



4 gode råd fra forskerne

Lær ledelse af Roskilde Festival

Ny undersøgelse:
Frivillige kræver
noget særligt

Frivilligledere:
Husk ros og humor

Ledelseskonsulent:
Glem ikke
de fastansatte

LEDELSE AF FRIVILLIGE

- EN VIGTIG DEL AF FREMTIDENS VELFÆRD



VÆKSTHUS FOR LEDELSE

MASSER AF INSPIRATION
TIL LEDERE I KOMMUNER
OG REGIONER

FRIVILLIGLEDER

Vi ser i disse år en ny tendens i samspillet mellem det civile samfund og det offentlige. De frivillige og deres organisationer tilbyder ikke blot at hjælpe borgerne som et selvstændigt *alternativ* eller *supplement* til det offentliges tilbud. Nu går de frivillige og offentlige parter i stigende grad sammen om *i fællesskab* at levere bedre velfærd til borgerne.

Der er meget godt at sige om den tendens, og de fleste er enige om, at der er store potentialer i det frivillige engagement. Der er også stillet mange relevante kritiske spørgsmål til udviklingen. Blandt dem, hvad "samproduktionen" kan betyde for kvaliteten af den service, borgerne modtager, og for de offentligt ansattes vilkår.

I denne publikation tager vi ikke stilling for eller imod det tætte samarbejde mellem offentlige og frivillige parter. Vi konstaterer blot, at det efter alt at dømme er kommet for at blive. Det store flertal af kommuner har fx allerede et formaliseret samarbejde med frivillige foreninger – og mange af dem har planer om at involvere frivillige yderligere og mere direkte i den offentlige opgaveløsning.

Vi retter derfor fokus mod et afgørende og hidtil underbelyst aspekt af samarbejdet: Hvad betyder det for den enkelte offentlige leder, at de frivillige nu inviteres med helt ind i den offentlige sektors maskinrum? Hvordan får lederen det meste og bedste ud af de frivilliges engagement og ressourcer – uden at kunne bruge mange af sine almindelige ledelsesbeføjelser?

For at afdække disse og en række andre ledelsesmæssige spørgsmål har Væksthus for Ledelse gennemført dette projekt. Med hjælp fra to fremtrædende forskere på området har Væksthuset både fået kortlagt den eksisterende viden på området og selv gennemført nye undersøgelser.

Udviklingen er stadig relativt ny, og den veldokumenterede viden på området er endnu sparsom. Derfor har vi valgt ikke at

fremlægge projektets resultater som facit eller anbefalinger, men at give et mere kaletjdoskopisk og åbent billede af de muligheder, udfordringer og løsninger, der er på spil for de offentlige ledere.

I dette magasin fremlægger vi således i kort journalistisk form en række af de resultater og indtryk, projektet har kastet af sig. Formålet er at inspirere til ledelsesfaglig refleksion og diskussion blandt de decentrale ledere i kommuner og regioner, der til daglig har kerneopgaven og de frivilliges bidrag til den tættest inde på livet. Også på andre ledelsesniveauer og i de faglige og de frivilliges organisationer er der forhåbentlig stof til både eftertanke og debat.

Vi vil gerne benytte lejligheden til at takke de mange ledere, medarbejdere, frivillige og organisationer, der har bidraget til projektet med deres synspunkter, erfaringer og gode råd.

Væksthus for Ledelse

Sine Sunesen, KL

Formand

Bodil Otto, KTO

Næstformand



Ledelse af frivillige

© Væksthus for
Ledelse, 2013

Projektledeelse:

Morten Eiler Hansen, BUPL
Stine Hald Larsen, KL
Lene Viinberg, Danske Regioner

Faglige konsulenter:

Eva Sørensen, RUC
Jacob Torfing, RUC

Redaktion: Ola Jørgensen,
Klartekst

Artikler: Marie Preisler
og Claes Amundsen

Grafisk design: Karen Krarup
Forsidefoto: Thomas Søndergaard
Tryk: PrininfoTrekroner

ISBN: 978-87-92907-33-2
ISBN: 978-87-92907-34-9-pdf

Læs alt
om projektet på
[lederweb.dk/ frivillige](http://lederweb.dk/frivillige)

INDHOLD

Frivilligleder 2

Om baggrunden for Væksthus for Ledelses projekt.

Frivillige leverer flødeskum og nytænkning 4

Forskerne bag ny undersøgelse sætter frivilligbølgen i perspektiv.

Uden mod og humor går det ikke 6

Inddrag og ros jeres frivillige 7

To frivilligledere deler ud af deres erfaringer.

Her hjælper de frivillige 8

Fire glimt fra det frivillige Danmark.

Omfavn ikke de frivillige for hårdt 10

Gode råd og advarsler fra en ekspert i frivillighed.

Frivillige giver – og kræver – noget særligt 12

Resultater af ny rundspørge blandt ledere i kommuner og regioner.

Topleder: Frivillighed skal ikke forceres 14

Fra vision til virkelighed i Gribskov Kommune.

Ondt blod eller frugtbart samarbejde 16

Om forholdet mellem ansatte og frivillige.

Borgerne skal ikke hjælpes 18

Innovationsekspert om at producere velfærd sammen.

Stop de modstridende signaler 19

Frivilligforsker om den offentlige sektors vægelsind.

Du må aldrig trække chefkortet 20

Hvad kan offentlige ledere lære af Roskilde Festival?

Læs mere om ledelse af frivillige 22

Links til nyttig viden.

Sagt om ledelse af frivillige bagsiden



FORSKERE: FRIVILLIGE LEVERER FLØDESKUM OG NYTÆNKNING

Når først det er kommet i gang, går samarbejdet mellem det offentlige og de frivillige næsten altid godt. Men samarbejdet kalder på nye former for ledelse.

Det ser lidt sjovt ud, når 80-årige undervises i rullefald af en karatemester. Men det giver god mening: Masser af ældre falder hvert år, og med den rigtige teknik kan de spare sig selv og samfundet for brækkede hofter og håndled. Takket være et samarbejde mellem Odense Kommune, en lokal gymnastikforening og en frivillig motionsguide er adskillige ældre fynboer nu blevet rustet til mødet med et glat køkkengulv.

"Det er et godt eksempel på en opgave, som kommunen aldrig ville have løftet alene," siger Jacob Torfing. Han og Eva Sørensen er begge professorer ved Institut for Samfund og Globalisering på Roskilde Universitet. Sammen har de udarbejdet rapporten "Ledelse af frivillige" for Væksthus for Ledelse. Undervejs har de talt med både ledere, medarbejdere og frivillige, ligesom de har pløjet sig gennem den videnskabelige litteratur på området. Se tekstboks.

"Det har overrasket os, hvor positive erfaringerne er. Stort set alle fortæller, at der nok er udfordringer, men at samarbejdet er fantastisk givende og udbytterigt. Når den første modstand er overvundet, opdager ledere og medarbejdere, at de frivillige kan tilbyde noget helt andet end dem, der får løn. Det handler ikke om at erstatte ar-

bejdskraft, men om at føje nye dimensioner – kald det bare flødeskum – til servicen. Samtidig skaber de frivillige innovation," siger Eva Sørensen.

Samarbejde af nød og lyst

Ifølge Torfing og Sørensen er der især to grunde til, at stadig flere frivillige hjælper det offentlige med at levere velfærdsydelser. Den ene er ren nødvendighed: Det offentlige har ganske enkelt ikke selv råd til at opfylde borgernes stigende krav og forventninger.

"De sidste 30 år har det offentlige satset på, at effektiviseringer, udliciteringer og bedre ledelse kunne lukke kløften mellem borgernes ønsker og begrænsede ressourcer. I dag må vi konstatere, at *new public management* ikke gør det alene. Derfor er der brug for at "sætte stikket i borgeren

Ledelse af frivillige

Hvordan leder man frivillige, der producerer velfærd sammen med det offentlige? Det har været det styrende spørgsmål i den interviewundersøgelse, de to RUC-professorer har gennemført for Væksthus for Ledelse.

Rapporten bygger på fem fokusgruppeinterview med henholdsvis offentlige ledere, medarbejdere og frivillige – i alt 34 personer. Fokusgrupperne bestod af folk fra områderne ældre, sundhed, integration samt kultur- og fritidsområdet.

Rapporten er kort og let at læse med masser af citater. Den er bygget op om femten centrale spørgsmål om forskellige aspekter af ledelse af frivillige.

