

MARIE B. HOLDT OG MALENE FREGIL

**SÅDAN BRUGER DU
KULTUR- OG KOMMUNIKATIONS-
ANALYSER TIL AT SKABE
ET BÆREDYGTIGT
FRIVILLIGMILJØ**

ingerFAIR
udvikler bæredygtige
frivilligmiljøer

Marie B. Holdt og Malene Fregil

Sådan bruger du kultur- og kommunikationsanalyser til at skabe et bæredygtigt frivilligmiljø

© Forlaget Ingerfair og forfatterne

Forlagsredaktører

Frederik C. Boll og Julia B. Hunt

Omslag, illustrationer og typografisk tilrettelæggelse

Kandrup's Bogtrykkeri A/S

Typografi

Avenir, Minion, Univers

Tryk

Kandrup's Bogtrykkeri A/S

1. udgave, 1. oplag

Printed in Denmark

ISBN 978-87-997799-1-8

ISBN 978-87-997799-1-8



9 788799 779918 >

Forlaget Ingerfair

Flæsketorvet 68,
DK-1711 København V

Tlf. 72 40 08 09

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 Copydan, except from short extracts for the purpose of reviews.

INDHOLD

1 INDLEDNING	5
1.1 HVEM VIL LIDE ORGANISATIONSDØDEN?	6
1.2 SÅDAN BRUGER DU HÅNDBOGEN	8
2 KULTUREN I DIN ORGANISATION	13
2.1 ORGANISATIONSKULTUR KORT FORTALT	14
2.2 NÅR ANTAGELSER OG MYTER STÅR I VEJEN FOR UDVIKLING .	16
2.3 KULTURANALYSEN	26
3 KOMMUNIKATION I DIN ORGANISATION	51
3.1 KOMMUNIKATION SKABER OG DRÆBER ENGAGEMENT	52
3.2 ANALYSÉR DIN KOMMUNIKATION	58
4 SÅDAN BRUGER DU DINE KULTUR- OG KOMMUNIKATIONS- ANALYSER TIL AT SKABE ET BÆREDYGTIGT FRIVILLIGMIJØ	73
4.1 KRAFTFELTSANALYSEN	74
4.2 DET FØRSTE TRIN: DEN NUVÆRENDE SITUATION	76
4.3 DET ANDET TRIN: DEN ØNSKEDE SITUATION	80
4.4 DET TREDJE TRIN: MEDVIND OG MODVIND	88
4.5 LÆG EN FORANDRINGSPLAN, SOM HÅNDBTERER MODSTAND .	94
4.6 FORANDRINGER SKER LANGSOMT	109

1

INDLEDNING

Det er et almindeligt træk ved organisationer, at de i tider, hvor det går godt med mange og aktive frivillige, god økonomi og stor gennemslagskraft i medierne, glemmer at rette blikket fremad og forholde sig til, hvordan samfundet udvikler sig. Samfundet forandrer sig hurtigt, og det gør vores måder at engagere os som frivillige på også. Det frivilligmiljø, der virkede for 20, 10 eller blot 5 år siden, virker måske ikke længere i dag. Desværre spænder plejementaltitet og beslutninger baseret på antagelser eller myter om de frivillige ben for, at dit frivilligmiljø kan udvikle sig. Det er tegn på magelighed – en behagelig følelse af selvtilstrækkelighed. Det skal din organisation bekæmpe, for der er intet 'sweet spot' i arbejdet med frivillige.

Ofte giver organisationer eksterne faktorer skylden for deres manglende succes. De beskylder for eksempel ungdommen for ikke at ville engagere sig, eller offentlige instanser for ikke længere at have ressourcer til at gøre brugere opmærksomme på de forskellige organisationers tilbud. Men i langt de fleste tilfælde må man som organisation se indad for at finde såvel problem som løsning. Det er ikke blot et spørgsmål om at ændre de strukturer, som skaber jeres frivilligmiljø – blandt andet jeres procedurer, frivilligroller, arbejdsopgaver og fastholdelsestiltag. Det er vigtigt også at ændre organisationens kultur og måde at kommunikere på. For det er også kulturen og kommunikationen, der opretholder, former og videregiver din

organisations frivilligmiljø. Ved at forandre kulturen og kommunikationen i og omkring dit frivilligmiljø kan din organisation opnå andre ting – eksempelvis nye typer frivillige, flere medlemmer og penge fra nye donorer.

