

Frederik C. Boll og Cecilie Rønnow Eskelund

**SÅDAN SKRIVER DU
FRIVILLIGSTRATEGIER OG
FRIVILLIGPOLITIKKER
DER VIRKER**

FORLAGET
ingerFAIR

Frederik C. Boll og Cecilie Rønnow Eskelund

**SÅDAN SKRIVER DU
FRIVILLIGSTRATEGIER OG
FRIVILLIGPOLITIKKER
DER VIRKER**

FORLAGET
ingerFAIR

Sådan skriver du frivilligstrategier og frivilligpolitikker, der virker

Af Frederik C. Boll og Cecilie Rønnow Eskelund

© Forlaget Ingerfair og forfatterne

Forlagsredaktør

Frederik C. Boll

Grafisk tilrettelæggelse, omslag og indhold

Stine Pagter / Ingerfair

2. udgave, 1. oplag

2021

ISBN 978-87-971292-3-4



Forlaget Ingerfair

Flæsketorvet 68, DK-1711 København V

ingerfair@ingerfair.dk

www.forlagetingerfair.dk

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted, in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording or otherwise, without the prior written permission of Forlaget Ingerfair or arrangement with Copy-Dan, except from short extracts for the purpose of reviews.

INDHOLD

1 INDLEDNING	5
1.1 EN HÅNDBOG TIL FORENINGER, FRIVILLIGE ORGANISATIONER OG KOMMUNALE INSTITUTIONER	6
1.2 SÅDAN BRUGER DU HÅNDBOGEN	7
2 MÅLRET DIT ARBEJDE MED FRIVILLIGSTRATEGIER OG FRIVILLIGPOLITIKKER	11
2.1 MENING OG SAMMENHÆNG I DIT FRIVILLIGMILJØ	11
2.2 TRE EGENSKABER VED GODE FRIVILLIGSTRATEGIER OG FRIVILLIGPOLITIKKER	13
2.3 AFRUNDING	16
3 SÅDAN SKRIVER DU EN FRIVILLIGSTRATEGI	19
3.1 HVILKE SPØRGSMÅL BESVARER EN FRIVILLIGSTRATEGI?	20
3.2 UDVIKLINGEN AF EN FRIVILLIGSTRATEGI	25
3.3 SKRIVEFASEN	35
3.4 AFRUNDING	38
4 SÅDAN SKRIVER DU EN FRIVILLIGPOLITIK	41
4.1 HVILKE SPØRGSMÅL BESVARER EN FRIVILLIGPOLITIK?	42
4.2 UDVIKLINGEN AF EN FRIVILLIGPOLITIK	49
4.3 SKRIVEFASEN	57
4.4 AFRUNDING	60
5 IMPLEMENTERING, HANDLEPLANER OG ORGANISATIONSUDVIKLING	63
5.1 ORGANISATION OG UDVIKLING	64
5.2 TRE PERSPEKTIVER PÅ ORGANISATIONSUDVIKLING	67
5.3 HÅNDTERING AF FORANDRINGSPROCESSER	78
5.4 AFRUNDING	87

1

INDLEDNING

Frivilligstrategier og frivilligpolitikker er noget, vi skriver, fordi vi har ambitioner for vores arbejde med frivillige. I Ingerfair¹ er det desværre vores erfaring, at frivilligstrategier og frivilligpolitikker som oftest ikke bliver andet end gode intentioner på et stykke papir. De bliver så at sige aldrig rigtig til *noget*. Frivilligstrategier og frivilligpolitikker der virker, er først og fremmest redskaber til organisationsudvikling. Redskaber der udvikler et bæredygtigt frivilligmiljø.

I denne håndbog sætter vi fokus på frivilligstrategier og frivilligpolitikker som organisationsudviklende aktiviteter. Konsekvensen af at se dem sådan er, at det er selve *processen* – både før, under og efter skrivefasen – som bliver vigtig. Det er ikke din frivilligstrategi eller frivilligpolitik, der er værdifuld i *sig selv*. Det værdifulde er måden, du håndterer henholdsvis udviklingen og implementeringen af dem.

Det er vores ambition, med denne håndbog at give dig opskriften på, hvordan du skriver frivilligstrategier og frivilligpolitikker, der virker. Det betyder, at vi præsenterer dig for konkrete forslag til workshops, handleplaner samt gode forslag til håndtering af organisationsudvikling. For det er vigtigt at forstå præcist, hvordan frivilligstrategier og frivilligpolitikker er redskaber til organisationsudvikling. Derfor giver bogen dig også en solid

1 Ingerfair er en konsulentvirksomhed, der er specialiseret i at uddanne frivillige og ansatte i at arbejde med frivillige samt udvikle organisationer, foreninger og institutioner, der ønsker at blive endnu bedre til at involvere frivillige i arbejdet.

forståelse for, hvordan frivilligstrategier og frivilligpolitikker kan udvikle dine måder at arbejde med frivillige på.

1.1 EN HÅNDBOG TIL FORENINGER, FRIVILLIGE ORGANISATIONER OG KOMMUNALE INSTITUTIONER

Der er forskel på en frivillighedsstrategi og en frivilligstrategi, og ditto hvad angår en frivillighedspolitik og en frivilligpolitik. En frivillighedsstrategi eller -politik anvendes ofte for en hel kommune eller landsdækkende organisation. Sådanne strategier og politikker er tværorganisationelle redskaber, der skal favne mange forskellige sager, formål og interesser. En frivilligstrategi og frivilligpolitik, som er emnerne for denne håndbog, er derimod redskaber, man bruger i en lokal forening, frivillig organisation eller kommunal institution.

Denne håndbog er den første i serien: *Udvikler bæredygtige frivilligmiljøer*. Rækken af håndbøger bygger videre på grundtankerne og begreberne i vores grundbog: *Frivilligkoordinering – hvorfor og hvordan? En grundbog til udvikling af bæredygtige frivilligmiljøer*. Vi anbefaler, at du er bekendt med de præmisser, grundlæggende tilgange samt modeller for udviklingen af bæredygtige frivilligmiljøer, som vi omtaler i grundbogen. Men det er ikke en forudsætning for, at du får et værdifuldt udbytte af håndbøgerne. Vi håber, at vi med denne håndbog kan hjælpe dig til at opdage nye muligheder for at skærpe eller ændre din organisations mål, rutiner, samarbejdsrelationer og arbejdsmetoder. For i processen hvor I udvikler og implementerer jeres frivilligstrategi og frivilligpolitik, bemærker I formentlig behovet for store, såvel som små forandringer i jeres forening, frivillige organisation eller kommunale institution.

Det her er en håndbog, du bruger til at skrive gode og velovervejede frivil-

ligstrategier og frivilligpolitikker, der virker. Og så klæder bogen dig på til at være din organisations forandringsagent.

1.2 SÅDAN BRUGER DU HÅNDBOGEN

Du kan gå til denne bog på tre måder. Hvis du kender vores grundbog *Frivilligkoordinering – hvorfor og hvordan?*, kan du læse håndbogen som et redskab til at bygge bro mellem rammerne for frivilligkoordinering og de fire arbejdsområder: organisering, rekruttering, fastholdelse og ledelse af frivillige. Samtidig kan denne håndbogs fokus på organisationsudvikling give dig inspiration til at arbejde med grundbogens udviklingsguider og -skemaer for bæredygtige frivilligmiljøer.

Du kan også vælge at læse udpluk af håndbogen. Det kan være, at du har fået ansvaret for at skrive en frivilligstrategi og/eller frivilligpolitik. Her fungerer håndbogen som et godt opslagsværk i en travl hverdag. Men vi anbefaler, at du med tiden læser hele bogen, så du får sammenhængen med og holder et skarpt fokus på den organisationsudvikling, du er i færd med at søsætte. En tredje måde at gå til bogen på er at læse den fra ende til anden. En frivilligstrategi og frivilligpolitik sætter gang i udviklingen hos din frivillige organisation, forening eller kommunale institution. Læser du hele bogen, får du en dybere forståelse for organisationsudvikling. Du bliver klædt på til at planlægge og håndtere forandringsprocesser i din organisation.

I kapitel 2 får du en grundig introduktion til, hvad henholdsvis en frivilligstrategi og frivilligpolitik er. I dette kapitel præsenterer vi dig for de tre egenskaber, der kendetegner den gode strategi og politik, og vi viser, hvordan de bruges til at bygge bro mellem rammerne for at arbejde med frivillige og den konkrete organisering, rekruttering, fastholdelse og ledelse af frivillige.

Kapitel 3 og 4 tager fat på frivilligstrategier og frivilligpolitikker. Hvert kapitel giver dig skabelonen til henholdsvis den korte, præcise og fokuserede frivilligstrategi og frivilligpolitik. Og i begge kapitler finder du derudover grundige guider til workshops, som du enten kan følge fra A-Z eller lade dig inspirere af, når du skal udvikle din strategi eller politik.

I det sidste kapitel introducerer vi dig til organisationsudvikling og forandringsledelse. Vi præsenterer tre perspektiver på organisationsudvikling, så du kan se potentialet i frivilligstrategier og frivilligpolitikker fra forskellige vinkler. I dette kapitel finder du skabeloner til implementeringen af frivilligstrategier og frivilligpolitikker samt forskellige fremgangsmåder til at håndtere forandringsprocesser i din forening, frivillige organisation eller kommunale institution.

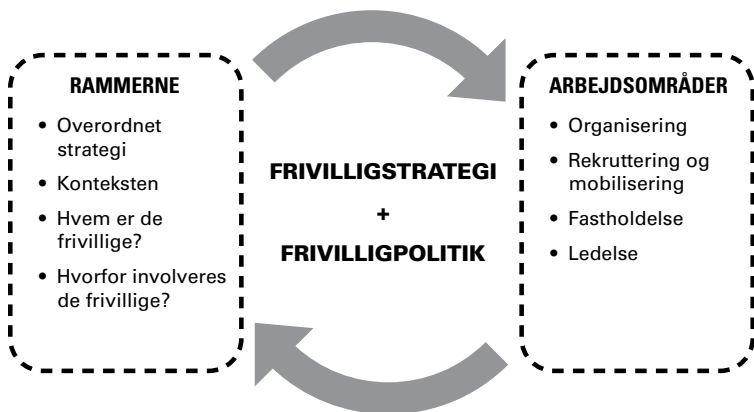
2

MÅLRET DIT ARBEJDE MED FRIVILLIG-STRATEGIER OG FRIVILLIGPOLITIKKER

At dømmе ud fra antallet af frivilligstrategier og frivilligpolitikker, som vi er stødt på i vores research til denne håndbog, er der enighed om, at frivilligstrategier og frivilligpolitikker er en god ide. Men det er vores oplevelse, at strategier og politikker for det frivillige arbejde skrives uden tanke på *hvorfor*. Frivilligstrategier og frivilligpolitikker er vigtige redskaber i arbejdet med frivillige, og i dette kapitel forsøger vi at besvare *hvorfor*. Sammen med kapitel 5 er dette kapitel håndbogens organisationsteoretiske fundament, som netop ruster dig til en forståelse af frivilligstrategien og frivilligpolitikkenes fulde potentiale.

2.1 MENING OG SAMMENHÆNG I DIT FRIVILLIGMILJØ

Præmissen for at arbejde med frivillige er, at det skal give mening for de frivillige at engagere sig, og samtidig skal det give mening for organisationen at involvere de frivillige. I det bæredygtige frivilligmiljø sikrer din frivilligstrategi og frivilligpolitik, at denne præmis – at skabe *mening* for begge parter – er i dit sigtekorn for alt arbejde med frivillige. Det betyder, at frivilligstrategien og frivilligpolitikken er redskaber til at skabe sammenhæng i arbejdet med frivillige.



Figur 2.1 Frivilligstrategien og frivilligpolitikken skaber sammenhæng mellem rammerne for det frivillige arbejde og de fire arbejdsområder.

Som figuren ovenover viser, bygger frivilligstrategien og frivilligpolitikken på den ene side på et solidt kendskab til rammerne for det frivillige arbejde: den overordnede strategi, konteksten, hvem de frivillige er, og hvorfor de involveres; og på den anden side udstikker de retningen for de konkrete muligheder inden for de fire arbejdsområder, der knytter sig til frivilligkoordinering: organisering, rekruttering, fastholdelse og ledelse.² På den måde tvinger du dig selv til at forholde dig til dine rammer for arbejdet med frivillige og dine muligheder inden for de fire arbejdsområder, når du udvikler frivilligstrategier og frivilligpolitikker. Og derfor bliver dette et væsentligt skridt mod et bæredygtigt frivilligmiljø.

2 I vores grundbog *Frivilligkoordinering – hvorfor og hvordan?*, kapitel 2, kan du læse nærmere om at skabe mening 'hele vejen rundt' i arbejdet med frivillige samt rammerne og arbejdsområderne i frivilligkoordinering.

DEFINITION

En frivilligstrategi og en frivilligpolitik er to forskellige redskaber, som tilsammen danner et solidt fundament for at skabe mening og sammenhæng i et bæredygtigt frivilligmiljø. Hvor en frivilligstrategi er en plan for, hvordan frivillige involveres i at indfri organisationens overordnede vision og mål, er en frivilligpolitik et sæt spilleregler, som fordeler roller, ansvar og forpligtelser mellem de frivillige og organisationen.

2.2 TRE EGENSKABER VED GODE FRIVILLIGSTRATEGIER OG FRIVILLIGPOLITIKKER

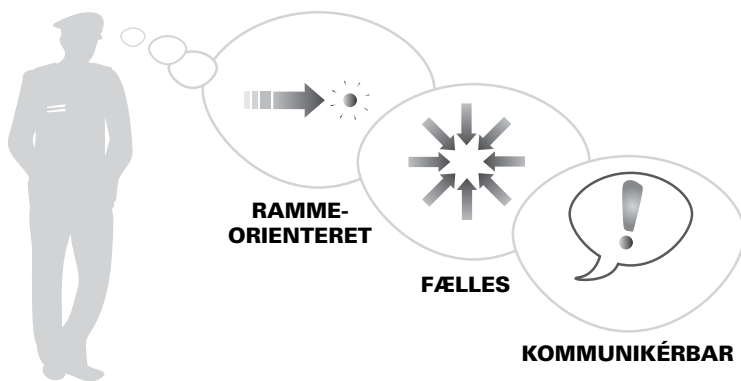
Vi mener, at det er i processen før, under og efter, du skriver din frivilligstrategi og frivilligpolitik, at du skaber udvikling i din organisation. Men det stiller krav til måden, du præsenterer indholdet på. For at håndtere forandringsprocessen skal du sikre dig, at dine prioriteringer og ideer er realistiske, at du har skabt opbakning til dem, samt at de er nemme at kommunikere ud i organisationen nu og på sigt.

