faglige udgangspunkter og personlige kompetenceprofiler. Det giver en bedre proces og et stærkere produkt. Inddrag også gerne eksterne parter i form af f.eks. Advisory Boards og følgegrupper.
- *Overvej, hvordan flere parter kan inviteres med i alliances aktiviteter:* Overvej, om alliances aktiviteter kan tilrettelægges på en måde, så flere kan slutte sig til og bidrage på forskellig vis. Ikke alle behøver at være med til at drive og udvikle en indsats.



Afgrænsning af en alliances deltagerkreds

- *Alliancepartnerens brands er en ressource:* Stærke organisationer bliver stærke alliancepartnere, der styrker alliancen med deres brands. Det gør det f.eks. lettere for alliancen at komme i dialog med fonde og andre samarbejdspartnere.
- *Intensive aktiviteter sætter en grænse for alliancens omfang:* Det at udvikle en decideret indsats som f.eks. en helskoleindsats kræver tæt samarbejde over længere tid. Der er grænser for, hvor mange organisationer og aktører, der meningsfuldt kan involveres heri. Overvej, om alliancen kan udbygges med andre lavintensive aktiviteter, som kan engagere flere parter.
- *Overvej, hvordan I kan gå på tværs af sektorer og fagligheder:* Ved at lade alliancen rumme organisationer fra forskellige sektorer, inddrages forskellige perspektiver, fagligheder og netværk i alliancens arbejde, hvilket styrker den.

Organisering af et alliancearbejde

- *Overvej, hvordan I fra starten kan etablere klare rammer for samarbejdet i alliancen:* Det bidrager til at afklare eventuelle uoverensstemmelser og til at afstemme forventninger og dermed til at forebygge evt. konflikter. Samtidig giver det ro til at fokusere på alliancens indhold, at man ved, at det juridiske grundlag er på plads.
- *Overvej, hvordan organiseringen af arbejdet i alliancen tilrettelægges, så den skaber de bedst mulige rammer for alliancens aktiviteter:* Overvej f.eks., om det mest optimale er at etablere en decideret selvstændig organisation. I en selvstændig organisation vil man i højere grad kunne nærelede projektmedarbejdere, koordinere samarbejdet lettere og derved sikre mere effektive arbejdsgange.
- *Overvej, hvordan I kan tydeliggøre, hvor kompetencen til at træffe forskellige beslutninger ligger, og hvordan, I bevarer fokus på alliancens interne kommunikation – særligt hvis alliancearbejdet skal foregå internt i eksisterende organisationer:* Det er vigtigt for at sikre, at de medarbejdere, der skal samarbejde på tværs af organisationer føler, at de har lige meget viden om, hvad der foregår og hvorfor.



Baggrund og formål med casestudiet

Casestudiets formål: At uddrage læringer fra alliancearbejde

Mary Fonden har siden 2016 samarbejdet med Red Barnet og Børns Vilkår om at etablere Alliancen mod mobning. Alliancen mod mobning kan ses som et eksempel på en bevægelse, hvor flere og flere fonde og NGO'er ønsker at samarbejde og indgå i partnerskaber og alliancer. Ambitionen er at bevæge sig fra enkeltstående projekter til at "skabe større og mere grundlæggende forbedringer" – i dette tilfælde at stoppe mobning blandt børn og fremme mobbefri skolemiljøer i hele Danmark. Processen med at etablere Alliancen og udvikle indholdet rummer gode muligheder for at lære og blive klogere på samarbejde og alliancearbejde på tværs af sektorer og organisationer. Det er det, der er formålet med dette casestudie: at indsamle læringer og erfaringer fra aktiviteterne i Alliancen mod mobning med henblik på at dele dem med andre fonde og civilsamfundsorganisationer. Derved er det forhåbningen, at erfaringerne fra Alliancen mod mobnings tilblivelse kan bidrage til vidensopbygningen i sektoren og kvalificere andre fonde, NGO'er o.l., der ønsker at samarbejde om at bidrage til at løse komplekse sociale problemer.

Læsevejledning:

I det følgende beskrives først kort Alliancen mod mobnings formål, indhold og den overordnede proces for dens tilblivelse. Herefter gengives resultaterne af casestudiet. Casestudiet analyserer Alliancen mod mobning som en case på det at arbejde i alliance på tværs af organisationer.

Først gennemgås fastlæggelsen af det endelige formål og indhold i Alliancen – hvad skal Alliancen lave. Herefter gennemgås Alliancens valgte afgrænsning af alliancepartner – hvem skal være med. Dernæst behandles Alliancens organisering – hvordan arbejder Alliancen og hvordan træffer den beslutninger. Slutteligt klarlægges casestudiets metodiske grundlag.

For hvert forhold eller element beskrives, hvordan man i Alliancen mod mobning har grebet det pågældende element an, hvilke overvejelser man har gjort sig, og hvilke erfaringer og læringer det har affødt.



Om Alliancen mod mobning

Børns Vilkår, Red Barnet og Mary Fonden gik i sommeren 2016 sammen i *Alliancen mod mobning* (herefter Alliancen). Med Alliancen ønsker de tre organisationer at sætte målrettet ind over for mobning og fremme mobbefrie skolemiljøer i Danmark. Kernen i Alliancen mod mobning er en helskoleindsats, som ved at samle skolefeltets aktører vil udvikle og dokumentere en systematisk tilgang til mobning, der tager udgangspunkt i ny viden og de behov og ressourcer, der er i kommuner, skoler og klasser. Målet med programmet er at skabe vedvarende og langsigtede forandringer, som skal sikre alle børn i Danmark en tryk skolegang uden mobning. Programmets målsætninger er forankret i en række delprojekter, hvoraf følgende tre er igangsat og under udvikling:

- Projekt 1 består af et modul til at kortlægge kommuner og skolars arbejde med at fremme trivslen samt konkrete værktøjer til at omsætte den lovpligtige årlige trivselsmålings resultater på klasseniveau. Projektet udgør fundamentet for, at skoler kan systematisere deres antimobbearbejde. Projektet udvikles med faglig sparring fra DCUM og Undervisningsministeriets læringskonsulenter og er finansieret af TrygFonden.
- Projekt 2 består af kompetenceudvikling af alle aktører i og omkring skolen. Projektet udgør fundamentet for, at skoler kan arbejde systematisk og sikre en vidensbaseret og handlingsorienteret indsats mod mobning. Projektet udvikles i samarbejde med Professionshøjskolen Metropol, Københavns og Billund Kommune og er finansieret af A.P. Møller Fonden.
- Projekt 3 består af nye og lettilgængelige materialer og værktøjer, der bygger på relevant forskning, til mellemtrinnet (4.-6. klasse) ift. at forebygge og håndtere mobning. Projektet udvikles i samarbejde med Professionshøjskolen Metropol, Københavns og Billunds Kommune og er finansieret af Ole Kirk's Fond.

