

Hvad fejler *vækstlaget*?

En undersøgelse af
udfordringsbilledet for
unge ledere i *vækstlaget*

Kolofon

2/26

TITEL:	Hvad fejler vækstlaget? En undersøgelse af udfordringsbilledet for unge ledere i vækstlaget
FORFATTERE:	Magnus Mosholm & Rasmus Allentoft
REDAKTION	Alexander Stevns, Ida Maj Ludvigsen, Jonas Grøn & Torben Vinter
DATAINDSAMLING:	Magnus Mosholm & Rasmus Allentoft
DESIGN & LAYOUT:	Sofie Viola Glargaard
SKRIFTTYPER:	Sat i Mule af Samira Schneuwly (ECAL Typefaces) og Pirelli af Jung Lee Type Foundry
STØTTET AF:	Tuborgfondet
UDGIVET AF:	URBAN 13 & KULTURENS

Indholdsfortegnelse

INTRODUKTION	4
Læsevejledning	4
Målgruppe.....	5
Hvad forstår vi ved vækstlaget?	5
Geografisk spredning.....	6
Hvad er en leder?	7
 7 GENNEMGÅENDE TENDENSER.....	9
1. Manglen på strukturel støtte og vidensinfrastruktur	9
2. Døråbnere er essentielle	12
3. Manglen på legitimitet og anerkendelse.....	14
4. Driftstøtten er den helt store udfordring	16
5. Burnout og mistrivsel	17
○ Plads til præstationsfrie rum — også for lederne.....	19
6. Geografisk centralisering og “provinsspørgsmålet”	20
7. Vækstlaget som alternativ arbejds- og samfundsmodel.....	21
 DET VIDERE ARBEJDE.....	23
 APPENDIX: METODE	24
Fremgangsmåde & fokus.....	24
Spørgeskemaundersøgelse.....	24
Kvalitative interviews	25

INTRODUKTION

Morgendagens stjerner; det næste store gennembrud; og de nye organisationer, der udfordrer det etablerede! Vækstlaget mangler ikke håb for fremtiden. Det er dér, hvor nye initiativer opstår og næste generation af unge kreative afprøver deres idéer, som kan gøre verden bedre. Men det er også organisationer i et økosystem, som både er modkultur og væstkultur. Modkultur, der udfordrer den etablerede status quo og væstkultur, der træner og føder nye talenter ind i de etablerede systemer. Og så er det et sted, hvor mange prøver sig selv af og engagerer sig. Nogle vender om; nogle finder ud af, de skulle noget andet, og andre slår sig desværre hårdt og løber ind i en blindgyde.

Undersøgelsen her tager temperaturen på vækstlaget for at se, hvordan det egentligt har det – med en hypotese om, at samfundet går glip af et stort forandringspotentiale, når der ikke investeres i vækstlaget, så både mennesker og initiativer kan trives. Derfor er aktører, som hver dag arbejder i og med området, blevet spurgt om, hvordan de oplever deres arbejdsliv, udfordringer og muligheder. Gennem en spørgeskemaundersøgelse med 53 respondenter og interviews af 10 nøgleplatforme i vækstlagsmiljøerne på tværs af Danmark undersøges det, hvilke barrierer og udfordringer unge mennesker i kultur- og civilsamfundssektoren møder i deres praksis. Det er besluttet at fokusere på unge ledere, da de med deres ansvar og gåpåmod driver en stor del af forandringen i vækstlagets initiativer, og de har et særligt blik for de strukturelle forhold, der gør sig gældende i vækstlaget.

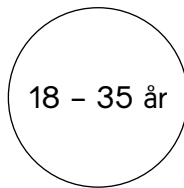
Undersøgelsen er således et delvist nedslag i en række miljøer, der er under konstant udvikling og forandring, og der kan ikke nødvendigvis siges noget statistisk signifikant om hele feltet. Til gengæld identificerer rapporten 7 hovedtendenser om blandt andet manglende strukturel støtte, stor passion, udbredt mistrivsel og behov for alternative støttesystemer til alternative arbejdspladser. Vores forhåbning er, at rapporten hermed kan inspirere til udvikling af nye løsninger, fælles forståelse af strukturelle udfordringer og yderligere afdækning af området.

LÆSEVEJLEDNING

Før vi bevæger os mod undersøgelsens 7 hovedtendenser, redegøres kort for målgruppen samt begreberne unge ledere, vækstlaget og overvejelser om undersøgelsens begrænsninger i forhold til geografisk og faglig spredning. Herefter fremsættes de væsentligste pointer fra materialet under hver sin overskrift. Til sidst diskuteres metoden og der samles kort op på, hvordan man kan arbejde videre med pointerne.

MÅLGRUPPE

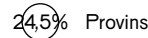
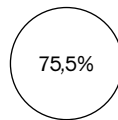
Forundersøgelsen arbejder med en divers målgruppe, der fordeler sig inden for en række segmenter; hhv. geografi, organisationsform, roller og felt. Ens for dem er, at de i et vist omfang har erfaring med at organisere sig med andre om en fælles sag.



Det brede aldersspænd skyldes dels en formodning om, at flere personer i vækstlaget ender i ledende roller i en tidlig alder, samt at 35 år er ungt sammenlignet med aldersgennemsnittet for ledere i Danmark.



Målgruppen befinder sig i flere forskellige felter og sektorer. I undersøgelsen skelnes der mellem kulturelle aktører inden for fx musik, arkitektur og scenekunst, og ikke-kulturelle aktører inden for fx demokrati, uddannelse og andre dele af civilsamfundet.



Til trods for at undersøgelsen primært har været målrettet aktører i de fire største, danske byer, er det lykkedes at kunne medtage besvarelser fra respondenter i andre dele af landet.



Udover spredning inden for alder, felt og geografi, repræsenterer målgruppen også forskellige måder at organisere sig på. Væsentligst er formerne frivillig forening, selvejende institution og non-profit organisation.

Gennem spørgeskemabesvarelser og interviews hører vi fra unge ledere i hele landet, der med deres arbejde er med til at etablere, drive og udvikle projekter og organisationer i kulturbranchen og civilsamfundet. Nogle organiserer små grupperinger i mindre foreninger, mens andre forvalter rammerne for de store platforme med mange brugere. Fælles for dem er, at de alle engagerer sig i forskellige former for samfundsforandring.