I mange af de opgaver vi løser i Ingerfair, læser vi organisationens frivilligstrategi og frivilligpolitik under vores forberedelse. I januar 2013 læste vi eksempelvis en frivilligpolitik på over 10 sider, som omhandlede alt fra definitionen af frivilligt arbejde, over handleplaner for rekruttering og fastholdelse til en opremsning af foreningens forventninger til de frivillige. Lad os slå fast. 10 sider er for langt. Især når det, som også i dette tilfælde, er et krav, at de frivillige læser frivilligpolitikken, før de underskriver en samarbejdsaftale med foreningen.

En frivilligpolitik fordeler roller, ansvar og forpligtelser hensigtsmæssigt i organisationen, foreningen eller institutionen. Men hvis ikke de tilsligtede spilleregler skabes, eller hvis hverken frivillige eller organisationen lever op til de roller, ansvar og forpligtelser, der skal understøtte samarbejdet, så har

frivilligpolitikken fejlet. Det samme kan siges om en frivilligstrategi: Hvis den plan som lægges ikke skaber de tilsigtede resultater eller indfrier de opstillede mål for involveringen af frivillige, så har frivilligstrategien fejlet. Det er vigtigt at forstå, at det er *frivilligstrategien* og *frivilligpolitikken*, der fejler – og *ikke* de ansatte eller frivillige. Og det stiller krav til penneføberen.

I arbejdet med at udvikle en frivilligstrategi og frivilligpolitik møder du de samme tre udfordringer, som generalen møder forud for et vigtigt slag. Generalen skal for det første sætte et eller flere realistiske mål med øje for de tilgængelige ressourcer. For det andet skal han have bred opbakning til sin slagplan blandt officerer og menige. Den tredje og sidste udfordring, generalen møder, er, at slagplanen skal være kort og præcis, så han kan kommunikere den ud til det næste led, f.eks. kaptajnen, som igen skal kunne kommunikere den videre til sine underordnede. Når generalen laver en god slagplan, er den realistisk, har opbakning, og den er kort og præcis. *Gode* frivilligstrategier og frivilligpolitikker deler de samme tre egenskaber. De skal (1) være rammeorienterede, (2) fælles og (3) kommunikerbare.



Figur 2.2 De tre egenskaber ved en frivilligstrategi og en frivilligpolitik.

RAMMEORIENTERET – HA' FORARBEJDET PÅ PLADS

For at kunne skabe sammenhæng i arbejdet med frivillige skal en frivilligstrategi og frivilligpolitik forholde sig til de overordnede rammer. Før du går i gang med at udvikle en strategi og politik for det frivillige arbejde, må du derfor kende din forenings, frivillige organisations eller kommunale institutions overordnede strategi – den vision og de mål frivillige og lønnet personale skal arbejde sammen om at nå. Men for at frivilligstrategien og frivilligpolitikken kan lykkes med at skabe mening og sammenhæng, må du også have blik for organisationens ressourcer. Dette kræver et grundigt kendskab til din organisations kontekst og til de frivilliges ressourcer, samt hvorfor de involveres.

FÆLLES – SØRG FOR BRED OPBAKNING

Der skal være bred opbakning til strategien og politikken. Frivilligstrategier og frivilligpolitikker opfattes ofte som skrivebordsarbejde, der kan udformes af en enkelt eller få personer. Men for at undgå at indholdet udelukkende repræsenterer gode intentioner fra centralt hold, bør udarbejdelsen

inkludere en bredere skare af både frivillige og lønnet personale i organisationen. Den organisationsudvikling frivilligstrategier og frivilligpolitikker søsætter vil formentlig møde modstand eller skepsis, hvis det f.eks. blot er ledelsen, der er med i processen. Ved at gøre strategien og politikken fælles er sandsynligheden for, at du skriver frivilligstrategier og frivilligpolitikker, der virker simpelthen større. Derfor bygger guider og skabeloner i denne bog på princippet om involvering som redskab til at skabe bred opbakning.

KOMMUNIKERBAR – VÆR' KORT OG PRÆCIS

Den sidste egenskab, der kendetegner den gode frivilligstrategi og frivilligpolitik, er, at de er korte og præcise. De strategier og politikker vi er bekendt med er ofte lange og snørklede beskrivelser, som er svære at forstå og kommunikere ud i en organisation. Ved skrivebordet roder man ofte frivilligstrategi og frivilligpolitik sammen. Endvidere bruger man plads på ligegyldige definitioner på frivilligt arbejde. Eller man slipper uafstemte spilleregler for arbejdet med frivillige løs på papiret. Er du erfaren inden for arbejdet med frivillige, kender du også til den uundgåelige præmis; at frivillige kommer og går (det gør ansatte i øvrigt også). Der er med andre ord en løbende udskiftning og tilstrømning af personer i et frivilligmiljø. De personer, som var involveret i at skrive strategien eller politikken, kan være væk allerede få måneder efter. Frivilligstrategien og frivilligpolitikken skal kunne læses og forstås af mange mennesker, så der skabes retning og fælles fodslag – også efter penneførerne og de involverede er forsvundet fra organisationen.

2.3 AFRUNDING

Vi bliver nødt til at advare imod den tro, at en god frivilligstrategi og frivilligpolitik er ensbetydende med succesfulde resultater. Ligesom generalens slagplan skal frivilligstrategier og frivilligpolitikker omsættes til handling

eller initiativer i hverdagen. Hvordan frivilligstrategier og frivilligpolitikker implementeres, vender vi tilbage til i kapitel 5. Men udviklingen af frivilligstrategien og frivilligpolitikken er i sig selv en organisationsudviklende aktivitet. Det skal du have med i baghovedet, når du læser de følgende kapitler 3 og 4, om hvordan du udvikler og skriver din frivilligstrategi og frivilligpolitik.

3

SÅDAN SKRIVER DU EN FRIVILLIG-STRATEGI

En strategi er et redskab til at sætte et eller flere mål og vælge den bedste taktik for at nå disse. En frivilligstrategi oversætter din organisations overordnede vision til målrettede planer for involveringen af frivillige. En god frivilligstrategi giver retning, prioritering og overblik over formålet med det frivillige arbejde, de frivillige og de ansattes indsats. Det gør den ved at besvare henholdsvis *hvorfor* og *hvordan*, de frivillige involveres i at nå jeres overordnede vision og mål. Derved er frivilligstrategien med til at skabe sammenhæng mellem den overordnede vision og arbejdsområderne inden for frivilligkoordinering: organisering, rekruttering og fastholdelse af frivillige.³

Når du skal i gang med at skrive en frivilligstrategi, må du i første omgang tage stilling til, hvad den skal indeholde. Dernæst skal du lave en plan for, hvordan frivilligstrategien kan udvikles, herunder hvem der skal deltage i processen. Og til sidst skal strategien skrives og vurderes. Dette kapitel præsenterer, hvad en frivilligstrategi skal indeholde og dernæst en række konkrete redskaber til processen for, hvordan du udvikler og skriver en frivilligstrategi.

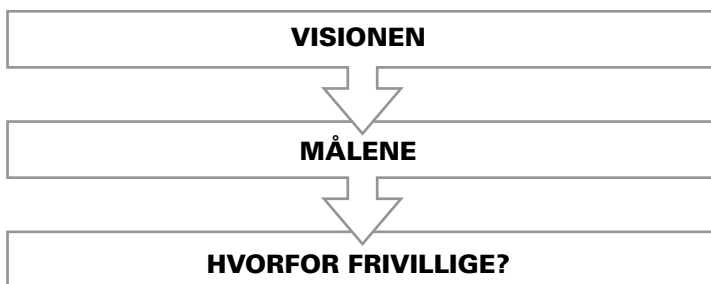
3 I grundbogen *Frivilligkoordinering – hvorfor og hvordan?*, kapitel 7, behandler vi også et fjerde arbejdsområde inden for arbejdet med frivillige. Det er ledelse af frivillige, men netop det at lave en frivilligstrategi, mener vi er ledelse – i vores terminologi er det den ledelse af frivillige, som handler om styring.

3.1 HVILKE SPØRGSMÅL BESVARER EN FRIVILLIGSTRATEGI?

For at gøre frivilligstrategien til en plan for hvordan frivillige involveres i at nå organisationens overordnede vision og mål, skal den svare på, (1) *hvorfor* de frivillige involveres i at nå jeres overordnede vision og mål, samt (2) *hvordan* de frivillige involveres, så I når jeres overordnede vision og mål.

HVORFOR INVOLVERER VI DE FRIVILLIGE I AT NÅ VORES MÅL?

Med udgangspunkt i den overordnede vision udpeger frivilligstrategien de mål, der er relevante for involveringen af frivillige og svarer på, *hvorfor* det netop er frivillige, der er vigtige at involvere for at nå disse mål.



Model 3.1.1 Hvad er den overordnede strategi og mål?

- **Hvad er vores overordnede vision?**

Ledestjernen i det frivillige arbejde er den overordnede vision, som både ansatte og frivillige i din organisation arbejder hen mod. Derfor er den også central at have med i frivilligstrategien. Visionen er knyttet til den overordnede strategi for organisationen og derfor også til din organisations kontekst.⁴

- **Hvilke mål er relevante for involveringen af frivillige?**

Du skal være opmærksom på, hvilke mål de frivillige skal være med til at opfylde. Ofte handler arbejdet med at sætte mål for involveringen af frivillige om at sætte ord, tal eller værdi på de aktiviteter, der beskæftiger de frivillige.

- **Hvorfor er det netop de frivillige, der er vigtige for at nå disse mål?**

Det næste spørgsmål, som bliver vigtigt at besvare er, hvorfor det netop er de frivillige, der er vigtige at inddrage for at nå ovenstående mål. Dette spørgsmål besvares ofte med: *fordi vi ikke har råd til at ansætte nogen til at gøre arbejdet*. Men at den frivillige arbejdskraft er gratis, gør den ikke til den bedste løsning! Ønsker man at inddrage frivillige i arbejdet om at nå den overordnede vision og målene, skal man pege på, hvorfor netop de frivillige er *den bedste løsning* til dette.⁵

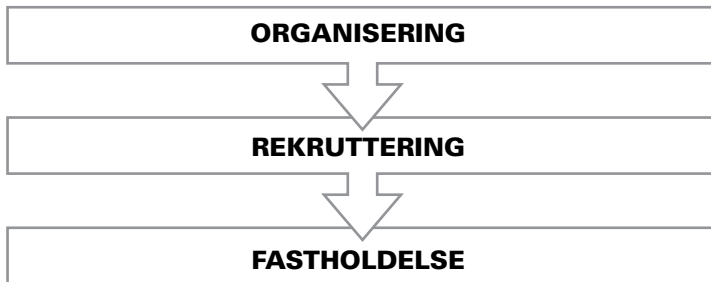
4 I vores grundbog *Frivilligkoordinering – hvorfor og hvordan?*, kapitel 1, kan du læse mere om de fire organisationskontekster: sekretariats-, filosofi-, filantropi- og eksklusivorganisationen.

5 I den forbindelse kan man med fordel trække på navigationsmodellen, og diskutere hvorvidt de frivillige inddrages med begrundelse i (menneskelige) ressourcer, i samfund, innovation og/eller troværdighed. I vores grundbog *Frivilligkoordinering – hvorfor og hvordan?*, kapitel 3.2, kan du læse mere om navigationsmodellen.

I foråret 2013 rådgav vi to frivilligkoordinatorer på et projekt, som involverer frivillige i en bod på festivaler i Danmark, Sverige og Tyskland. Udfordringen i projektet lå i, at der omsættes et væsentligt pengebeløb, som ikke distribueres videre til et velgørende formål. Og der er ingen frivillige, som vil lave gratis arbejde, der kun kommer en privat aktør til gode. Vi brugte derfor lang tid på at diskutere, hvorfor netop frivillige var den rette løsning i forhold til et lønnet personale, hvilket umiddelbart virkede mere oplagt. Sammen fandt vi ud af, at begrundelsen for at involvere de frivillige i dette tilfælde var, at de som festivalbrugere selv har en interesse i at være med til at forbedre festivaloplevelsen. I det konkrete eksempel ved at gøre Smartphones, sociale medier og telefoni konstant tilgængelige for festivalgængerne. Arbejdet i boden var et middel til at nå det mål. Men det er kærligheden til festivaler, der skal drive de frivillige.

HVORDAN INVOLVERER VI DE FRIVILLIGE, SÅ VI NÅR VORES MÅL?

Når man kender organisationens overordnede vision og mål, samt grunden til at involvere frivillige i at nå disse, er næste skridt at finde ud af, *hvordan* de frivillige involveres. Dette spørgsmål handler om, hvordan du organiserer det frivillige arbejde. Men det handler også om at sætte mål for rekrutteringsindsatsen samt have ambitioner for din fastholdelse af frivillige. Og her bliver udfordringen at gøre dine mål konkrete, målbare og realistiske.



Model 3.1.2 Hvordan involverer vi de frivillige, så vi når vores mål?

- **Hvordan er det frivillige arbejde organiseret?**

Når du kender grunden til, at dine frivillige involveres, kan du begynde at konkretisere din frivilligstrategi. I første omgang handler det om at finde ud af, hvordan de frivillige skal organiseres. Er de frivillige organiseret i mindre enheder, frivilligrupper, eller er de spontant organiseret omkring f.eks. en kampagneaktivitet? Hvilke frivilligroller er der brug for?⁶ Her er det vigtigt at afstemme dine mål med de rammer, du arbejder indenfor. Det er eksempelvis svært at få mange loyale frivillige, hvis man udelukkende rekrutterer blandt unge studerende fra et gymnasium.⁷

- **Hvilken rekrutteringsindsats er nødvendig?**

Når en rekrutteringsindsats skal skrives ind i din frivilligstrategi, handler det for det første om, at sætte et antal på de forskellige frivilligroller du ønsker at bemande. For det andet skal du beskrive, hvilke typer frivillige du søger, samt for det tredje hvilken rekrutteringstaktik du vil anvende. Rekruttering

⁶ I afsnit 3.2 finder du organiseringsmodellen med forskellige frivilligroller.

⁷ I vores grundbog *Frivilligkoordinering – hvorfor og hvordan?*, kapitel 4, kan du læse mere om organisering af frivillige.

af frivillige bliver ofte en tidssluger, fordi det er uklart, hvad man rekrutterer frivillige til, hvor mange nye frivillige der er behov for, og hvor de nye frivillige skal findes. Frivilligstrategien skal prioritere dit rekrutteringsarbejde mod bestemte målgrupper. Dette indebærer, at du navigerer udenom den velmenende men upræcise floskel, at ”hos os kan alle være frivillige”. Når frivilligstrategien er skarp på, hvilke målgrupper der skal rekrutteres fra, til hvad, hvilke roller samt hvor, og hvornår det gøres, så målretter den rekrutteringsindsatsen konkret for andre end penneføreren af frivilligstrategien.⁸

- **Hvilken fastholdelsesindsats er nødvendig?**

Når en frivilligstrategi skal forholde sig til fastholdelsesindsatsen, skyldes det, at frivillige har den mulighed, at de kan stoppe deres arbejde når som helst. Du skal afstemme dine fastholdelsestiltag med, hvem dine frivillige er, og hvordan de er organiseret. Om de frivillige er kendetegnet ved et kort og projektorienteret engagement eller en loyal kontinuerlig indsats, er nemlig afgørende for, hvor aktiv en fastholdelsesindsats der er nødvendig. Har man eksempelvis et meget projektorienteret frivilligmiljø, så skal en fastholdelsesindsats ikke være særlig aktiv – de frivillige siger formentlig farvel, uanset hvor meget man anstrenger sig. I stedet for at sætte måltal for din fastholdelsesindsats er det bedre at give konkrete anvisninger for, hvornår og hvordan dine frivillige skal fastholdes.⁹

8 Vi anbefaler at du læser kapitel 5 om rekruttering af frivillige i grundbogen *Frivilligkoordinering – hvorfor og hvordan?* Her finder du bl.a. redskaber og anvisninger til at finde målgrupper og vælge den bedste rekrutteringstaktik.