De tre delprojekters aktiviteter koordineres af Alliancens programsekretariat og programleder, som sikrer sammenhæng i helskoleprogrammet. Programsekretariatet ledes af en styregruppe bestående af de tre initiativtagerorganisationers øverste ledere samt repræsentanter fra de



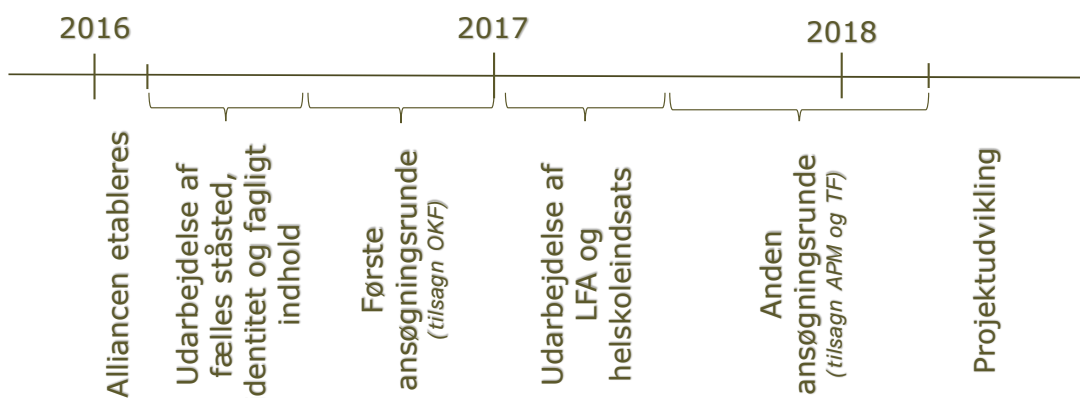
finansielle partnere – Trygfonden, Ole Kirk's Fond og A.P. Møller Fonden. I Alliancen er der tilkøbet et Advisory Board, som overordnet følger Alliancens arbejde og bidrager med udefrakommende input.

Alliancens tilblivelse

Figur 1: Tidslinje over Alliancen mod mobnings tilblivelse

Tidslinje

Alliancen mod mobning blev etableret i sommeren 2016. Siden da er der arbejdet målrettet frem mod igangsættelse af en større helhedsorienteret skoleindsats.



Alliancen mod mobning

Mary Fonden | BØRNS VILKÅR | Red Barnet

Side 0

Etableringen af Alliancen mod mobning igangsættes i sommeren 2016, efter afslutningen af Ministeriet for børn, undervisning og ligestillings udarbejdelse af en National Aktionsplan til forebyggelse og bekæmpelse af mobning. Red Barnet, Mary Fonden og Børns Vilkår bidrog alle til udviklingen af aktionsplanen og etablerede derigennem et fælles fundament for initiering af et større og sektorielt partnerskab. Processen drives i denne fase i høj grad af lederne i de tre organisationer, der bruger lang tid på at definere Alliancens rammer og beslutningsgange. Der udarbejdes bl.a. en oversigt over beslutningskompetencer på forskellige niveauer i Alliancen, og der beskrives mødekadencer for Alliancen. Derudover tager man også her stilling til en lang

række praktisk-økonomiske forhold, som f.eks. tidsregistrering og allokering af budgettimer mellem de tre organisationer. Der indgås i sommeren 2016 en retlig samarbejdsaftale mellem Alliancens tre initiativtagerorganisationer.

Fra sommeren 2016 til november 2016 udarbejdes en fælles identitet og ståsted. Det er her navnet *Alliancen mod mobning* skabes, det fælles visuelle udtryk genereres, og det fælles faglige indhold i Alliancen beskrives overordnet.

Efter at fælles identitet, fagligt indhold og ståsted er fastlagt, søges fondsmidler i efteråret 2016. Alliancen ansøger om grundbevillinger til det samlede program hos TrygFonden og Ole Kirk's Fond. Der gives betinget tilsagn fra Ole Kirks' Fond og foreløbigt afslag fra TrygFonden.

Som reaktion på det foreløbige afslag på fondsansøgningen udarbejdes der fra starten af 2017 til sommeren 2017 et *Logical Framework of Analysis* (herefter LFA) og en konkretisering af Alliancens helskoleindsats. Begge udarbejdes med det formål at danne et fælles fagligt sprog organisationerne imellem samt udvikle de tre projektben, som det overordnede program udfoldes igennem.

I slutningen af 2017 genansøges TrygFonden og A.P. Møller Fonden om midler til Alliancen. Fondene ansøges denne gang om midler til et af de tre projekter, der i Alliancens helskoleindsats er blevet udvalgt som fokusområder. Således ansøges TrygFonden om midler til kortlægning og udarbejdelsen af konkrete værktøjer til at hjælpe skolerne med opfølgning på den lovpligtige årlige trivselsmåling, A.P. Møller Fonden ansøges om midler til at arbejde med kompetenceudvikling af alle aktører i og omkring skolen, og Ole Kirk's Fond ansøges om midler til udvikling af nye lettilgængelige materialer til mellemtrinnet (4.-6. klasse). I april 2018 godkendes fondsansøgningerne, og Alliancen bevilliges samlet midler for 17 mio. kr. Mary Fonden bidrager yderligere med 1,65 mio. kroner på tværs af projekterne.

Fra april 2018 til skrivende stund har Alliancen udviklet og udvikler fortsat materialer, undervisningsindhold og trivselsindsatser i de enkelte projekter til brug i Alliancens samlede helskoleindsats. I projektudviklingen er der eksempelvis blevet afholdt talrige workshops og afprøvet pilotforløb i Københavns og Billund Kommune til videreudvikling af indsatsens faglige indhold.



