



Fra felt til værktøjer

kort fortalt

// Samarbejde om nye indsigter i frivilligledelse

Hvordan leder man frivillige? Og hvordan kan man styrke motivationen af frivillige, så de får lyst til at fortsætte over længere tid? I 2016 indgik Roskilde Festival og Tuborgfondet et treårigt partnerskab for at blive klogere på netop disse spørgsmål. Og med hjælp fra konsulentfirmaet Antropologerne gik vi sammen i felten på Roskilde Festival for at få dybere indsigt i frivilligledelse.

Roskilde Festival, som har eksisteret i snart 50 år, er skabt af mere end 30.000 frivillige og engagerer 200 andre organisationer og foreninger. Derfor er Roskilde Festival et unikt sted at indsamle viden om frivillige, herunder ledelse, motivation og fastholdelse af frivillige.

Under Roskilde Festival 2016 foretog Antropologerne feltobservationer og lavede interviews med frivilligledere og frivillige. Her fik vi solide indsigter i forskellige ledelsesstile, og på den baggrund har Antropologerne identificeret tre former for ledelse og lavet portrætter af forskellige frivillige. Disse kan give frivilligledere større forståelse af, hvordan man bedst muligt kan engagere, motivere og støtte op om den enkelte frivillige.

For at styrke ledelsen og motivationen af frivillige i foreninger og organisationer er der også blevet udarbejdet tre konkrete frivilligværktøjer. Værktøjerne er udviklet af frivillige til frivillige og er open source til gavn for alle.

I denne minibog kan du læse om nogle af de centrale indsigter fra Antropologernes analyse, og på den måde få indblik i ledelsesformer, ledelsesstile og typer af frivillige. Disse indsigter er relevante for alle frivillige foreninger og andre organisationer, der ønsker et øget fokus på motivation og ledelse af frivillige.

// Metode

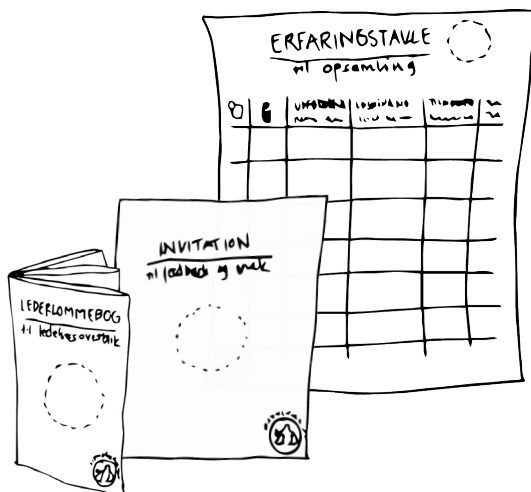
Et antropologisk studie

Analysen bygger på indledende research om ledelse og motivation af frivillige ud fra eksisterende materiale og indsamling af data ud fra en antropologisk kvalitativ og eksplorativ fremgangsmåde.

Antropologerne har lavet semistrukturerede interviews, der er interviews med forholdsvis åbne rammer samt deltagerobservationer og designede øvelser, som er blevet udført både før, under og efter Roskilde Festival 2016.

Frivilligledere og frivillige fra i alt seks frivilligheder, som engagerer sig på Roskilde Festival, har deltaget i Antropologernes dataindsamling i 2016. Derudover blev der lavet interviews med centrale personer i og omkring Roskilde Festivals organisation.

Værktøjerne er udviklet i samarbejde med frivilligledere på baggrund af deres konkrete ønsker til og behov for praktiske værktøjer. Under Roskilde Festival 2017 er værktøjerne blevet testet og evalueret af frivillige i fire frivilligheder. Vi har efterfølgende justeret værktøjerne på baggrund af den feedback, vi har fået.



// Frivillige er forskellige

Analysen peger på, at frivillige er forskellige og motiveres af forskellige ting og rammer. De frivillige er beskrevet som otte portrætter.

Portrætterne giver et billede af, hvem frivillige kan være, hvad de motiveres af, hvordan de engagerer sig og hvilke rammer de har brug for fra deres leder og for at trives som frivillige.

Fordi frivillige er forskellige, er det vigtigt som frivilligleder at se på den enkelte for at forstå, hvordan man bedst støtter, engagerer og motiverer den frivillige.

Herunder præsenteres et kort uddrag af alle otte portrætter:



Mikkel - studerende

Mikkel på 22 år er frivillig for første gang og blev hevet med af sin kæreste. Mikkel har ambitioner om at blive holdleder næste år, da han trives med at have ansvar for særområder. Mikkel har brug for en tydelig og struktureret leder.

"Jeg hjælper dér, hvor jeg kan – også selvom jeg ikke er på vagt"



Nanna - konsulent

32-årige Nanna er frivillig, fordi dét at lave analyser er en god og social måde at være på festival på. Hun har brug for frihed men også rammer og tillid fra sin leder.