9 I grundbogen *Frivilligkoordinering – hvorfor og hvordan?*, kapitel 6, uddyber vi bl.a. hvilke motive-rende strukturer, du kan anvende i din fastholdelse.

3.2 UDVIKLINGEN AF EN FRIVILLIGSTRATEGI

Når du skriver din frivilligstrategi, skal du være opmærksom på, at den afspejler de tre egenskaber: den skal være rammeorienteret, fælles og kommunikerbar. Arbejder du inden for din organisations overordnede vision og mål, er du allerede godt i gang med at gøre frivilligstrategien rammeorienteret. De næste skridt er at gøre den fælles og kommunikerbar.

For at gøre din frivilligstrategi til et *fælles* anliggende mener vi, at en strategiworkshop er et oplagt redskab. I dette afsnit giver vi vores bud på, hvordan du vælger, hvem der skal involveres, og hvordan du strukturerer en strategiworkshop. Vi afrunder kapitlet ved at give dig en skabelon for opbygningen og omfanget af frivilligstrategiens indhold. På den måde giver vi dig rammerne for at gøre din frivilligstrategi kort og præcis. Men det er måden, I formulerer den på, som afgør, om den bliver kommunikerbar.

HVEM SKAL DELTAGE I UDVIKLINGEN?

For at gøre frivilligstrategien fælles er det frugtbart at gå strategisk til værks i udvælgelsen af de personer, der skal deltage i udviklingsprocessen. *Fælles* skal her ikke forveksles med alle. Som hovedregel skal du udvælge deltagere ud fra følgende to kriterier: På den ene side skal deltagerne have (1) *indsigt* i din organisations vision og ressourcemæssige muligheder. På den anden side skal dine deltagere (2) være i *berøring* med arbejdet med frivillige. På den måde sikrer du, at udviklingsprocessen er relevant for deltagerens eget arbejde eller engagement. Dine deltagere kan både være frivillige og ansatte, og de kan for så vidt være både nye såvel som erfarne kræfter i din organisation. Så længe de lever op til ovennævnte to kriterier.

Det er desuden en fordel, at du allerede i udvælgelsen af deltagere tager højde for, om nogle deltagere vil være modstandere af eller særlig skeptiske overfor en frivilligstrategi. Modstand mod nye tiltag, som eksempelvis

en frivilligstrategi, skyldes ofte en bekymring hos den enkelte omkring nye arbejdstider, arbejdsopgaver eller, om man skal afgive indflydelse og ansvar til andre. Du gør implementeringen af frivilligstrategien mere smidig, hvis du sikrer en god dialog med de parter, som du forventer vil øve modstand i forhold til strategien. Du kan for eksempel invitere dem med i udviklingsprocessen. I forbindelse med udvælgelsen af deltagere skal du også huske, at gøre det klart, hvilken form for deltagelse du tilbyder og forventer. Det skal sikres, at de frivillige såvel som ansatte medarbejdere du involverer ved, i hvor høj grad de kan forvente, at deres *inputs* bliver omsat til direkte *indflydelse* på den endelige frivilligstrategi. I kapitel 5 kan du læse mere om, hvordan du håndterer modstand i en forandringsproces, samt hvordan du afgør, hvem der skal have indflydelse, og hvem der blot skal give inputs.

STRATEGIWORKSHOPPEN

Når du ved, hvem du vil inddrage i processen, er tiden kommet til at udvikle frivilligstrategien. En workshop er et godt redskab til at udvikle din frivilligstrategi. Workshoppen er inddelt i fire faser: to workshops med fokus på udviklingen, dernæst en skrivefase og til sidst en opsamlende workshop, hvor resultatet vurderes og diskuteres.

- Strategiworkshop: besvarelse af *hvad* og *hvorfor* (1. del)
- Strategiworkshop: besvarelse af *hvordan* (2. del)
- Skrivefase: skriv din frivilligstrategi (mellem 2. og 3. del)
- Strategiworkshop: opsamling og vurdering (3. del)

Skabelonen herunder indeholder tidsmæssige overvejelser, som du kan lade dig inspirere af, når du skal afholde din egen workshop.¹⁰ Du kan vælge at

¹⁰ Husk at tilføje pauser undervejs på workshopdagene. En god tommelfingerregel er at holde en pause på 5-10 minutter for hver 45 minutters til 1 times workshop. Derudover en længere pause for hver 2 timers workshop.

bruge hele planen og invitere til tre workshopdage, eller du kan komprimere processen til f.eks. en workshopweekend eller et kortere aftenmøde. Du kan naturligvis også forlænge processen og supplere eller erstatte de foreslåede øvelser, så de matcher din forenings, frivillige organisations eller kommunale institutions behov bedst muligt.

STRATEGIWORKSHOP:

BESVARELSE AF HVAD OG HVORFOR (1. DEL)

I løbet af workshoppen første dag arbejder gruppen med spørgsmålene hvad og hvorfor. Formålet er at finde en fælles linje i forhold til den overordnede vision og de opstillede mål samt begrundelser for at involvere frivillige i arbejdet.

Du starter workshoppen med at byde velkommen og indvie deltagerne i, hvorfor netop de er inviteret til at deltage, samt i hvilken grad de kan forvente, at deres inputs får indflydelse på den færdige strategi.

Herefter skal deltagerne diskutere hvilke mål, de finder relevante for involveringen af frivillige i relation til organisationens overordnede vision og mål.

Som det sidste trin på første del skal der findes en fælles begrundelse for at involvere frivillige. Her kan '1-million-kroner-spørgsmålet' være et godt afsæt til at nå frem til fælles begrundelser, der peger væk fra de åbenlyse økonomiske fordele.

Dette spørgsmål kan stilles i plenum og efterfølgende samles op i mindre (eventuelt nye) grupper på tre og fire personer.

Afslutningsvis samles der op på deltagernes indtryk og indsigter i løbet af dagen.

STRATEGIWORKSHOP – HVAD OG HVORFOR?		1. DEL 3-4 TIMER
Velkommen		ca. 15 min.
Oplæg	Formål med dagen?	
Oplæg	Hvorfor netop denne gruppesammensætning?	
Øvelse: Hvilke mål er vigtige?		ca. 75 min.
Oplæg	Præsentation af organisationens overordnede vision og mål.	
Gruppe	Hvilke mål er vigtige ift. involveringen af frivillige for at nå den over-ordnede vision og målet?	
Plenum	Diskussion, opsamling og beslutning.	
Øvelse: Hvorfor frivillige?		ca. 60 min.
Plenum	Hvis vi fik 1 mio. kr., ville vi så ansætte personale til at varetage de frivilliges arbejde?	
Gruppe	Formulér bullets over hvorfor frivillige er den bedste løsning ift. at indfri målene.	
Plenum	Diskussion, opsamling og beslutning.	
Opsamling på dagen		ca. 15 min.
Plenum	Hvad har vi fundet ud af?	

Figur 3.2.1 Strategiworkshop del 1

STRATEGIWORKSHOP: BESVARELSE AF HVORDAN (2. DEL)

I workshoppens anden del arbejder gruppen med spørgsmålet hvordan. Formålet er at skabe en fælles plan for arbejdet med frivillige og herunder kortlægge, hvilke frivilligroller din organisation har brug for, for at nå målene.

Du starter med en opsamling med fokus på de mål, I fandt relevante for det frivillige arbejde (workshoppens 1. del). Du skal nemlig sikre, at der er enighed om grundlaget for det videre arbejde med strategien. Herefter fremlægger du formålet med 2. del af workshoppen.

Næste punkt på dagsordenen er en øvelse, hvor I kortlægger, hvilke frivilligroller der allerede er, og hvilke frivilligroller der er brug for, for at nå jeres mål. For at nå frem til dette diskuteres organiseringsmodellen (gennemgås herunder) i grupper af fire til fem personer. Øvelsen samles op i en fælles diskussion.

Herefter diskuteres rekrutteringsindsatser i mindre grupper af to til tre personer med udgangspunkt i en række spørgsmål. Gruppediskussionen samles op i plenum, og proceduren gentages for fastholdelsesindsatser.

Dagen afrundes med en opsamling.

STRATEGIWORKSHOP – HVORDAN?		2. DEL 3-4 TIMER
Velkommen		ca. 20 min.
Plenum	Opsamling på strategiworkshop del 1.	
Oplæg	Formål med dagen?	
Øvelse: Hvordan skal det frivillige arbejde organiseres?		ca. 55 min.
Gruppe	Brug organiseringsmodellen til at kortlægge hvilke frivilligroller din organisation har brug for, for at nå målene.	
Plenum	Diskussion, opsamling, beslutning.	
Rekrutteringsindsats		ca. 60 min.
Gruppe	Diskussion af rekrutteringsindsatser. - Hvilke frivilligroller skal vi bemande? - Hvem skal bemande dem (målgrupper)? - Hvordan skal vi rekruttere dem (hvor møder vi dem)?	
Plenum	Diskussion, opsamling og beslutning.	
Fastholdelsesindsatser		ca. 60 min.
Gruppe	Diskussion af fastholdelsesstrategi. - Hvad motiverer vores frivillige til at forsætte deres engagement? - Hvordan stimulerer vi disse motiver? (Skal vi overhovedet det?) - Hvilke tiltag er nødvendige for at fastholde vores frivillige?	
Plenum	Diskussion, opsamling, beslutning.	
Opsamling på dagen		ca. 15 min.
Plenum	Hvad har vi fundet ud af?	

Figur 3.2.2 Strategiworkshop del 2

SÅDAN BRUGER DU ORGANISERINGSMODELLEN

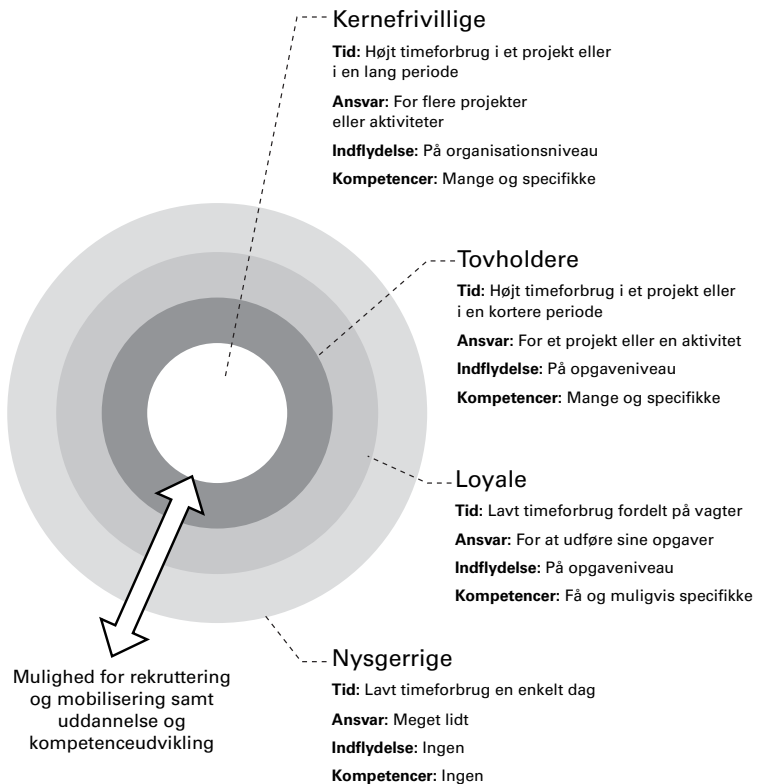
Omdrejningspunktet for workshoppen anden del er organiseringsmodellen, som er et redskab, I kan tage afsæt i for at udvikle jeres egne frivilligroller.

I modellen skelner vi mellem fire frivilligroller, som vi mener er de mest almindelige. I din forening, frivillige organisation eller kommunale institution kan der selvfølgelig være tale om flere eller færre frivilligroller.

Som en vej ind i organiseringsmodellen kan I spejle de frivillige, I allerede har ind i de fire frivilligroller: nysgerrige, loyale, tovholdere og kernefrivillige. Men i workshoppen skal I arbejde med at skille arbejdsopgaver fra de frivillige, som udfører dem. Det gør I ved at diskutere spørgsmålene:

- Hvilke opgaver løser de frivillige /skal de frivillige løse?
- Kategoriser arbejdsopgaverne i forhold til det tidsmæssige omfang, det ansvar, den indflydelse og de kompetencer der er påkrævet for at løse dem.
- Placer de forskellige arbejdsopgaver hos de respektive frivilligroller?

I vil formentlig bemærke at nogle af jeres kernefrivillige eksempelvis varetager arbejdsopgaver, som kan placeres hos nysgerrige frivillige - eksempelvis at stå i baren til en lokal festival eller lave kaffe til et arrangement.



Figur 3.2.3 Organiseringsmodellen fra Frivilligkoordinering – hvorfor og hvordan s. 53

STRATEGIWORKSHOP: OPSAMLING OG VURDERING (3. DEL)

I workshoppens tredje del forudsættes det, at de ansvarlige for frivilligstrategien har samlet op på workshoppens første og anden dag og udfærdiget et udkast til den endelige frivilligstrategi, som deltagerne i workshoppen har haft mulighed for at forholde sig til forud for dagen.

Workshoppen skydes i gang med en præsentation af formålet med dagen, og frivilligstrategien præsenteres.

Herefter sættes god tid af til en proces, hvor frivilligstrategien bedømmes ud fra en SWOT-analyse.¹¹ Under processen inddeles deltagerne i større grupper af tre til fem personer. Du kan her vælge at lade deltagerne gennemgå et længere gruppearbejde og herefter samle op i plenum, eller veksle mellem gruppediskussion og opsamling for hvert enkelt spørgsmål.

Dernæst skal frivilligstrategien vurderes ud fra de tre egenskaber: ramme-orienteret, fælles og kommunikerbar.¹² Dette gøres i mindre grupper af to til tre personer, hvorefter der diskuteres og samles op i plenum.

Dagen afrundes med en opsamling.

11 SWOT-analysen er et hyppigt brugt redskab inden for organisationstænkning. Den beskriver og vurderer følgende fire karakteristika: S (strengths/styrker); W (weaknesses/svagheder); O (opportunities/muligheder) og; T (threats/trusler).