HVAD FORSTÅR VI VED VÆKSTLAGET?

Selvom undersøgelsen udspringer af kulturbranchen, har vi undervejs oplevet, at mange af de udfordringer, muligheder og erfaringer, som vi møder hos unge kulturaktører, også går igen hos unge ledere og ildsjæle i andre dele af civilsamfundet. Det kan være organisationer, der arbejder med klima, fællesskaber, demokrati, social forandring eller andre formålsdrevne dagsordener. Vi har en antagelse om, at mange af de udfordringer, vi møder på tværs af de her sektorer, også stammer fra nogle af de samme, alternative måder at arbejde på; herunder midlertidige

bevillinger, en stor andel frivillig arbejdskraft og et produkt, en ydelse eller en dagsorden, der ofte har brug for støtte for at kunne løbe rundt.

Derfor har vi i denne undersøgelse ikke alene været interesserede i de mennesker, der skaber nye kunstneriske udtryk, men også i de mennesker, der skaber nye fællesskaber, organisationer og bevægelser. For os handler vækstlaget i lige så høj grad om dem, der tager initiativ, samler mennesker omkring en sag og skaber nye måder at organisere sig på. Derfor er vækstlaget i denne rapport også forstået som dem, der tager initiativ til og engagerer sig i en grøn klimaaktivistisk organisation eller et socialt lokalt mødested for sårbare unge.

Hvad angår vækstlagets organisationsformer, så tilgår vi feltet bredt som deltagere i et vækstlagsmiljø. Det betyder, at man både kan være en del af en nystartet gruppe med få frivillige, der har fået en god idé – eller være del af en veletableret organisation med ansatte, økonomi og mange års erfaring, som spiller en vigtig rolle i vækstlaget ved at stille rammer, viden, netværk eller udviklingsmuligheder til rådighed for andre. På den måde betragter vi vækstlaget som et vidtvoksende økosystem snarere end en afgrænset gruppe aktører inden for kultursektoren. Det er et fælles rum for mennesker og organisationer, ofte drevet af et formål eller en sag snarere end et ønske om økonomisk vækst.

GEOGRAFISK SPREDNING

Undersøgelsen har primært haft fokus på aktører i Danmarks fire største byer (København, Aarhus, Odense og Aalborg), men allerede i de indledende interviews tegnede der sig et billede af, at udfordringerne ikke nødvendigvis var de samme i de større byer som i resten af landet. Derfor har vi også prioriteret at inddrage erfaringer fra aktører fra mindre byer i resten af landet for at sikre et mere nuanceret billede af de vilkår, som præger vækstlagets aktører på tværs af forskellige lokale kontekster.

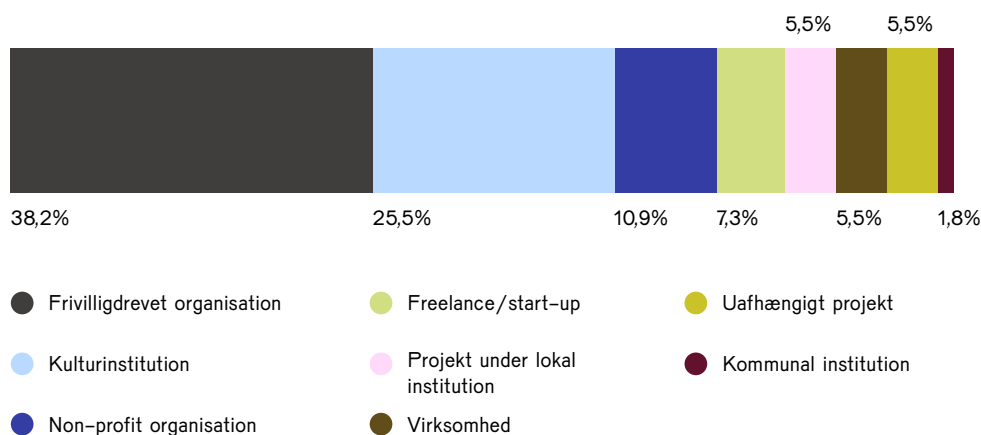
Spørgeskemaundersøgelsen giver dog ikke et tilstrækkeligt repræsentativt grundlag for at drage sikre konklusioner om geografiske forskelle, da kun 24,5 % af respondenterne er bosat uden for de fire største byer. De kvalitative interviews peger alligevel på, at geografi kan spille en væsentlig rolle for unges adgang til ressourcer, uddannelsesmuligheder, netværk og faglige fællesskaber.

HVAD ER EN LEDER?

Et af de spørgsmål, der tidligt meldte sig i arbejdet med undersøgelsen, var, hvordan man overhovedet skal forstå ledelse i vækstlaget. Mange af de organisationer, der indgår i undersøgelsen, er båret af stærke formål, frivilligt engagement og en høj grad af selvorganisering. Samtidig er ansvaret ofte koncentreret på relativt få personer, som blandt andet står for den daglige drift, udvikling af aktiviteter, fundraising, koordinering af frivillige og samarbejde med eksterne aktører.

Derudover er organisationerne kendetegnet ved meget forskellige organisatoriske strukturer. Nogle er opbygget omkring flade hierarkier, andre omkring større frivilligfællesskaber eller projektbaserede arbejdsformer, hvor afstanden mellem frivillige, projektledere og bestyrelse ofte er begrænset. Det betyder, at ledelsesansvar ikke nødvendigvis følger traditionelle stillingsbetegnelser eller organisatoriske hierarkier.

Hvordan vil du bedst karakterisere den organisation, du er aktiv i?