Alliancen mod mobning – en case på alliancearbejde

I det følgende gennemgås forskellige aspekter ved det at samarbejde i alliancer på tværs af organisationer. Der er tale om forhold, som alle organisationer, der ønsker at arbejde i alliance, skal forholde sig til. – f.eks. hvem der skal indgå i alliancen, hvilke aktiviteter alliancen skal indeholde, hvordan arbejdet i alliancen organiseres, hvem der leder og træffer beslutninger i alliancen, og hvordan alliancens arbejde finansieres. For hvert forhold eller element beskrives, hvordan man i Alliancen mod mobning har grebet det pågældende element an, hvilke overvejelser man har gjort sig, og hvilke erfaringer og læringer det har affødt.

1 - Alliancens formål og indhold – hvad skal alliancen lave?

Alliancer indgås typisk for at løse komplekse sociale problemer, der ikke kan løses af en enkelt aktør alene. Dette er også tilfældet for Alliancen mod mobning, der ønsker at standse mobning i Danmark. Det konkrete indhold og tilgangen i forskellige alliancer kan imidlertid variere. Nogle alliancer er f.eks. i højere grad sat i verden med et stærkt kommunikativt fokus og et ønske om at sætte dagsorden og skubbe på de politiske strukturer på et område, som f.eks. Småbørnsalliancen og Hjem til Alle. Alliancen mod mobning adskiller sig fra disse alliancer ved i stedet at fokusere på at udvikle en egentlig indsats: En helskoleindsats, der skal udrulles til landets grundskoler.

Alliancen mod mobnings formål: At etablere en helskoleindsats, der standser mobning

Samarbejdet i Alliancen bygger på et ønske om at konsolidere mobbeindsatsen og opbygge et stærkt mobbefagligt miljø på tværs af de tre initiativtagerorganisationer. Ledelserne i de tre organisationer forklarede alle, at de med Alliancen ønskede at bevæge sig væk fra enkeltstående anti-mobbeprojekter og i stedet etablere en varig fagligt funderet indsats, der kan levere et gennemarbejdet tilbud til landets grundskoler. Således ønsker man i Alliancen at positionere sig som havende 'tilbuddet' til danske skoler, der ønsker at gøre en indsats mod mobning.

Baggrunden for valget af indhold og formål med Alliancen mod mobning

I sommeren 2016 – efter den formelle etablering af Alliancen mod mobning – blev arbejdet med at danne den fælles identitet og ståsted påbegyndt. Det er i denne fase, at ledelseslagene i de tre initiativtagerorganisationer gik i gang med at kodificere og overordnet beskrive indholdet i og formålet med det, som



de på bagkant af den Nationale Aktionsplan blev enige om, nemlig udarbejdelsen af en *helskoleindsats* i en dansk kontekst. Denne proces var kendetegnet ved, at man i de tre organisationer havde forskellige opfattelser af, hvor meget forskellige aktører i og omkring skoleverdenen skulle inddrages, samt hvor fagligt tung og teoretisk funderet helskoleindsatsen skulle være i forhold til en given programøkonomisk ramme. I første omgang udarbejdedes et visions- og idéoplæg, der beskrev Alliancens overordnede formål og indhold. Dette oplæg blev i efteråret 2016 brugt til at ansøge Ole Kirk's Fond og TrygFonden om midler til den samlede helskoleindsats. Af interviewene med ansatte i de tre initiativtagerorganisationer fremgik det, at denne ansøgningsrunde var styret af og blev udført af Mary Fonden.

TrygFonden afslog ansøgningen, hvilket gjorde, at man i Alliancen valgte at ændre finansieringsmodellen. Frem for at søge om støtte til den samlede Alliance og aktiviteterne heri besluttede man i stedet at konkretisere og opdele helskoleindsatsens indhold i tre delprojekter. Disse tre delprojekter ville man så søge om fondsstøtte til individuelt. For at understøtte arbejdet med at konkretisere indholdet i helskoleindsatsen og med at opdele det i tre projekter, udarbejdede man i Alliancen et *Logical Framework of Analysis* (LFA)¹. Udarbejdelse af LFA'en blev forestået af en arbejdsgruppe med repræsentanter for de tre organisationer, der udviklede LFA'en med udgangspunkt i visionspapiret fra etableringen.

Udarbejdelsen af LFA'en – i samarbejde med en ekstern konsulent – fastlagde det overordnede indhold i og sammenhæng mellem de tre delprojekter, der indtil videre udgør helskoleindsatsen: Projekt 1 med modulet til kortlægning af kommuner og skolers trivselsarbejde, projekt 2, der fokuserer på kompetenceudvikling af alle aktører i og omkring skolen, og Projekt 3, der skal udvikle nyt materiale og værktøjer til forebyggelse og håndtering af mobning på grundskolens mellemtrin (4.-6. klasse). Således er de enkelte delprojekter selvstændigt finansieret, og indholdet er udviklet og udvikles under hensyntagen til de adskilte projektbeskrivelser og bevillinger.

¹ En LFA er et værktøj til projektledelse, som støtter planlægning, udførelse og evaluering af projekter.



Styrker og svagheder ved Alliancens tilgang til at fastlægge indhold og formål

Styrker:

Faglig udbytterig proces og lovende slutprodukter

I forbindelse med Alliancens opstart fastlagde ledelserne i de tre initiativtagende organisationer det overordnede indhold og formål med Alliancen. Men den endelige konkretisering og detaljerede fastlæggelse af Alliancens præcise program- og projektstruktur blev først fastlagt omtrent halvandet år efter Alliancens etablering. Den mellemliggende tid er af samtlige projektmedarbejdere blevet oplevet som meget udbytterig. I interviewene beskrives arbejdet med at definere og fastlægge indholdet som en periode med meget stort fagligt udbytte for den enkelte, men også for den samlede indsats. På den af de skoler, hvor Alliancens materiale bliver pilottestet, som blev interviewet til casestudiet er man også meget positiv overfor den faglige kvalitet af Alliancens produkter.

Stærkt fælles ståsted

De indledende drøftelser på ledelsesniveau og den efterfølgende LFA-proces opleves af henholdsvis ledelsen fra de tre organisationer og af de involverede projektmedarbejdere som vigtige og nødvendige for, at de kunne finde fælles fodslag. Lederne af de tre organisationer oplever, at deres indledende drøftelser af Alliancens formål og indhold har bidraget til, at de i dag har et tæt og tillidsfuldt samarbejde, der har gjort det muligt for dem at håndtere store og små udfordringer i alliancearbejdet. Projektmedarbejderne peger på LFA-processen som meget givende. De forklarer, at arbejdet med og omkring LFA'en skabte et overblik over Alliancens indsatsområde og tvang projektmedarbejderne til systematisk at gennem- og samtænke de tre projekter. Derudover bidrog arbejdet med LFA'en til at fastlægge arbejdsgange internt og på tværs af de tre delprojekter og derigennem skabe en forståelse af, at man som medarbejder var en del af Alliancen og ikke længere kun var tilknyttet enten Red Barnet eller Børns Vilkår. Ydermere blev tiden anvendt til at lære ens nye "kolleger" fra de andre organisationer at kende. Således forventer de fleste, at de nu har et godt udgangspunkt for at samarbejde og drage nytte af hinandens styrker.