12 I slutningen af dette kapitel stiller vi dig nogle konkrete spørgsmål, som du også kan inddrage i workshoppen som redskab til at foretage denne vurdering.

STRATEGIWORKSHOP – OPSAMLING OG VURDERING		3. DEL 3-4 TIMER
Velkommen		ca. 20 min.
Oplæg	Formål med dagen? Præsentation af frivilligstrategien.	
Øvelse: Refleksion over processen (SWOT)		ca. 120 min.
Gruppe	Diskussion af udkastet til frivilligstrategien. - Hvad er vores frivilligstrategis muligheder (O) og trusler (T)? - Hvad er vores frivilligstrategis styrker (S) og svagheder (W)? - Hvordan bruger vi (S) til at overkomme (T)? - Hvordan undgår vi at (W) ødelægger vores (O)? - Hvordan minimerer vi vores (W) og maksimerer vores (S)?	
Plenum	Opsamling på gruppediskussionen.	
Øvelse: De tre egenskaber		ca. 45 min.
Gruppe	Hvordan er vores strategi rammeorienteret, fælles og kommunikerbar?	
Plenum	Diskussion og opsamling.	
Opsamling på dagen		ca. 15 min.
Plenum	Hvad har vi fundet ud af?	

Figur 3.2.4 Strategiworkshop del 3

3.3 SKRIVEFASEN

Når I skal formulere frivilligstrategien i jeres skrivefase, kan I sikre, at den bliver kort og præcis ved at benytte skabelonen på næste side.

1. HVORFOR INVOLVERER VI DE FRIVILLIGE, I AT NÅ VORES MÅL?

- Hvad er vores vision?

- Hvilke mål er relevante for involveringen af frivillige?

- Hvorfor er det netop de frivillige, der er vigtige for at nå disse mål?

Figur 3.3 Indholdsskabelon til en frivilligstrategi - 1

2. HVORDAN INVOLVERER VI DE FRIVILLIGE, SÅ VI NÅR VORES MÅL?

- Hvordan er det frivillige arbejde organiseret?

- Hvilken rekrutteringsindsats er nødvendig for at nå vores mål?

- Hvilken fastholdelsesindsats er nødvendig for at nå vores mål?

Figur 3.3 Indholdsskabelon til en frivilligstrategi - 2

3.4. AFRUNDING

Med en frivilligstrategi har I et godt fundament for at sikre præmissen i arbejdet med frivillige: At det giver mening for både organisationen og de frivillige at arbejde sammen. Og I sikrer sammenhængen mellem jeres rammer og arbejdsområderne i arbejdet med frivillige. Men en frivilligstrategi er ikke bedre, end de resultater den skaber. Derfor er det centralt, at din frivilligstrategi har de tre egenskaber, som kendetegner generalens slagplan. For at finde ud af det, kan du stille dig selv og/eller dine kollegaer følgende spørgsmål:

- Honorerer frivilligstrategien vores overordnede vision (er den rammeorienteret)?
- Sikrer vi, at vores frivilligstrategi har bred opbakning i organisationen (er den fælles)?
- Er frivilligstrategien skåret ind til benet, så den er kort og præcis (er den kommunikerbar)?

En frivilligstrategi kan ikke stå alene. For at skabe mening og sammenhæng i arbejdet med frivillige er det næste skridt, at du skaber et stærkt sæt spilleregler for dit arbejde med frivillige. Det gør du med en frivilligpolitik. Og udviklingen af denne fører vi dig igennem i næste kapitel.

3 : SÅDAN SKRIVER DU EN FRIVILLIGSTRATEGI

4

SÅDAN SKRIVER DU EN FRIVILLIGPOLITIK

Politik handler om, hvem der får hvad, hvornår og hvorfor. Derfor er formålet med en frivilligpolitik at skabe en gennemskuelig fordeling af roller, ansvar og forpligtelser mellem de frivillige og organisationen. På den måde beskriver frivilligpolitikken spillereglerne for den eller de samarbejdsformer, som ønskes med og mellem de frivillige og ansatte.

Det er vigtigt, at en frivilligpolitik ikke udelukkende bliver en opremsning af organisationens forventninger og krav til de frivillige. For så fordeler frivilligpolitikken kun rettigheder og pligter i organisationens favør. Præmissen for at arbejde med frivillige er at sikre, at det giver mening for både de frivillige og organisationen at involvere sig i samarbejdet. Ved at sikre gensidige rettigheder og pligter bliver frivilligpolitikken den rettesnor, som sikrer, at det frivillige arbejde giver mening både for organisationen og de frivillige.¹³

Du kan godt skrive en god frivilligpolitik uden forudgående at have udviklet en frivilligstrategi. Men vi anbefaler, at frivilligpolitikken udvikles i forlængelse af frivilligstrategien eller omvendt. Dette for at undgå faldgruben der ligger i at blande fokusområderne i frivilligpolitikken og frivilligstrategien sammen. Vi ser ofte frivilligpolitikker, som dikterer strategiske mål og overvejelser: Rekrutteringsplaner, fastholdelsestiltag eller ideer til organiseringen af det frivillige arbejde. Sådanne emner hører ikke til i en

¹³ I vores grundbog *Frivilligkoordinering – hvorfor og hvordan?*, kapitel 2, kan du læse nærmere om denne præmis.

frivilligpolitik. For det er ikke overvejelser over organisationens spilleregler for samarbejdet mellem frivillige og organisationen. Men de spilleregler, du opstiller i din frivilligpolitik, skal naturligvis hænge sammen med de strategiske overvejelser, der ligger til grund for frivilligstrategien. Så de to redskaber komplementerer hinanden.

Når du skal i gang med at skrive en frivilligpolitik, må du i første omgang tage stilling til, hvad den skal indeholde. Dernæst skal du lave en plan for, hvordan frivilligstrategien kan udvikles, herunder hvem der skal deltage i processen. Og til sidst skal politikken skrives og vurderes. Dette kapitel præsenterer, hvad en frivilligpolitik skal indeholde og dernæst en række konkrete redskaber til processen for, hvordan du udvikler og skriver den.

4.1 HVILKE SPØRGSMÅL BESVARER EN FRIVILLIGPOLITIK?

Frivilligpolitikken er et redskab, der fordeler roller, ansvar og forpligtelser i foreningen, den frivillige organisation eller kommunale institution. Roller, ansvar og forpligtelser bliver fordelt, når man forholder sig til, (1) hvilken rolle den frivillige har i organisationen, samt (2) hvad organisationen forventer af de frivillige, og hvad de frivillige kan forvente af organisationen.

HVILKEN ROLLE HAR DEN FRIVILLIGE HOS OS?

Det første spørgsmål frivilligpolitikken besvarer er, hvilken rolle den frivillige har i din organisation. På den måde peger frivilligpolitikken tilbage på arbejdet med at udvikle frivilligroller i frivilligstrategien. Men frivilligpolitikken angriber frivilligrollen fra en værdimæssig frem for strategisk vinkel. Derfor handler det her om, hvad forholdet er mellem de frivillige og det lønnede personale. Dette er udgangspunktet for den konkrete fordeling af ansvar og forpligtelser, hvilket er det andet punkt i en god frivilligpolitik.



Model 4.1.1 Hvilken rolle har den frivillige hos os.

- **Hvilke spilleregler, underbygger vores samarbejde med de frivillige?**

Samarbejdsrelationer findes overalt i en organisation. Derfor skal vi være opmærksomme på, hvilke spilleregler vi arbejder og handler ud fra i de samarbejdsrelationer, vi indgår i. Når I udvikler jeres frivilligpolitik, kan I både blive opmærksomme på, hvilke synlige og usynlige spilleregler I allerede arbejder ud fra, og I kan opdage og ændre spilleregler, som er uensigtsmæssige for jeres arbejde med frivillige.¹⁴ En spilleregel for samarbejde i en frivilligpolitik er en rettesnor for, hvordan man handler og behandler hinanden i hele organisationen. En frivilligpolitik handler derfor *ikke* nødvendigvis om at 'opfinde' nye eller anderledes spilleregler for arbejdet med frivillige, men om at udbrede de sunde spilleregler som allerede findes i organisationen.

Det er væsentligt, at der er overensstemmelse mellem de grunde, man i frivilligstrategien har udstukket for at involvere frivillige og de konkrete spilleregler, der noteres i frivilligpolitikken.¹⁵ Hvis et af argumenterne for at inkludere frivillige eksempelvis er et samfundsfokus, hvor organisationen selv forstår at have et dannelsesansvar over for de frivillige, som involverer

¹⁴ I kapitel 5 kan du læse mere om, hvordan I bliver opmærksomme på jeres usagte spilleregler, når vi præsenterer en guide til, hvordan en organisations usynlige antagelser om arbejdet med frivillige undersøges og ændres.

¹⁵ I kapitel 3, forklarede vi hvordan du når frem til netop jeres grunde for at involvere de frivillige, og hvorfor det er vigtigt at have øje for dette.

sig,¹⁶ så skal dette modsvares af en spilleregul – for eksempel at der er plads til at have en dårlig dag, hvor man ikke overholder sine aftaler. Dette vil ofte være tilfældet i frivillige sociale foreninger, hvor de frivillige også selv er brugere af foreningens tilbud.

16 I vores grundbog *Frivilligkoordinering – hvorfor og hvordan?*, kapitel 3, kan du læse mere om hvordan samfundsfokus kan være én af fire overordnede begrundelser for at involvere frivillige i arbejde.

HVORFOR FRIVILLIGE?	SPILLEREGEL:	KONKRETE TILTAG:
Organisationen har et dannelsesansvar i samfundet, og dermed overfor de frivillige.	»Alle fortjener en chance til.«	Vi har ansat en konsulent, der skal støtte de frivillige i deres hverdag og frivillige arbejde.
De frivillige kan bidrage positivt med innovative ideer til organisationens arbejdsområder.	»Der skal være mulighed for udvikling og plads til at lave fejl.«	Frivilligkoordinatoren har løbende ansvar for at viderebringe ideer fra de frivillige til resten af organisationen. Én gang årligt holdes et fælles visionmøde, hvor alle i organisationen inviteres til at drøfte potentielle udviklingsområder.
De frivillige bidrager med en troværdighed i arbejdet, som er vigtig ift. organisationens arbejdsområder.	»Der skal være plads til den personlige motivation i det frivillige arbejde.«	De frivillige har mulighed for at dele deres personlige oplevelser med det frivillige arbejde i medlemsbladet.
De frivillige bidrager med ressourcer i kraft af kompetencer, som er centrale for organisationens arbejdsområder.	»Den frivillige skal have mulighed for at sætte sine kompetencer i spil.«	Den frivillige har mulighed for at deltage i uddannelses tilbud – både interne og eksterne.

Model 4.1.2 Inspirationskatalog for spilleregler og konkrete tiltag.

- **Hvad er forholdet mellem de frivillige og det lønnede personale?**

Det er en vigtig del af frivilligpolitikken at klargøre forholdet mellem det frivillige og det lønnede personale. Det handler grundlæggende om at finde ud af, om det er de ansatte, der understøtter de frivilliges arbejde, eller om det er de frivillige, der understøtter de ansattes arbejde.¹⁷ Herefter skal dette konkretiseres i en gensidig fordeling af krav og forventninger mellem frivillige og ansatte i organisationen.

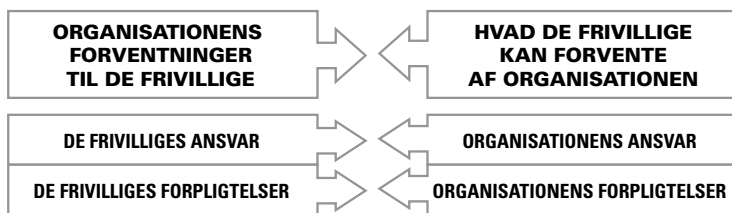
I flere kommuner har man gode erfaringer med at engagere frivillige skoletanter og skoleonkler på de mindste klassetrin i Folkeskolen. Skoletanternes og -onklernes opgaver består i at være tilstede i skolens travleste timer, bl.a. som ekstra hænder og ikke mindst ekstra nærvær. Eksempelvis som kaffebryggere for personalet og en ekstra trøstende skulder når børnene rykker ind i morgentimerne. Rollefordelingen mellem de frivillige og ansatte er tydelig. Skolen er fortsat en skole, og skoletanterne og skoleonklerne skal understøtte det fastansatte personale i at gøre deres arbejde – ikke overtage det.

ORGANISATIONENS OG DE FRIVILLIGES FORVENTNINGER TIL HINANDEN

Arbejdet med frivillige er *altid* et samarbejde. Der samarbejdes frivillig og frivillig imellem og mellem ansatte og frivillige. Derfor bygger en frivilligpolitik på gensidige principper for måden, frivillige og organisationen (herunder ansatte) arbejder sammen på. Der skal i frivilligpolitikken stilles krav til de frivillige, men de frivillige skal også stille krav til organisationen.

Udfordringen er at balancere forventningerne, så de afspejler forventninger og krav hos forskellige frivillige og ansatte.

¹⁷ I vores grundbog *Frivilligkoordinering – hvorfor og hvordan?*, kapitel 4, kan du læse mere om denne grundlæggende forskel i forholdet mellem frivillige og ansatte.



Model 4.1.3 Forventninger til de frivillige og til organisationen.

Vi mener, at denne balance bedst opnås, når det, for hver forventning eller krav der stilles til de frivillige, tilstræbes at modstille en forventning eller et krav til organisationen.

- **Hvad er de frivilliges ansvar, og hvad er organisationens ansvar?**

At have et ansvar handler om at være den der på den ene eller anden måde skal sikre, at en opgave, et forhold eller mål bliver opfyldt. I frivilligpolitikken er det aktuelt at kortlægge, hvilke arbejdsopgaver de frivillige har ansvar for, samt hvilke opgaver organisationen/de ansatte har ansvaret for. Hvem der har ansvaret for hvad afhænger naturligvis af, hvem der understøtter hvem i det frivillige arbejde. Ofte møder vi ansatte, der understøtter de frivilliges arbejde, og som er i tvivl, om de må lade de frivillige begå fejl eller lade dem søsætte initiativer, som kuldsejler. En afklaring af hvem, der har ansvaret for hvad, er en måde at mindske tvivlsspørgsmål på. Og den ansvarsfordeling, man beslutter i sin frivilligpolitik, skal naturligvis både hænge sammen med de spilleregler, som kendetegner samarbejdet med frivillige, og den rolle de frivillige har i organisationen.

HVAD ER DE FRIVILLIGES ANSVAR?		HVAD ER ORGANISATIONENS ANSVAR?
De frivillige har ansvar for den daglige ledelse (f.eks. ved bestyrelsesposter)	><	Organisationen har ansvar for at understøtte bestyrelsens arbejde
De frivillige har ansvar for at finde på nye aktiviteter	><	Organisationen har ansvar for at eksekvere nye aktiviteter
De frivillige faciliterer aktiviteterne	><	Organisationen har ansvar for at hverve brugere til aktiviteterne
De frivillige har ansvar for at hjælpe de fremmødte i lektiecaféen med deres lektier	><	Organisationen har ansvar for at finde brugere og rekruttere frivillige lektiehjælpere

Model 4.1.4 Inspirationskatalog for ansvar.