Inden interviewundersøgelsen gennemgik forskerne den teoretiske litteratur om emnet og skrev en grundig faglig artikel, der sætter en række vigtige begreber om frivillighed, ledelse og samproduktion af velfærd på plads.

Både rapporten og den faglige artikel kan findes på Væksthus for Ledelses hjemmeside. Se også side 22.

– altså at gøre den enkelte til medansvarlig for både sin egen og andres velfærd,” siger Jacob Torfing.

Den anden grund er det sociale overskud, som stadig flere borgere har, og som udmøntes i lysten til at hjælpe.

”De frivillige drives af meget forskellige faktorer. Nogle bliver frivillige af ren altruisme, andre har en sag, de kæmper for. Og så er der en del, som selv er ensomme og isolerede og melder sig for at komme ud blandt andre. Tilsammen udgør de en meget stor ressource,” siger Torfing.

En ny kultur

Den ressource har det offentlige i stigende grad fået øjnene op for, og langt de fleste kommuner har i dag en frivilligpolitik.

”Der bliver sendt kraftige politiske signaler fra kommunalbestyrelserne i denne tid, og jeg er sikker på, at det her vil slå

massivt igennem i de næste par år. Det begynder med en politik, men efterhånden bliver der opstillet konkrete mål, som forvaltningerne kommer til at styre efter,” siger Jacob Torfing. Som et eksempel nævner han Roskilde Kommune, som har arbejdet med en ambition om, at 2.000 frivillige permanent skal være engageret i den sociale indsats.

Der er masser af praktiske udfordringer, når det offentlige skal samarbejde med frivillige. Først og fremmest de ledelsesmæs-

sige: Hvordan sikrer man den vedvarende motivation hos mennesker, som ikke får løn for deres indsats, og som kan stoppe uden varsel? Der er bekymringen for kvalitet: Kan man gøre de frivillige ansvarlige for kommunens serviceniveau? Hertil kommer de personalemæssige aspekter: Hvordan får man fx overbevist medarbejdere og faglige organisationer om, at frivillige ikke fortrænger lønnet arbejdskraft? Det er udfordringer, Torfing og Sørensen har mødt i deres interview med ledere, medarbejdere og frivillige, men som der stort set altid bliver fundet gode løsninger på.

”Vores studie understreger, at alle kan drage fordel af samarbejdet. Der er ikke tabere og vindere. Vi oplevede fx en hospitalsafdeling, hvor personalet først var skeptiske over for tanken om frivillige. Men da de fik konkrete erfaringer med de frivillige, begyndte medarbejderne at værdsætte og efterspørge samarbejdet, fordi sundhedspersonalet nu fik mere tid til kerneopgaverne. Når der sidder en frivillig og holder en ældre patient i hånden, kan sygeplejersken bedre koncentrere sig om det sundhedsfaglige,” siger Eva Sørensen. □

RUC-professorerne Jacob Torfing og Eva Sørensen står bag undersøgelsen af frivillige ledere sammen med Væksthus for Ledelse.



Sådan kommer du i gang

Jacob Torfing og Eva Sørensens fire enkle råd:

Få øje på mulighederne

Se på din organisation: Hvor er der opgaver, som ikke bliver løftet? Hvor kan frivillige tilføje en ekstra dimension?

Lær af naboen

Hvem i organisationen, kommunen eller nabokommunen har erfaringer med frivillighed? Hent hjælp og inspiration hos dem.

Giv dine medarbejdere ansvar

Inddrag dem i planlægningen, og gør dem til ledere af frivillighed.

Begynd i det små

Vælg en afgrænset opgave, som er til at overskue, og hvor der er plads til at begå fejl. Prøv dig frem.

→ **En leder af frivillige skal holde af mennesker og tåle et vist kaos, vurderer Dorte Askholm, der leder 100 frivillige på Aalborg Universitetshospital.**

Det er noget pjat, at frivillige ikke kan ledes. De kan og skal ledes, men lederen skal kunne tåle, at opgaverne ikke altid bliver løst lige efter bogen. Det er erfaringen hos Dorte Askholm, HR- og udviklingskonsulent og leder af frivilligkorpset på Aalborg Universitetshospital.

Hospitalet har tilknyttet cirka 100 frivillige, som hver bruger otte timer om måneden rundtomkring på hospitalet. De fungerer som en slags pårørende, der hygger om og taler med patienter, tager imod besøgende, viser vej og lignende.

Organiseringen af de frivillige er placeret centralt i HR-afdelingen hos Dorte Askholm. Hun rekrutterer og godkender alle frivillige og organiserer, hvor og hvornår de kommer. Det er også hende, der udstikker retningslinjer og skærer igennem, når der opstår tvivl om, hvilke opgaver en frivillig må udføre. Det sker jævnligt.

"Frivillige gør hospitalet mere menneskeligt, men må aldrig blive uundværlige. Deres arbejdsopgaver er klart definerede og clearet med medarbejdernes faglige organisationer. Alligevel kan den frivillige eller afdelingen komme i tvivl, og så skal de spørge mig."

Pårørende-testen

Som tommefingerregel lyder hendes svar, at en frivillig kun må udføre opgaver, en pårørende også kunne løse.

"Vi lukker frivillige ind på et hospital med syge mennesker, så der skal være fa-

Vigtigt, når du skal lede frivillige:

- Du skal holde af mennesker og kunne håndtere kaos og underlige problemer.
- Du skal være modig og kunne tåle, at tingene ikke altid går, som du vil.
- Det er en stor fordel, hvis du har humor.

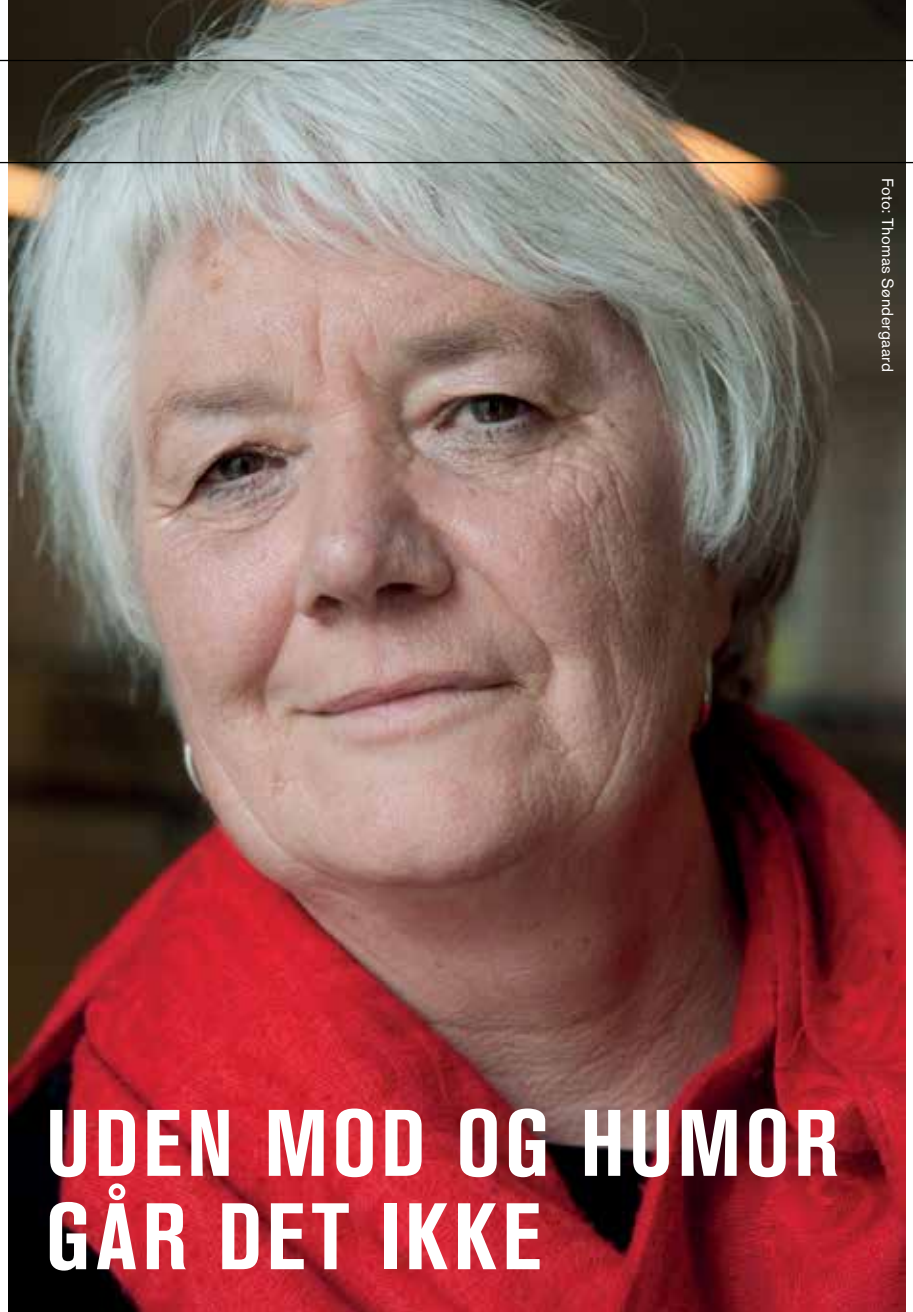


Foto: Thomas Søndergaard

UDEN MOD OG HUMOR GÅR DET IKKE

ste og synlige rammer, og det opleves ikke som hæmmende for de frivilliges engagement. Men som leder af frivillige skal jeg også kunne tåle kaos, for det går ikke altid som aftalt," siger hun.