"Der er ikke de der grænser som på mit rigtige arbejde"



Jane - pensionist

Jane på 72 år har været frivillig på festivalen i 26 år. Hun er frivillig, fordi det giver hende en god oplevelse. Følelsen af at støtte en god sag betyder meget for Jane – det samme gør det at få et skulderklap fra sin leder en gang imellem.

“Der er jo en fantastisk stemning. Folk er ALTID i godt humør”



Jens - studerende

Jens på 24 år er festivalfrivillig på fjerde år. Han er med, fordi han ønsker en billet og ser de ekstra goder som en stor fordel. Jens har brug for at få at vide, hvad han skal lave, når han er på arbejde.

“Det er super fedt at få en billet og samtidig få adgang til kaffe og det her område bag scenen!”



Lise - studerende

Lise på 21 år har været frivillig to gange før, men det er første gang, hun skal være supervisor. Lise har brug for at få de nødvendige oplysninger til at kunne supervisere andre. Hun er frivillig, fordi hun gerne vil hjælpe til og have en gratis festivalbillet.

“Det betyder meget, at det er et frivilligt arbejde, der giver mening”



Hanne - studerende

Hanne på 25 år er frivillig, fordi hun brænder for sagen, sin forening og det sociale sammenhold. Hun er engageret som frivillig hele året rundt og ønsker, at Roskilde Festival anerkender og respekterer de frivilliges indsats.

"Der var en af de frivillige, der sagde til mig i efteråret: 'Hanne, du har jo brug for det her kick; du har brug for din legeplads' – og det er virkelig rigtigt!"



Villads - gymnasieelev

Villads på 19 år blev frivillig ved et tilfælde – og fordi det giver ham et gratis armbånd. Han er især glad for det sociale blandt de frivillige. Villads har brug for at blive klædt grundigt på til opgaven som frivillig og få information på forhånd for at føle, at han bliver inddraget.

"Jeg havde ikke råd til billetten, så jeg googlede bare frivillige, og så kom det her op"



Frederik - håndværker

Frederik på 37 år er frivillig, fordi han er stolt over at skabe noget sammen med andre. Han trives, hvis han kan mærke, at der er brug for ham, og der er skabt gode rammer for det sociale samvær.

"Man møder folk her, som man ellers ikke ville have mødt, og man ses år efter år. Det bliver som ens familie"

// Frivilligleder

Kend din ledelsesstil

Lige såvel som frivillige er forskellige er der også flere forskellige former for ledelse og ledelsesstile. Det viser en af analysens centrale pointer. Der er et bredt spænd i forskellige former for ledelse af frivillige – alt fra en professionaliseret ledelsesform til en mere uformel ledelsesform.

For at lede og motivere forskellige frivillige skal du som frivilligleder kunne bringe flere ledelsesstile i spil. Derfor er det vigtigt at kende til både de tre former for ledelse og tilhørende ledelsesstile.

De tre overordnede former for ledelse, som, Antropologerne har defineret, er:

- Tydelig ledelse
- Uformel ledelse
- Praktisk ledelse



Tydelige ledelse er:

- Når den enkelte leders rolle er afklaret, og alle frivillige ved, hvem de skal henvende sig til hvornår.
- Når lederen italesætter ambitioner – og alle i teamet kender de fælles mål og deres egne opgaver.
- Når alle i teamet accepterer og er trygge i det interne hierarki – og samtidig er omstillingsparate.
- Når lederen udviser autoritet og uddelegerer opgaver – og den frivillige føler sig klædt på til opgaven.
- Når lederen imødekommer initiativ nedefra – og skaber rum til, at andre i teamet en gang imellem kan tage beslutningerne.

At lede uformelt



Motiver ved at skabe gode rammer for socialt sammenhold og for personlig udfoldelse

Når den frivillige oplever at blive set og hørt, øger det lysten til fortsat at være med og styrker den enkeltes engagement og initiativ

Uformel ledelse er:

- Når lederen får alle med ved at danne bagtrop og samtidig går forrest som et godt eksempel.
- Når alle har og føler et ansvar for enheden og for hinanden i teamet.
- Når alle trives, respekteres og føler sig som en del af et team – på tværs af hierarkier og roller.
- Når de frivillige oplever, at der er rum til at blive hørt og have medbestemmelse.
- Når strukturen er flad, og de frivilliges holdninger respekteres lige så meget som lederens.

Praktisk ledelse er:

- Når planlægning og logistik omkring opgaver og team er på plads i god tid.
- Når alle kender deres position og opgave – og har den nødvendige viden for at løse opgaven godt.
- Når der er en fælles plan B, når der sker ændringer eller opstår uforudsete problemer.
- Når de frivillige er trygge og ved, hvem de kan henvende sig til vedrørende opgaver og mulige problemer.

At lede praktisk



Skab overblik og let logistikken i gruppen gennem praktiske løsninger tilpasset team og brugssituation

Når praktikken og formidlingen fungerer, øger det trygheden i gruppen, og de frivillige kan udføre et effektivt arbejde

// Seks ledelsesstile

For hver af de tre ledelsesformer har Antropologerne defineret to ledelsesstile. På de næste sider har vi beskrevet de seks forskellige ledelsesstile sammen med citater fra en frivilligleder, som har deltaget i analysen.