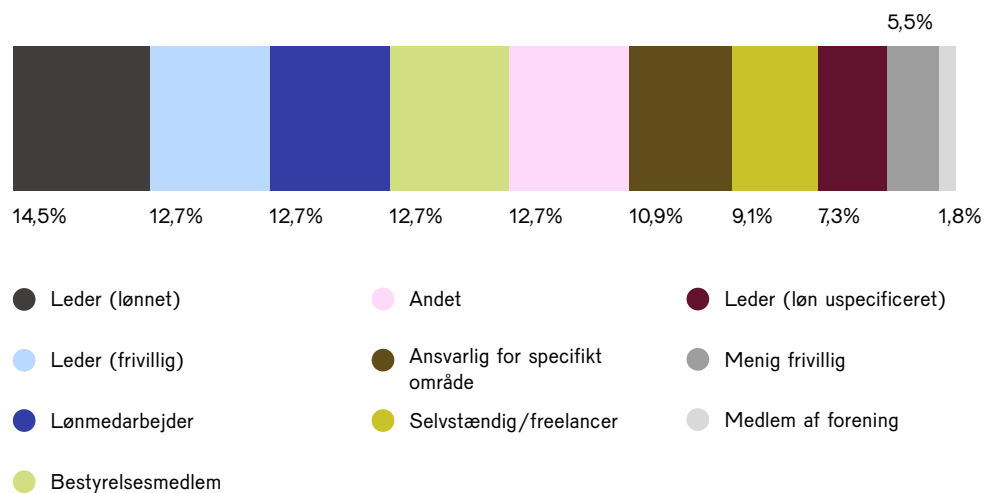


Allerede i forarbejdet til undersøgelsen stod det derfor klart, at ledelsesbegrebet i vækstlaget adskiller sig fra den måde, vi typisk forstår ledelse på i mere traditionelle virksomheder. Dette afspejles i spørgeskemabesvareelserne, hvor respondenterne fordeler sig på tværs af en bred vifte af roller, ansættelsesformer og organisatoriske funktioner.

For at kunne indfange denne kompleksitet har vi valgt at arbejde med en bred forståelse af ledelse. Det har været vigtigt ikke alene at fokusere på personer med formelle ledertitler, men også på de mange aktører, som (frivilligt eller lønnet) påtager sig et betydeligt organisatorisk ansvar. Flere af interviewene peger desuden på, at ansvaret i vækstlagsorganisationer ofte opstår uformelt og gradvist, efterhånden som organisationen udvikler sig, og aktiviteterne vokser.

På trods af denne brede tilgang viser besvarelsene, at mere end halvdelen af respondenterne ifølge dem selv befinder sig i det, som vi har kategoriseret som en ledende rolle i deres organisation. Det er samtidig bemærkelsesværdigt, at der ikke tegner sig større forskelle mellem respondenter med og uden en formelt eller uformelt ledende rolle på en række af undersøgelsens centrale parametre.

Hvordan er du tilknyttet din organisation/projekt?



Selvom datagrundlaget er begrænset, kan det tyde på, at mange af de udfordringer, der præger vækstlaget, ikke alene er knyttet til ledelsesopgaven, men i højere grad er strukturelle vilkår, som påvirker organisationerne og feltet bredt. Flere af de interviewede beskriver eksempelvis, hvordan ansvar, koordinering og følelsen af ejerskab ofte fordeles på tværs af organisationen, hvilket kan være med til at udviske de traditionelle skel mellem ledere og øvrige deltagere. Disse utraditionelle måder at fordele og anvende ledelsesfunktionen på kan i høj grad forudsætte alternative former for understøttelse og systemisk struktur.

De forskellige tendenser er identificeret på baggrund af det udfordringsbillede, som fylder mest i spørgeskemaundersøgelsen samt på baggrund af den tematiske kodning, der er foretaget af interviewene. Tendenserne skal ikke forstås som enkeltstående udfordringer, men som et indblik i et samspil af betingelser og faktorer, der gensidigt påvirker hinanden på tværs. Hvor interviewene kan belyse kvalitative dimensioner i de forskellige tendenser, ser vi også i det mere bredt funderede spørgeskema mere generelle træk, som kommer til udtryk på tværs af materialet.

①

MANGLEN PÅ STRUKTUREL STØTTE OG VIDENS- INFRASTRUKTUR

Undersøgelsen viser, at vækstlaget i høj grad er baseret på tavs viden, uformelle læringsrum og personlige erfaringer frem for institutionel læring. Mange unge ledere mangler adgang til basal organisatorisk og administrativ viden. Det er dog også værd at bemærke, at det særligt i spørgeskemaet ikke er institutionelle læringsrum, der efterspørges — men i højere grad et fokus på at få adgang til fællesskaber og miljøer, hvor aktører med tilsvarende udfordringer flourer. Her udveksles erfaringer, der fostrer et mere uformelt, åbent og tilgængeligt videns- og læringsrum, der fungerer ad hoc dynamisk på tværs af genrer og erfaringsniveauer.

*Adgang til (og overlevering af) erfaringer er
begrænset for de unge ledere*

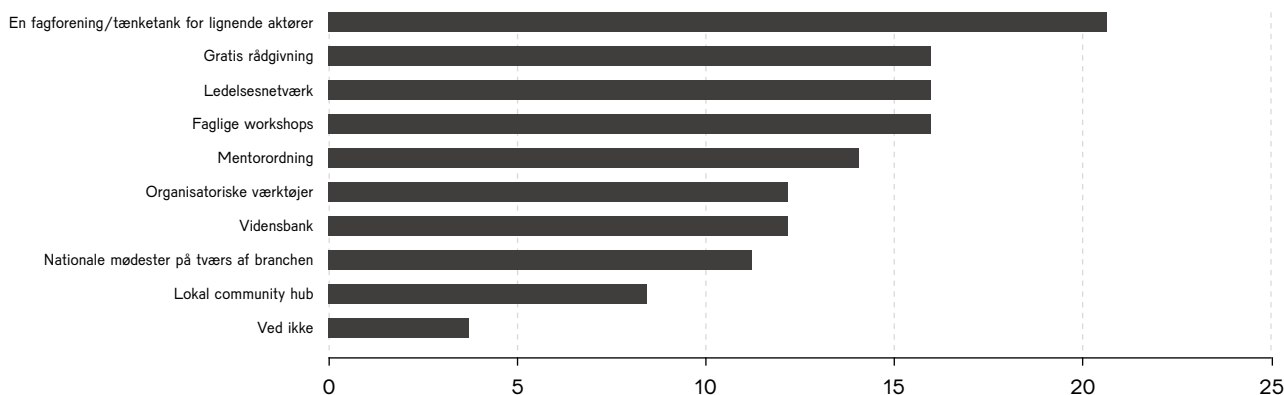
Mange unge ledere og kulturaktører, der er længere i deres karriere, oplever, at de skal opfinde systemer, arbejdsformer og organisatorisk viden fra bunden. Her er det særligt i interviews med aktører, der allerede har etablerede ressourcer og ledelsesansvar, tydeligt, at der både efterspørges konkret ledelses know-how, men også adgang til den “tavs viden” og relationer, som kan støtte udviklingsarbejdet i deres organisationer og deres personlige udviklingsrejse.