Når en frivillig har kørt 40 kilometer fra Løgstør for at tale med sin leder – uden at varsle sit besøg på forhånd – er Dorte Askholm nødt til at skubbe andre aftaler til side og tage sig tid til den samtale. Og hvis en frivillig overtræder en regel, duer en skideballe ikke.

"Det gælder om at opbygge et tillidsforhold, så de frivillige selv fortæller, når de har gjort noget, de ikke skulle. Så det er vigtigt, at jeg kan tåle, at tingene ikke altid bliver gjort på min måde – og helst også grine lidt. Som leder af frivillige må man ikke tage sig selv alt for alvorligt," siger hun. □

Som leder af frivillige må man ikke tage sig selv alt for alvorligt, understreger Dorte Askholm, leder af hospitalets frivilligkorps.

Rolf Rolsted i dialog med en gruppe flygtninge og en af de frivillige, der er med til at hjælpe dem godt på plads i Hedensted Kommune.



INDDRAG OG ROS JERES FRIVILLIGE

Når flygtninge skal falde til i Hedensted, spiller frivillige en vigtig rolle. Det er interkulturel konsulent Rolf Rolsted omhyggelig med at anerkende, for frivillige behøver ros.

En somalisk pige uden familie kom for nylig til Hedensted Kommune som flygtning og blev straks sat i kontakt med en borger, der har meldt sig til Hedensted Kommunes korps af frivillige kontaktpersoner til flygtninge. For frivillige kan noget helt unikt, forklarer Rolf Rolsted, interkulturel konsulent og en af de kommunale medarbejdere, der har dialogen med de frivillige.

"Vi har taget imod cirka 150 flygtninge. De fleste kender kun socialrådgiveren i kommunen, når de ankommer og skal opbygge et socialt netværk. Det har de frivillige allerede, så de er en fantastisk nøgle til integration, og vi bruger frivillige overalt, hvor det er muligt," siger han.

Kommunen har et korps på cirka 40 frivillige kontaktpersoner og har netop annonceret efter flere. Alene i 2013 vil Hedensted modtage 41 flygtninge, så der er masser af nye borgere, som trænger til en hjælpende hånd fra en lokal borger for at falde godt til.

Som en mindre landkommune har Hedensted ikke ressourcer til en fast frivilligkoordinator, men det overvejes at udpege en fast tovholder. For det er meget vigtigt at nurse sine frivillige, viser de hidtidige erfaringer.

Skal behandles som medspillere

"De store frivilligorganisationer inviterer de frivillige på kurser, men den slags er mange af vores frivillige ligeglade med. Deres fokus er meget lokalt. Det betyder mere for dem, at vi viser, at vi værdsætter deres indsats, og behandler dem som medspillere.

Vigtigt i samarbejdet med de enkelte frivillige

- Pålæg dem ikke opgaver – spørg, og acceptér et nej,
- Informer dem løbende, og lyt til deres vurderinger.
- Klæd dem godt på til opgaverne, og vær klar til at træde hjælpende til efter behov.
- Udtryk, at du ser og anerkender det, de gør.

Eksempelvis har en gruppe frivillige afholdt et madlavningskursus for flygtninge og danskere sammen med en kostvejleder fra kommunen. I tiden derefter oplevede de deltagende flygtninge at blive mødt med et "hej" på gaden.

"Pludselig var der nogle, de kendte. Den slags initiativer er meget afgørende for integrationen – og det skal vi huske at give de frivillige masser af ros for," siger Rolf Rolsted.

Det motiverer også den frivillige, når kommunen åbner for dialog om den flygtning, vedkommende er kontaktperson for, oplever Rolf Rolsted.

"Vi kan sagtens – uden at bryde tavs-hedspligten – tage den frivillige med på råd. På den måde får vi både værdifulde input og giver den frivillige en vigtig oplevelse af at være vores medspiller", siger han. □



HER HJÆLPER DE FRIVILLIGE

Fire eksempler på de mange forskellige velfærdsopgaver, frivillige løser i samarbejde med kommuner og regioner.

Over 100 frivillige i medborgerhuset

Der er vendt op og ned på opgavefordelingen i medborgerhuset i Varde, efter at huset har åbnet dørene for frivillige. Det har givet langt flere tilbud og brugere.

Vardes medborgerhus er aktivitetscenter for kommunens pensionister og efterlønsmodtagere og bruges om aftenen af foreninger og til åbne arrangementer. Husets over 100 frivillige spiller en central rolle: Undervisningen på de cirka 60 faste kurser i alt fra edb til sang er lagt i hænderne på frivillige, der også står for foredrag og udsmykning, skovler sne, fejer fortovej, går i banken, udfører kontorarbejde og laver kaffe.

Det fastansatte personales opgave er at lede og facilitere de mange frivillige. Det har krævet kurser i at uddelegere og koordinere samt i konfliktløsning og mødeledelse.

Omlægningen har øget aktivitetsniveauet betragteligt, fortæller husets leder, Susse Pedersen:

"Vi kan tilbyde brugerne markant flere aktiviteter end før, og vi har fået fire gange så mange brugere, der også er mere tilfredse end tidligere."

At være frivillig anses også for en aktivitet, og frivillige betaler derfor 200 kroner om året for at være medlem – akkurat som husets øvrige brugere. □



Foto: Louise Kristine Karup

Frivillige giver it- og lektiehjælp på biblioteket

Brugerne af Glostrup Bibliotek kan få hjælp til lektier og it-problemer hos bibliotekets frivillige, der også hjælper til ved kulturelle arrangementer.

Mange især ældre borgere dukker op, når Glostrup Bibliotek en gang om ugen inviterer til it-café på biblioteket. Her kan borgere med computerproblemer eller lyst til at lære mere om it få hjælp og undervisning af ti frivillige, der bestyrer it-caféen.

De frivillige er en blandet flok. De fleste er pensionister med interesse for it, enkelte arbejder professionelt med it og har valgt at afsætte et par timer om ugen til at møde op på biblioteket for at hjælpe.

It-caféen er bibliotekets nyeste frivilligaktivitet. Biblioteket driver også en lektiecafé, hvor cirka ti frivillige tilbyder lektiehjælp til børn. Derudover har biblioteket tilknyttet en håndfuld frivillige, der hjælper til med kaffebrygning og tager imod billetter, når biblioteket holder kulturelle arrangementer.

"Vi ser det som en naturlig opgave for et bibliotek at tilbyde lektiehjælp og it-rådgivning, men havde ikke selv ressourcerne. De frivillige kører det stort set selv, og aktiviteten har fået flere borgere til at se os som deres bibliotek," siger bibliotekschef Anne Marie Brems. □



Bydelsmødre skaber netværk i Ballerup

Indvandrerkvinder arbejder som frivillige i Projekt Bydelsmor.

Det var en stor dag, da syv frivillige kvinder i Ballerup stod på rådhuset og fik overrakt deres diplomer af borgmesteren – som en påskønnelse af, at de har gennemført en uddannelse, der har gjort dem til bydelsmødre. De bor i boligområder i Ballerup med stor mangfoldighed og har selv oplevet at komme til et nyt land som unge eller voksne. Nu vil de gerne yde en indsats som brobyggere til andre kvinder uden lokalt netværk.

Bydelsmødrene afholder blandt andet sociale arrangementer i bydelen, er med

til at drive en multientnisk mødregruppe og tilbyder at ledsage kvinder til fx biblioteket.

40 forskellige steder i Danmark er der bydelsmødregupper eller grupper på vej. I Ballerup er erfaringerne så gode, at der nu kommer endnu en gruppe, fortæller Lisbeth Jørgensen, der er projektleder sammen med sin kollega Miasser Hawwa.