- **Hvad forpligter de frivillige henholdsvis organisationen sig på/til?**

Hvor et ansvar handler om at være den (eller dem), der sikrer udførelsen af eksempelvis en opgave, handler en forpligtigelse om, hvordan de frivillige eller organisationen er med til at understøtte den konkrete handling, der er affødt af et ansvar. Her kan nævnes børneattester og forsikringsforhold som eksempler på forpligtelser, der følger de uddelegerede ansvarsopgaver. De forpligtelser, som de frivillige hhv. organisationen pålægges, kommer derfor af det ansvar, der er blevet fordelt.

HVAD ER DE FRIVILLIGES FORPLIGTELSESR?		HVAD ER ORGANISATIONENS FORPLIGTELSESR?
De frivillige er pålagt tavshedspligt omkring personlige informationer, der vedrører brugerne af aktiviteterne	><	Organisationen forpligtes til at oplyse de frivillige om, hvad der er personlige informationer og herunder løbende at tilbyde supervision
De frivillige pålægges at godkende indhentning af børneattest forud for det frivillige arbejde	><	Organisationen er forpligtet til at indhente børneattest på et oplyst grundlag forud for igangsættelsen af det frivillige arbejde
Som frivillig lektiehjælper forpligter du dig på at deltage i lektiecaféen 1-2 gange/måneden	><	Organisationen er forpligtet til at organisere aktiviteten, så der er lokaler til rådighed og altid mindst 3 på arbejde

Model 4.1.5 Inspirationskatalog for forpligtelser.

Pointen med fordelingen af ansvar og forpligtelser er, at for hver forventning til de frivillige bør de frivillige også have en forventning til organisationen. Der bør ikke nødvendigvis være tale om et 1:1 forhold mellem frivillige og organisation, men der bør være et forhold, som sikrer, at de ved, at det, de forpligter sig på, bliver understøttet af organisationen. Omvendt er det også vigtigt for organisationen at være skarp på, hvad det er, de frivillige forpligter sig på.

4.2 UDVIKLINGEN AF EN FRIVILLIGPOLITIK

Når du skriver din frivilligpolitik, skal du være opmærksom på, at den afspejler de tre egenskaber: den skal være rammeorienteret, fælles og kommunikerbar. Når du udvikler frivilligpolitikken i forlængelse af arbejdet med frivilligstrategien, sikres det, at den bliver rammeorienteret. De næste

skridt er at gøre den fælles og kommunikerbar.

For at gøre din frivilligpolitik til et *fælles* anliggende mener vi, at en politikworkshop er et oplagt redskab. I dette afsnit giver vi vores bud på, hvordan du vælger, hvem der skal involveres, og hvordan du strukturer en politikworkshop. Vi afrunder kapitlet ved at give dig en skabelon for opbygningen og omfanget af frivilligpolitikens indhold. På den måde giver vi dig rammerne for at gøre din frivilligpolitik kort og præcis. Men det er måden, I formulerer den på, som afgør, om den bliver kommunikerbar.

HVEM SKAL DELTAGE I UDVIKLINGEN?

Ligesom vi diskuterede udvælgelsen af deltagere i strategiprocesen, er det vigtigt at forholde sig til sammensætningen af deltagere for en politikworkshop. I afsnit 3.2. kan du læse nærmere om udvælgelseskriterier.

Frivilligpolitikens fokusområder understreger desuden vigtigheden af at inddrage de frivillige i processen, så deres perspektiver på frivilligrollen og fordelingen af ansvar og forpligtelser bliver en del af frivilligpolitikken. I workshoppen tager vi derfor udgangspunkt i, at frivillige også deltager. Såfremt det ikke er en mulighed, må de tilstedeværende bestræbe sig på at sætte sig i de frivilliges sted, når de opstiller de frivilliges forventninger og krav til organisationen.¹⁸

POLITIKWORKSHOPPEN

Når du har besluttet, hvem du skal have med i processen med at udvikle en frivilligpolitik, kan du gå i gang med arbejdet. Vi vil i det følgende introducere politikworkshoppen som redskab til at udvikle den gode frivilligpoli-

¹⁸ Denne indsigt kan selvfølgelig bygge på hverdagsindsigt, men du kan også overveje at indsamle de frivilliges perspektiver på anden vis. Eksempelvis gennem en frivilligaften, et spørgeskema eller mailinput.

tik. Processen falder i tre faser: en workshop med fokus på udviklingen af en fælles frivilligpolitik, derefter en skrivefase og til sidst en opsamlende workshop hvor resultatet vurderes.

- Politikworkshop: udvikling (1. del)
- Skrivefase: skriv din frivilligpolitik (mellem 1. og 2. del)
- Politikworkshop: opsamling og vurdering (2. del)

Skabelonen herunder indeholder tidsmæssige overvejelser, som du kan lade dig inspirere af, når du skal afholde din egen workshop.¹⁹ Du kan vælge at bruge hele planen og invitere til to workshopdage, eller du kan komprimere processen til f.eks. én dag eller et kortere aftenmøde. Du kan naturligvis også forlænge processen og supplere eller erstatte de foreslåede øvelser, så de matcher din forenings, frivillige organisations eller kommunale institutions behov bedst muligt.

¹⁹ Husk at tilføje pauser undervejs på workshopdagene. En god tommelfingerregel er at holde en pause på 5-10 minutter for hver 45 minutters til 1 times workshop. Derudover en længere pause for hver 2 timers workshop.

POLITIKWORKSHOP: UDVIKLING (1. DEL)

På politikworkshoppens del 1 skal deltagerne arbejde bredt med frivillig-politikens områder ved at gennemgå en række øvelser, der på hver sin måde berører frivillig-rollen og de gensidige forventninger, som har med det frivillige arbejde at gøre.

Du starter workshoppen med at introducere formålet med dagen, og hvorfor de respektive deltagere er inviteret.

Det næste punkt under workshoppen fokuserer på spørgsmålet: Hvilken rolle har frivillige hos os? Dette besvares gennem tre øvelser.

Øvelse 1.1 handler om at spejle X grunde for at involvere de frivillige i arbejdet (jf. frivilligstrategien) med X spilleregler, som kan udgøre et inspirationskatalog for den endelige frivilligpolitik. Dette arbejde udføres i grupper af 3-4, der hver får udleveret et ark med tre kolonner: Hvorfor frivillige? Spilleregler og konkrete tiltag (jf. model 4.1.2 i dette kapitel). Hvorfor frivillige?-kolonnen er på forhånd udfyldt med udgangspunkt i frivilligstrategien, og det er nu gruppens opgave at udfylde de to sidste kolonner. Resultatet samles op i plenum, hvor I bliver enige om indholdet i de tre kolonner.

Øvelse 1.2 er en afhængighedsøvelse, der skal stille skarpt på forholdet mellem frivillige og ansatte. Her noterer deltagerne i tre kolonner; deres konkrete arbejdsopgaver; hvorvidt den enkelte opgave afhænger af frivillige og/eller ansatte og; hvordan opgaven afhænger af frivillige og/eller ansatte. Resultatet samles op i en plenumdiskussion.

POLITIKWORKSHOP – UDVIKLING		1. DEL 4-5 TIMER
Velkommen		ca. 20 min.
Oplæg	Formål med dagen?	
Oplæg	Hvorfor netop denne gruppesammensætning?	
1. Hvilken rolle har frivillige hos os?		
Øvelse 1.1		ca. 55 min.
Gruppe	Hvordan omsættes X grunde for at involvere frivillige (jf. frivilligstrategien) til X spilleregler i arbejdet med frivillige i frivilligpolitikken?	
Hvorfor	Spilleregler	Hvordan?
...
Gruppe	Diskussion, opsamling, beslutning	
Øvelse 1.2		ca. 35 min.
Individuelt	Afhængighedsøvelse - Hvilke konkrete arbejdsopgaver har jeg? (listes) - Er den enkelte arbejdsopgave afhængig af frivillige/ansatte? (ja/nej) - Hvordan afhænger den konkrete arbejdsopgave af frivillige/ansatte?	
Arbejdsopgaver	Afhængig af frivillige/ansatte?	Hvordan?
...
Plenum	Hvilke opgaver er afhængige af hhv. de ansattes og de frivilliges indsats? Hvem understøtter hvem?	

Figur 4.2.1 Politikworkshop – udvikling (1. del – forsættes)

POLITIKWORKSHOP: UDVIKLING (FORTSAT)

Øvelse 1.3 runder diskussionen om de frivilliges rolle af og peger samtidig frem mod workshoppens anden del, hvor ansvar og forpligtelser skal fordeles. Her skal deltagerne to og to summe over 5 overvejelser vedrørende samarbejdet mellem frivillige og ansatte. Deltagerne præsenteres kun for et spørgsmål af gangen, som de får 5 minutter til at diskutere. Efter hvert spørgsmål konkluderes i stikord på tavlen. Når alle fem overvejelser er gennemgået, holdes stikordene op imod spillereglerne i øvelse 1.1 og afhængighedsøvelsen i 1.2 i en plenumdiskussion, hvor det diskuteres, om der er sammenhæng – eller om den endelige frivilligrolle skal revideres.

Herefter tager workshoppen fat på den del af frivilligpolitikken, som fordeler ansvar og forpligtelser mellem frivillige og organisationen. Her sættes god tid af til en øvelse med et forventningsspejl. Denne øvelse styres fra tavlen, og deltagerne udstyres med Post-its, hvor de hver for sig starter med at notere sig: Hvilke forventninger organisationen har til de frivillige? (én forventning pr. Post-it) og; hvilke bekymringer organisationen har ift. de frivillige? (én bekymring pr. Post-it). Herefter placerer deltagerne deres forventninger og bekymringer på den fælles tavle. Når alle inputs er samlet, gennemgås de i plenum én for én, hvor der spørges og diskuteres, om forventningen eller bekymringen er realistisk? De forventninger og bekymringer som vurderes til at være urealistiske flyttes udenfor forventningsspejlet. Dernæst gentages øvelsen for de forventninger og bekymringer frivillige har til organisationen. Til sidst diskuteres resultatet, og de realistiske forventninger og bekymringer, der står tilbage, omsættes til konkrete ansvarsopgaver og forpligtelser.

Workshoppen afrundes med en opsamling i plenum.

Øvelse 1.3		ca. 60 min.			
Summe	5 overvejelser: - Hvad sker der, hvis den frivillige laver en fejl eller gør noget forkert? - Hvad sker der, hvis den frivillige gør et godt stykke arbejde? - Hvis der opstår uenighed mellem en frivillig og en ansat, formodes det så, at det er den ansatte, der har ret? - Har den ansatte flere rettigheder end den frivillige? - Er det normalt at snakke om 'de professionelle' og 'de frivillige'?				
Plenum	Hold konklusionerne på de 5 spørgsmål op imod spillereglerne i øvelse 1.1 og afhængighedsøvelsen 1.2 – er der sammenhæng, eller skal den endelige frivilligrolle revideres?				
2. Ansvar og forpligtelser: Forventningsspejl		ca. 120 min.			
Plenum	- Forventninger og bekymringer til hhv. de frivillige og organisationen?				
Post-It	- Er forventningerne / bekymringerne reelle og realistiske?				
	<table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <td style="width: 50%;">De frivillige</td> <td style="width: 5%; border-left: 1px dashed black;"></td> <td style="width: 45%;">Organisationen</td> </tr> </table>		De frivillige		Organisationen
De frivillige		Organisationen			
Plenum	Diskussion, opsamling, beslutning - Forventninger og bekymringer omsættes til konkrete ansvarsopgaver og forpligtelser.				
Opsamling på dagen		ca. 15 min.			
Plenum	Hvad har vi fundet ud af?				

Figur 4.2.2 Politikworkshop – udvikling (1. del fortsat)

POLITIKWORKSHOP: OPSAMLING OG VURDERING

Forud for politikworkshoppens 2. del har den eller de ansvarlige for frivilligpolitikken samlet op på udviklingsworkshoppens og udfærdiget et udkast til frivilligpolitikken.

På samme måde som under 1. del indleder du med at introducere formålet for dagen. Dernæst gennemgås skitsen til frivilligpolitikken kort af oplægsholder.

Herefter skal deltagerne gruppevis (3-5 pers.) diskutere frivilligpolitikken ud fra spørgsmålet om, hvorvidt frivilligpolitikken kan efterleves i organisationen. Dette gøres ved at diskutere, om de respektive elementer i frivilligpolitikken allerede kommer til udtryk i organisationen (bed grupperne komme med konkrete situationer/oplevelser herpå) og hvis ikke, om der er noget, der forhindrer (bed grupperne komme med konkrete situationer/oplevelser herpå). Saml op i plenum.

Dernæst skal frivilligpolitikken vurderes ud fra de tre egenskaber: ramme-orienteret, fælles og kommunikerbar.²⁰ Dette gøres i mindre grupper af to til tre personer, hvorefter der diskuteres og samles op i plenum.

Workshoppens afrundes med en opsamling.

²⁰ I slutningen af dette kapitel stiller vi dig nogle konkrete spørgsmål, som du også kan inddrage i workshoppens som redskab til at foretage denne vurdering.

POLITIKWORKSHOP – OPSAMLING OG VURDERING		2. DEL 3-4 TIMER
Velkommen		ca. 30 min.
Oplæg	Formål med dagen? Præsentation af frivilligpolitikken.	
Øvelse		ca. 120 min.
Gruppe	Kan vi efterleve frivilligpolitikken?	
Plenum	Opsamling på gruppediskussionen Hvad kan efterleves i praksis, og hvad kan ikke?	
Øvelse: De tre egenskaber		ca. 45 min.
Gruppe	Hvordan er vores politik rammeorienteret, fælles og kommunikerbar?	
Plenum	Diskussion og opsamling	
Opsamling på dagen		ca. 15 min.
Plenum	Hvad har vi fundet ud af?	

Figur 4.2.3 Politikworkshop – opsamling og vurdering (2. del)

4.3 SKRIVEFASEN

Når I skal formulere frivilligpolitikken i jeres skrivefase, kan I sikre, at den bliver kort og præcis ved at benytte skabelonen på næste side.

1. HVILKEN ROLLE HAR DEN FRIVILLIGE HOS OS?

- Hvilke spilleregler kendetegner vores arbejde med frivillige?

- Hvilke spilleregler kendetegner vores arbejde med frivillige?

- Hvad er forholdet mellem de frivillige og det lønnede personale?

Figur 4.2 Indholdsskabelon til en frivilligpolitik - 1

2A. HVAD KAN DE FRIVILLIGE FORVENTE AF ORGANISATIONEN?

- Hvad er organisationens ansvar overfor de frivillige?

- Hvad forpligter organisationen sig på/til?

2B. HVAD ER ORGANISATIONENS FORVENTNINGER TIL DE FRIVILLIGE?

- Hvad er de frivilliges ansvar?