LFA'en understøtter, at delprojekter bliver til ét samlet program

Hertil skal det nævnes, at den igangværende projektudvikling, som startede, da fondsmidlerne blev tildelt i april 2018, og løber til skrivende stund, af flere



projektmedarbejdere opfattes som den egentlige udvikling og fastlæggelse af Alliancens indhold. I den optik var LFA'en kun en overordnet ramme, som især muliggjorde den succesfulde anden ansøgningsrunde. Således arbejdes der nu delvist i de enkelte projekter, men med et større og større fokus på koordination på tværs, for at sikre at det overordnede indhold i helskoleprogrammet hænger sammen, og at projekterne dermed ligger i en naturlig forlængelse af hinanden.

Svagheder:

Beskrivelsen af indholdet i alliancen tog tid

På trods af, at man på ledelsesniveau i de tre deltagende organisationer giver udtryk for, at man i Alliancens indledende fase har brugt en del tid på at definere og beskrive Alliancens indhold, er der blandt flere af projektmedarbejderne på forskellige niveauer i de tre partnerorganisationer en oplevelse af, at man kom for sent i gang med at beskrive det konkrete indhold i Alliancen i detaljer. De vurderer, at det var urealistisk at forvente, at man kunne skaffe fondsfinansiering uden at gennemgå LFA-processen og beskrive alliancens indhold mere detaljeret. De vurderer, at man med en mere konkret og detaljeret beskrivelse af indholdet i Alliancen ville have haft større chance for at skaffe hele finansieringen i forbindelse med den første ansøgningsrunde. Dermed ville man i sidste ende have sparet tid, og man kunne være kommet hurtigere i gang med udviklingsarbejdet med flere ressourcer til rådighed.

Udviklingen af indholdet kunne have inddraget mere blandede kompetencer

Enkelte medarbejdere i de tre initiativtagerorganisationer nævner, at arbejdet med at beskrive og udvikle aktiviteterne i Alliancen måske med fordel kunne have været bemandet med mere blandede kompetencer. De peger på, at hver af de tre organisationer har sendt medarbejdere med stærke børnefaglige kompetencer, men at man måske ikke i tilstrækkelig grad har tænkt på at sammensætte et team af medarbejdere, der komplementerer hinanden fagligt. De vurderer f.eks., at et mere blandet team kunne have skabt større fremdrift i processen, og at overvejelser omkring den økonomiske bæredygtighed og forankring af Alliancens aktiviteter med fordel kunne have fyldt mere i denne proces. Det er overvejelser, man er begyndt at have nu, hvor man næsten står med de endelige produkter. Nogle af de interviewede peger på, at man med fordel kunne have inkluderet disse tanker tidligere.



Langvarig ufinansieret fastlæggelse af Alliancens indhold

En anden faktor, der har forlænget processen med at beskrive og fastlægge indholdet i Alliancen, er, at den er foregået ufinansieret eller i hvert fald med et meget begrænset budget. Den ufinansierede fase betød, at man egenhændigt i de tre initiativtagerorganisationer skulle tildele Alliancen årsværk fra eget organisationsbudget. Igennem flere af interviewene nævnes det, at tildelingen af egne årsværk har betydet, at man som medarbejder ikke havde al fokus på arbejdet i Alliancen, men at man også var forpligtet indadtil i organisationerne. En sådan delvis tildeling af opmærksomhed til arbejdet i Alliancen og andre projekter, opleves af ledelseslagene som en årsag til, at udarbejdelsen af LFA'en og beskrivelsen af helskoleindsatsens indhold blev forholdsvis langvarig.

Det er svært for eksterne parter at bidrage og få indsigt

Det intensive arbejde med at beskrive indholdet i Alliancens aktiviteter har måske bevirket, at Alliancen har lukket sig lidt om sig selv. Enkelte af aktørerne uden for Alliancen nævner, at de oplever Alliancen som værende lukket. De peger på, at det har været vanskeligt for dem at få indsigt i Alliancens strategiske overvejelser og svært for dem at gennemskue, hvor den er på vej hen. De efterspørger en større grad af gennemsigtighed og medinddragelse i Alliancens arbejde. Flere af de fonde, der har støttet Alliancen, nævner desuden, at de ikke ønsker, at Alliancen og dens aktiviteter afgrænses til de tre initiativtagerorganisationer. Flere af dem peger i interviewene på, at de ser et uudnyttet potentiale ift. at åbne Alliancen og dens aktiviteter mere op og invitere andre organisationer til at bidrage – evt. på et mindre intensivt plan. De ønsker, at Alliancen i højere grad kunne fungere som en bevægelse imod mobning, hvor flere kan byde ind og koble sig på den overordnede positive dagsorden og vision, som det eksempelvis bliver gjort i alliancen *småbørnsloftet*.²

2 - Alliancens afgrænsning – hvem skal være med?

Alliancer er i deres natur kendetegnet ved, at de rummer flere parter og organisationer. Når det er sagt, kan alliancer have meget forskellige bredder. Nogle alliancer er brede – både i den forstand, at de rummer mange organisationer og aktører, og i den forstand, at de går på tværs af flere sektorer og fagområder. Andre smallere alliancer vil bestå af færre

² Småbørnsloftet. <http://småbørnsloftet.dk/hvem-er-med/>



organisationer og aktører eller organisationer og aktører fra samme sektor og/eller fagområde. Antallet og typen af aktører, der er involveret i alliancens aktiviteter, vil have betydning for dens tilgang og udførelse.

Alliancen mod mobnings tilgang: en smal alliance

Alliancen mod mobning er i udgangspunktet udformet som en smal alliance mellem blot tre aktører – Red Barnet, Børns Vilkår og Mary Fonden – der alle kommer fra samme sektor, civilsamfundet, og som alle har indsatser mod mobning som et af deres kerneområder.