"Vi er ved at sammensætte en ny gruppe bydelsmødre og håber at udvide konceptet til andre bydele. De netværk, som opstår, giver flere lyst til at gøre en frivillig indsats for at hjælpe andre," siger Lisbeth Jørgensen. □

Frivillige tager imod og holder i hånden

Patienter og pårørende på Hospitalsenheden Horsens kan få hjælp af et korps af frivillige, der er klar til at vise vej, hygge om dem eller snakke.

Allerede ved ankomsten til Hospitalsenheden Horsens møder den besøgende hospitalets frivillige, der byder velkommen og tilbyder hjælp til at finde vej. 45 frivillige er tilknyttet hospitalet, og de fleste kommer to eller fire timer om ugen.

Hver afdeling på hospitalet har tilknyttet to-tre frivillige, og det er et passende antal, mener Krista Belter, afdelingssygeplejerske og ansvarlig for frivilligordningen. Hun rekrutterer og ansætter de frivillige og udstikker rammerne for deres arbejde.

"Frivillige fungerer som en form for pårørende. De må ikke udføre fagprofessionelt arbejde, men der er en gråzone, som kræver afklaring. De må gerne skære maden ud for en patient, men ikke altid made el-

ler uddele drikkevarer," forklarer Krista Belter.

En evaluering viser, at de frivillige anses for en stor hjælp af både patienter og personale. □



OMFAVN IKKE DE FRIVILLIGE FOR HÅRDT

Frivillige må hverken krammes for hårdt eller lades i stikken. Mestrer offentlige ledere den balancegang, kan de frivillige være en fantastisk kilde til bedre velfærd for borgerne, vurderer frivilligekspert Dorte Nørregaard Gotthardsen.

Kan jeg regne med jer? spørger borgmesteren og kigger ud over de frivillige, kommunen har inviteret til møde. Den tilgang til frivillige møder Dorte Nørregaard Gotthardsen relativt ofte hos offentlige myndigheder. Den fører sjældent noget godt med sig.

"Mennesker vælger at tilbyde sig som frivillige ud fra et ønske om at give noget til andre – ikke fordi borgmesteren mangler hænder. Mange af de frivillige vil derfor sidde og undre sig over, hvad borgmesteren mon mener med at spørge på den måde, siger Dorte Nørregaard Gotthardsen.

Hun har som konsulent i Center for frivilligt socialt arbejde besøgt og rådgivet mange offentlige ledere om frivilligt arbejde, om, hvordan frivillige skal mødes og tilknyttes for at bidrage til bedre service og velfærd til borgerne. Og potentialet er stort. Frivillige kan gøre en kæmpe forskel på mange områder, vurderer hun.

"Mange steder i den offentlige sektor kan man med fordel samarbejde med frivillige. De bidrager med noget ekstra, som

det offentlige ikke selv kan, og samarbejdet åbner mulighed for nogle fantastiske tilbud til blandt andre børn og unge, ældre samt mennesker med handicap, og når det gælder integration," siger Dorte Nørregaard Gotthardsen.

Regn med os

At høste potentialet ved frivillighed kræver, at ledere i kommuner og regioner ændrer tilgang fra „Kan vi regne med jer?“ til „I kan regne med os“. Det skift indser stadig flere kommuner nødvendigheden af, vurderer Dorte Nørregaard Gotthardsen. Men mange bakser stadig med at understøtte samarbejdet med frivillige på måder, så begge parter får det bedste ud af hinanden. For traditionel ledelse duer ikke.

"Over for frivillige virker kun motivationsledelse. Den offentlige leder skal motivere og skabe engagement og plads. Det er vigtigt ikke at styre og omfavne en frivillig for hårdt. Det maser den frivilliges motivation og mulige bidrag. Ledelse af samspillet med frivillige handler i høj grad om at skabe gode overordnede rammer og om at være i løbende nede-på-jorden-dialog med de frivillige."

Selvkørende grupper

Dorte Nørregaard Gotthardsen advarer imod at lade hele kontakten til de frivillige hvile på én kommunal ildsjæl. For hvis vedkommende forsvinder, risikerer det hele at falde på gulvet.

Center for frivilligt socialt arbejde anbefaler, at der er en kontaktperson på institutionen, som har kontakten til de frivillige, og at de frivillige organiseres i en eller

”

Det handler i høj grad om at skabe gode overordnende rammer og om at være i løbende, nede-på-jorden-dialog med de frivillige.

anden form for netværk, gruppe eller forening. Men der er ikke altid let, for frivillige gider ikke nødvendigvis at organisere sig.

”De institutioner, der lykkes bedst med at bruge frivillige, har en frivilligruppe, der er ret selvkørende. De laver selv en plan for, hvem der kommer hvilke eftermiddage, og hvem der står for næste arrangement. Erfaringen er, at de frivillige kan bære rigtig meget selv,” siger Dorte Nørregaard Gotthardsen. □

Center for frivilligt socialt arbejde er et landsdækkende videns-, kompetence- og udviklingscenter under Social- og Integrationsministeriet.



Center for frivilligt socialt arbejde har gennem flere år haft ledere af frivillige på kursus i Foreningshøjskolen.

Sådan kan samarbejdet begynde

- Gå i en dialog med borgere og frivillige uden at have medbragt færdige opskrifter.
- Anlæg en inviterende og åben tilgang: Hvordan kan vi sammen gentænke det her?
- Inddrag de fastansatte medarbejdere fra første færd – fx via MED-udvalg.

Hvad ønsker den frivillige af den kommunale leder?

- Se og anerkend, hvad jeg konkret gør og bidrager med. Generel ros virker ikke.
- Skab rammer, jeg kan udfolde mig i.
- Mød mig ansigt til ansigt, og tal med mig.

FRIVILLIGE GIVER – OG KRÆVER – NOGET SÆRLIGT

Om undersøgelsen

Undersøgelsen er gennemført som en elektronisk rundspørge blandt offentligt ansatte ledere i perioden 11. februar-11. marts 2013.

532 offentlige ledere har bidraget til besvarelsen, og der er ikke tale om en repræsentativ undersøgelse.

70 pct. af de deltagende ledere er kommunalt ansat. De resterende er delt ligeligt mellem regioner og selvejende institutioner. Undersøgelsen var på forhånd afgrænset til at omfatte følgende områder: ældre, sundhed, integration samt idræt & kultur. Men også en del ledere fra det sociale område har besvaret spørgsmålene.

Den "typiske" leder i undersøgelsen er leder for 28 ansatte og har i løbet af et år tilknyttet i alt 25 frivillige. Nogle ledere har dog væsentlig flere både ansatte og frivillige.

Friis Analyse har gennemført undersøgelsen i samarbejde med Væksthus for Ledelse. En rapport med alle svarfordelinger og uddybende svar kan findes på lederweb.dk/frivillig.

Frivillige bidrager med andre perspektiver, ressourcer og ideer til de offentlige ydelser. Men de kræver også en særlig ledelsesmæssig opmærksomhed, viser den første større undersøgelse blandt offentlige ledere.

Frivillige har særlige behov for anerkendelse og motivation. Man skal som leder være ekstra tydelig i kommunikationen og dialogen med de frivillige. Og så er man nødt til at have et særligt fokus på samspillet og dialogen mellem de frivillige og de ansatte medarbejdere.

Det er den klare melding fra tre ud af fire offentlige ledere, der har besvaret Væksthus for Ledelses spørgeskema om ledelse af frivillige. Over halvdelen af lederne angiver desuden, at frivillige har behov for hjælp til at sætte grænser for deres egen indsats og engagement. Se figur 1.

Disciplinen "ledelse af frivillige" er kommet for at blive. 56 pct. af de ledere, der i

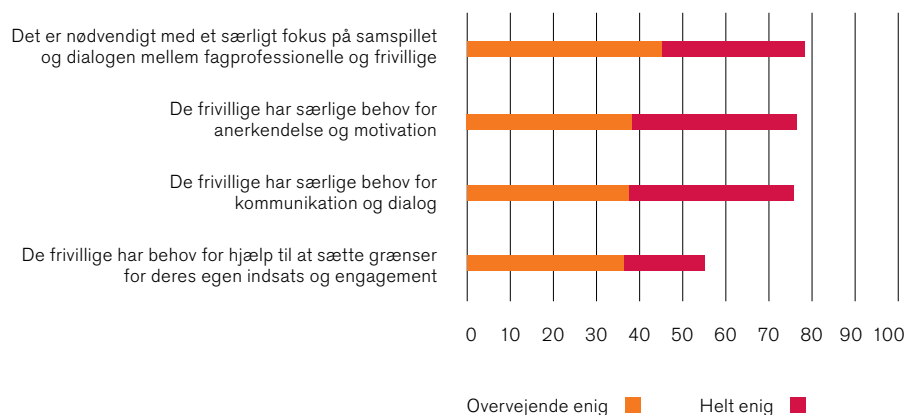
dag har med frivillige at gøre, siger, at det er blevet en større del af ledelsesopgaven end for fem år siden. Og to ud af tre forventer, at det bliver en endnu vigtigere opgave i fremtiden.