- Hvad forpligter de frivillige sig på/til?

Figur 4.2 Indholdsskabelon til en frivilligpolitik - 2

4.4 AFRUNDING

Med en gennearbejdet frivilligpolitik skaber I opmærksomhed omkring de frivilliges rolle og sætter fokus på at skabe balance i forholdet mellem frivillige og ansatte i jeres organisation. Det giver tryghed for både frivillige og ansatte, når det er tydeligt hvilke ansvar og forpligtelser, der knytter sig til deres arbejde i organisationen.

Men en frivilligpolitik er ikke bedre end de resultater, den skaber. Derfor er det centralt, at din frivilligpolitik har de tre egenskaber, som kendetegner generalens slagplan. For at finde ud af det kan du stille dig selv og/eller dine kollegaer følgende spørgsmål:

- Hvordan er vores frivilligpolitik sammenhængende med frivilligstrategien og dermed målrettet vores overordnede vision (er den rammeorienteret)?
- Sikrer vi, at vores frivilligpolitik har bred opbakning i organisationen (er den fælles)?
- Er frivilligpolitikken skåret ind til benet, så den er kort og præcis (er den kommunikerbar)?

Med både frivilligstrategien og frivilligpolitikken på plads skal vi i det følgende kapitel se nærmere på, hvordan de er redskaber til organisationsudvikling, implementeringen af dem samt håndtering af den forandringsproces, de starter.

5

IMPLEMENTERING, HANDLEPLANER OG ORGANISATIONSUDVIKLING

En frivilligstrategi og en frivilligpolitik er ikke bedre end de resultater, de skaber. Uden handling er de ikke mere end ord på et stykke papir!

Det er først, når der sættes handling bag ordene i din frivilligstrategi og frivilligpolitik, at de to udfoldes som redskaber til at skabe sammenhæng mellem rammerne for arbejdet med frivillige på den ene side og de konkrete arbejdsopgaver med organisering, rekruttering, fastholdelse samt ledelse af frivillige på den anden.

I dette kapitel giver vi dig metoderne til at omsætte de gode intentioner og nedfældede ord til handling. Vi stiller skarpt på de væsentlige overvejelser i forbindelse med implementeringen af frivilligstrategien og frivilligpolitikken i din frivillige organisation, forening eller kommunale institution. Vi indleder kapitlet med en introduktion til organisationsudvikling og forandringsledelse. For det er vores pointe, at både udviklingen og implementeringen af en frivilligstrategi og frivilligpolitik uundgåeligt sætter gang i en udvikling eller forandring i din organisation, forening eller institution. Derfor klæder vi dig på til at forstå, på hvilke måder og niveauer frivilligstrategier og frivilligpolitikker skaber udvikling, og vi instruerer til håndgribelige tilgange, som du kan bruge til at ledsage forandringsprocesser i din organisation, forening eller institution.

5.1 ORGANISATION OG UDVIKLING

For at forstå hvad organisationsudvikling er, må vi starte med at skille begrebet ad og spørge: Hvad er en organisation? og Hvad er udvikling?

Vi vil tale om en organisation som et *system*, der består af mindre komponenter – eller *subsystemer* – og som er en del af et omkringliggende samfund.²¹ Sådan kan man betragte en frivillig organisation, forening eller kommunal institution, som involverer frivillige i arbejdet. I vores grundbog *Frivilligkoordinering – hvorfor og hvordan?* taler vi også om de frivillige organisationer som et system, der består af mindre komponenter. Her bruger vi fire organisationskontekster til at forklare forskellige idealtypiske *systemer*: Sekretariatsorganisationen, Filantropiorganisationen, Den filosofiske organisation samt Den eksklusive organisation.²² Hver af disse organisationer udgør et særligt system, der består af mindre komponenter, der er bl.a. et subsystem for organiseringen, rekrutteringen og fastholdelsen samt ledelsen af frivillige.²³

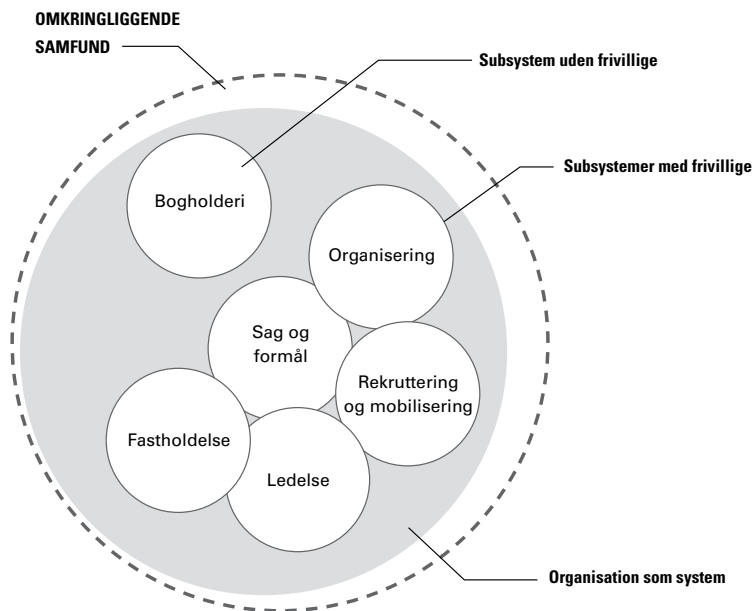
Og det er netop pointen, at hver organisationskontekst har en særlig konstellation og opsætning af dets subsystemer. Det er bl.a. det, der gør organisationerne forskellige. Det blik man skal rette mod sin organisation, når man involverer frivillige, er derfor et fokuseret blik på de subsystemer, hvor

21 Der findes mange bud på, hvad en organisation er, men i denne sammenhæng vil vi undlade en tour de force rundt i begrebernes verden.

22 De fire organisationskontekster introduceres i vores grundbog *Frivilligkoordinering – hvorfor og hvordan?*, kapitel 1.

23 Bemærk at vi kalder de fire arbejdsområder for subsystemer og ikke eksempelvis frivilligkoordinatoren eller frivilligafdelingen for et subsystem. Man kan gøre begge dele og faktisk argumentere for, at de fire arbejdsområder er subsystemer i frivillig-afdelingen, som er et subsystem i organisationen. Vi finder det mest hensigtsmæssigt at dykke ned i de fire arbejdsområder, da det er disse subsystemer, vi skal forholde os mest til, når vi skriver frivilligstrategier og frivilligpolitikker

de frivillige findes.²⁴ Herunder illustrerer modellen en organisation som et system af subsystemer.



Figur 5.1 Systemer og subsystemer i et frivilligmiljø.

Som modellen illustrerer, så interagerer de forskellige subsystemer med hinanden som en slags tandhjul, der er indstillet på en særlig måde for at få maskinen til at køre. Det er dog vigtigt at understrege, at *organisationsmaskinen* ikke er statisk men står til at ændre.

²⁴ I større organisationer som f.eks. Mellempfolkeligt Samvirke, Danmarks Naturfredningsforening eller Dansk Røde Kors kan man også finde andre subsystemer, som ikke har nogen særlig berøring med de frivillige – eksempelvis bogholderiet.

Men hvad er udvikling af en organisation? Udvikling er en uundgåelig følge af forståelsen af organisationer som systemer. Planlagt eller ej så sker der udvikling – faktisk hele tiden – fordi det er mennesker og ikke tandhjul, som befinder sig i systemerne og subsystemerne i og uden for organisationen. En ofte citeret frase inden for organisationsudvikling er, at det eneste stabile er forandring!²⁵ Organisationer er levende og dynamiske størrelser. Og denne præmis kommer tydeligt til udtryk i den frivillige verden, hvor frivillige hele tiden kommer og går: De bringer nye ideer ind i organisationen, laver nye tiltag, når nye mål, fortæller nye historier og bidrager med egne erfaringer fra arbejdslivet eller privaten, når de løser en opgave. Så på den ene side er organisationsudvikling noget, der altid sker, om vi ønsker det eller ej. Men på den anden side er det også muligt at planlægge en udviklingsproces.

Når frivilligstrategier og frivilligpolitikker udvikles som en del af arbejdet med frivillige i din organisation, forening eller institution, bliver den organisationsudvikling, der samtidig sker, netop et spørgsmål om at planlægge en proces, som påvirker organisationen (systemet) og komponenterne (subsystemerne) i en bestemt retning. Men dykker vi længere ned i spørgsmålet om organisationsudvikling, så bliver det en smule mere komplekst. For en organisation består ikke kun af *mennesker* og deres faglige kompetencer, følelser og magtforhold. En organisation består også af *strukturer*, herunder arbejdsgange og formelle ansvarsområder og *kultur*, herunder normer, organisationens selvforståelse og ritualer. Der er en tendens til at se frivilligstrategier som et redskab til at påvirke og udvikle organisationens *strukturer*, mens frivilligpolitikker opfattes som et redskab til at påvirke eller ændre organisationens *kultur*. Men frivilligstrategier og frivilligpolitikker påvirker og ændrer både organisationens strukturer, kultur og mennesker.

25 *Change is the only constant.*

Når man planlægger organisationsudvikling, er det derfor vigtigt at have øje for alle tre områder. I det følgende skiller vi de tre områder ad, så det står tydeligt frem, hvad man ændrer og påvirker med henholdsvis en frivilligstrategi og en frivilligpolitik.

5.2 TRE PERSPEKTIVER PÅ ORGANISATIONSUDVIKLING

Et *perspektiv* på organisationsudvikling er de briller, man tager på, når man diagnosticerer, planlægger og udfører en forandringsproces i en organisation. Konsekvensen af at tage et særligt sæt briller på er, at man fokuserer og dermed bliver særligt opmærksom på bestemte ting og situationer i organisationen, mens man bevidst lader de forhold, man ikke fokuserer på falde i baggrunden. Man kan fokusere på et væld af forhold i en organisation, og derfor findes der mange perspektiver på organisationsudvikling. Det er en vigtig pointe at kunne skifte mellem dem og ikke blot lægge sig fast på ét. Vi vælger at introducere tre perspektiver, som du kan forstå og eksekvere organisationsudvikling med: (1) Et *teknisk-rationelt perspektiv*, som er godt til at arbejde med strukturer; (2) et *kulturelt perspektiv*, der er velegnet til kulturændringer og (3) et *politisk perspektiv*, som giver et skarpt blik for de involverede personer i udviklingsprocessen.

DET TEKNISK-RATIONELLE PERSPEKTIV

I dette perspektiv ser du på din frivillige organisation, forening eller kommunale institution som en maskine. Grundtanken er, at en organisation ikke er etableret som et mål i sig selv men som et middel til at opnå andre mål. I den frivillige verden er organisationer eksempelvis etableret for at fremme en bestemt sag, ændre samfundsmæssige forhold eller hjælpe nødstedte mennesker. Den frivillige organisation, forening eller kommunale institution betragtes derfor som en maskine, der er programmeret til

at skabe et bestemt output i relation til involveringen af frivillige. Vender vi tilbage til organisationen som et system, der består af subsystemer, er du, i et teknisk-rationelt perspektiv, optaget af at finde ud af, om systemet er rutinepræget, effektivt, pålideligt og forudsigeligt. Fordi formålet med de teknisk-rationelle briller er at sikre, at organisationen leverer et optimalt output. Du er med andre ord fokuseret på strukturernes betydning for de resultater, den frivillige organisation, foreningen eller kommunale institution leverer.

I det teknisk-rationelle perspektiv bliver en frivilligstrategi og frivilligpolitik redskaber til at 'reparere' noget i maskinen, som ikke virker. Eksempelvis kan du med disse briller finde ud af, at der er brug for flere frivillige for at få maskinen til at køre rundt. Her vil frivilligstrategien i så fald hjælpe med at fokusere på en taktik til at nå dette mål: Enten vil man optage mange nye frivillige eller prioritere at mindske frafaldet af eksisterende frivillige. Tabellen herunder opsummerer, hvad henholdsvis en frivilligstrategi og frivilligpolitik bl.a. kan bruges til ud fra det teknisk-rationelle perspektiv.

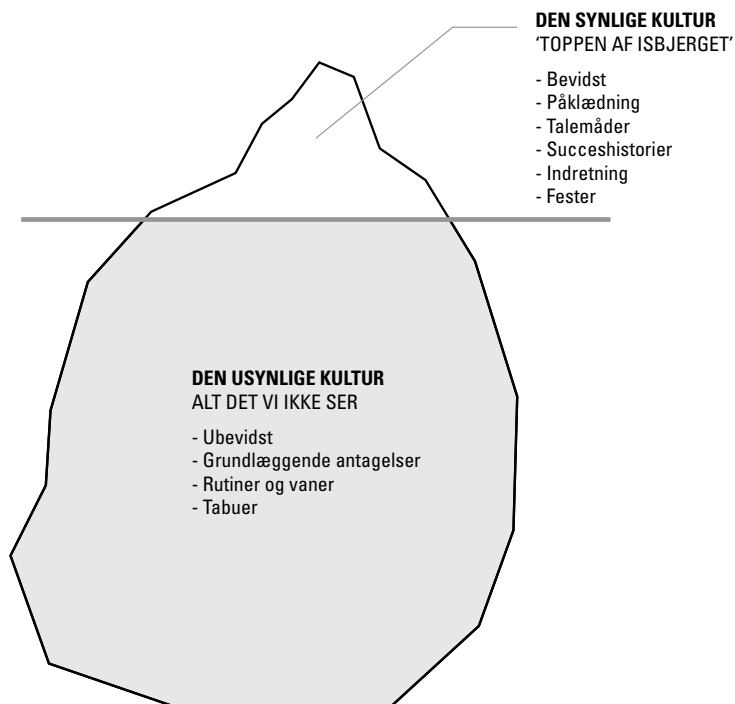
FRIVILLIGSTRATEGI	FRIVILLIGPOLITIK
<p>Organisere det frivillige arbejde effektivt, f.eks. i teams og i veldefinerede arbejdsopgaver.</p> <p>Sætte mål (output) som opfyldes gennem involveringen af frivillige .</p> <p>Afstemme antallet af nye frivillige med organisationens kapacitet for optag af nye frivillige.</p> <p>Definere hvem der understøtter hvem i organisationen – er det de ansatte, der understøtter de frivillige eller vice versa?</p>	<p>Definere klare kontrolmekanismer. F.eks. omhandlende hvem der har ansvaret for hvad, hvornår.</p> <p>Etablere et sæt spilleregler som understøtter effektive arbejds gange, f.eks. 'at gøre sig umage'.</p> <p>Opstille gensidige forventninger som skaber optimale rammer for det daglige arbejde, så alle ved, hvilke krav de skal leve op til.</p>

Tabel 5.2.1 Det teknisk-rationelle perspektiv

Ud fra det teknisk-rationelle perspektiv bliver frivilligstrategien og frivilligpolitikken redskaber til at effektivisere og skabe optimale arbejdsrutiner i din frivillige organisation, forening eller kommunale institution. De to redskaber kan derfor være med til at reparere eller forbedre strukturerne til gavn for både sagen, brugerne, de frivillige og eventuelle ansatte.