Baggrunden for afgrænsningen af Alliancen mod mobning

Afgrænsningen skete organisk

Repræsentanterne fra Alliancens tre initiativtagerorganisationer oplever alle, at Alliancen har udviklet sig organisk ud af det forudgående mangeårige samarbejde mellem Mary Fonden og Red Barnet om *Fri for Mobberi*. Helt konkret var det de gode erfaringer fra dette samarbejde og den gode dialog i regi af Ministeriet for Børn, Undervisning og Ligestilling, der førte til, at man, som tidligere beskrevet, blev enige om at etablere et nyt samarbejde mellem Red Barnet og Mary Fonden – nu også med Børns Vilkår. Ingen af interviewpersonerne fra de tre initiativtagerorganisationer oplever, at der var tale om en konkret beslutning om, at Alliancen udelukkende skulle bestå af de tre. Alliancens afgrænsning skete bare som en del af dialogen under og efter den Nationale Aktionsplan.

For ressourcekrævende at rumme flere organisationer i Alliancen

Derudover nævner flere af interviewpersonerne, at det i sig selv også oplevedes som vidtgående og omfattende at etablere en tæt alliance, der inkluderer to af landets to store børnefaglige NGO'er – to NGO'er, der indtil da i høj grad oplevede hinanden som konkurrenter. Flere interviewede i initiativtagerorganisationerne – ansatte såvel som ledere – vurderer således, at det ville have været for omfattende og helt uoverskueligt at rumme endnu flere organisationer i Alliancen. Dertil har processen med at etablere og udvikle Alliancen og Alliancens aktiviteter været alt for ressourcekrævende.

Dette har ført til, at man har afgrænset Alliancen relativt snævert med få intensivt deltagende aktører, der så til gengæld har investeret tid og



ressourcer på at lære hinanden at kende internt, samarbejde på tværs af organisationerne og på at udvikle indholdet i Skolestyrken.

Styrker og svagheder ved Alliancens afgrænsning

Styrker:

Få, men stærke alliancemedlemmer

Der er ikke nogen af Alliancens eksterne samarbejdspartnere fra de støttende fonde, kommuner, skoler eller lignende, der oplever, at der har manglet vigtige kompetencer eller fagligheder i Alliancen. Tværtimod fremhæver de alle, at de ser Alliancen som en vægtig og slagkraftig aktør, fordi de tre initiativtagerorganisationer alle er respekterede og anerkendte for deres store indsigt i børn og mobning. De føler sig derfor alle sikre på, at de aktiviteter og det materiale, der udvikles i regi af Alliancen, vil være af høj kvalitet. Initiativtagerorganisationernes stærke kompetencer og faglighed har været gennemgående i alle interviewene med de støttende fonde og med de kommuner og skoler, der samarbejder med Alliancen om udviklingen af dens aktiviteter. De peger alle på den som udslagsgivende for, at de har haft lyst til at investere enten tid eller penge i Alliancen.

Man har etableret et tæt fagligt samarbejde

Det intensive arbejde med at beskrive og tilrettelægge Alliancens helskoleindsats har bragt medarbejderne fra de tre initiativtagerorganisationer meget tæt på hinanden. Spørgsmålet er, om denne tætte dialog og samarbejde kunne have været etableret i en større alliance med flere deltagere. Det gælder således på alle niveauer i de tre organisationer, at medarbejdere beskriver et meget tillidsfuldt og fagligt udbytterigt samarbejde med hinanden. Især blandt de fagmedarbejdere, der sidder med udviklingen af de tre projekter, er der en oplevelse af, at man er kommet meget tæt på hinanden. Nogle af dem beskriver ligefrem, "at deres tætteste kolleger sidder i de andre organisationer".

Svagheder:

Skole- og kommuneperspektivet er fraværende

Enkelte af interviewpersonerne fra de tre initiativtagerorganisationer påpeger, at det havde styrket Alliancen mod mobning yderligere, hvis man fra starten havde involveret organisationer fra verden uden for civilsamfundet. Det kunne f.eks. have været ved at inkludere en eller flere organisationer fra



folkeskoleverden eller fra den kommunale verden. Vurderingen er, at det ville have medført, at viden og erfaringer fra dagligdagen ude i landets skoler og kommuner i højere grad havde været tænkt ind i Alliancens aktiviteter. Det er en gennemgående bekymring blandt flere af interviewpersonerne fra de tre organisationer, om man i tilstrækkelig grad har taget højde for de konkrete rammer og muligheder, der gør sig gældende ude i kommuner og folkeskoler. Der er bl.a. en bekymring i forhold til den langsigtede økonomiske bæredygtighed af Alliancens aktiviteter.

3 - Alliancens organisering – hvordan arbejder Alliancen, og hvordan træffer den beslutninger?

Alliancer kan have meget varierende arbejdsform, og det kan være meget forskelligt, hvordan der træffes beslutninger i en alliance. I nogle alliancer etableres f.eks. et selvstændigt sekretariat, f.eks. 'Hjem til Alle', mens andre er løsere struktureret og har mere koordinerende og samordnende karakter, f.eks. Småbørnsalliancen. Organiseringen af en alliance har betydning for dens effektivitet, koordination og fremdrift.

Alliancen mod mobnings tilgang: ét fælles program med tre projektben

I Alliancen mod mobning har man så at sige indlejret Alliancen i de tre deltagende organisationer. Det vil sige, at de medarbejdere, som arbejder i Alliancen, fortsat er ansat i enten Red Barnet, Børns Vilkår eller Mary Fonden og som udgangspunkt har arbejdssted der. Deres arbejde i Alliancen er organiseret rundt om de tre delprojekter, der hver er bemandet med medarbejdere fra de tre organisationer. Ledelsen og koordinationen på tværs varetages af programsekretariatet, der er sammensat af medlemmer af de tre organisationers ledelser. Ovenpå det hele ligger Alliancens styregruppe, der fastlægger Alliancens overordnede retning og udvikling. Den formelle organisering af de tre niveauer er uddybet i det følgende:

Projekter

I hvert delprojekt er der tilknyttet halvanden medarbejder. Det vil sige enten et årsværk fra Børns Vilkår eller Red Barnet og et halvt årsværk fra Børns Vilkår eller Red Barnet. Det vil sige, at der i hvert projekt er tilknyttet medarbejdere fra begge børnefaglige organisationer. Medarbejderne i delprojekterne udfører Alliancens operationelle arbejde. Hvert projekt er finansieret af en fond. Således har TrygFonden støttet kortlægning og udarbejdelsen af konkrete værktøjer til at hjælpe skolerne med opfølgning på den lovpligtige årlige trivselsmåling. A.P. Møller Fonden har støttet arbejdet



med kompetenceudvikling af alle aktører i og omkring skolen. Ole Kirk's Fond har støttet udviklingen af nye lettilgængelige materialer til mellemtrinnet (4.-6. klasse). Fra Alliancens side valgte man denne opdeling, da man vurderede, at det var mere sandsynligt, at fondene ville kunne støtte de individuelle projekter frem for Alliancen under ét. Man vurderede, at denne opsplitning af programmet i tre selvstændige projekter ville sikre, at de finansierende fonde lettere kunne gennemskue omfanget og det mulige udfald af projektet, og derfor i højere grad var villige til at bevillige midler, samt at de bevilligede midler også i højere grad ville falde inden for hver enkelt fonds fundatsmæssige grundlag.

