



# Frivilliges forskelligheder

Hvordan man kan fostre et holdbart team  
i frivillige organisationer

FORFATTER

CAMILLA STESKOW

VEJLEDER

FLEMMING SMEDEGAARD

BIVEJLEDER

BENT ENGELBRECHT

ARTIKLEN ER EN SAMMENFATNING AF FORSKNINGSPROJEKTET KUN GUD ER TANKELÆSER – HVORDAN MAN KAN FOSTRE ET HOLDBART TEAM I FRIVILLIGE ORGANISATIONER. FORSKNINGSPROJEKTET BLEV UDARBEJDET SOM ET ELITEPROJEKT PÅ KANDIDATUDDANNELSEN I INTERNATIONAL VIRKSOMHEDSKOMMUNIKATION VED SYDDANSK UNIVERSITET I EFTERÅRSSEMESTRET 2012.

## Abstract

# Volunteers and their differences

- how one can foster a sustainable team in volunteer organisations

Reasons for volunteering differ from person to person. I found three archetypes of motives to be dominant in the three volunteer organisations I collected data in:

- The motive of joining an organisation to make new friends
- The motive of volunteering due to a deep interest in the cause and a wish to make a difference
- The motive of wanting to learn new things from a career perspective or for the purpose of self-development

Some of the main differences that arose from an analysis of the archetypes concerned how much time the volunteers hoped to spend with each other outside the work and how they perceived each other's level of commitment. An analysis of the main challenges those differences are likely to lead to suggested why some volunteers would possibly consider quitting from a volunteer position. I have addressed the overall problem as being a lack of harmonisation of expectations. By talking on group level about individual reasons for being a volunteer, the volunteers would get a clear idea about the different motives and would not have to assume things all the time with the risk of making wrong assumptions. As the title of the research project suggests, it's only God who can read minds.

## Frivillighedens udfordringer

Det bliver mere og mere populært at arbejde frivilligt. Særligt blandt unge. Gennem frivilligt arbejde kan man gøre noget for en god sag, samtidig med at man gør noget godt for sig selv. Man hjælper med sin arbejdskraft et sted, og man får eksempelvis erhvervserfaring, venskaber og en finpudset glorie som tak. What's not to like?

Til trods for denne win-win situation har mange frivillige organisationer svært ved at fastholde de frivillige. Det er dyrt i timer at skulle hverve og introducere nye frivillige til organisationens arbejde non-stop, og det tager tid og fokus fra organisationens egentlige formål og arbejde. Men hvorfor har organisationerne problemer med fastholdelse? Og hvordan kan problemet løses?

En af hypoteserne for dette projekt var, at frivillige er hurtigere til at 'sige op' i et frivilligt job end på en betalt arbejdsplads, hvis de møder udfordringer. En anden hypotese var, at en af de største udfordringer med frivillige er deres vidt forskellige årsager til at arbejde frivilligt. Forud for opgaven opsatte jeg et fiktivt eksempel, der lød således: Anne har meldt sig som frivillig, fordi hun gerne vil møde nye mennesker i den by, hun lige er flyttet til. Anders har meldt sig som frivillig, fordi han brænder for at gøre en forskel for udsatte børn. Alex har meldt sig som frivillig, fordi han vil booste sin karriere og mangler lidt fyld på CV'et. Hvordan skal Anne, Anders og Alex kunne arbejde sammen, når Anne gerne vil lære Anders og Alex at kende, Anders fokuserer på værdierne i arbejdet med børnene, og Alex mest af alt er der for at udvikle sig selv og få CV'et til at skinne?

Efter bare to år som frivillig har jeg selv oplevet denne udfordring mange gange. Gennem dette forskningsprojekt ønskede jeg derfor at finde ud af, hvordan man kan arbejde konstruktivt med forskellene. Mit formål med projektet har således været at undersøge følgende

### Problemformulering

*hvordan kan man som leder fostre en, af de frivillige opfattet som, positiv kultur i frivillige teams med henblik på fastholdelse?*

Til besvarelsen af min problemformulering har jeg hentet inspiration hos min vejleder på Syddansk Universitet, studieleder og lektor Flemming Smedegaard, min bivejleder fra Ankerhus, Managing Partner, CEO Bent Engelbrecht, samt teoretikere som gennemgås i mit teoriafsnit. Der udover har jeg samarbejdet med tre frivillige organisationer i Odense, hvor jeg gennem den indsamlede empiri søgte svar på, hvad der kendetegner frivilliges motivation og ikke mindst motivationsforskelle. Organisationerne introduceres kort herunder.