Inspiration til innovation

Undersøgelsen tegner et overvejende positivt billede af samarbejdet mellem offentlige institutioner og de frivillige. Fire ud af fem angiver, at "de frivillige bidrager med noget særligt, ekstra og/eller nyt, netop fordi de er frivillige". Omkring 60 pct. betragter dem som "et frisk pust udefra – med en anden tilgang end det daglige personale". Halvdelen af lederne siger, at samarbejdet "øger kvaliteten i den samle-

Figur 1: Noget særligt

Fire udsagn om ledelse af frivillige. Andel, der svarer "enig" eller "overvejende enig", pct.



de ydelse". Se figur 2. "De frivillige er med til at gøre os til et levehjem frem for et plejehjem," lyder et uddybende svar.

Mange ledere har udnyttet muligheden for at give eksempler på, hvad det er, de frivillige bidrager med. Mange fremhæver, at de frivillige giver ny inspiration. "De kommer med friske øjne og ser på vores virksomhed, som vi ikke selv kan, fordi vi er så indforståede med hinanden," forklarer en leder.

Andre lægger vægt på, at de frivillige muliggør både flere og anderledes aktiviteter og tilbud, end der ellers kan lade sig gøre. Blandt andet fordi nogle af de frivillige har andre kompetencer end den typiske medarbejder. På et ældrecenter har en frivillig fx skabt mulighed for, at pårørende kan tale med deres ældre over Skype. "Genialt og meget nyttigt," konstaterer lederen.

Så godt som alle ledere er opmærksomme på, at de har en særlig rolle i at understøtte et innovativt samspil mellem de frivillige og resten af arbejdspladsen. 77 pct. af lederne siger, at de blandt andet gør det ved at have "en åben tilgang, når de frivillige kommer med forslag og ideer". 61 pct. "opfordrer til dialog mellem de fagprofessionelle og de frivillige", og cirka hver tredje "belønner og anerkender, når de fagprofessionelle og de frivillige sammen finder på nye løsninger og muligheder".

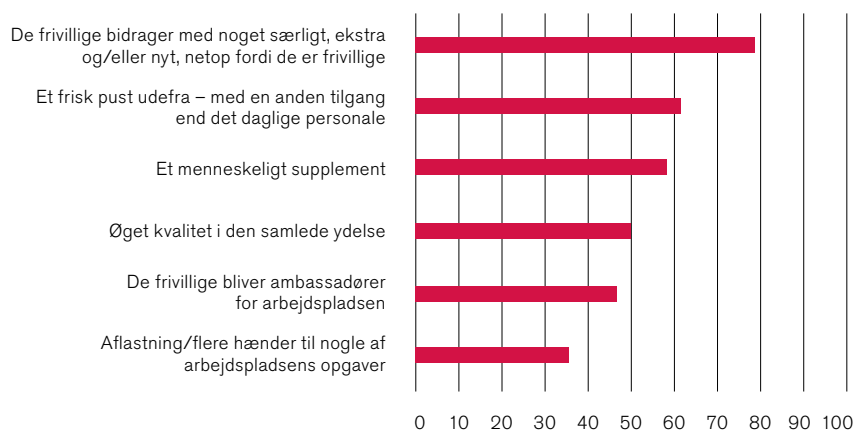
Ingen gratis gevinster

De offentlige ledere er ikke enige om, hvorvidt det koster megen tid og ressourcer at inddrage frivillige. Det synes 43 pct. af lederne, at det gør, mens 26 pct. afviser det.

Lederne angiver, at de tre opgaver, de bruger mest tid på i forhold til de frivillige, er henholdsvis introduktion og sparring, matchning og fordeling af opgaver samt forventningsafstemning. De bruger også tid på rekruttering, motivation og konfliktløsning, men færre end hver femte nævner en af disse opgaver som den mest tidskrævende.

Figur 2: Et vigtigt bidrag

Hvilke fordele ved samarbejdet med frivillige har du konkret oplevet? Mulighed for flere svar, pct.



Det samlede indtryk, lederne giver af samarbejdet med de frivillige, er klart positivt. To ud af tre ledere har slet ikke oplevet konkrete problemer i samarbejdet. Seks ud af ti angiver relationen mellem de frivillige og de ansatte som "givende og udviklende". Og kun en håndfuld ledere melder om "mange ufrugtbare diskussioner mellem de frivillige og de ansatte".

I ledernes uddybende svar er der dog mange eksempler på, at ledelse af frivillige langtfra altid er ukompliceret. En stor del af eksemplerne handler om uafstemte forventninger. Om frivillige, som gerne vil løse opgaver, der klart er de professionelles domæne – eller som måske er lidt for optagede af, hvad de selv skal have ud af indsatsen. Der er også eksempler på medarbejdere, der ikke anerkender de frivilliges indsats og betydning – og på forskellige typer af frivillige, der ser skævt til hinanden.

To slags frivilligledelse

Kommuner og regioner samarbejder nemlig med frivillige på to forskellige måder. Dels via frivillige foreninger som fx Røde Kors, Ældre Sagen eller Kræftens Bekæmpelse, dels med frivillige, som det offentlige selv rekrutterer og organiserer. Mange ledere i undersøgelsen har erfaringer med begge typer af samarbejde – og halvdelen af dem siger, at de godt kan mærke forskel.

Det generelle billede er, at "de organiserede" frivillige er mere selvkørende. De ved nogenlunde, hvad de skal, og kender rammer og regler for deres indsats. Desuden kan de ofte hente støtte og råd i deres forening. Til gengæld oplever nogle ledere, at de er lidt mere fastlåste og ufleksible end de uorganiserede frivillige. Flere oplever også, at de organiserede frivillige ikke har lige så dyb en kontakt og tilknytning til arbejdspladsen.

"De uorganiserede frivillige kræver, at vi indgår i oplæringen og i sparringen. Det kræver en større indsats," skriver en leder. Og mange andre istemmer, at ledelsesopgaven er tydeligere, når de frivillige ikke har en organisation i ryggen.

Andre oplever til gengæld, at de uorganiserede frivillige er mere fleksible og engagerede. "De er mere alsidige og tænker ud over selve opgaven," skriver en leder.

Lederne i undersøgelsen bruger selv kun en begrænset del af deres tid på direkte ledelse af de frivillige. Hver tredje har det slet ikke som en direkte ledelsesopgave, og hver anden skønner at bruge mindre end 10 pct. af sin tid på opgaven. Det betyder imidlertid ikke, at der ikke bliver udøvet ledelse af frivillige. Mange forklarer, at den daglige kontakt med de frivillige varetages af andre ledere eller af medarbejdere med en særlig koordinatrorolle. □



TOPLÉDER: FRIVILLIGHED SKAL IKKE FORCERES

Gribskov Kommune er langt fremme med frivilligheden. Samarbejderne næres af lige dele ydmyghed, beslutsomhed og kontroltab.

Inger Marie Vynne genkender skepsis, når hun møder den. Det er ikke alle kommunens medarbejdere og ledere, der ligefrem omfavner tanken om at samarbejde med frivillige om sociale opgaver. Men vicekommunaldirektøren har ingen planer om at tvinge samarbejderne igennem.

"I Gribskov har vi vedtaget en frivilligpolitik med en meget klar vision om at styrke allianceerne mellem kommunen, de frivillige organisationer og erhvervslivet. Og vi har besluttet, at det skal vokse organisk frem. Derfor har vi heller ikke opstillet mål om, at frivillige kræfter skal løfte fx fem procent af de nuværende kommunale opgaver," siger Inger Marie Vynne.

Hun spiller en nøglerolle i Gribskops arbejde med "lokale velfærdsalliancer". Udtrykket er lånt fra et projekt, som Mandag Morgen stod bag i 2011, og hvor Gribskov Kommune deltog. Samme år inviterede kommunen en bred kreds af frivillige foreninger, virksomheder og egne medarbejdere til et netværk. Formålet var at skabe nye projekter på det sociale område, og det har allerede kastet et væld af initiativer af sig. Se tekstboks på næste side.