“Der er jo ikke nogen vidensbank. Der er ikke nogen bog, jeg kan slå op i. Der er ikke noget leksikon. [...] Det er pålagt mig selv som individ og kulturmedarbejder. At jeg selv skal ud og opsøge alt det her. Og det er helt selvlært.”

Fagligt netværk og sparringspartnere

De faglige netværk findes allerede lokalt blandt andet hos fysisk forankrede platforme, hvor særligt co-working bliver fremhævet som en stor ressource. Men der er også mange steder geografisk, hvor disse tilbud ikke findes – eller kun har en vis målgruppe og dermed ikke dækker alle niveauer af vækstlaget.

Hvilke af disse tilbud og initiativer ville gavne dig mest i dit fremtidige engagement?
Vælg op til 3



I undersøgelsen påpeger mange et behov for flere tilgængelige netværk blandt lignende aktører. Her er det særligt værd at bemærke, at kun 18,9% af respondenterne går til deres faglige netværk, når de møder udfordringer i organisationen, mens 56,6% i stedet primært går til personer internt i deres egen organisation. 15,1% svarer, at det er deres private omgangskreds.

Her er det også værd at bemærke, at ledelsesnetværk, gratis rådgivning og fagforening/tænk tanksløsninger – sammen med faglige workshops – scorer højest i de tilbud, som mange af respondenterne ser som de mest

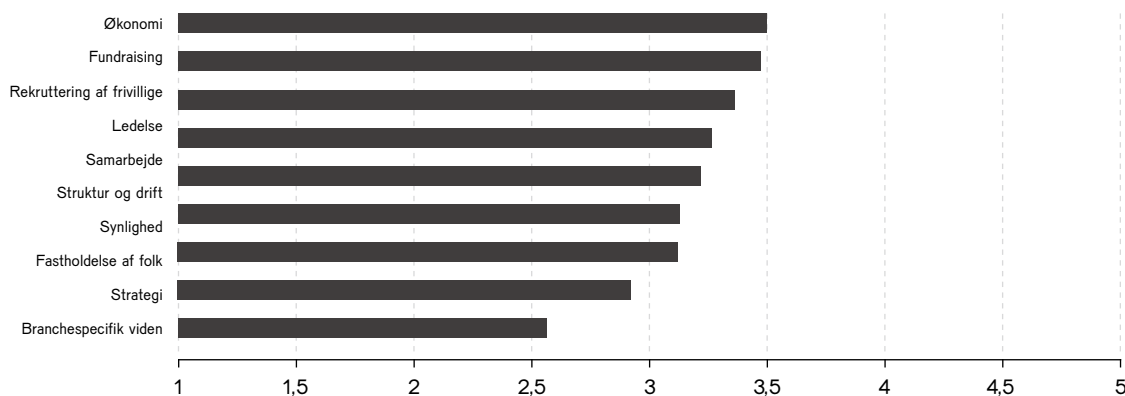
“Der sidder nogle, der er enormt etableret, og nogle, der lige er ved at prøve at finde ud af, hvor de skal hen. Så jeg tror, at det, jeg i hvert fald ser lykkes i vores hus, er fagfællessparingen med hinanden. [...] At en etableret forfatter kan sidde ved siden af en, der virkelig drømmer om at skrive hendes første bog. Så kan de sidde der og spare lidt omkring, om man skal have et forlag eller ikke.”

gavnende for deres fremtidige engagement. Det kan på mange måder ses som et udtryk for, at respondenternes nuværende kilder til sparring ikke er tilstrækkelige, og at nye alternative sparringsrum derfor efterspørges.

Netværk og 1-1 sparring er ofte mere værdifuld end generel viden

Det er værd at notere, at kun 7,5% af respondenterne betegner manglende viden/uddannelse som en af de tre største udfordringer i arbejdet med deres organisation. Samtidig scorer branchespecifik viden meget lavt i udfordringsbilledet i deres organisation, hvor det i stedet er økonomi og struktur, drift og fundraising, der opleves som de store udfordringer bredt blandt vækstlagets aktører.

Gennemsnitlig sværhedsgrad for udfordringer i vækstlaget
Skala 1–5, hvor 5 er den største udfordring



Det samme kommer også til udtryk i tre af interviewene, som påpeger at det i højere grad er netværk og 1:1 sparring, der er brug for — snarere end den mere generelle og formelbaserede viden.

“Jeg føler det der at facilitere et godt fællesskab, lave en god produktion, de der ting er lidt mere formelagtige, men der er bare nogle af de der netværksagtige ting, som er sværere at erstatte. Og som omvendt, når de så går godt, så er det bare nogle af dem, der får ting til at gå hurtigt på en vild måde.”

②

DØRÅBNERE ER ESSENTIELLE

Adgang til relationer og legitimitet er ofte vigtigere end adgang til information og fagspecifik viden. Netværk og mentorer fungerer ikke kun som rådgivere, men også som oversættere af branchernes uskrevede regler og legitimerende adgangsbillet til etablerede systemer.

Alle interviewdeltagerne nævner (i varierende grad) at netværk, legitimitet og relationer er en central ressource i arbejdet med blandt andet at sikre finansiering og adgang til branchens nøglepersoner. Netværket er dog også noget af det, der gør arbejdet i vækstlaget skrøbeligt, da det ofte er individbåret og svært at overleve – og fordi det tager tid at opbygge og bygge legitimitet i.

“Altså nu har jeg selv læst på konservatoriet og brugt meget tid på musikbranchen og på at danne relationer og netværk rundt omkring. Og jeg føler helt klart, at det er noget af det, der er sværest at erstatte. Også bare fordi det tager tid og tillid at skabe gode relationer.”

Mentorer som oplukkere

Mange af interviewpersonerne nævner mentorordninger eller mesterlære-modeller som en måde at få sparket døren ind hos mere etablerede kræfter — og som noget, der konkret har hjulpet dem i deres arbejde.