### **Ungdommens Røde Kors (URK) – frivilligruppen på ungdomscaféen ved OUH**

Hos URK fulgte jeg et nyopstartet projekt i Odense, der søger at give unge langtidsindlagte på OUH et afbræk fra hverdagen på hospitalet ved at tilbyde dem at komme i en ungdomscafé på OUH. Caféen er oprettet kun for dem, og unge frivillige er klar til at hygge med dem to gange om ugen. De frivillige, der er rekrutteret til projektet, er primært nogle, der ikke har lavet frivilligt arbejde tidligere. Der er 14 frivillige samt tre projektledere knyttet til projektet. Projektlederne arbejder med projektet på lige fod med de frivillige.

### **Dansk Flygtningehjælps Ungdomsnetværk (DFUNK) – Ung-til-Ung gruppen**

Hos DFUNK fulgte jeg et projekt, der er blevet genopstartet med nye frivillige, da den gamle gruppe faldt fra hinanden. Projektet hedder Ung-til-Ung og søger gennem sociale aktiviteter at hjælpe unge uledsagede flygtninge med at få et netværk i Danmark. Blandt de frivillige har nogle på projektet været frivillig før, mens det for andre er deres første frivilligprojekt. Der er 16 frivillige på projektet. Projektet blev startet op af en ekstern leder, der var praktikant ved DFUNK i København. Hun gav efterfølgende stafetten videre til to af de frivillige på projektet.

### **Red Barnet Ungdom (RBU) – Lektiecaféen Risinge**

Hos RBU fulgte jeg en ny lektiecafé for folkeskolebørn. Lektiecaféen er en af mange RBU lektiecaféer i Odense. Tre frivillige startede på projektet, hvoraf en af de frivillige også er knyttet til et andet projekt i RBU, og en anden først var frivillig på en anden lektiecafé, hvor hun dog måtte stoppe inden hun rigtig kom i gang, da det ikke passede ind i hendes skema. Den sidste af de tre frivillige arbejder frivilligt som kajaktræner, men er ny i RBU. Ud over de frivillige er der tilknyttet en projektleder, der arbejder på lige fod med de frivillige.

## Teori og metode

Jeg har arbejdet med min problemformulering gennem et fortolkende socialvidenskabeligt paradigme og har indsamlet kvalitative data gennem a) deltagende observation, b) mødeoptagelser, c) uformelle og semistrukturerede interviews og samtaler, d) et kvalitativt udformet spørgeskema samt via e) observation i case-organisationernes Facebook grupper for de frivillige. Min rolle som frivillig viste sig at være en stor fordel i min dataindsamling, da jeg kunne tale med mine respondenter som ligesindede og om fælles interesser, hvilket medvirkede til en åben og tillidsfuld dialog.

### Teoripræsentation

Min fremgangsmåde i analysen er inspireret af Majken Schultz' spiraler, men i stedet for at bruge dem som udgangspunkt for en analyse af subkulturer, har jeg benyttet hendes arbejdsmetode til at analysere forskelle mellem tre arketyper af frivillige ved at se på handlingssymboler og verbale symboler og derudfra arbejde mig frem til et verdensbillede og etos for hver af de tre.

Jeg er også i høj grad blevet inspireret af Peter Holdt Christensens bog om *Samarbejde mellem mennesker i organisationer*; herunder især social dovenskab og social kompensation. Disse begreber vil jeg gå i dybden med, som jeg anvender dem i min analyse. I relation til hans emner kigger jeg også på groupthink jævnfør Gareth Morgans teori om psykiske fængsler.

Jeg trækker desuden på inspiration fra Katzenbach og Smiths bog *The Wisdom of Teams*. De kommer med forslag til, hvad der skal til for at få et velfungerende *high performance* team, hvor jeg i stedet jeg ser på, hvordan deres erfaringer kan inspirere til fostringen af holdbare frivillige teams.

Inspireret af Jørgen Bloch-Poulsens bog *Dialog – en udfordring* kommer jeg omkring nogle af hans hovedbudskaber, når jeg ser på muligheder for forebyggelse af misforståelser og konflikter.

Nogle, der har fokus på frivillige, er Skårhøj og Kappelgaard. Deres bog *Ledelse af frivillige* har ligeledes inspireret mig i mit udviklingsafsnit. Sidst men ikke mindst kommer jeg i udviklingsafsnittet også omkring Storytelling jævnfør Christensen, Morsing og Cheney.