Frivilligcentrene i Helsingør og Græsted står for en stor del af brobygningen, og de har også aktivt været med til at formulere kommunens frivilligpolitik.

"Man laver jo sådan en politik af to grunde," siger Inger Marie Vynne. "For det første for at signalere, at man vil noget med området. Og for det andet fordi man i selve arbejdet med politikken kan komme i tæt dialog med hele det frivillige landskab. Sådan en politik må være resultatet af samarbejde, hvis den skal virke."

Gem standarderne væk

Internt har Inger Marie Vynne arbejdet målbevidst for at ruste kommunens ledere til de nye former for samarbejde.

"Når du som kommunal repræsentant går i samspil med frivillige kræfter, må du ændre nogle af dine vaner. Det nytter ikke noget, at du lægger ud med at fremhæve de kommunale kvalitetsstandarder eller de udækkede behov, som de frivillige gerne skal fikse. I stedet gælder det om at etablere et ligeværdigt partnerskab, hvor kommunen, de frivillige og virksomhederne byder ind med det, som de hver især synes er vigtigt. Det kræver også, at du er indstillet på at slippe kontrollen, og det kan være uvant," siger hun.

For at støtte den nye samarbejdskultur oprettede Gribskov Kommune først et internt netværk for ledere og ansatte. Siden er der også ansat konsulenter, som kan råde og vejlede. Men størst overbevisningskraft har måske de resultater, som initiativerne allerede nu leverer. Vicekommunaldirektøren nævner mentorordningen for unge som et eksempel.

"I begyndelsen var der en hel del skepsis: Kunne vi virkelig lade erhvervsfolk tage sig af de her besværlige unge? Men vores egne tilbud havde jo ikke løst problemet, og nu viser det sig faktisk, at næsten seks ud af ti unge kommer i uddannelse efter forløbet".

Faktisk overvejer kommunen netop, hvordan effekten af de nye allianceer skal dokumenteres. Også på det område er Inger Marie Vynne tilhænger af de fælles løsninger:

"De frivillige organisationer har jo også en interesse i at vide, om tingene virker. Men det nytter selvfølgelig ikke, at jeg og mine embedsmænd bare udarbejder formularer, som samarbejdspartnerne skal udfylde. Vi er nødt til at finde et format, som alle har glæde af." □

Glimt fra nogle af de mange aktiviteter i Gribskov Kommune, hvor frivillige er involveret i opgaveløsningen.

”

Du skal være indstillet på at slippe kontrollen, og det kan være uvant.

Samarbejder i Gribskov – eksempler

- "Integration på to hjul" – indsats for 20 unge flygtninge.
- It-frivillige på sociale botilbud.
- Brugerdreven idrætsforening for borgere med sindslidelse.
- Familiecamp – efterårsferie for familier med særlige behov.
- Multietnisk mødregruppe – samarbejde mellem sundhedspleje og Frivilligcenter.
- Venneforeninger og spisefællesskaber på plejecentre

Læs mere på gribskov.dk.

Søg på "vær med".

Målgruppen for "Integration på to hjul" er flygtninge i alderen 16-26 år. Hele indsatsen bæres af et samarbejde mellem frivillige, foreninger, erhvervsliv og kommune.



ONDT BLOD ELLER FRUGTBART SAMARBEJDE

Det er vigtigt ikke at skabe modsætninger mellem lønnede medarbejdere og frivillige. En af nøglerne er at holde fokus på brugeren, siger ledelseskonsulent Klaus Majgaard.

Ledere i det offentlige kan blive så begejstrede for frivillige, at det nærmest bliver ødelæggende. Advarslen kommer fra Klaus Majgaard, som er selvstændig ledelseskonsulent med speciale i offentlig service.

"Vi skal passe på, at vi ikke kommer til at idealisere de frivillige og omtale dem som de eneste, der kan yde omsorg. Det kan ødelægge forholdet mellem de frivillige og de lønnede medarbejdere. Det handler meget om kommunikation. Hvis vi konsekvent omtaler de frivillige som ildsjæle, siger vi samtidig, at de ansatte ikke brænder for jobbet. Det kan skabe ondt blod," siger han.

Konkret har Klaus Majgaard mødt SOSU-assistenten, som var ked af nærmest at blive set som servicemaskiner, mens de frivillige blev omtalt som de omsorgsfulde. En af SOSU-assistenterne havde faktisk taget en ældre mand med hjem i weekenden og installeret ham på gæsteværelset, fordi hun var bekymret for ham.

"Hun er jo nok gået langt over grænsen for, hvad man må som ansat. Men hun er et godt eksempel på, at både frivillige og lønnede kan være drevet af en stærk medmenneskelig ansvarsfølelse," siger Klaus Majgaard.

For at sikre det bedst mulige samarbejde anbefaler Klaus Majgaard, at ledere og ansatte taler sammen, inden de frivillige in-

videres indenfor. Omdrejningspunktet i den dialog bør være brugerne – de ældre, de syge og alle de andre, som er i centrum for velfærdsydelse: Hvad er deres behov, og hvordan kan ansatte og frivillige sammen gøre det endnu bedre for dem?

Lederen skal blande sig

Frivillige fordrer mindst lige så meget ledelse som lønnede medarbejdere. Klaus Majgaard understreger, at man skal passe på ikke at kvæle frivilligheden i kontrol.

"Det værste, vi kan gøre, er at prøve at genskabe de frivillige i vores eget billede," som han siger. Men lederen skal alligevel være parat til at blande sig for at sikre kvaliteten.

"Det kan godt være, at det er forældrene, som har taget initiativ til at drive en lektiecafé på skolen. Men den ligger jo stadig på skolens område. Og hvis en frivillig opfører sig helt upædagogisk, bør lederen nok gribe ind. Det kan være, at en frivillig bliver ved med at pukke på et barn, hvis læringsvindue for længst er lukket. Så er det lederens ansvar at beskytte barnet, og det skal selvfølgelig gøres på en meget gennemtænkt måde, som også tager hensyn til den frivillige selv."

Det kan være svært at lede mennesker, som ikke har den professionelle tilgang til arbejdet. Og især på det sociale område er

det vigtigt at trække grænsen det rigtige sted, siger Klaus Majgaard:

"Der er frivillige, som selv har haft svære livsvilkår. Det kan fx være tidligere alkoholkere, som rådgiver misbrugere. Det kan bestemt være en ressource, at de frivillige tager afsæt i deres egen berørthed. Men det kan gå helt galt, hvis de ureflekteret hiver deres egen livserfaring ned over hovedet på andre. Det kan blive til en krænkelse. Der må lederen så gå ind og støtte den frivilliges evne til at reflektere og opretholde afstand."

Fokus på ligebehandling

Et tredje område, som lederen bør være opmærksom på, er ligebehandling. Frivillige kan være med til at skabe meget værdifulde tilbud, som det offentlige ellers ikke ville have ressourcer til.

"Men det er vigtigt at være opmærksom på de ældre, som ikke har lyst til eller ikke er i stand til at gøre brug af tilbuddene. Når bussen med de ældre kører på udflugt til Harzen, sidder der måske en tilbage på centret, som ikke havde overskud eller kræfter til at tage med".

Det behøver ikke være et problem, men det illustrerer endnu en forskel på de professionelle og frivillige styrker:

"Noget af det, som de ansatte og det professionelle system er gode til, er lige-

Om Klaus Majgaard

Tidligere bl.a. børne- og ungedirektør, kommunaldirektør og leder af Center for frivilligt socialt arbejde.

I dag selvstændig konsulent for det offentlige, hvor han blandt andet rådgiver om frivillighed. Desuden næstformand i Frivilligrådet.

”

Hvis vi konsekvent omtaler de frivillige som ildsjæle, siger vi samtidig, at de ansatte ikke brænder for jobbet.



Klaus Majgaard har gennem en stor del af sin karriere arbejdet med muligheder og udfordringer i samspillet mellem det offentlige og de frivillige.

behandling. Det er den frivillige verden altså ikke altid. De frivillige kan etablere en levende, personlig relation til dem, de hjælper. Men de er også selektive. Det er ikke sikkert, at en frivillig besøgsven har lyst til at mødes med en aggressiv 88-årig mand, som sidder og slår med sin stok. Til gengæld skal den ældre jo have sin hjemmehjælp, uanset hvor vanskelig han er at omgås”. □

3 råd fra Klaus Majgaard

- *Arbejdsdeling:* Tal med de ansatte, og bliv enig med dem om, hvor en frivillig indsats kan give et løft.
- *Kvalitetssikring:* Husk, at du som leder har ansvaret for dit område, uanset om den frivillige refererer til dig eller til en organisation.
- *Ligebehandling:* Er der brugere, der efterlades, fordi de ikke får glæde af de frivilliges tilbud? Beslut, hvad I gør ved det.