DET KULTURELLE PERSPEKTIV

I det kulturelle perspektiv ser du på arbejdsmiljøet og adfærden i din forening, frivillige organisation eller kommunale institution. Du har blikket rettet mod de forståelsesmønstre, fordomme, talemåder, ritualer og symboler, der blandt andre findes i din organisation. Ofte bruger man i dette perspektiv isbjergmetaforen om organisationen for bedre at begribe det kulturelle perspektiv.



Figur 5.2 Synlige og usynlige kulturer.

Som modellen illustrerer er der, i din organisation, den synlige kultur (toppen af isbjerget) og det som ikke umiddelbart er synligt (under havoverfladen). Den synlige kultur kan være påklædning, måden man taler til hinanden på, de succeser eller fiaskoer, som ofte refereres til over frokosten, måden konflikter håndteres på, indretningen af kontorlandskabet og så videre. Under disse synlige udtryk for organisationens kultur finder du grundlæggende antagelser, som netop fordrer en særlig synlig kultur.

Vi har bemærket, at mange frivillige og ansatte i humanitære organisationer, der bekæmper fattigdom og urimelige forhold i den tredje verden, arbejder for meget. Der er stor risiko for at gå ned med stress. For både ansatte og frivillige knokler ofte til sent ud på aftenen. Det giver resultater, men det giver også risiko for stress og konflikter. Det gør det, fordi alle tænker: "Hvis ikke jeg gør det, bliver det ikke gjort" eller "Det kan ikke vente til i morgen, for der er nogle, som går sultne i seng". Under denne ildhu og arbejdsindsats gemmer der sig ofte et imperativ eller usynligt påbud om 'at redde verden'. Og netop denne grundlæggende antagelse skaber en arbejdskultur, der kommer til udtryk som ildhu, travlhed, overarbejde og til tider stress og konflikter.

En forening, frivillig organisation eller kommunal institution har altid både en synlig og usynlig kultur. Og i det kulturelle perspektiv er en frivilligstrategi og frivilligpolitik synlige kulturelle objekter, som bygger ovenpå, søger at synliggøre eller forsøger at ændre nogle af de grundlæggende antagelser, der er, om arbejdet med frivillige, i organisationen. Vender vi kort tilbage til organisationen som et system med subsystemer, kan vi sige, at det kulturelle perspektiv er optaget af alt det usagte og usynlige, der opretholder og påvirker systemerne. Med dette perspektiv er frivilligstrategien og frivilligpolitikken redskaber til at fremme eller ændre et bestemt arbejdsmiljø eller en bestemt adfærd. Formålet med dette er ikke nødvendigvis, som ved det teknisk-rationelle, at effektivisere og optimere strukturerne. Formålet med organisationsudvikling i det kulturelle perspektiv er at fremme eller ændre en kultur. En frivilligpolitik tilskriver ofte bestemte værdier til henholdsvis de frivilliges bidrag og de ansattes arbejde. En frivilligpolitik er også optaget af, hvilke forventninger og krav både frivillige og ansatte kan have til hinanden. Sådanne forventninger og krav bunder i nogle grundlæggende antagelser om ansatte og frivillige, som allerede præger den kultur, der er i organisationen. I tabellen herunder opsummerer vi, hvad henholdsvis frivilligstrategier og frivilligpolitikker bl.a. kan bruges til ud fra det kulturelle perspektiv.

FRIVILLIGSTRATEGI	FRIVILLIGPOLITIK
<p>Søge bestemte typer frivillige til sin organisation for at skabe et anderledes arbejdsmiljø.</p>	<p>Sætte ord på de spilleregler som kendetegner det gode samarbejde mellem frivillige og ansatte</p>
<p>Prioritere fællesskabende aktiviteter, som en fastholdelsesindsats, der skaber et motiverende frivilligmiljø.</p>	<p>Opstille gensidige forventninger og forpligtelser mellem organisationen og de frivillige, så alle forstår deres rolle og trives i samarbejdet.</p>
<p>Begrunde hvorfor de frivillige er de bedste til at løse arbejdsopgaverne. Dermed tilskrives de frivillige en særlig værdi.</p>	<p>Sikre at ansatte har en faglighed som enten understøttes af frivillige eller supplerer de frivilliges arbejde.</p>

Tabel 5.2.2 Det kulturelle perspektiv

Ud fra det kulturelle perspektiv bliver frivilligstrategien og frivilligpolitikken redskaber til at skabe et godt arbejdsmiljø og en hensynsfuld adfærd i din frivillige organisation, forening eller kommunale institution.

Det er en svær øvelse at undersøge de grundlæggende antagelser, som findes i ens organisation. For ofte er der flere antagelser på spil end dem, der er nedskrevet i f.eks. en frivilligpolitik. I kapitel 4 finder du skabelonen til en frivilligpolitikworkshop, hvor spilleregler for arbejdet med frivillige er et af diskussionstemaerne. Her bygger vi videre på værktøjskassen ved at give en mere grundig guide til at undersøge grundlæggende antagelser i din frivillige organisation, forening eller kommunale institution.

KULTURANALYSE-WORKSHOP TRIN FOR TRIN

- Saml de rette deltagere.
- Begynd med at forklare forskellen på synlig kultur og de grundlæggende antagelser (se modellen ovenover).
- Lav en brainstorm med gruppen over hvad de ser som synlige kulturelle udtryk i organisationen.
- Skriv deltagerens input ned på en flipover og som tiden skrider frem, vil deltagerne begynde at fornemme et mønster eller nogle underliggende antagelser, som de også italesætter. Skriv disse ned på nye flipovers. Du kan evt. fremskynde processen ved at stille "Hvorfor tror du, det er sådan"-spørgsmål.
- Efter et par timer kan du begynde at spørge deltagerne, om de ser områder, hvor der mangler sammenhæng mellem den synlige kultur og de grundlæggende antagelser (hvis de ikke selv bliver opmærksomme på det).
- Del deltagerne i mindre grupper og bed dem fortsætte deres arbejde med at identificere grundlæggende antagelser i organisationen. I de mindre grupper skal deltagerne fokusere på, (1) de grundlæggende antagelser som styrker organisationen i at nå sit mål, og (2) de grundlæggende antagelser som forhindrer organisationen i at nå sit mål.
- Saml op i plenum efter et par timer og tag en diskussion af hvilke handlinger og beslutninger, der skal til for at fremme de gode antagelser og ændre de hæmmende.

Vær opmærksom på at det er en fordel at have en konsulent udefra til at facilitere processen, da denne person er neutral. Du skal også være opmærksom på, at der skal være et formål med at lave en kulturanalyse. En kulturanalyse bare for analysens skyld er uinteressant for deltagerne og kan i værste tilfælde skabe konflikter. Deltagerne skal derfor have et eller flere mål, de gerne vil opnå gennem workshoppen.

DET POLITISKE PERSPEKTIV

En organisation er altid i bevægelse – altid i udvikling. Fordi der er mennesker i og omkring den. I det politiske perspektiv på organisationsudvikling er det netop menneskene, der er i centrum. Ser vi på organisationen som et system med subsystemer, kan vi sige, at vi med dette fokus udelukkende er interesseret i *relationerne* mellem de mennesker, der befinder sig i dem.

En organisation kan betragtes som en politisk arena – lidt som Folketingsalen på Christiansborg. Der er altid et spil mellem interesser i organisationen. Det kan være, at en bestemt afdeling har særlige interesser i forhold til, hvor deres fælleskontor skal ligge. Det kan også være, at nogle ansatte eller frivillige mener, at deres arbejdsmetoder er de bedste, og at de derfor vil have andre til at benytte sig af dem. Sådanne interesseforskelle mødes fra tid til anden og bliver konflikter. Det er vigtigt, at vi ikke ser konflikter som noget negativt men som noget naturligt i organisationens liv. For at løse op for konflikter, f.eks. i spørgsmålet om hvilken måde det frivillige arbejde bedst ledes og koordineres på, bruges magt. Det kan være, at den øverste ledelse eller bestyrelsen skærer igennem og træffer en beslutning. Det kan også være, at man internt i en afdeling selv løser konflikter med 'det bedre argument', hvor viden bliver til magt. Og selvfølgelig sker det også, at konflikter løses ved at skabe koalitioner af interesse og 'spille det politiske forhandlingspil' internt i organisation. Organisationsudvikling er derfor i dette perspektiv et spørgsmål om, hvordan man påvirker og manipulerer individer eller grupperinger i organisationen.

I din forening, frivillige organisation eller kommunale institution er der også interesser, konflikter og magt på spil. Det er f.eks. vores erfaring, at måden, man skal lede og koordinere det frivillige arbejde på, ofte er genstand for interessesammenstød, konflikter og anvendelse af magt. En frivilligstrategi og frivilligpolitik bliver, ud fra det politiske perspektiv, genstand

for interessesammenstød: Hvem skal definere den rigtige vej frem? Hvilke personer føler deres faglighed truet af de frivillige? Har de frivillige for meget eller for lidt ansvar? Hvilken opskrift er den bedste på succes i rekrutteringen af frivillige? - Samtidig er frivilligstrategien og frivilligpolitikken også redskaber til at påvirke eller manipulere magtforhold. Tænk bare på hvordan en frivilligpolitik forsøger at etablere et bestemt forhold mellem frivillige og ansatte. Eller på hvordan en frivilligstrategi kan diktere den 'rigtige' måde at arbejde med frivillige på. I tabellen herunder opsummerer vi, hvad henholdsvis frivilligstrategier og frivilligpolitikker kan bruges til ud fra det politiske perspektiv.

FRIVILLIGSTRATEGI	FRIVILLIGPOLITIK
<p>Diktare den 'rigtige' organisering, rekruttering og fastholdelse af frivillige og dermed skabes en fælles retning i arbejdet med frivillige.</p> <p>Ændre formålet med at involvere frivillige for at etablere en ny sandhed om involveringen af frivillige blandt ansatte.</p> <p>Påvirke hvilke typer frivillige der involveres i organisationens arbejde, ved eksempelvis at satse mere på entreprenante politisk aktive fremfor loyale og jordbunde typer.</p>	<p>Fremme særlige spilleregler i organisationen, som styrker (eller mindsker) de frivilliges indflydelse på egne arbejdsopgaver.</p> <p>Tilskrive bestemte rettigheder og pligter hhv. for ansatte og frivillige.</p> <p>Fordele magt mellem frivillige og evt. mellem ansatte og frivillige.</p> <p>Eksempelvis ved at definere et særligt afhængighedsforhold mellem de to.</p>

Tabel 5.2.3 Det politiske perspektiv

I kapitel 3 og 4 fortalte vi, at de mennesker, som skal indgå i udviklingen af frivilligstrategien og frivilligpolitikken, skal vælges med omhu. Det kan her være til stor gavn at bruge det politiske perspektiv til at identificere, hvem der vil bakke op, være skeptiske eller direkte modstandere af en udviklingsproces med henholdsvis en frivilligstrategi og en frivilligpolitik. Det er også vigtigt at bruge det politiske perspektiv til at identificere, hvem der *skal* indtages (f.eks. ledere, særlige ansatte eller frivillige), fordi deres position eller 'magt' i organisationen fordrer det. Når du skriver en frivilligstrategi og frivilligpolitik, er det nemlig også et spørgsmål om forandring af individuelle interesser og magtforhold. Vi har her listet nogle gode opmærksomhedspunkter i din udvælgelsesproces i et skema.

	Indflydelse på frivilligstrategi og frivilligpolitik	Input til frivilligstrategi og frivillig-politik
Skal involveres i processen	<p>Relevant leder eller relevante ledere.</p> <p>Organisationens eksperter og fagpersoner på frivillighedsområdet.</p> <p>Bestyrelsen eller organisationens øverste ledelse.</p>	<p>Kolleger som er i berøring med de frivillige.</p> <p>Frivillige ledere og koordinatører.</p>
Kan involveres i processen	<p>Ansatte eller frivillige som har været tilknyttet organisationen i lang tid.</p> <p>Ansatte eller frivillige som er meningsdannere i organisationen.</p>	<p>Frivillige med forskelligt engagementsniveau.</p> <p>Ledere med interesse for det frivillige område i organisationen.</p>

Skema 5.2.4 Indflydelse og involvering

Det teknisk-rationelle, det kulturelle og det politiske perspektiv er tre forskellige måder at betragte organisationsudvikling på. Ud fra hvert perspektiv ser du forskellige ting. Vi har sat hvert af de tre perspektiver i relation til udviklingen af en frivilligstrategi og frivilligpolitik. Netop for at vise hvordan de to dokumenter er mere end blot gode intentioner og formuleringer på et stykke papir. De er organisationsudvikling – der kan ændre strukturer, kulturen og relationerne mellem menneskene i din forening, frivillige organisation eller kommunale institution.

5.3 HÅNDBOG FRIVILLIGKOORDINERING – HVORFOR OG HVORDAN TALER VI OM AT UDVIKLE BÆREDYGTIGE FRIVILLIGMILJØER

I vores grundbog *Frivilligkoordinering – hvorfor og hvordan* taler vi om at udvikle bæredygtige frivilligmiljøer. Det er netop det, frivilligstrategier og frivilligpolitikker på forskellig vis er redskaber til. De oversætter rammerne for at arbejde med frivillige til de fire arbejdsområder inden for frivilligkoordinering: organisering, rekruttering, fastholdelse og ledelse²⁶ af frivillige. Vi anbefaler, at du forbereder dig godt på den forandringsproces, du skal til at håndtere, når du skriver din frivilligstrategi og frivilligpolitik. Er du godt forberedt, kan du skabe gode og sunde forandringer i din frivillige organisation, forening eller kommunale institution, hvilket sikrer to centrale elementer i et bæredygtigt frivilligmiljø. For det første at det giver mening for de frivillige at engagere sig og for organisationen at involvere frivillige. For det andet at der er en rød tråd gennem den måde, du organiserer, rekrutterer, fastholder og leder frivillige på.²⁷ I det følgende vil vi præsentere tre skridt i de forandringsprocesser, som frivilligstrategier og frivilligpolitikker medfører: (1) Du skal være godt forberedt, (2) du skal planlægge processen for implementeringen af frivilligstrategien og frivilligpolitikken, og (3) du skal lede forandringsprocessen i mål.

VÆR' GODT FORBEREDT

En god forberedelse af din forandringsproces starter med at se på din organisation ud fra de tre perspektiver for at opdage, om din frivillige organisation, forening eller kommunale institution har behov for ændringer i sine strukturer, i kulturen, eller om der eksisterer uhensigtsmæssige interessesammenstød og magtforhold internt, som kan virke bremsende for

26 En frivilligstrategi og frivilligpolitik er ledelsesredskaber. Frivilligstrategien udstikker en retning. Den prioriterer og styrer. En frivilligpolitik placerer ansvar og giver et sæt spilleregler for samarbejdet. Den sætter rammerne.