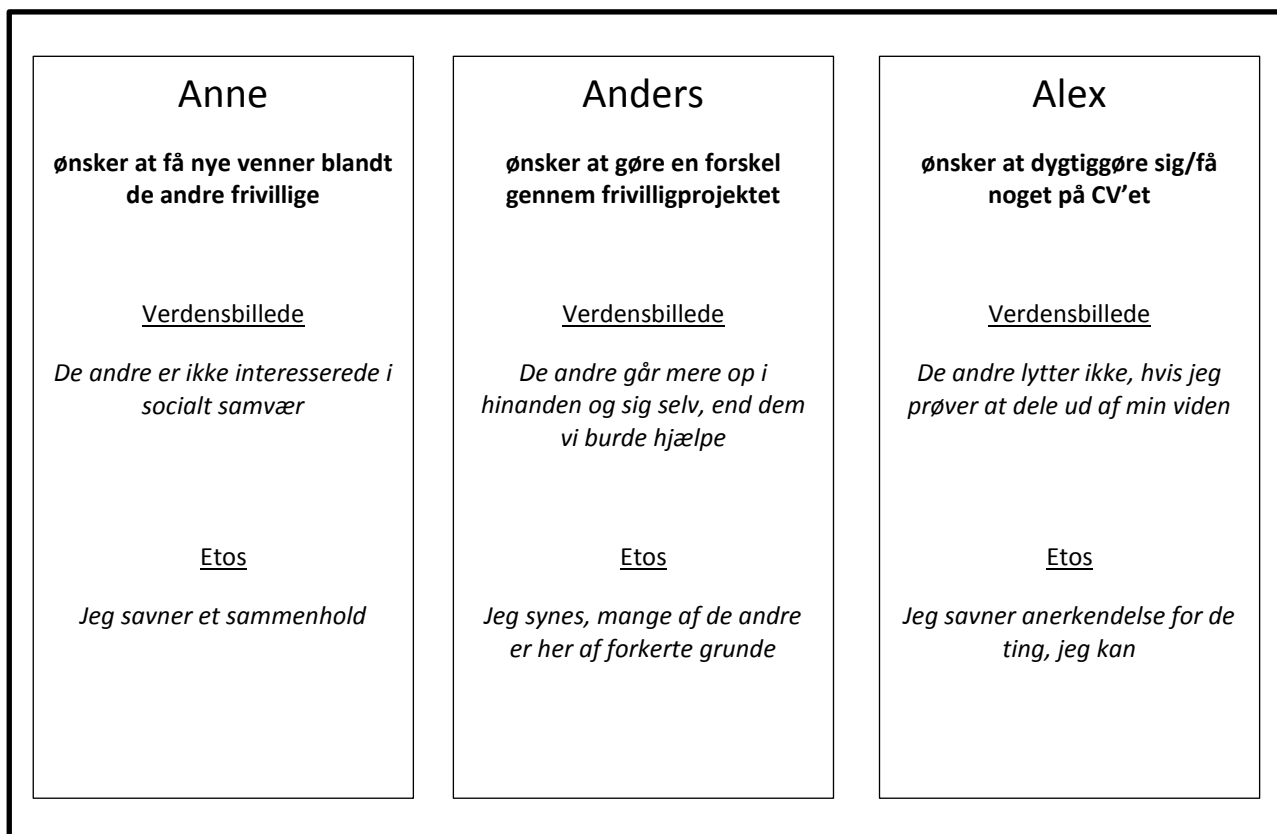
## Analyse

Som det fremgår af min motivation, er jeg stødt på nogle udfordringer i min færd som frivillig. En af de største udfordringer lader til at være, at frivillige er frivillige af forskellige årsager og har uafklarede forventninger til hinanden. Jeg har overordnet set mødt tre motiver for at være frivillig, nemlig a) ønsket om at få nye bekendtskaber/venner blandt de andre frivillige, b) ønsket om at gøre en forskel gennem frivilliprojektet og c) ønsket om personlig eller karrieremæssig udvikling. Da jeg mødte de frivillige i mine tre case-organisationer, var det i høj grad de samme motiver, der gik igen. Det fænomen ledte mig til at opstille disse tre arketyper for frivillige: Anne, Anders og Alex. Hver af de tre repræsenterer et af ovenstående motiver som angivet nedenfor i figur 1.



Figur 1: Anne, Anders og Alex' frivillighedsmotiver

Ud fra disse arketyper har jeg udarbejdet tre spiraler baseret på associerende symbolfortolkninger (Schultz 2006:120). Analysen af de tre spiraler kan forkortes til et verdensbillede og etos for hver, hvilket kan ses i Figur 2 nedenfor.



Figur 2: Kendetegn for de tre arketyper

### Nogle hovedproblematikker i samarbejdet mellem de tre arketyper

Som det fremgår af sammenfatningen for de tre arketyper, strider deres etos imod hinanden. I nærværende kapitel kommer jeg ind på, hvilke udfordringer det kan medføre i en frivilligruppe.