To af fondene beskriver, at opsplitningen for dem ikke var et krav, men blot en foranstaltning, der gjorde det lettere for dem at støtte Alliancen. En enkelt vurderer, at opsplitningen for dem var en forudsætning for at kunne støtte Alliancen.

Program

Til at sikre sammenhæng, koordination og fremdrift på tværs af de tre delprojekter har Alliancen dannet et programsekretariat. Programsekretariatet består af en repræsentant på ledelsesniveau fra hver af de tre initiativtagerorganisationer samt en udpeget programleder. På samme organisatoriske niveau er programkommunikationen samt det tilknyttede Advisory Board. Programkommunikationen består af kommunikationsmedarbejdere fra alle de tre initiativtagerorganisationer. Således varetager programsekretariatet Alliancens taktiske opgaver.

Programleder

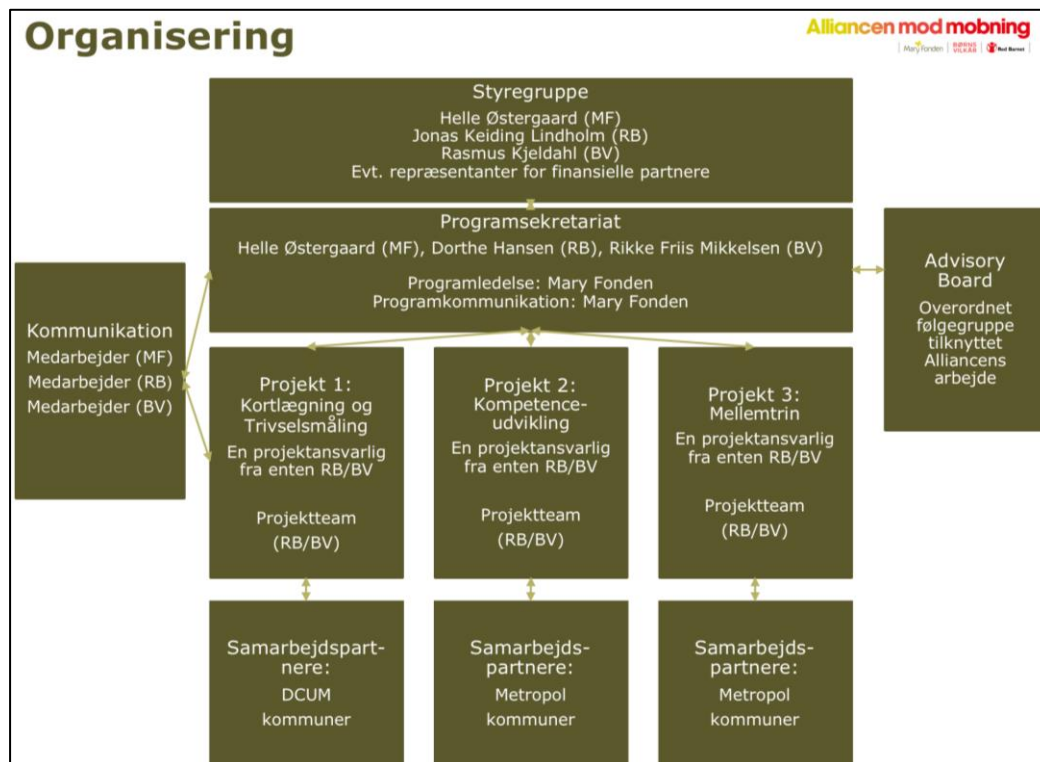
Mellem de enkelte delprojekter og programledelsen er der i Alliancen blot én enkelt medarbejder, programlederen. Programlederens rolle er overordnet at sikre sammenhæng i Alliancens helskoleindsats. I løbet af tilblivelsen har programlederrollen udviklet sig til også at inkludere rollen som mødeleder på de tværgående projektmøder. Hertil er programlederen også deltagende på styregruppemøderne. Således varetager programlederen samkøringen af Alliancens operationelle og taktiske opgaver.

Styregruppe

Som øverste organisations- og beslutningsniveau har Alliancen etableret en styregruppe. Styregruppen består af de tre initiativtagerorganisationers øverste ledere samt repræsentanter fra de finansielle partnere og



videnspartnere. Styregruppens opgave er at beslutte og vedtage de overordnede rammer for samarbejdet og varetager således Alliancens strategiske arbejde.



Per 01.12.2018

I forbindelse med de indledende overvejelser om Alliancens organisering, valgte man fra de tre ledelsers side at udarbejde en meget detaljeret beskrivelse af beslutningskompetencen på hver af de fire niveauer (se bilag 1).

Baggrunden for Alliancens nuværende organisering

I Alliancens tilblivelse overvejede man på ledelsesniveau kort, om man burde etablere Alliancen som en selvstændig organisation. Derved ville man i højere grad kunne integrere medarbejderne i den transformative proces, og man ville kunne etablere en struktur med klare beslutningskompetencer og ansvar, hvor organiseringen udelukkende ville være tilpasset Alliancens aktiviteter og formål. Idéen blev dog hurtigt opgivet, da man vurderede, at det var mindre risikabelt at afprøve Alliancen inden for rammerne af de allerede veletablerede organisationer. En af kerneårsagerne, som flere af lederne nævner, var derudover, at mobbeområdet er centralt for alle tre organisationer, hvorfor en egentlig selvstændig organisation ville beskære initiativtagerorganisationerne

betydeligt. I stedet valgte man den ovenfor beskrevne model, hvor alliancearbejdet er forankret internt i de tre organisationer.