INNOVATIONSEKSPERTEN: BORGERNE SKAL IKKE HJÆLPES

Frivillige er eksponenter for en ny måde at tænke offentlig velfærd på. Ud med tanken om at hjælpe. I stedet skal vi skabe værdi sammen, foreslår ekspert i offentlig innovation.

En række lande er i gang med at om-lægge deres offentlige sektor fra "nu skal systemet hjælpe dig" til at anskue velfærdsservice som et samarbejde. Den vogn bør Danmark hoppe på hurtigst muligt, mener Christian Bason, innovationschef i den tværministerielle udviklingsenhed MindLab.

"Vi er på vej væk fra den hidtidige hierarkiske model, hvor det offentlige definerer, hvad borgeren har brug for, og leverer

velfærdsservice til borgeren. Det er for dyrt og virker ikke. Det fremvoksende paradigme er at bidrage til at skabe værdi for det enkelte menneske i en samproduktion mellem borgere, myndigheder, organisationer og frivillige," siger han.

Det paradigmeskift er allerede i fuld gang i den offentlige sektor i lande som Storbritannien, Canada, Australien og Frankrig, påpeger Christian Bason. Det vil også ske i Danmark. Den øgede inddragelse af frivillige er et vigtigt skridt i den rig-

tige retning. Men det store ryk forudsætter et holdningsskift hos alle fagprofessionelle i det offentlige:

"Frivillige er eksponenter for en ny og bedre måde at tænke offentlig velfærd på – med det enkelte menneske i centrum. Men frivillige kan kun kradse lidt i overfladen, så længe det ligger så dybt i offentlige institutioner og ansattes identitet, at de skal hjælpe borgerne og tror, de ved bedst, hvad borgerne behøver," mener Christian Bason.

Fremsynede offentlige ledere

Han vurderer, at en del fremsynede offentlige ledere har sluppet vi-alene-vide-tænkningen, og at mange kommuner i disse år begynder at samarbejde mere med deres borgere om, hvordan de kan støttes til at have det liv, de gerne vil. Derved bliver borgerne også mere selvhjulpne, så kommunen sparer penge.

"Men der er lang vej endnu, og de frivillige risikerer at blive billigere og dårligere offentligt ansatte, hvis man tror, de blot skal erstatte offentlig arbejdskraft. I stedet skal borgeren, de offentligt ansatte og den frivillige sammen udforske, hvordan de frivillige kan gøre en forskel," siger innovationschefen. □

Læs mere om MindLabs bud på samproduktion af velfærd på mind-lab.dk.





FRIVILLIGFORSKEREN:

STOP DE MODSTRIDENDE SIGNALER

Kom ind, men bliv ude. Så modsætningsfyldt bydes frivillige indenfor af det politiske system, der derved også smækker døren i hovedet på den innovation, frivillige har med sig, påpeger forsker.

Selvmodsigelser dominerer politikken over for frivillige, og det er meget uheldigt, mener lektor ved CBS Anders la Cour, der forsker i frivillighedssektoren:

"Frivillige inviteres ind, fordi de er anderledes, nærværende, fleksible og personlige. Samtidig gøres frivillige til instrumenter, der skal gøre som alle andre og underlægge sig samme metoder og kvalitetskontrol. Det er meget modsætningsfyldt og binder desværre den energi, der kunne være frigjort," påpeger han.

Brug af frivillige kan godt sættes i system, og det er ikke alle styringsinstrumenter, der er ødelæggende, mener han. Men frivillige har en egen logik, der betyder, at de ikke kan ledes på samme måde som lønnede medarbejdere.

En anden omsorgslogik

Frivillige er fx ikke loyale over for hele organisationen, kun over for den situation, de har valgt at indgå i. De vil ikke bindes på hænder og fødder. Derfor skal offentlige ledere konstant reflektere over, hvordan

”

Frivillige har en enorm dynamik – blandt andet i kraft af en helt anden omsorgslogik.

de kan være nærværende for de frivillige og give dem plads til selv at undersøge og udfolde deres frivillighed.

"Ellers båndlægges de frivilliges energi, og de reduceres til ulønnet arbejdskraft. Samtidig går det offentlige glip af et stort innovativt potentiale. Frivillige har en enorm dynamik – blandt andet i kraft af en helt anden omsorgslogik," siger Anders la Cour.

Systemet er derfor nødt til at tolerere en vis grad af kaos.

"Frivillige inviteres jo netop ind på plejehjem og hospitaler, fordi de skaber liv. Så nytter det ikke noget, at den frivillige ikke må give patienten et glas vand uden at spørge oversygeplejersken om lov først," siger Anders la Cour.

Han ser masser af gode eksempler på, at man har forstået at udnytte de frivillige på en livgivende måde – fx besøgsvenner for ældre. De fungerer, fordi de frivillige har plads til selv at undersøge, hvordan de vil være frivillige, og nogle gange laver noget helt andet, end rammen foreskrev. □



Foto: Sillas Staal

DU MÅ ALDRIG TRÆKKE CHEFKORTET

Brug god tid på at finde de rigtige frivillige, og giv dem så maksimal frihed. Det er opskriften på succes hos Roskilde Festival, som er uofficiel danmarksmester i frivillighed.

Det frivillige crew bag – og her foran – Roskilde Festivals vartegn og største scene.

Det er ikke, fordi Andreas Kamstrup mangler ting at bruge tiden på. Han er i fuld gang med en ph.d.-afhandling om innovationsprocesser i den danske byggebranche. Alligevel lægger han *året rundt* 20-25 timer om ugen som frivillig for Roskilde Festival.

"Det giver god mening for mig at hjælpe. I virkeligheden vil jeg gerne flytte verden, men den opgave er man jo nødt til at bryde ned i mindre dele," siger han med et smil, der tager højtideligheden ud af udsagnet.

Og det er noget af et ansvar, Andreas Kamstrup har taget på sig: Han står i spidsen for festivalens frivillige informationssektion. Det gør ham til leder af cirka 150 faste frivillige, og i ugerne op til festivalen vokser det tal til over 1.000.

Find de rigtige frivillige

For at holde styr på de mange frivillige har Roskilde Festival en hierarkisk opbygget organisation. Den omfatter otte sektioner med hver sin sektionsleder, vicesektionsleder og et varierende antal undergrupper.

"Men i det daglige vil vi helst have, at de frivillige kommunikerer og færdes frit på tværs af kommandovejene og hierarkiet. Det kræver, at der er fuld tillid til alle," understreger frivilliglederen. Faktisk vil Andreas Kamstrup hellere lade en post være ubesat

end rekruttere en frivillig, som han er usikker på.

"I det daglige foregår en meget stor del af min kommunikation med frivillige via e-mail. Det er nødvendigt, fordi folk er spredt og har travlt med alle mulige andre ting. Det gør det meget svært at bedrive nær ledelse, og derfor er det afgørende, at kemien er god og forventningerne afstemt. Et forkert match kan meget hurtigt skabe dårlige vibrationer, som forplanter sig til hele organisationen."

En magt, der ikke kan bruges

Roskilde Festival er lidt forkælet med frivillige: Mange har lyst til at være med. Alligevel er det en opgave at fastholde motivationen, for i årets løb er der mange praktiske opgaver, der bare skal klares.

"Selvfølgelig er det vigtigt at anerkende og rose. Men min erfaring siger, at det er endnu vigtigere løbende at holde fokus på det, som er meningen med det hele. Af og til må jeg stoppe op og sige højt: Det går godt, og vi er på den rigtige kurs. Når det lykkes bedst, kan jeg se, at der er et lys i øjnene, der bliver tændt."

Det lys slukkes til gengæld, hvis lederen vil gennemtvinge noget med sin magtposition.

"Det kan være enormt fristende at trække chefkortet, når du sidder i en diskussion med frivillige. Men du må aldrig gøre det. Det er fuldstændig dræbende for energien og motivationen."

Ildsjaele kan også brænde ud

På den ene side skal Andreas Kamstrup sikre, at den nødvendige energi og gejst hele tiden er til stede. På den anden side kan det også blive for meget. En af opgaverne er at beskytte den enkelte frivillige mod at brænde for voldsomt.