En af de tydeligste udfordringer i case-organisationerne lod til at ligge i en forventet forskel i engagement. Mens nogle havde en oplevelse af, at alle frivillige var meget engagerede, var der andre, der følte, at de gik forrest og trak størstedelen af læsset. Til spørgsmålet om, hvad de frivilliges oplevelse af og forventninger til de andres indsats var, svarede en:

*"Jeg forventer at folk viser initiativ og ikke altid nedprioriterer Dfunk. Min oplevelse er, at vi højst sandsynligt bliver en gruppe på omkring 7-8 personer, som meget gerne vil det her, og så nogle som også gerne vil, men prioritere andre ting, som ifølge mig bør nedprioriteres, højst."*

Ovenstående var således en frivillig, der meget tidligt i projektet havde et indtryk af, at der var andre, der ikke ville projektet ligeså meget, som han/hun. Til samme spørgsmål svarede en anden:

*”Det er meget forskelligt, hvor meget de enkelte frivillige virker til at ville engagere sig. Jeg ser mig selv som en af de mest engagerede.”*

Førstehåndsindtryk er som bekendt ofte afgørende for, hvordan man kommer til at opfatte andre, og således kan det blive svært for de frivillige at videreudvikle deres første indtryk af de andre frivillige. Der er samtidig en risiko for, at de to frivillige fra ovenstående citater begynder at tale med hinanden -og andre, de opfatter som meget engagerede- om de resterende frivilliges ’manglende engagement’ og ’dårlige prioritering’. Sådan en snak kan hurtigt skabe groupthink, hvor det kan gå fra at være en oplevelse hos en eller nogle få frivillige til at blive opfattet som *virkeligheden* af en gruppe i gruppen (Morgan 2006:211).

En anden risiko eller mulighed ved det (oplevede) ulige engagement er, at den frivillige begynder at social kompensere; det vil sige yde en ekstra indsats for at kompensere for andres manglende indsats (Christensen 2012: 145). Det afspejles eksempelvis i dette citat fra en frivillig, der svarede på, hvad vedkommendes oplevelse af/forventninger til de andre frivilliges indsats var:

*”Nogle er meget engagerede og det er lækkert at mærke - andre kunne man måske godt ønske sig lidt mere initiativ fra. Men da vi er så ny en gruppe og endnu ikke har talt så meget om, hvor meget vi hver især skal byde ind med, har jeg ikke noget imod at trække lidt ekstra af læsset indtil videre”.*

Det fremgår implicit af citatet, at denne frivillige også ser sig selv som en af de mere engagerede. Den frivillige skrev, at han/hun ikke havde noget imod at ”trække lidt ekstra af læsset indtil videre”, og det er selvfølgelig en positiv indstilling, der kan gavne sagen. Det kan dog også betyde, at skellet i gruppen vil blive større, da vedkommende, der socialkompenserer, hurtigt risikerer at få styrket sin opfattelse af, at de andre ikke rører en finger, mens vedkommende selv må få hjulet til at dreje. Den sociale kompensation kan desuden få følger som social dovenskab (hvis ikke



denne eksisterede allerede). Social dovenskab vil i denne sammenhæng betyde, at de frivillige, der måtte være udset som mindre engagerede, kan føle sig glemt i flokken og som resultat deraf bidrage mindre (Christensen 2012:170). Dette er således en mulig bivirkning ved social kompensation - eksempelvis hos frivillige, der måtte være tilbageholdende af natur. Det handler ikke nødvendigvis om, at de ikke er interesserede i at yde en indsats, men snarere at de måske ikke er vant til at gå forrest. Hvis disse personer bliver stemplet som 'mindre engagerede' af 'de engagerede', fordi de tager mindre initiativ, er der en rimelig sandsynlighed for, at de tilbageholdende vil føle sig glemt, når 'de engagerede' begynder at skrue op for deres indsats for at socialkompensere.

**Social kompensation** lægger sig generelt til arketyperen Anders, da han vil kæmpe for sagen uanset de andres mangel på indsats. På grund af hans ansvarsfølelse overfor sagen vil det i stedet kunne forventes, at han – hvis han oplever de andre som socialt dovne - vil skrue op for sin arbejdskraft for at give brugerne det, de fortjener.

Alex vil i nogle tilfælde også kunne spottes som social kompensator, hvis han har fået gang i et tilstrækkeligt spændende projekt, som han bliver nødt til at udforske. Her kan de øvrige af Alex opfattes som socialt dovne, hvis de ikke er med på det, han har gang i, og derfor lægger han selv ekstra kræfter i arbejdet for at kompensere.

Min gennemgang af social kompensation adskiller sig fra Christensens i den forstand, at jeg ikke ubetinget anser social kompensation som noget positivt. Jeg ser som tidligere nævnt en risiko for, at social kompensation kan have negative bivirkninger, hvor den eksempelvis kan blive selvforstærkende, og de mindre aktive kan blive socialt dovne som et resultat af, at de føler sig overset.

**Social dovenskab** vil både kunne forekomme hos Anne og hos Alex, men sjældent hos Anders, der som nævnt føler et stort ansvar over for opgaven. Hos Anne vil den sociale dovenskab eksempelvis kunne opstå som et resultat af, at det frivillige arbejde ikke har levet op til hendes forventninger på det sociale plan, og at hun derfor ikke får det ud af arbejdet, hun havde håbet på. Af den grund springer hun over, hvor gærdet er lavest, og føler sig desuden ikke ansvarlig over for resten af gruppen; "hun skylder ikke dem noget". Hvad angår Alex, så kan han forventes at gå i en position

af social dovenskab, hvis han føler sig overset. Måske minimerer han sin indsats som en staf over for de andre, fordi han føler sig urimeligt behandlet. Der kan også være frivillige med et Alex motiv, der bare ønsker at få noget på CV'et. Hvis deres motivation udelukkende handler om at få en stjerne på CV'et for at have arbejdet frivilligt, og der ikke er nogen dybereliggende interesse for sagen eller de andre frivillige, kan det let tænkes, at disse frivillige af ren og skær egoisme springer over, hvor gærdet er lavest.