Den ovenfor præsenterede organisatoriske inddeling har været gældende og relativt uforandret i sin overordnede form. Undervejs i Alliancens tilblivelse og udvikling er der dog blevet foretaget små justeringer. En af de mere mærkbare justeringer er, hvem der sidder med på styregruppemøder. I begyndelsen af Alliancens tilblivelse var det kun programlederen, som var repræsenteret fra programsekretariatet på møderne, hvilket medførte, at overleveringen af beslutninger og overvejelser foregik internt i de tre initiativtagerorganisationer. Således blev den oprindelige organisering af styregruppemøderne oplevet som unødigt bureaukratisk, da forplantningen af beslutninger tog lang tid og bevægede sig i forskellige tempi ned igennem initiativtagerorganisationerne. For at undgå, at beslutninger og vedtagelser først skulle bevæge sig fra styregruppen til programsekretariat og derfra videre til de respektive projektmedarbejderne, besluttede man at inddrage hele programsekretariatet og ikke som hidtil kun programlederen på styregruppemøder.

Styrker og svagheder ved Alliancens organisering

Styrker:

Et gennemarbejdet juridisk grundlag for samarbejdet

I Alliancens opstart har man på ledelsesniveau i de tre initiativtagerorganisationer brugt lang tid på at fastlægge og drøfte de juridiske rammer for partnerskabet og på at nedfælde det aftalte i en detaljeret partnerskabsaftale. Det beskrives som en langvarig og kompliceret proces, hvor man har skullet forholde sig til stort og småt i relation til de tre organisationers samarbejde. Men man oplever også, at det har været en tillids- og relationsskabende proces, der har bevirket, at ledelsen i de tre organisationer har en høj grad af tillid til hinanden, og at man kan have en meget åbenhjertig dialog. Derudover oplever man også, at det i dag er en styrke for Alliancen, at den hviler på et solidt "juridisk sikkerhedsnet". Det giver ro i forhold til at gå ind i samarbejdet.

Organiseringen har skabt grundlag for et tæt og rigt fagligt samarbejde

Samstemmende af alle projektmedarbejderne bliver Alliancens operative organisatoriske indretning i forhold til projektarbejdet beskrevet som yderst fagligt givende, stimulerende og meningsfuldt. Det skyldes, at man oplever, at



fagmedarbejderne fra de andre børnefaglige organisation supplerer og udfordrer ens faglige viden og teoretiske udgangspunkt. Et forhold, som bidrager til øget arbejdsglæde og en større motivation.

Ydermere nævner mange, at de efter Alliancens etablering nu opfatter deres medarbejdere i Alliancen som deres nærmeste kollegaer frem for kollegaer, som arbejder i samme organisation som en selv, men på andre projekter.

Programleder skaber rum til faglig fordybelse

For nuværende har programlederen fået et mere formelt ledelsesansvar, da tværgående møder modereres og ledes af programlederen. Ligeledes oplever flere af projektmedarbejderne, at programlederen har en, i hvert fald uformel, ledelses- og beslutningskompetence, f.eks. i forhold til at inddrage eksterne aktører i alliancearbejdet. Således nævner flere medarbejdere, at de har en stor indholdsmæssig frihed til at kunne bestemme over det faglige indhold i de enkelte projekter, men at de har betydelig mindre mulighed for på egen hånd at foretage budgetmæssige dispositioner, end de er vant til. Dette har krævet tilvænning, men de forklarer, at de oplever det som fagligt givende.

Det givende består i, at projektmedarbejderne i større grad kan koncentrere sig om det faglige indhold i projekterne uden ansvar for den egentlige styring af projektets økonomi og programmets samlede fremdrift. Det nævnes af flere som motiverende for arbejdet.

Forbedret overlevering af styregruppebeslutninger

Inddragelsen af programsekretariatet i styregruppen har medført, at styregruppen kunne vedtage mere projektnære beslutninger med en hurtigere implementering i Alliancens operative arbejde. Justeringen var desuden nødvendig af andre årsager. I flere af interviewene nævnes det, at beslutninger fra styregruppen blev oplevet som noget, der kom fra et fjernt overordnet ledelseslag. I tillæg dertil oplevede mange medarbejdere styregruppemøderne som uigennemsigtige. For mange skyldtes uigennemsigtigheden en manglende skriftlig dokumentation, der betød, at man følte sig underinformeret om beslutninger samt de forudgående drøftelserne. Justeringen af deltagergruppen på styregruppemøderne har således også bevirket, at medarbejdere i langt højere grad oplever beslutninger og drøftelser foretaget på styregruppemøder som gennemsigtige.



Svagheder:

Koordination på tværs af projekter og organisationer er kompleks

Opsplitningen af Alliancens program i tre delprojekter opleves af flere projektmedarbejdere som en komplicerende faktor. Det vanskelige ligger i, at Alliancens samlede indsats er tænkt som en helskoleorienteret sammenhængende indsats, hvor aktiviteterne i hvert projekt er afhængige af aktiviteterne i de andre projekter. F.eks. retningsbestemmes indholdet i to af projekterne af den kortlægning, som finder sted i det ene projekt. Samtidig skal der på tværs af projekterne koordineres og etableres skolekontakter, som igen afhænger af processen og forløbet i de enkelte projekter. Derved bliver behovet for koordinering og dialog på tværs af de tre projekter meget stort, og i den sammenhæng bliver det en udfordring, at alle projektmedarbejderne ikke sidder samlet, men kun mødes indimellem. Dette sænker tempoet og fremdriften. Derudover har opdelingen af programmet i de tre projekter dannet grundlaget for de tre fondsbevillinger til Alliancen. Fondsbevillingerne er derfor koblet op på de enkelte projekter og ikke programmet som helhed. Det medfører, at afrapporteringer til fondene sker med udgangspunkt i et enkelt projekt. Således opleves projekterne, når man nærmer sig deadlines og milepæle, som selvstændige og afgrænsede uden betydelig tilknytning til det overordnede program.

Uklare beslutningskompetencer hæmmer fremdriften

Et gennemgående tema i interviewene med projektmedarbejderne har været, at de oplever, at det i perioder har været uklart, hvor ansvaret for Alliancens programledelse ligger. Dette er på trods af, at man som nævnt i forbindelse med ledelsens indledende rammesætning af alliancearbejdet har udarbejdet et dokument, der beskriver beslutningskompetencen på forskellige niveauer i Alliancen. Flere nævner i interviewene, at de har været usikre på, i hvilken grad programlederen har haft et ledelsesansvar, og om der med et sådant ansvar har fulgt en formel kompetence til at træffe beslutninger om allokering af tid og penge og i forhold til projektmedarbejdernes operationelle arbejde. Derudover er det også uklart for projektmedarbejderne i de enkelte projekter, hvad de alene har kompetence til at bestemme. Man oplever et voksende ønske om at koordinere og samkøre på tværs af de tre projekter, og det bevirker, at man ude i de enkelte projekter tvivler på, "hvor langt man må gå" uden at koordinere med de øvrige projekter og med programniveauet. Dette bidrager yderligere til at hæmme fremdriften.