Selvom mentorordninger ikke scorer allerhøjest, som et af de tre mest værdifulde initiativer for respondenternes fremtidig virke (28,3%), er det tydeligt, at mange af de unge ledere, der er længere henne i deres virke, kan se værdien af det. De nævner, at mentorprægede relationer til en mere erfaren eller etableret aktør for alvor kan hjælpe med at sparke døre ind og sikre vigtig, faglig og branchespecifik fremdrift.

“[...] når jeg så kommer ind til forhandlingsbordet, eller jeg gerne vil sætte mig i bestyrelsen, eller jeg vil skabe et eller andet, så er det svært at blive taget seriøst. Og der har jeg opdaget, at det der så gør, at jeg så kommer det skridt videre derfra, det er hvis jeg har haft en form for mentor eller én behind the scenes omme på den anden side, som åbner døren for mig. Så en form for oplukker for at mit potentiale kan blive realiseret.”

Den politiske varetagelse

41.5% af respondenterne nævner, at en fagforening/tænketank for lignende aktører vil være det tilbud, de ville vælge som et af de tre mest gavnlige initiativer for deres fremtidige virke. Det tegner et billede af, at der er efterspørgsel efter et fælles organ, der kan tale vækstlaget op på et højere politisk niveau.

“Jeg tror, at når man kommer op på en skala, hvor det bliver så stort og kompliceret, så tror jeg godt, at man kunne publicere en masse tips og sådan noget, som virker nogen del af vejen. Men jeg tror, at det der personlige arbejde i, at man har en slags vækstlagsspindoktor [...] det er noget af det, der rykker noget. Men også at den person, som agerer videns- og lobbypunkt, også investerer i de der relationer.”

③ MANGLEN PÅ LEGITIMITET OG ANERKENDELSE

Unge ledere oplever ofte, at de ikke bliver taget seriøst — særligt i mødet med kommuner, fonde og etablerede institutioner. Mange vækstlagsmiljøer bevæger sig i en gråzone mellem frivillighed, aktivisme og professionalisme og har svært ved at kommunikere, hvilken værdi de reelt set skaber. Når de så befinder sig i rum, hvor der skal tages beslutninger, er de sjældent klædt på med det rigtige sprog og kendskab til spillereglerne.

Tydeliggørelse af værdien i vækstlaget

Flere af interviewpersonerne og respondenterne oplever, at det er svært at formidle, hvad det eksempelvis er for en positiv samfundsforandring, både lokalt og nationalt, deres arbejde skaber.

“Anerkendelse og seriøsitet om folks arbejde, uanset hvor i vækstlaget eller kulturlaget de befinder sig, tror jeg kunne gøre det nemmere nogle gange at være en aktør. Fordi så er man ikke hele tiden sådan der, ah shit, jeg tager din plads nu. Så er det bare sådan, nej, du spiller fire ligaer over mig, vi gør os begge to pisse umage.”

Kommunen som mulighedsrum og barriere

Mange af de interviewede fremhæver, at særligt offentlige myndigheder og kommunen fungerer som centrale aktører i de lokale systemer, idet de giver adgang til ressourcer, fysiske faciliteter og bidrager til projekters lokale forankring.

De, der lykkes med at få adgang og forstå systemet, står med et andet mulighedsrum, men det er ofte en proces, der er præget af bureaukrati, kontrol og et andet tempo end det, der findes i de små organisationer.

“Vi har haft et samarbejde med Teknik og Miljø, fordi vi har været i flere af deres bygninger, og vi kører et andet tempo, end de kan samle op, og det har været en udfordring.”

Kendskab til sproget og reglerne i beslutningsrummene

Flere nævner, at de har svært ved at kende reglerne og sproget i de etablerede rum, i tilfælde af, at de lykkes med at blive inviteret indenfor. Hvor nogle ser det som en ressource og en måde at udfordre status quo, er der også en risiko for, at det manglende sprog bliver en adgangsbarriere.

“Og der er bare meget arbejde for os i at arbejde på tværs. Og det tager virkelig lang tid at finde ind til det rigtige. Også lige tillære sig det sprog, og forstå procedurerne og strukturerne.”

4

DRIFTSTØTTEN ER DEN HELT STORE UDFORDRING

Organisationerne presses af konstant at skulle sikre nye midler, hvilket både er tidskrævende og går ud over den strategiske udvikling, visioner og personlig trivsel.

*Finansiering, driftstøtte og tid fylder mest i
udfordringsbilledet*

71,7% af respondenterne nævner, at manglen på tid er en af de tre største udfordringer (på individniveau) i arbejdet med deres respektive organisationer. Næsthøjst på listen scorer økonomi med 45,3%.

Når respondenterne skal nævne én ting, de kunne ændre i vilkårene for organisationer i vækstlaget, er det også påfaldende, at næsten halvdelen kommenterer på de økonomiske rammer. Her er det særligt forslag om bedre offentlig støtte, lettere adgang til fundingmuligheder og større fokus på aflønning af kernepositioner (læs: egen løn) i organisationen, der bliver fremhævet.

“[Ønske om] Fonde der støtter med driftsmidler til vækstlagsprojekter, som har vist, at de ikke bare var en døgnflue. Det er generelt svært at holde noget i live efter det første år.”

Midlertidigheden som vilkår

Projektbaseret finansiering skaber et ustabil grundlag for mange organisationer, der ofte er afhængige af flere bevillinger for at holde deres aktiviteter kørende. Mange af respondenterne nævner, hvordan særligt fundraising er ressourcekrævende — og at den projektbaserede tilgang, hvor fremtiden hele tiden er usikker, gør det svært at have ansatte eller frivillige tilknyttede over længere tid.

“Fem af vores projekter skulle genfinansieres inden for de samme seks måneder. Og når syv projekter udgør 80% af vores økonomi, og fem pludselig forsvinder, så er der et stort hul. Og det var ligesom det hul, jeg blev ansat lige til. Der var ikke plads til, at jeg kunne finde ud af, hvad er det, visionen er? Hvad er det for en leder, jeg vil være?”

Fonde og finansieringspartnere påvirker visionen

Med prekære arbejdsforhold og manglen på en økonomisk bæredygtig organisationsstruktur, risikerer man, at fonde og samarbejdspartnere, der kan tilbyde økonomi, kommer til at påvirke projektets formål og initielle vision. Det er særligt gældende hos de mere etablerede organisationer, hvor der er en afhængighed af aflønning til personalet.