**Groupthink** kan opstå blandt alle tre arketyper, men er mest sandsynligt hos Anne og Anders. Groupthink betyder som sagt, at en gruppe sætter gang i nogle selvforstærkende cirkler, der resulterer i en opdigtet virkelighed, som gruppen anser for at være sand (Morgan 2006:211). Som tidligere nævnt kan Anders sætte gang i groupthink, hvis han taler med 'de andre engagerede' om de resterendes manglende engagement. Et eksempel vil være, hvis Anders og co. taler om dem selv som 'de frivillige, der er der af den rigtige grund' og internt kalder de andre for 'spøgelser, der kun er medlemmer af gruppen på papiret'. For Anne og hendes sociale venner vil groupthink kunne handle om, at "de andre er asociale og ikke bidrager til en god stemning i teamet – hvis man da overhovedet kan tale om, at der er et team." Alex kan have svært ved at finde en gruppe, han kan overbevise om sit virkelighedssyn, da han hverken interesserer sig for de andre frivillige eller sagen som sådan, men mere har fokus på sin personlige udvikling gennem arbejdet med sagen. Selvom der kan være mere end en frivillig med Alex' motivation, er det derfor mindre sandsynligt, at de finder sammen som en gruppe, da deres omdrejningspunkt er dem selv.

Groupthink er ikke begrænset til en gruppe af frivillige med samme hovedmotiv, men ses eksempelvis også hyppigt blandt en ældre gruppe medlemmer i en organisation, der igennem årene har fået skabt og bekræftet hinanden i deres eget virkelighedsbillede af organisationen. Det er dog interessant at studere groupthink ud fra arketypernes perspektiver, da de – ved at være baseret på de frivilliges hovedmotiver – må forventes at være stærke eksempler på groupthink.

## Kan man fostre samarbejde mellem Anne, Anders og Alex?

I nærværende udviklingsafsnit søger jeg svar på, om der kan fostres et samarbejde mellem Anne, Anders og Alex til trods for de udfordringer, jeg gennemgik i analysen. Spørgsmålet er altså, om man kan forebygge negativ social kompensation, social dovenskab og groupthink og få Anne, Anders og Alex til at se deres forskelligheder som styrker frem for svagheder - eller om ikke andet acceptere hinandens motiver og blive enige om nogle fælles spilleregler. Det skal for god ordens skyld nævnes, at mange frivillige har mere end blot et af de tre motiver. Ikke desto mindre vil der som regel være et af motiverne, der vejer højere end de andre. Nogle starter som frivillige med et rent arketype motiv, men får vækket flere motiver med tiden. Andre kommer med et formål og helliger sig dette ene.

### Forventningsafstemning og fælles spilleregler

Inspireret af mine data har jeg taget fat i et emne, der har været mangelfuld eller fraværende i alle tre case-organisationer. Forventningsafstemning. I spørgeskemabesvareelserne har tre fra ungdomscaféen på OUH svaret, at de i gruppen har snakket om, hvor meget tid de hver især forventer at bruge på arbejdet. Fem fra ungdomscaféen på OUH har dog svaret, at de ikke har snakket om det. Der var ligeledes mangel på sammenhæng i besvareelserne fra Ung-til-Ung gruppen og lektiecaféen. Det samme gælder emnet 'generelle forventninger til hinanden', hvor fire fra Ung-til-Ung gruppen eksempelvis svarede nej til, om der er blevet forventningsafstemt generelt i gruppen, mens to svarede ja. En af de, der svarede ja, knyttede følgende kommentar til sit svar: *"Implicit ligger det i projektet, at de frivillige er villige til at vise engagement"*. Ud fra vedkommendes svar forventer jeg derfor ikke, at det er noget, de explicit har snakket om. Som det fremgår, har ingen af de tre case-organisationer således haft en (klar) forventningsafstemning i opstartsfasen, og det er mit indtryk, at disse organisationer danner et godt billede af den generelle frivillige organisation. Når der endelig tales om forventningsafstemning, møder jeg det ofte som en envejsafstemning, hvor lederen fortæller, hvad der forventes af de frivillige på projektet, men hvor der ikke bliver afstemt tilbage om, hvad de frivillige forventer af arbejdet og af hinanden. Skårhøj og Kappelgaard skriver: *"I et optimalt team ved man, hvor man har hinanden, og hvad man kan forvente af hinanden, også på et praktisk plan"* (2011:80). De foreslår, at man efter en

forventningsafstemning skriver de fælles spilleregler ned, man kommer frem til, og eventuelt underskriver papiret som en form for kontrakt.