"Det er vigtigt at huske, at folk er frivillige ved siden af alt det andet, de laver. Hvis de selv kommer og fortæller, at de er presede, siger jeg, at de skal skrue lidt ned. Men det er ikke alle, der selv er opmærksomme på faresignalerne. Når jeg spørger, siger folk typisk, at det går rigtig godt, og pludselig er der så alligevel en, der er gået ned med stress. Mit bedste råd er, at det er vigtigt at være opmærksom på de forskellige signaler. Nogle er længere tid om at svare på mail, end de plejer, andre forsøger måske at holde endnu flere bolde i luften. Men det kan være svært at fange, når så stor en del af kommunikationen foregår via mail."

Engagement – ikke arbejde

Uden frivillige slet ingen Roskilde Festival. De mange tusinde hænder og hjerter er ikke kun forudsætningen for, at festivalen kan afvikles – de er også med til at skabe den særlige Roskildeånd. Eller som festivalens talskvinde, Christina Bilde, formulerer det:

"De frivillige skal først og fremmest være med for at give gæsterne en fantastisk festivaloplevelse. De skal have lyst til at skabe noget i fællesskab og gøre en forskel. Det skal være det, der driver indsatsen, og det er også derfor, vi ikke taler om frivilligt arbejde, men om frivilligt engagement."

Den sproglige sondring er især vigtig, fordi de frivillige har gratis adgang til festivalens oplevelser. Hver frivillig skal lægge mindst 32 timers engagement, for at indsatsen udløser et armbånd, og det er

et regnestykke med en indbygget risiko:

"Der har været journalister, som ville udregne timelønnen. Men det giver slet ikke mening. At være frivillig på Roskilde må aldrig blive *noget for noget*. Motivationen skal komme et helt andet sted fra," siger Christina Bilde. □



Frivilliglederens fem gode råd:

1. Vær omhyggelig, når du rekrutterer.
2. Afstem forventninger til de frivilliges indsats.
3. Hold fokus på mål og mening.
4. Træk aldrig chefkortet.
5. Vær opmærksom på tegn på stress.

Festivalens frivillige

Omkring 30.000 frivillige er hvert år med til at skabe Roskilde Festival. Cirka 7.000 rekrutteres direkte af festivalens sekretariat, mens resten er knyttet til forskellige foreninger. Langt de fleste er kun aktive i tiden omkring selve festivalen, men cirka 700 lægger deres engagement året rundt.

” Det er vigtigt at anerkende og rose, men endnu vigtigere løbende at holde fokus på det, som er meningen med det hele.

LÆS MERE OM LEDELSE AF FRIVILLIGE

Materiale fra Væksthus for Ledelses projekt

Alt materiale er gratis og kan hentes på lederweb.dk/frivillige.

Rapporter fra projektet

Jacob Torfing og Eva Sørensen:

[Ledelse af frivillige.](#)

En opsamling på fokusgruppeinterview med 34 offentlige ledere, frivillige og medarbejdere.

Jacob Torfing og Eva Sørensen:

[Offentlig ledelse af frivilliges samproduktion af velfærdsservice.](#)

En faglig artikel, som definerer frivillighed og giver fire teoretiske perspektiver på ledelsesudfordringen.

Friis Analyse: [Ledelse af frivillige.](#)

Resultater fra survey blandt offentlige ledere.

Artikler i tilknytning til projektet

[Frivillige har også behov for ledelse.](#)

Hovedpunkterne i "Offentlig ledelse af frivilliges samproduktion af velfærdsledelse".

[Frivillighed på kommando findes ikke.](#)

Interview med lektor Anders la Cour, CBS.

Anden relevant litteratur

Frederik C. Boll, Nana G. Alsted og Jakob M. Hald: [Frivilligkoordinering – hvorfor og hvordan?](#), Ankerhus, 2012.

Frivilligrådet: *Sammen om bedre velfærd*. Frivilligrådets strategi 2012-2015.

Momentum (KL): [Artikelserie om frivillighed](#), 2012-2013.

Rie Frilund Skårhøj og Dorte Kappelgaard: [Ledelse af frivillige: en håndbog](#), Ankerhus, 2011.

Socialministeriet: [Projekt kommunen og civilsamfundet](#). En erfaringsopsamling fra 19 kommunale projekter. Lundsgaard Konsulenterne, 2011.

Socialministeriet: [Den frivillige sociale indsats](#). Årsrapport 2010. Udarbejdet af Center for frivilligt socialt arbejde, 2011.

Social- og Integrationsministeriet: [Barriere- og løsningskatalog for frivilligområdet](#). Deloitte, juni 2012.

Omtalt i magasinet

På lederweb.dk/frivillige og i den elektroniske udgave af magasinet er der aktive, dybe links til nedenstående hjemmesider.

[Frivillig.dk – Center for frivilligt socialt arbejde](#)

[Bydelsmor.dk](#)

[Gribskov Kommunes frivillighedspolitik](#)

[MindLab: Samproduktion. På vej mod en ny velfærdsmode](#)

[Roskilde Festival om frivillige](#)

Gratis publikationer fra Væksthus for Ledelse

Væksthus for Ledelse har udgivet cirka 40 hæfter og andre typer af materiale om mange forskellige sider af jobbet som leder i en kommune eller en region. Her er et lille udpluk af dem. De kan alle hentes og bestilles gratis fra www.lederweb.dk.



[Arentzens metode.](#)

Et e-læringsværktøj om nogle af den offentlige leders vigtige kommunikationsopgaver.



[Sammenhængskraft – i virkeligheden.](#)

En udforskning af, hvad sammenhængskraft mellem ledere og ledelsesniveauer betyder i praksis.



Først og fremmest leder.

Viden og spørgsmål om kommunale ledere i første række.



Innovation i hverdagen.

Praktiske fif til ledere, der gerne vil skabe en mere innovativ arbejdsplads.



Ledelsesrum.

Inspiration til, hvordan offentlige ledere kan udnytte og udvide deres handlemuligheder.



De skjulte velfærdsreserver.

Debatoplæg om potentialerne i offentlig ledelse med social kapital.



Nærværende ledelse på afstand.

Udfordringer og gode råd til ledere, der er geografisk adskilt fra deres medarbejdere.

Om Væksthus for Ledelse

Væksthus for Ledelse er et samarbejde mellem KL, Danske Regioner, KTO og Sundhedskartellet. Væksthuset arbejder for at udvikle og synliggøre god ledelse i kommuner og regioner.

Læs mere om Væksthusets aktiviteter på www.lederweb.dk/om-vaeksthuset.

I bestyrelsen for Væksthus for Ledelse sidder:

- Direktør Sine Sunesen, KL, formand
- Forbundsformand Bodil Otto, HK/Kommunal, næstformand
- Sekretariatschef Helle Krogh Basse, KTO
- Direktør Jens Kragh, FTF-K
- Forhandlingsdirektør Signe Friberg Nielsen, Danske Regioner
- Børne- og kulturdirektør Per B. Christensen, Næstved Kommune
- Direktør Mogens Kring Rasmussen, DJØF
- Direktør Per Christiansen, Region Nordjylland
- Kommunaldirektør Hugo Pedersen, Gribskov Kommune
- Afdelingschef Bente Buhl Rasmussen, KL.

SAGT OM LEDELSE AF FRIVILLIGE

”

De frivillige er der af lyst. Hvis man ikke gør det godt nok som leder, så smutter de bare. Det er virkelig at få sin ledelse sat på spidsen.

”

De frivillige skal have hjælp til at sætte grænser, så deres gode hjerter ikke æder dem op.

”

At lede frivillige er noget af det sjoveste og mest udfordrende, jeg har prøvet i et langt liv som leder.

”

Der er gode grunde til ikke at tage for meget styring, for de frivillige kan bære rigtig meget selv.

”

Det er fantastisk at lede frivillige. Det, at de kan gå i morgen, udfordrer min ledelse.

”

Man skal ikke lefle for frivillige. Faktisk kan man godt stille krav til og sætte grænser for dem. Det gør, at de har mere respekt for stedet.

”

Man skal kunne rumme den indignation, der driver mange frivillige. De kan fx have stærke holdninger til feltet og komme med hård kritik af vores ydelser.

”

Ledelse af frivillige er kort og godt "kaffeledelse".

Citaterne stammer dels fra fokusgruppeinterview med ledere af frivillige, dels fra projektgruppens interview med repræsentanter for en række store frivilligorganisationer.