“[...] det er påfaldende, hvor meget økonomi kommer til at bestemme, hvad vi gør eller kan.”

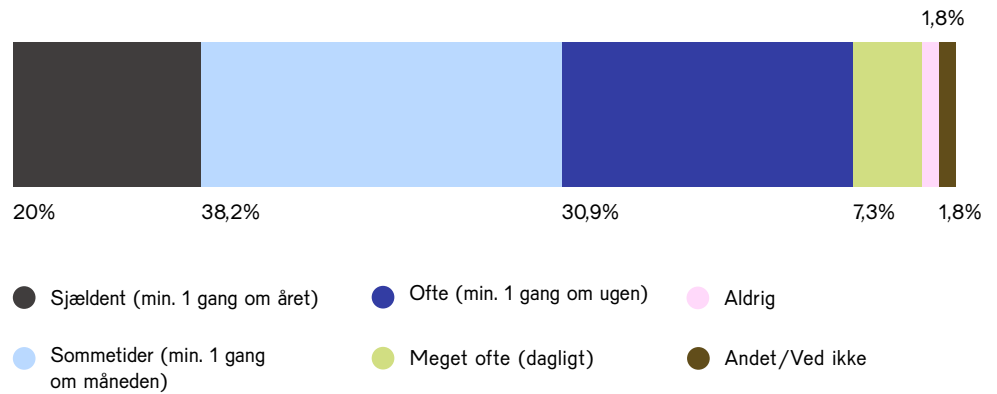
⑤ BURNOUT OG MISTRIVSEL

Ledelsesrollen opleves som enormt ressourcekrævende — særligt, hvis man ikke har et støtteapparat omkring sig. Her er det tanker om økonomisk bæredygtighed, hjælp til drift, livssituationen i 20'erne og manglende tid, der fylder.

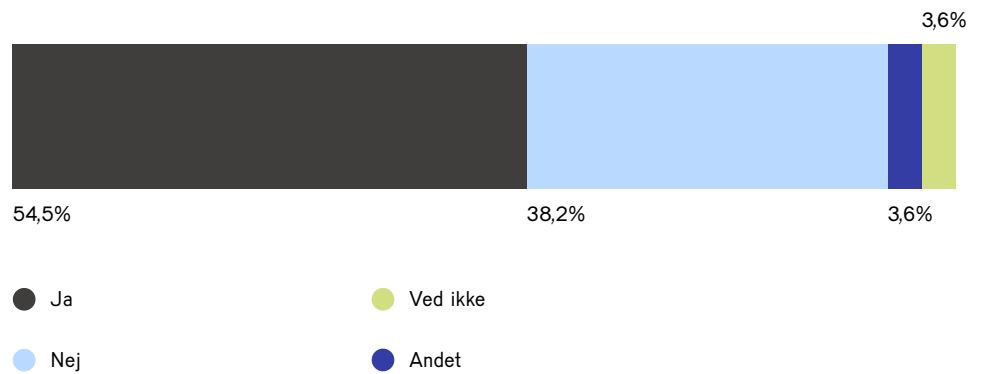
Halvdelen af respondenterne har overvejet at trække sig indenfor det sidste år

Omkring 70% af respondenterne føler sig overbelastet i arbejdet med deres organisation enten mindst én gang om ugen eller én gang om måneden. Heraf har over 50% overvejet at trække sig fra sit engagement, inden for det seneste år. 68% af respondenterne er i aldersgruppen 18–29, hvor man typisk balancerer sin energi i projekter med uddannelser, flytninger eller andre karriereveje.

Hvor ofte føler du dig overbelastet i arbejdet med din organisation?



Har du inden for det seneste år overvejet at trække dig pga. pres eller overbelastning?



“Kommer an på stress og økonomi og om jeg kan leve op til at være nok til stede, samtidig med jeg også udlever andre drømme i livet som fx at blive forælder og tage periodisk væk. Der skal jeg have råd til at ansætte en kollega i mit sted”.

Vækstlagsprojekter er "hjertebørn"

Omkring 70% af respondenterne nævner, at en af hovedårsagerne til, at de er engageret i deres respektive organisation, er at skabe en positiv forandring i samfundet. Det er særligt her, at der opstår et clash mellem tid, økonomi og passion, som kan være vanskelig at balancere. Mange af respondenterne oplever nemlig også, at der er et enormt pres på enkeltpersoner i forhold til at lykkes med formålsdrevne projekter, samt at der er en følelse af, at projekterne står og falder med dem.

“Projektet skal følges til dørs. Det er for meget et hjertebarn til ikke at afslutte, hvad jeg har startet. Samtidig lærer jeg utrolig meget, og det er et privilegie at få en sådan position i min alder.”

PLADS TIL PRÆSTATIONSFRIE RUM – OGSÅ FOR LEDERNE

Det bæredygtige arbejdsliv fylder meget hos særligt de interviewede i undersøgelsen. Flere efterspørger præstationsfrie rum, hvor man kan dele frustrationer, udfordringer og sparre, uden at det nødvendigvis har en karrierefremmende dagsorden. De praksisnære læringsrum, som de unge ledere prøver at skabe for deres medlemmer, er sjældent tilgængelige på samme måde for de unge ledere selv.

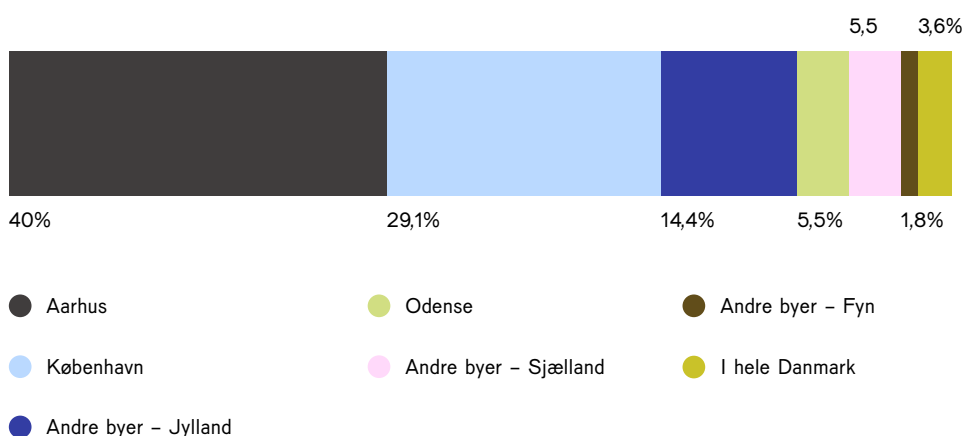
“Mere gennemsigtighed i blandt ungemiljøerne. Ofte virker det som om, man sejler i sin egen sø.”