Man kan både tilgå forventningsafstemningen på tomandshånd – leder og frivillig – og på gruppeniveau – leder samt alle gruppens frivillige. Personligt foretrækker jeg en kombination, da der på den måde både bliver talt i dybden om forventninger og eventuelle personlige agendaer leder og frivillig imellem, men også bliver afklaret forventninger på gruppeniveau, så alle er klar over, hvorfor de andre er på projektet, og hvad de søger at få ud af det. Jeg vurderer, at det kan være en god idé at starte med den individuelle forventningsafstemning, da lederen her kan få en føling med hver enkelt frivillig - hvem er eksempelvis genert og vil skulle hjælpes på vej til forventningsafstemningen på gruppen? Samtidig kan lederen få et overblik over, hvor de største forskelle i gruppen ligger og være klar med nogle forslag til, hvordan gruppen kan tilgå disse forskelle, hvis ikke de frivillige selv kommer med idéer. Emnerne til en forventningsafstemning på tomandshånd kan være inspireret af MUS samtalen (medarbejderudviklingssamtale). Til gruppeforventningsafstemningen kan det være en god idé at indlede med en kort introduktion til girafsprog vs. ulvesprog, så der er lagt op til en pæn omgangstone, hvor man taler i jeg-budskaber frem for du-budskaber og derved tager fælles ansvar i stedet for at komme med bebrejdelser (Bloch-Poulsen 2010:105). Samtidig kan lederen fortælle, at årsagen til den fælles forventningsafstemning er, at de alle skal lære hinanden at kende og blive gode til at spørge hinanden, hvis der er noget, de er i tvivl om. De fleste konflikter starter ved, at en person har formodet noget om en anden, uden at spørge vedkommende om denne formodning holder stik, hvorved der er opstået misforståelser, der har udformet sig til konflikter. Det er derfor vigtigt, at man ikke tror, man ved alt om alle de andre, men at man spørger i stedet for at formode.

Rent praktisk handler den fælles forventningsafstemning om at få de frivillige til at åbne op og tale om deres ønsker og forventninger. Emnerne kan lægge sig op ad emnerne fra den individuelle samtale, men kan med fordel også hente inspiration fra TUS samtalen (teamudviklingssamtale), der særligt retter sig mod teammedlemmernes medansvar, medindflydelse og ejerskab. De vigtigste spørgsmål at få besvaret er "Hvorfor er du her?" og "Hvad er rigtig vigtigt for dig?". Hvis der skabes en viden om og forståelse for, hvorfor de andre frivillige er på projektet, er det

nemmere for de frivillige at hjælpe hinanden med at skabe mulighed for deres personlige målopfyldelser og derved øge motivationen i arbejdet.

I forlængelse af den fælles forventningsafstemning kan gruppen med fordel arbejde på at finde et fælles formål og dertilhørende fælles short-term mål, de ønsker at arbejde hen imod. Katzenbach og Smith anbefaler, at lederen i et team formidler nogle rammer for gruppen, der gør det nemmere for dem at beslutte et fælles formål - men samtidig at lederen giver dem indflydelse på og ejerskab over projektet. Gennem et fælles formål og nogle fælles arbejdsmaal får de tre arketyper noget at være fælles om trods deres forskelligheder. For at tilgodese alle interesser i organisationen, kan der arbejdes på at finde short-term mål inden for hver af de tre motivationsgenrer:

- Et socialt mål kan være, at hele gruppen skal samarbejde om planlægningen og afholdelsen af et arrangement, eksempelvis en sommerfest for dem, projektet søger at hjælpe
- Et sagsbaseret mål kan være at sætte et ønsket antal af brugere, de frivillige vil nå ud til
- Et organisatorisk/udviklingsmæssigt mål kan handle om at afprøve nye metoder at markedsføre sig på eller afprøve nye rekrutteringsstrategier

Målene må gerne være ambitiøse, så de giver de frivillige noget fælles at kæmpe for, men samtidig må de ikke blive urealistiske, da de frivillige i så fald kan forventes at opgive på forhånd. Med målene vil de frivillige have noget, de kan holde hinanden ansvarlige for og noget fælles at kæmpe for. Særligt det at føle et fælles ansvar er vigtigt. Katzenbach og Smith skriver: *"At its core, team accountability is about the sincere promises we make to ourselves and others, promises that underpin the two critical aspects of teams: commitment and trust"* (2003:60). Hvis et team får opbygget en følelse af fælles ansvar, eliminerer det også muligheden for egoistisk social dovenskab. En anden af Katzenbach og Smiths anbefalinger, der kan hjælpe til fostring af fælles ansvar, opstilling af fælles mål samt forebyggelse af social dovenskab omhandler gruppestørrelse. De skriver:

*"[...]large numbers of people – by virtue of their size – have trouble interacting constructively as a group, much less agreeing on actionable specifics. Ten people are far more likely than fifty to successfully work through their individual, functional and hierarchical differences towards a common plan and hold themselves jointly accountable for the results"* (2003:45-46).