27 Vores grundbog *Frivilligkoordinering – hvorfor og hvordan* giver dig opskriften på, hvordan den dobbelte mening samt den røde tråd skabes i dit arbejde med frivillige.

den organisationsudvikling, du vil lave. I kapitel 2 skriver vi, at din frivilligstrategi og frivilligpolitik skal være afstemt med de rammer, de har at udfolde sig indenfor. Det betyder, at du naturligvis skal have forståelse for organisationens overordnede vision og målsætninger og de ressourcer der er tilgængelige for arbejdet med frivillige. De tre perspektiver er et væsentlig supplement i din forberedelse. De giver dig mulighed for at reflektere over eller reelt diagnosticere de styrker og svagheder, som din forening, frivillige organisation eller kommunale institution skal være opmærksom på henholdsvis at fremme eller ændre gennem en frivilligstrategi og frivilligpolitik.

Med det teknisk-rationelle perspektiv kan du f.eks. undersøge, om I har et tilstrækkeligt antal frivillige, og hvis ikke om dette skyldes en mangelfuld eller fejlslagen rekrutteringsindsats, eller om det skyldes mangel på fastholdelsestiltag. Du ser også på om samarbejdet mellem frivillige og ansatte fungerer optimalt, eller om nogle arbejdsprocesser kan gøres smartere. Og du kan fokusere på, om de ressourcer, tid og penge, du investerer i det frivillige arbejde giver de ønskede resultater.

Med det kulturelle perspektiv kan du blandt andet undersøge den måde, de ansatte og frivillige omtaler hinanden på og derved kan I f.eks. blive opmærksomme på, om der er blevet skabt en usynlig kløft mellem 'de rigtige professionelle' og 'de frivillige' i organisationen. Du kan se på arbejdsmiljøet i organisationen, og på hvad der motiverer og understøtter det frivillige arbejde og det eventuelle samarbejde mellem frivillige og ansatte.²⁸ Men du

28 Et godt eksempel herpå er, hvorvidt dine frivillige har adgang til et lokale i organisationen uden for arbejdstiden. Har de ikke det, bør man være opmærksom på, om der er usynlige antagelser i organisationen, som handler om, at de ansatte 'ejer' stedet, mens de frivillige bare 'låner' faciliteter. Vi mener, at det er afgørende, at både frivillige og ansatte føler et ejerskab til organisationen og oplever sig som et samlet team.

kan også vælge at fokusere på adfærden hos frivillige og ansatte. Føler de frivillige sig eksempelvis forpligtet til at gøre arbejdet færdigt, eller svinger deres engagement? Oplever de ansatte, at det er deres ansvar at understøtte de frivillige i deres arbejde, eller mener de, at det er de frivilliges ansvar at understøtte de ansatte?

Med det politiske perspektiv forholder du dig eksempelvis til, hvem der skal involveres i processen og hvorfor, samt om involveringen af nogle frem for andre giver anledning til interessesammenstød eller konflikter. Du kan også bruge det politiske perspektiv til at identificere, hvilke ansatte eller frivillige som skal hjælpe med at skabe begejstring omkring frivilligstrategien og frivilligpolitikken. Med de politiske briller kan du også få øje på, hvorfor nogle arbejdsmetoder og tilgange til arbejdet med frivillige er fremherskende i organisationen, mens andre undertrykkes. Det skyldes nemlig ofte, at der er stærke meningsdannere i organisationen, som tit på udokumenteret grundlag hævder, at nogle arbejdsmetoder og tilgange er mere rigtige end andre.

IMPLEMENTERING AF FRIVILLIGSTRATEGIER OG FRIVILLIGPOLITIKKER

I kapitel 3 og 4 giver vi inspiration til, hvordan du bruger workshops til at udvikle frivilligstrategier og frivilligpolitikker. Og med de tre perspektiver på organisationsudvikling er du godt forberedt på, hvilke fokusområder strategi og politik skal forholde sig til, og på at foretage valget om, hvem der skal involveres i udviklingen af dem. Men vi gør også opmærksom på, at ord på papir ikke er nok i sig selv. Der skal handling bag dine ord. Du skal have en plan for implementeringen af frivilligstrategien og frivilligpolitikken. Derfor er en handleplan for implementeringen vigtig. For at udvikle en handleplan for implementeringen skal fokusområderne i din frivilligstrategi og frivilligpolitik holdes op imod fire trin: (1) for det første skal de operationaliseres, det vil sige, gøres konkrete og handlingsorienterede. (2)

For det andet skal implementeringen have en planlagt løbebane i organisationen. (3) For det tredje skal bestemte personer tildeles ansvaret for de forskellige dele af implementeringen. Og (4) for det fjerde skal den give anvisninger for, hvordan eventuelle udfordringer kan håndteres. Vi ser ofte meget forvirring omkring, hvor konkret en frivilligstrategi og frivilligpolitik bør være, og om man skal have understrategier eller ej. I kapitel 2 bruger vi generalens slagplan som et billede på gode strategier og politikker. Med denne bog lægger vi op til, at der er én frivilligstrategi og én frivilligpolitik. Men de implementeres på forskellig vis i forskellige aktiviteter, i lokale frivilligrupper, i afdelinger osv. Skemaerne herunder er en anvisning på, hvordan implementeringen af henholdsvis frivilligstrategien og frivilligpolitikken planlægges.

1. HVORFOR FRIVILLIGE?		2. HVORDAN INVOLVERER VI DE FRIVILLIGE					
		Vores vision	Relevante mål for involveringen af frivillige	Hvorfor de frivillige er de rette til arbejdet	Organiseringen af frivillige	Rekrutteringsindsatsen	Fastholdelses-tiltag
	Hvilke konkrete mål og delmål skal vi nå?						
	Hvornår skal vi nå dette eller disse mål?						
	Hvem har ansvaret for, at vi når dette eller disse mål?						
	Hvilke udfordringer forventer vi at skulle håndtere?						

Skema 5.3.1 Implementering af frivilligstrategi

	1. HVILKEN ROLLE HAR DEN FRIVILLIGE HOS OS?		2. ORGANISATIONENS OG DE FRIVILLIGES FORVENTNINGER TIL HINANDEN	
	Spilleregler der afspejler vores arbejde med frivillige	Forholdet mellem frivillige og ansatte	Organisationens ansvar og forpligtelser	De frivilliges ansvar og forpligtelser
Hvilke konkrete mål og delmål skal vi nå?				
Hvornår skal vi nå dette eller disse mål?				
Hvem har ansvaret for, at vi når dette eller disse mål?				
Hvilke udfordringer forventer vi at skulle håndtere?				

Skema 5.3.2 Implementering af frivilligpolitik

Frivilligstrategier og frivilligpolitikker bliver uundgåeligt et spørgsmål om organisationsudvikling. Både når du forbereder og skriver dem, men tydeligvis også når de skal implementeres i en organisation, i en aktivitet, for en lokal frivilligruppe eller lignende. Som afrunding på dette kapitel og håndbogen i sin helhed, vil vi præsentere dig for, hvordan du kan håndtere ledelse af forandringsprocesser. Netop håndteringen af forandringsprocesser bliver central at forholde sig til, da organisationsudvikling meget sjældent, hvis nogensinde, går som planlagt. Og derfor bliver det vigtigt for udviklingen af frivilligstrategier og frivilligpolitikker, der virker!

LEDELSE AF FORANDRINGSPROCESSER

Hvis du skal følge din frivilligstrategi og frivilligpolitik til dørs, skal du tænke dig selv som forandringsagent i din forening, frivillige organisation eller kommunale institution. Du er ikke nødvendigvis leder af titel, men det er din opgave at lede forandringsprocessen. Forandringsagentens ekspertise er at analysere og planlægge forandringsprocesser, vælge gode interventioner samt at justere og improvisere. Ovenover har vi gennemgået perspektiver, tilgange og skemaer, som giver dig gode forudsætninger for at analysere og planlægge forandringsprocessen. Her vil vi derfor fortælle om, hvordan du kan vælge gode interventioner, samt justere og improvisere undervejs i udviklingsprocessen.

En intervention er en 'forstyrrelse' i din organisation. Når du leder en forandringsproces, skal du vælge passende forstyrrelser, som skal fremme, udvikle eller ændre de strukturer, den kultur eller de mennesker, som er i organisationen. Der er et hav af interventioner. De workshops vi beskriver i kapitel 3 og 4 er interventioner. Ovennævnte kulturanalyseworkshop er en intervention. En frivilligstrategi og frivilligpolitik er i sig selv interventioner i din organisation. Her præsenterer vi nogle overskrifter på gode interventioner:

- Evaluering og feedback sessions hvor ansatte og frivillige lærer om sig selv, om gruppeprocesser eller organisationsdynamikker. Sådanne interventioner er gode til at etablere en bevidsthed om behovet for forandring.
- Møder, workshops eller øvelser der skaber øget interaktion og kommunikation mellem ansatte og frivillige. Sådanne interventioner er gode til at skabe ændringer i attituder og opførsel mellem ansatte og frivillige.
- Konfrontationsmøder som skaber bevidsthed om, at der er forskellige opfattelser blandt ansatte og frivillige af en given situation. Sådanne interventioner er gode til at overkomme umiddelbar modstand effektivt.
- Uddannelsesaktiviteter der kompetenceløfter ansatte og frivillige, således de er rustet til de nye opgaver, roller og krav, som forandringsprocessen medfører. Disse interventioner er gode til at overkomme nervøsitet og usikkerhed.
- Visions- og strategiseminarer hvor frivillige og ansatte involveres til i fællesskab at sætte opnåelige mål og drømme for fremtiden. Sådanne interventioner bruges til at skabe ejerskab og motivation.

Det er ikke vores ærinde at give dig en komplet liste over forskellige interventioner. Derfor anbefaler vi, at du orienterer dig i det utal af bøger, der er skrevet om netop dette emne. Men vi vil gerne understrege, at det særlige for den frivillige verden – uanset om du er forening, frivillig organisation eller kommunal institution – er, at involvering og åbenhed er vigtige redskaber, når du leder forandringsprocesser. Hvis frivillige føler, at nye opgaver, krav og forventninger bliver trukket ned over hovedet på dem, uden de har haft indflydelse, så bliver de utilfredse og modsat ansatte, så har de nemt ved at gå og gøre deres engagement gældende i andre organisationer. Forandringsagenten i en forening, frivillig organisation eller kommunal institution, skal derfor være en dygtig leder af frivillige.²⁹ Du kan skabe en involverende tilgang ved at:

²⁹ Vi anbefaler, at du læser om ledelse af frivillige i kapitel 7 i vores grundbog *Frivilligkoordinering – hvorfor og hvordan*.

- Gennem ejerskab skabe engagement hos de involverede i forandringen.
- Skabe tillid, åbenhed og omsorg for de berørte i forandringsprocessen.
- Søge enighed blandt de involverede frem for at træffe en top-down beslutning. Eller være åben omkring en top-down beslutning og bruge dialog som redskab til at belyse styrker og svagheder ved den.

Men det går sjældent helt som planlagt. Derfor skal du også være klar til at improvisere og justere i forandringsprocessen. Ofte er modstand mod forandring en væsentlig kilde til frustration og kaos under en forandringsproces. Derfor skal du være klar til at håndtere modstand. Der er fire grunde til, at dine kollegaer eller frivillige vil have modstand over for forandring. (1) Det kan skyldes snævre egeninteresser – f.eks. frygten for at miste status eller særlige arbejdsopgaver. (2) Modstand skyldes nogle gange, at man ikke forstår forandringens formål eller ikke har tillid til dem, der skal gennemføre processen. (3) Modstand kan også skyldes, at man har en anden vurdering af, hvilken forandring der er påkrævet for at nå ønskede mål. (4) Og endelig kan modstand skyldes, at man ikke er disponeret for forandringer, det vil sige, at man ikke trives med uforudsigelighed og i et omskifteligt miljø.

Når du skal håndtere de justeringer og improviseringer, der vil forekomme under implementeringen af frivilligstrategien og frivilligpolitikken, skal du være opmærksom på, at forhindringerne også her kan skyldes forskellige former for modstand mod forandring. I de præsenterede interventionsforslag kan du hente inspiration til, hvilke interventioner du kan overveje for at mindske modstand mod forandring.

I forandringsprocesser er der tre skridt som sikrer, at dine frivilligstrategier og frivilligpolitikker når ud i din organisation, forening eller institution. Du

skal være godt forberedt, du skal planlægge processen for implementeringen af frivilligstrategien og frivilligpolitikken, og du skal lede forandringsprocessen i mål.

5.4 AFRUNDING

Det er vores ambition med denne bog at løfte niveauet i udviklingen af frivilligstrategier og frivilligpolitikker. For det er et spørgsmål om organisationsudvikling at skrive frivilligstrategier og frivilligpolitikker. De to redskaber skal binde dine rammer for at arbejde med frivillige sammen med de fire arbejdsområder: organisering, rekruttering, fastholdelse og ledelse af frivillige. Og det er i processen med at skrive dem, at du skaber selve fundamentet for et bæredygtigt frivilligmiljø, fordi I vil blive udfordret på jeres vante rutiner, grundlæggende antagelser og organisationens interne interessesammenstød. Denne proces kan pege på udviklingspotentialer og behov for forandringer i din forening, frivillige organisation eller kommunale institution. Det skal du tage alvorligt og tage ansvar for, så det sikres, at organisationsudviklingen når sikkert i mål. For hvis din frivilligstrategi og frivilligpolitik ikke skaber resultater, er de ikke andet end ord på et stykke papir. Og så er de hverken til gavn for dig, dine kolleger, dine frivillige eller brugerne.

Denne håndbog er den første i serien *Udvikler bæredygtige frivilligmiljøer*, og den kan med fordel læses sammen med grundbogen *Frivilligkoordinering – hvorfor og hvordan?* En grundbog til udvikling af bæredygtige frivilligmiljøer, *Sådan rekrutterer du frivillige*, *Sådan bruger du kultur- og kommunikationsanalyser til at skabe et bæredygtigt frivilligmiljø* og *Sådan leder du frivillige*.

Flere bøger og udgivelser fra Forlaget Ingerfair:

- Frivilligkoordinering – hvorfor og hvordan? En grundbog til udvikling af bæredygtige frivilligmiljøer
- Sådan rekrutterer du frivillige
- Volunteer Management – How and Why?: A book on developing sustainable volunteer environments
- Samskabelse eller samarbejde – forskelle, fordele og fremgangsmåder
- TEAMLEADER – et læringsspil om ledelse af frivillige
- Ledelse og involvering af frivillige i folkekirken
- Slik leder du frivillige i ulike situasjoner (norsk)
- Strategi og frivilligt engagement – bestyrelsens drejebog i foreningsudvikling
- Sådan leder du frivillige
- Sådan bruger du kultur- og kommunikationsanalyser til at skabe et bæredygtigt frivilligmiljø
- VIGØR – fortællinger fra den grønne frontlinje
- GENRBUGSLEDER – et læringsspil om ledelse af frivillige i genbrugsbutikker
- Frivillighedens helt store spørgsmål – kortspil med refleksions-spørgsmål.