GEOGRAFISK CENTRALISERING OG “PROVINSSPØRGSMÅLET”

30,9% af deltagerne i spørgeskemaet er aktive i miljøer uden for de to største byer. Samtidig repræsenterer 4 ud af de 10 interviewede enten nationale eller mere lokale miljøer, hvor det er tydeligt, at der er andre problematikker på spil. Her er alle fire respondenter også tydelige omkring nogle af de stedsspecifikke udfordringer, som ikke nødvendigvis kan kobles til dem, der mødes i de største byer.

Her er det særligt en fremtrædende pointe på tværs, at muligheder, netværk og legitimitet er koncentreret i de største byer. Vækstlaget uden for storbyerne er ofte præget af svagere infrastrukturer og færre muligheder for professionalisering.

Hvilken by er du primært aktiv i?



Talentflugt og regional ulighed

Mange af de interviewede nævner, at der ofte er ulige adgang til ressourcer i form af uddannelse, rekruttering af frivillige og støttesystemer, herunder lokale mødesteder og platforme. Det medfører en flugt fra lokalmiljøet blandt de unge ledere — særligt mod København og Aarhus, hvor der både er miljø og steder, hvor man kan vokse og blive en del af noget mere etableret. Det betyder både, at miljøerne i provinsen lider af mangel på infrastruktur, der kan holde på de unge, men også at lokale succeshistorier og projekter risikerer at gå tabt.

“Det er generelt sådan et narrativ, jeg oplever lever blandt rigtig mange af dem, jeg er i berøring med. Det er, at mulighederne og drømmene, kun kan blive realiseret inde omkring de store byer.”

⑦

VÆKSTLAGET SOM ALTERNATIV ARBEJDS- OG SAMFUNDSMODEL

Mange interviewpersoner beskriver arbejdet i vækstlaget som et alternativ til traditionelle arbejdsmarkeds- og institutionslogikker. På den måde bliver vækstlagsarbejdet ikke blot et spørgsmål om talentudvikling, men også en måde at arbejde alternativt med nye arbejds- og organiseringsformer. Her møder mange af interviewpersonerne udfordringer i forhold til de etablerede rammer, som kan være svære at navigere i som mere løst og fleksibelt organiseret vækstlagsorganisation.

Alternative arbejdspladser kræver alternative støttesystemer.

Flere af de interviewede nævner, at der er brug for nye støttesystemer fra både fonde og kommuner, der kan tilpasse sig nogle af de udfordringer og de — ofte projektbaserede og ikke-kommercielle — arbejdsgange og produkter, vi ser i vækstlaget.

“Jeg tror, at den følelse, som der er flere steder, er, at der ikke helt er så stærkt et sikkerhedsnet under os. Og det er jo alt fra, at man ikke er ansat på en overenskomst, flere har ikke pension.”

Vi skal ikke bare gøre, som vi plejer

Mange af respondenterne oplever også den alternative arbejds måde, som karakteriseres ved gå-på-mod, ærlighed og transparens, som en styrke, der er værd at holde fast i. Professionalisering ses ikke som målet — og de 'rigtige' arbejdspladser ses i høj grad som forældede.

“Jeg tror også, at for den del er det også vigtigt, at vi ligesom også husker på, at vi ikke kan ligne alle andre arbejdspladser, fordi vi ikke vil være ligesom alle andre arbejdspladser. Og det vil vi ikke, fordi vi også har nogle ret fantastiske og unikke muligheder.”

DET VIDERE ARBEJDE

Undersøgelsen peger på, at udfordringerne i vækstlaget ikke alene handler om basale omstændigheder som økonomi, kompetencer eller adgang til ressourcer. På tværs af både interviews og spørgeskemaundersøgelsen tegner der sig et billede af unge ledere, som navigerer i et kompliceret spændingsfelt mellem personligt engagement, organisatorisk ansvar og de rammer og strukturer, som kommuner, fonde og øvrige institutioner fremstiller og opretholder.

Samtidig ser mange af udfordringerne ud til at hænge tæt sammen og gensidigt forstærke hinanden. Manglende tid kan eksempelvis være tæt knyttet til usikker finansiering, mens begrænset adgang til netværk og erfaring kan gøre det vanskeligere at erhverve ledelseskompetencer samt opbygge og udvikle bæredygtige organisationer. Undersøgelsen peger derfor på et behov for at forstå vækstlaget som et samlet økosystem, hvor individer, organisationer og strukturelle rammer gensidigt påvirker og afhænger af hinanden.

I det videre arbejde er der også et udforsket potentiale i at undersøge hvilke problemstillinger, der særligt er gældende i provinsen — og hvilke der dominerer i de store byer. Hvor respondenterne på tværs af geografi i spørgeskemaet har et meget lignende udfordringsbillede, er datasættet ikke repræsentativt nok til at konkludere noget på nuværende tidspunkt. Interviewene tegner dog et lidt andet billede, og giver nogle udgangspunkter for at tage undersøgelsen videre.

Samtidig vil vi foreslå en større undersøgelse, der i højere grad skal gå i dybden med potentialet af at samle civilsamfunds- og kulturorganisationer. På tværs af datasættet er der endnu ikke udgangspunkt for at konkludere, at udfordringsbilledet adskiller sig markant på tværs af kulturelle (68%) og ikke-kulturelle (32%) organisationer. Her er det også oplagt at undersøge, hvordan man kan arbejde med en samlet betegnelse for en række af de formålsdrevne organisationer, der har stillet op til interviews og besvaret spørgeskemaet — og hvilke døre, som vækstlagsbegrebet både åbner og lukker i arbejdet på tværs af sektorer.