Baseret på denne forklaring anbefaler de, at teams generelt bør bestå af op til ti medlemmer. Fælles mål og ansvar er nævnt direkte i citatet, men begrænsede gruppestørrelser vil også kunne minimere risikoen for social dovenskab i teams, da det vil blive sværere for medlemmerne at gemme sig eller blive glemt i flokken. Hvis projektet kræver en gruppe på mere end ti, kan det være relevant at overveje, om gruppen kan inddeles i to eller flere working groups.

Den sidste af Katzenbach og Smiths anbefalinger jeg vil udpege som relevant i frivilligverdenen omhandler fastlæggelse af en fælles strategi eller *common approach*, *"[...]that is, how they will work together to accomplish their purpose"* (2003:56). Med et fælles formål, nogle fælles mål, en fælles strategi og nogle fælles spilleregler vil teamet snart få flere ting, de er fælles om, end ting, der skiller dem ad. Alt dette kan lederen med fordel gøre til en eksplicit fortælling, som vi i det næste afsnit vil se nærmere på.

### **At fortælle en frivillig historie**

Storytelling er et redskab igennem hvilket lederen for et frivilligt team kan fortsætte arbejdet med at skabe sammenhold på tværs af arketyperne. Mennesker fortæller historier af mange grunde, blandt andet for at udtrykke sociale værdier. Til dette formål kan en leder hjælpe nogle historier på vej i den frivillige organisation. De værdier, de frivillige måtte give udtryk for under en forventningsafstemning, kan kædes sammen til en fortælling om 'hvad der er vigtigt for os'. En historie om værdierne skal ikke være entydigt baseret på Annes værdier, Anders' værdier eller Alex' værdier, men bør rumme mangfoldigheden og udtrykke den som en styrke. Storytelling kan eksempelvis italesætte, hvordan arketyperne Anne kan forventes at være god til at skabe en følelse af sammenhold i gruppen, Anders vil være god til at holde fokus på sagen, og Alex kan bidrage med nye vinkler, der kan udvikle projektet. Hvis lederen kan skabe en naturlig historie ud

fra de frivilliges fortællinger om, hvor de kommer fra, hvordan de endte i den frivillige organisation, hvordan de er forskellige og ens, og hvad de sammen ønsker at opnå i organisationen, bliver det en historie, de frivillige kan spejle sig i og føle sig fælles om. Alt efter lederens præferencer og hvad der føles som en passende ramme, kan historien eksempelvis

- Skabes på stedet og fortælles som afrunding på forventningsafstemningssessionen og arbejdet med fælles formål, mål og strategi. Måske har lederen noteret sig nogle stikord i løbet af sessionen. Lederen kan gøre historien til en fortælling om, hvad han/hun har oplevet i løbet af dagen, og hvor meget vedkommende glæder sig til at arbejde med de frivillige for at nå de mål, der er blevet sat.
- Sendes ud til de frivillige pr. mail, i en Facebook gruppe eller lignende efter arrangementet som en hilsen, hvor lederen siger tak for en spændende dag og beretter om de positive oplevelser og forventninger, han/hun har.

Storytelling er mange ting, men her foreslår jeg det som små dagligdagsfortællinger, der kobler de frivillige sammen og giver dem en historie, de kan spejle sig i. Efterhånden som teamet får nogle oplevelser bag sig, kan lederen også berette om disse og fortælle succeshistorierne, som de frivillige får skabt. Det hele skal dog ikke males lyserødt. For at de frivillige kan tage historierne seriøst, bliver de nødt til at være realistiske og afspejle hverdagen. Historierne må gerne rumme konflikter og udfordringer, men for at det bliver nyttige historier, skal der kobles konstruktive vinkler på dem; hvordan kan vi sammen arbejde os ud af konflikten eller udfordringen? Hvor har vi vores styrker, og hvordan får vi dem i spil? Lederen kan ligeledes opfordre til, at de frivillige selv begynder at fortælle historier, når gruppen har arbejdet sammen over noget tid. Gruppen kan inden eller efter et frivilligmøde eksempelvis blive inddelt i små grupper og sammen snakke om, hvad de lærte under en bestemt aktivitet eller i løbet af det sidste halve år, og hvad de har haft af gode oplevelser. Når alle grupperne har haft tid til at snakke, præsenterer hver enkelt gruppe, hvad de har talt om. På den måde kan de frivillige selv dele historier med hinanden, der skaber værdi.