Den ansvarsbevidste beslutningstager



Den nærværende styrkespotter



Den hyggende omsorgsperson



Den energiske stemningspreder



Den koordinerende organisator



Den dedikerede udvikler

Tydlig ledelse

Uformel ledelse

Praktisk ledelse



At lede tydeligt – Den ansvarsbevidste beslutningstager

Den ansvarsbevidste beslutningstager træffer gerne de upopulære beslutninger og tager de svære snakke. Den ansvarsbevidste beslutningstager er ikke konflikt-sky, og befinder sig fint i rollen som "den der tager skraldet". Vedkommende ønsker ikke at skælde ud eller bestemme, men gør det fordi, det er nødvendigt, at nogen tør tage ansvaret og lederskabet i de situationer, hvor andre kan synes, det er ubehageligt at træde i karakter.

☞ Jeg påtager mig gerne rollen som madam skrap.



At lede tydeligt – Den nærværende styrkespotter

Den nærværende styrkespotter kan afkode andre frivilliges styrker og svagheder og sørge for, at de får tildelt opgaver, der stemmer overens med deres kompetencer og ønsker. Dette sikrer motivation hos de frivillige, idet de oplever anerkendelse og selvudvikling. Styrkespotteren motiveres af at få andre frivillige til at løfte nye ansvarsområder og udvikle sig. Det får de frivillige til at blomstre og yde en ekstra indsats.

☞ Alle kommer med noget, der kan bruges. Det handler om at se det og give dem succes, så de har mod på at lære mere.



At lede uformelt – Den hyggende omsorgsperson

Den hyggende omsorgsperson bestræber sig ofte på at skabe et meget fladt hierarki og en rar stemning og er god til at sørge for, at de frivillige har det godt. Den hyggende omsorgsperson skaber en rar atmosfære, som betyder, at det ikke bliver surt at være frivillig. Vedkommende er god til at sikre, at folk føler sig værdsat og får dækket deres behov.

*Ø Vi kører ikke vores frivillige ned.
Det er vigtigt, at det ikke bliver en dårlig oplevelse at være på vagt.*



At lede uformelt – Den energiske stemningspreder

Den energiske stemningspreder er god til at løfte humøret og skabe positiv energi i en gruppe. Stemningsprederen er særligt velegnet i situationer, hvor gruppen har brug for positiv energi. Det kan for eksempel være efter en konflikt, under en kold nattevagt, eller hvis der er dårlig stemning. Her kan lederen løfte humøret og få de frivillige til at trække på smilebåndet og slippe negativiteten.

Ø Det hele var lidt sløvt i går på vagten, så Lars og jeg startede en lille fællesdans, da der ikke var kø. Man må jo godt have det lidt sjovt, når man er på vagt!



At lede praktisk – Den koordinerende organisator

Den koordinerende organisator er god til overblik og struktur. Det er oftest den koordinerende organisator, der laver vagtplaner, styrer skemaer, udfylder logbøger og fordeler de frivillige på forskellige poster. Andre frivillige værdsætter denne leder for sin evne til at sørge for struktur og planlægning, at der er styr på tingene, og at alle kender deres opgaver.

Ø Jeg prøver at få andre til at få det overblik, jeg selv har.



At lede praktisk – Den dedikerede udvikler

Den dedikerede udvikler optimerer processer, udtænker smartere systemer og finder på mere effektive måder at gøre tingene på. Dermed kommer denne ledelsesstil hele frivilligruppen til gode, fordi der spares tid og kræfter i hele arbejdsprocessen. Den dedikerede udvikler motiveres af at afprøve nye metoder og se, at tingene fungerer som forestillet.

Ø I dag klarede vi vagtskiftet på bare 10 minutter! Det er altså godt gået. Det må helst ikke tage længere tid end et kvarter.

// Udvikling af værktøjer

De frivilligledere, der har deltaget i analysen, har enkeltvis og i fællesskab givet udtryk for behov og ønsker til konkrete værktøjer, der kan hjælpe i forskellige ledelsessituationer.

På den baggrund har frivilliglederne i fællesskab med nøglepersoner fra Roskilde Festival, Tuborgfondet og Antropologerne udviklet idéer og koncepter til tre konkrete værktøjer – en erfaringstavle, en invitation til feedback og snak og en lommebog med gode råd til at lede frivillige.

Værktøjerne er blevet testet af frivillige under Roskilde Festival 2017 og efterfølgende justeret og rettet til. Slutproduktet er et sæt værktøjer, som foreninger og andre organisationer kan gøre til deres egne og udvikle videre på afhængig af konkrete behov og situationer.

Værktøjerne og guiden til at bruge dem kan hentes på Tuborgfondets hjemmeside.

GOD
FORNØJELSE!