Endelig giver undersøgelsen på mange måder et tydeligt billede af et vækstlag, der lider under ugunstige vilkår og forældede systemer. Det afføder en række symptomer, som vækstlagets unge ledere mærker i form af endeløse udfordringer og urimelige barrierer, der kalder på større, strukturelle ændringer og nye, utraditionelle støtteformer. Selvom udfordringsbilledet overordnet set er tydeligt og samstemmigt, kan de passende løsninger på mange måder virke mere uigennemskuelige. Her vil man blandt andet skulle arbejde videre med og i praksis afprøve forskellige retninger, designs og fremgangsmåder, for at kunne nærme sig et format, der mest hensigtsmæssigt understøtter flest muligt i vækstlaget.

FREM GANGSMÅDE & FOKUS

Undersøgelsen er gennemført som et mixed methods-studie med det formål at kortlægge de strukturelle udfordringer, som unge vækstlagsaktører møder i arbejdet med at etablere, udvikle og lede kultur- og civilsamfundsorganisationer i Danmark.

Undersøgelsen kombinerer en landsdækkende spørgeskemaundersøgelse med 53 respondenter med kvalitative, semistrukturerede interviews af 10 repræsentanter fra det ledende lag i vækstlaget på tværs af kultur- og civilsamfundssektoren.

SPØRGESKEMA- UNDERSØGELSE

Den kvantitative del af forundersøgelsen består af en spørgeskemaundersøgelse målrettet unge ledere og nøglepersoner i kultur- og civilsamfundsorganisationer på tværs af Danmark. Formålet med spørgeskemaet har været at skabe et bredere billede af de udfordringer, behov og rammevilkår, som præger arbejdet med at etablere, udvikle og drive organisationer i vækstlaget.

Spørgeskemaet blev delt gennem eksisterende netværk, organisationer, kulturhuse og sociale medier med særligt fokus på aktører i København, Aarhus, Odense og Aalborg. Samtidig blev undersøgelsen delt bredt i relevante miljøer, hvilket også resulterede i besvarelser fra mindre byer i resten af landet.

Undersøgelsen kombinerer spørgsmål om respondenternes organisatoriske rolle, trivsel, adgang til netværk og sparring, organisatoriske udfordringer samt ønsker til ændringer af vilkårene og bud på fremtidige støtte- og udviklingsindsatser. Det indeholder både lukkede svarmuligheder og åbne spørgsmål med mulighed for fritext, hvilket har gjort det muligt både at identificere overordnede mønstre og indsamle kvalitative perspektiver fra respondenterne.

Undersøgelsen er ikke repræsentativ for alle unge ledere i kulturen og andre dele af civilsamfundssektoren. Besvarelserne skal derfor læses som en kortlægning af erfaringer og tendenser blandt de aktører, der har valgt at deltage. Formålet har ikke været at foretage statistiske generaliseringer, men derimod gennem en stikprøveundersøgelse at identificere gennemgående

udfordringer, behov og temaer, 'som kan kvalificere det videre arbejde med vækstlaget og danne grundlag for en mere omfattende undersøgelse af vækstlaget og dets aktører'. 'som kan kvalificere det videre arbejde med vækstlaget og danne grundlag for en mere omfattende undersøgelse af vækstlaget og dets aktører.'

Data er efterfølgende blevet bearbejdet gennem analyser af svarfordelinger samt simple krydsanalyser på tværs af geografi, organisationsform og organisatorisk rolle. Resultaterne er løbende blevet sammenholdt med de kvalitative interviews for at undersøge, hvor de samme mønstre og problemstillinger går igen på tværs af datamaterialet.

KVALITATIVE INTERVIEWS

Den kvalitative del består i første fase af ti interviews med nøgleaktører (herunder særligt unge ledere) fra forskellige platforme, der har omfattende erfaring med at støtte unge ildsjæle og vækstlagsmiljøer på tværs af civilsamfunds- og kultursektoren. Hvor mange af informanterne selv er en del af kernemålgruppen, har platformene også den fordel, at de, via en stor berøringsflade med vækstlagets aktører, aktivt har siddet med vækstlagsdagsordener på tværs af landet.

Informanterne repræsenterer en bred palette af kulturorganisationer og NGO'er, herunder uddannelses- og udviklingsforløb, kulturhuse, nationale netværk og entreprenørskabsinitiativer. Der har her særligt været fokus på at opnå en spredning på tværs af både geografi, køn og faglighed.

Interviewdeltagerne repræsenterer følgende organisationer:

- Studenterhus Aarhus
- Talentdrop
- Aarhus Volume
- Frontløberne
- Villa Kultur
- Ungdomsbureauet
- Ung Kult
- Brancheforeningen for Fynske Filmskabere
- UMTØ
- Projektakademiet

Interviewene blev gennemført som semistrukturerede interviews af cirka 35–50 minutters varighed og tog udgangspunkt i en fælles interviewguide med fokus på organisatoriske udfordringer, trivsel, støttebehov, netværk og

systemiske barrierer.

Tematisk kodning

For at skabe overblik over det kvalitative datamateriale blev interviewene løbende transskriberet og analyseret ved hjælp af tematisk kodning. Kodningen blev gennemført parallelt med dataindsamlingen, hvilket gjorde det muligt løbende at identificere mønstre, justere interviewguiden og undersøge nye spor, der opstod undervejs.

I praksis blev relevante citater og refleksioner sorteret under en række foreløbige temaer. Efterhånden som flere interviews blev gennemført, blev temaerne videreudviklet, sammenlagt eller opdelt i underkategorier. Denne iterative proces gjorde det muligt at identificere både tilbagevendende udfordringer og områder, hvor interviewpersonernes erfaringer adskilte sig fra hinanden.

De endelige temaer blev organiseret i en kodebog bestående af hovedtemaer og tilhørende underkoder. Mange af rapportens centrale analysepunkter udspringer direkte af denne kodning, hvor de gennemgående overskrifter repræsenterer de mest fremtrædende temaer på tværs af interviewmaterialet, mens underoverskrifterne fungerer som analytiske underkoder.

Formålet med den tematiske kodning har ikke været at kvantificere interviewdataen, men derimod at skabe en systematisk og transparent analyse af de erfaringer, perspektiver og udfordringer, som går igen på tværs af de adspurgte. Metoden har samtidig gjort det muligt at sammenholde de kvalitative indsigter med resultaterne fra spørgeskemaundersøgelsen og dermed identificere områder, hvor de samme mønstre gør sig gældende på tværs af datakilder.

Undersøgelsen er generøst støttet af Tuborgfondet.