Gennem alle disse små historier om hvor gruppen kommer fra, hvad den har oplevet, og hvor den ønsker at rejse hen, kan lederen arbejde på at fostre en frivilligkultur, hvor de frivillige bliver koblet sammen trods deres forskelligheder og får lyst til at forblive en del af historien i et godt stykke tid.

### **Forventningsafstemning, fælles grundlag og storytelling er ikke nye opfindelser**

Forslagene til hvordan man som leder kan arbejde med arketypernes forskelligheder og minimere risikoen for, at de skaber splid i gruppen, handler primært om at gå i dybden med en forventningsafstemning, få skabt et fælles grundlag for gruppen og arbejdet og at fortælle virkelige historier, der binder de frivillige sammen. Til trods for at forventningsafstemning, fælles grundlag og storytelling ikke er nye opfindelser, viser mine case-organisationer og mine øvrige erfaringer med frivillige organisationer, at det sjældent bliver trukket bevidst ind i arbejdet med frivillige. Årsagen formoder jeg skal findes i en af frivillighedens kendetegn; at organisationerne er drevet af folk, der er med, fordi de har lyst og gå-på mod, men sjældent fordi de har erfaring med ledelse. De tænker ikke nødvendigvis i forventningsafstemning, målopsætning og storytelling, hvis ikke der er nogen, der foreslår dem det og sætter dem ind i arbejdet med det og vigtigheden af det. Dette kan ske gennem workshops og kompetenceudviklende kurser for frivillige, der ikke kun skaber mulighed for at klæde de frivillige ledere på, men også sætter dem i kontakt med andre frivilligledere, de kan erfaringsudveksle med. Disse tilbud findes allerede, men det er min oplevelse, at mange organisationer ikke kender til dem, hvorfor bedre og bredere markedsføring kunne være et mål for udbyderne af sådanne.



## Konklusion

Mit mål med projektet har været at finde svar på, hvordan man som leder kan fostre en, af de frivillige opfattet som, positiv kultur i frivillige teams med henblik på fastholdelse. Som det fremgik af min symbol-fortolkende analyse, kan man i frivillige organisationer ofte finde tre arketyper af frivilligmotiver, nemlig dem jeg i projektet har kaldt Anne, Anders og Alex. Anne er som sagt den frivillige, der søger nye venskaber blandt de andre frivillige, Anders er optaget af selve projektets sag, og Alex er først og fremmest interesseret i karrieremæssig og/eller personlig udvikling. Disse tre arketyper har jævnfør analysens spiraler modstridende etos, der lægger op til konflikter i samarbejdet mellem de tre.

Som det fremgik af mine data, har de frivillige i de nyopstartede grupper, jeg har fulgt, også allerede mange modstridende ønsker og forventninger, blandt andet hvad angår deres førstehåndsindtryk af de andre frivilliges engagement. Jeg skabte et link mellem nogle af disse udfordringer og Christensens beskrivelse af social kompensation og social dovenskab samt groupthink jævnfør Gareth Morgan og fremlagde mulige konsekvenser heraf.

I mit udviklingsafsnit søgte jeg derefter svar på, hvordan man som leder kan arbejde konstruktivt med de forskelle og udfordringer, analysen bragte. Jeg foreslog, at ledere af frivillige teams prioriterer en forventningsafstemning med de frivillige, gerne både gennem en individuel samtale og en samtale på gruppeniveau. På gruppeniveau er det særligt vigtigt, at de frivillige får åbnet op og fortalt, hvorfor de er frivillige på projektet, og hvad der er vigtigt for dem. Ledere bør på baggrund af disse fortællinger hjælpe de frivillige til at se forskellighederne som en styrke, eksempelvis ved hjælp af storytelling. Inspireret af Katzenbach og Smith kom jeg omkring emner som gruppestørrelse, fælles formål, arbejds mål og strategi samt gensidigt ansvar.

På baggrund af et arbejde med ovenstående skulle de frivillige have en god grobund for et godt samarbejde trods deres forskelligheder.

## Bibliografi

**Bloch-Poulsen**, Jørgen (2006) *Dialog – En udfordring. Mellem involvering og demokratur i organisationsudvikling*, Aalborg: Aalborg Universitetsforlag

**Christensen**, Lars Thøger; Morsing, Mette; Cheney, Gorge (2008) *Corporate Communications*, Chennai: SAGE Publications Ltd

**Christensen**, Peter Holdt (2012) *Samarbejde mellem mennesker i organisationer*, København: Hans Reitzels Forlag

**Katzenbach**, Jon R.; Smith, Douglas K. (2003) *The Wisdom of Teams*, New York: HarperBusiness essentials

**Morgan**, Gareth (2006) *Images of Organizations*, Thousands Oaks: Sage Publications, inc.

**Schultz**, Majken (2006) *Kultur i organisationer*, København: Handelshøjskolens Forlag

**Skårhøj**, Rie Frilund; Kappelgaard, Dorte (2011) *Ledelse af frivillige – en håndbog*, Odder: Ankerhus