Videndeling og kommunikation har været ufuldstændig

I forlængelse af de uklare beslutningskompetencer har der heller ikke været defineret procedurer og tilgange til at dele viden i Alliancen. Det betyder f.eks., at styregruppebeslutninger er blevet kommunikeret ud igennem de tre partnerskabsorganisationers respektive ledelseslag. Da der er tale om organisationer med forskellige opbygninger og forskellig praksis, har projektmedarbejdere oplevet at få forskellig viden på forskellige tidspunkter. Det har ført til, at projektmedarbejdere til tider har oplevet at være på et forskelligt vidensniveau i forhold til deres kolleger, hvilket har været en kilde til frustration. Derudover er der indimellem blandt projektmedarbejderne en oplevelse af at mangle klare begrundelser og motivation for f.eks. styregruppebeslutninger.



Metode og datagrundlag

Nærværende casestudie bygger på i alt 19 kvalitative interviews foretaget i perioden 17. januar til 8. februar 2019 samt gennemgang og analyse af dokumenter og materiale med relevans for Alliancens tilblivelse.

Der er foretaget interviews med følgende:

- Medarbejdere og ledelser i Mary Fonden, Red Barnet og Børns Vilkår.
- Repræsentanter for de tre fonde, der har støttet Alliancen: TrygFonden, Ole Kirk's Fond og A.P. Møller Fonden
- Repræsentanter for nogle af de kommuner og skoler, hvor materialet fra Alliancen pilottestes
- Videnspersoner fra ministerier o.l. med indsigt i Alliancens aktiviteter.

Interviewene har taget udgangspunkt i forskellige semistrukturerede interviewguides, der er tilpasset interviewpersonernes relation til Alliancen. Langt hovedparten af de 19 interviews er gennemført som "face-to-face"-interviews hos den pågældende organisation. Dette er gjort for at sikre de bedst mulige rammer for en tryk og åben samtale. Derudover er alle interviewpersoner blevet garanteret fuld anonymitet og fortrolighed omkring deres udtalelser. Dette er gjort for at kunne etablere et fortroligt rum, hvor de frit har kunnet fortælle om deres vurdering af Alliancen.



Bilag 1: Beslutningskompetencer i Alliancen mod mobning

18-03-2019 14:27							
	Styregruppe	Programsekretariat	Programleder	Projektkoordinator (projektansvarlig)	Projektteam	Programkommunikation	Projektkommunikation
Økonomi							
Ansvarsområder	Overordnet økonomiansvar for Alliancen		Overordnet økonomistyring	Budgetstyring og -opfølgning på leveranceniveau			
			Revideret regnskab til finansielle partere				
Beslutningskompetence	Principbeslutninger - herunder for ressourcefordeling	Godkendelse af budgetposter over 15.000 kr.	Godkendelse af budgetposter op til 15.000 kr.	Godkendelse af budgetposter op til 5.000 kr.			
		Godkendelse af omfordeling af budget over 15.000 kr. udenfor sekretariatsmøder	Godkendelse af omfordeling af budget op til 15.000 kr.	Godkendelse af omfordeling af budget op til 5.000 kr.			
		Godkendelse af endelige projektbudgetter og omfordeling hver kvartal	Indstilling af omfordeling af budgetposter				
Intern mødedeltagelse							
Mødedeltagelse	Møder i styregruppen	Møder i programsekretariatet	Møder med styregruppen	Møder med programleder	Møder med projektkoordinator	Møder med programsekretariatet	Møder med programkommunikation
			Møder med programsekretariatet	Møder med projektteam	Fælles møder med projektkoordinatorer på tværs af projekter for at sikre sammenhæng		Møder med projektkoordinator
			Fælles møder med projektkoordinatorer på tværs af projekter for at sikre sammenhæng				
			Udviklingsmøder med projektkoordinator og team for at bidrage med MF erfaringer samt løbende status				
Ansvarsområder			Mødefacilitering af styregruppemøder samt sekretariatsmøder	Udfylde og opdatere statusark for det enkelte projekt			
			Forberedelse af pre-reads og indstillingsdokumenter	Udarbejde indstillinger til beslutning			
Beslutningskompetence	Godkendelse af beslutningsreferater	Godkendelse af beslutningsreferater					
Projektledelse og koordinering							
Ansvarsområder		Sikring af sammenhæng på tværs af projekter via møder i programsekretariatet		Løbende koordinering med projektteam		Sikring af sammenhæng på tværs af projekter	
			Mødekoordinering på tværs af Alliancens projekter	Løbende koordinering med ansvarlig for projektkommunikation		Ansvarlig for koordinering af presseaktiviteter	
			Projektledelse af programaktiviteter (ex. platform)	Facilitering af møder med udviklingspartnere (pilotkommuer)			
			Udsendelse af pre-read forud for møder	Facilitering af workshops		Input til udarbejdelse af programaktiviteter (Ex. platform)	
			Sikring af sammenhæng på tværs af projekter				
Beslutningskompetence		se case	se case	se case			
Udvikling og materialeproduktion							
Ansvarsområder		Løbende status i forhold til milepælsplan via møder i programsekretariatet	Løbende status i forhold til milepælsplan	Udarbejdelse af projekthold jf. milepælsplan	Produktion af materialer/tryksager	Godkendelse af tone of voice	Produktion af materialer/tryksager. Faglig kvalitetssikring af materialet samt korrektur.
			Delegation i opstartsmøder med samarbejdspartnere	Produktion af materialer/tryksager		Godkendelse af princepslayout af materialer	Input til presseaktiviteter
			Etablering og kontakt til følgegruppe	Levering af indhold til pre-read forud for styregruppe- og programsekretariatsmøder		løbende kvalitetssikring via reviews jf. produktionsplan	
Beslutningskompetence		Løbende godkendelse af aktiviteter på programniveau.	Endelig godkendelse af materialer i samarbejde med				

			programkommunikation				
--	--	--	----------------------	--	--	--	--

