

Ledelse af frivillige – er det i grunden noget særligt?

Jeg har altid sagt at ledelse af frivillige i bund og grund bare er *god* ledelse. Det er det, men jeg er blevet opmærksom på, at ledelse af frivillige også rummer en mørk og farlig side, hvor gode intentioner om at motivere og anerkende de frivillige ender i ledelsesmæssig ansvarsforflygtigelse og en ineffektiv frivilligindsats. Man kan, før man har set sig for, have skabt en organisation for anerkendelsesjunkier.

I dette nummer af NGO Life bringer vi første del af denne artikel. Anden del bringer vi om to uger.

Er ledelse af frivillige i grunden noget særligt?

I starten af året holdt jeg et oplæg om forholdet mellem ansatte og frivillige i en nordjysk kommune.

I pausen spurgte en leder fra forvaltningen mig, om der i det hele taget er en forskel på at lede frivillige og lede ansatte. ”Både og” svarede jeg. Ledelse er, uanset om det er frivillige eller ansatte, de handlinger, vi gør med henblik på at få andre til at nå et mål. ”Så rent definatorisk er der ingen forskel. Ledelse er jo ledelse!” svarede jeg. Så gik jeg i gang med at forklare, at ledelse jo også er situationsbestemt – det afhænger af den kontekst, der ledes i. Det er i situationerne, og i konteksten, vi finder de mange forskelle mellem ledelse af ansatte og frivillige. Men inden jeg nåede længere kiggede lederen på mig, og sagde, ”fint, så er medarbejderne jo godt klædt på med vores interne lederuddannelse i kommunen.”

Lederen i den nordjyske kommune repræsenterer den position i diskussionen af ledelse af frivillige, som er af den forståelse, at ledelse af frivillige ikke er forskellig fra ledelse af ansatte. Men den modsatte holdning findes også.

I foråret 2014 sendte jeg vores bog [*Sådan leder du frivillige i forskellige situationer*](#) til anmeldelse hos en stor paraplyorganisation i Danmark. Normalt

anmelder organisationen ikke bøger i deres nyhedsbreve – de laver blot en notits om dem. Denne gang var det anderledes. En ellers fin beskrivelse af bogens indhold blev afsluttet med kritisk konstruktiv bemærkning om, at bogens redskaber mere tog afsæt i management-litteraturen end i det særlige, det er at lede frivillige. Vi blev naturligvis nysgerrige på, hvad anmelderen mente. Hvad var det særlige ved at lede frivillige, som vi havde misset i bogen. Det interessante var, at vi ikke havde 'misset' noget i forholdt til hvad ledelse af frivillige er. Det springende punkt var i anmelderens øjne, at vi tilførte ledelse af frivillige ledelsesredskaber fra managementkulturen og det kunne være ødelæggende for det særegne ved ledelse af frivillige.

Nogenlunde samtidig, men et andet sted i landet, sad jeg selv sammen med en kollega til møde med medlemmer fra hovedbestyrelsen i en landsdækkende organisation, som stod med overvejslen om at professionalisere deres organisation ved at samle de mange lokale foreninger under en mere tydelig og rammesættende hovedbestyrelse, som skulle sikre den samme kvalitet i ydelserne på tværs af landet. Udfordringen i hovedbestyrelsen var dog, at den var delt i dem, som mente at professionaliseringen var en nødvendig udvikling – til gavn for brugerne. Og så var der dem, der mente at i det frivillige arbejde kan man ikke 'tvinge' rammer og nye arbejdsmetoder ned over hovedet på frivillige.

Både boganmelderen og hovedbestyrelsen nævnt ovenover repræsenterer den position i diskussionen om ledelse af frivillige, hvor *ledelse* af frivillige, så at sige, ikke eksisterer. Her bliver det særlige ved ledelse af frivillige, at det handler om at lede ud fra en fælles 'lyst' i organisationen og fraværet af tvang og styringsredskaber skal sikre, at det ikke bliver 'forurennet' med almindelig ledelse.

Begge positioner i diskussionen af ledelse af frivillige er aktuelle og har gode pointer, men det er også farligt blot at forlade sig på den ene. Sandheden om ledelse af frivillige finder vi et sted mellem disse to positioner.

Det er farligt ikke at lede frivillige

En leder skal sætte rammer. De frivillige skal vide, hvad arbejdet kræver, og hvad

der forventes af dem. Der skal være en tydelig sammenhæng mellem de opgaver frivillige involverer sig i og de ressourcer og indflydelse, de får stillet til rådighed for at løse opgaverne.

I forbindelse med at vi afviklede et omfattende lederudviklingsforløb for en god håndfuld ansatte i en stor politisk ledet organisation, så vi konsekvensen af, hvad det gør ved frivillige (og ansatte), når nogle frivillige får lov til at bryde de aftalte regler i organisationen. Forløbet havde fokus på, at de ansatte skulle begynde at se sig selv i rollen som leder af frivillige, og ikke blot en servicemedarbejder. De ansatte har alt fra 50 til 450 frivillige, som de samarbejder med. Igennem forløbet blev vi bekendt med en række konflikter mellem den frivillige del af organisationen og sekretariatet. Måden de ansatte blev behandlet på af de frivillige kom bag på os. Der var indimellem en hård retorik i måden nogle få frivillige omtalte de ansatte – også selvom de ansatte overhørte det. Nogle få frivillige (der var ikke tale om mere end 10–15 stykker ud af mange tusinde) var utilfredse med, at tingene ikke var som de plejede at være i 'de gode gamle dage'. Igennem forløbet gennemgik vi de ansattes hverdag og fik etableret strategier for, hvordan medarbejderne kunne trække en grænse for de frivillige, som de oplevede overskred deres grænser.

Det var vores oplevelse, at problemet ikke kun lå mellem de ansatte og frivillige. Mod slutningen af forløbet blev det tydeligt for os, at uanset hvor meget de ansatte anstrengte sig for at gøre deres arbejde godt og sætte klare rammer for de frivillige, så måtte de leve med beslutninger højere oppe i organisationen, som set fra deres stol kunne virke uhensigtsmæssige. Det var de ansattes oplevelse, at de få frivillige, som kunne råbe rigtig højt gerne måtte bryde de etablerede regler. Det skaber usikkerhed blandt ansatte og frivillige om, hvem der egentlig har beslutningskompetencen.

Selvom vi leder frivillige skal vi tage *ledelsesansvaret* på os. Vi må ikke benægte, at alle, uanset om det er i rollen som ansat eller frivillig, har brug for en ledelse, der sætter klare rammer, forventninger og tager ansvar. Samtidig skal vi huske på det særlige ved ledelse af frivillige – nemlig at du bliver nødt til at tage

udgangspunkt i de frivilliges styrker og deres grunde for at involvere sig.

I næste nummer af NGO Life kan du læse om fejlen ved et for stærkt fokus på motivation, og hvilken type ledelse arbejdet med frivillige kalder på.

Frederik C. Boll

Direktør i Ingerfair

frederik@ingerfair.dk