I denne håndbog sætter vi fokus på, hvordan du bruger kultur- og kommunikationsanalyser som et afsæt til at forandre dit frivilligmiljø. Det er vores ambition at give dig en enkel og overskuelig måde at skabe et bæredygtigt frivilligmiljø ved at forstå og forandre din organisations kultur og kommunikation. Men de analyser, som du præsenteres for i bogen, kan naturligvis også bruges til at ændre andre ting i din organisation, der ikke lige har noget med de frivillige at gøre.

Denne håndbog er den tredje håndbog i Ingerfairs håndbogsserie *'udvikler bæredygtige frivilligmiljøer'*, som alle er et supplement til vores grundbog *Frivilligkoordinering – hvorfor og hvordan*. Denne håndbog fungerer godt som et supplement til vores første håndbog, *Sådan skriver du frivilligstrategier og frivilligpolitikker der virker*, som også handler om organisationsudvikling.¹

1.1 HVEM VIL LIDE ORGANISATIONSØDEN?

Organisationer skal konstant tilpasse sig den fremtid, som er ved at blive skabt – ellers risikerer de at lide organisationsøden. Det kræver, at man arbejder målrettet og kontinuerligt med at videreudvikle

1 Den anden håndbog i serien *'udvikler bæredygtige frivilligmiljøer'* hedder *Sådan leder du frivillige i forskellige situationer*. Denne håndbog giver en række værktøjer til ledere af frivillige, så spændende og vanskelige situationer i arbejdet med frivillige kan håndteres.

sine stærke sider, udnytte de muligheder, der opstår, og slippe af med dårlige vaner. Det er ikke nogen enkel øvelse at gøre sin organisation klar til fremtiden, og det er ikke gjort i en håndvending. Men for at kunne stå distancen i en hverdag, der er præget af øget konkurrence om opmærksomhed og ressourcer, er det absolut nødvendigt.

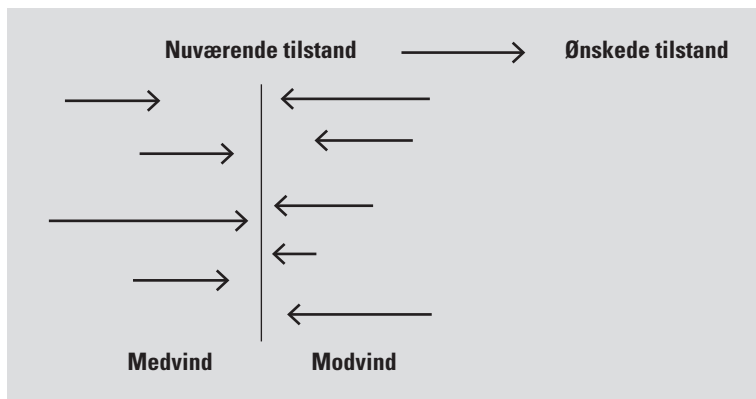
I organisationer, der arbejder for og med frivillige, er organisationskulturen og måden, I kommunikerer på, afgørende for 'tiltrækningskraften'. En god organisationskultur er en kultur, der udvikler sig med tiden og gør din organisation i stand til kontinuerligt at fremme sin mærkesag på en effektiv måde, som samtidig er motiverende for de frivillige. Ofte ser vi, at organisationer har udviklet en kultur, hvor mærkesagen ligger i 'glemmekassen', og hvor det i stedet ses som et mål i sig selv blot at opretholde organisationens frivilligmiljø, som det altid har været. Når du arbejder systematisk med kultur og kommunikation, vil du måske høre indvendinger mod at bruge tid på dette, for eksempel: "Hvorfor skal vi bruge vores tid på at ændre vores kultur? – Det handler jo bare om, at vi skal have nogle nye frivillige!"

Da er det vigtigt at tænke på, at nye frivillige – eller andre organisationsændringer såsom nye opgaver eller en ny arbejdsform – medfører en kulturændring, eller også kræver de en sådan. Hvis din organisation eksempelvis ønsker flere unge frivillige, er det vigtigt at rekrutteringsmaterialet viser dette. Det kan appellere til nye typer af frivillige eksempelvis ved at udtrykke åbenhed og vilje til at prøve noget nyt.

I tillæg til vores egne erfaringer – som konsulenter i Ingerfair² og i de organisationer, vi har arbejdet for før – er vi inspireret af en række teoretiske tilgange. Vi er blandt andet inspireret af Kirsten Hastrups tilgang til kulturanalyse, Benedicte Madsens kommunikationstrekkant, Mette Mossiges arbejde med organisationers fysiske rammer, Kurt Lewins kraftfeltsanalyse og Ole Steen Andersens arbejde med forandringsledelse. De teorier og modeller, som du bliver præsenteret for, er udvalgt efter, hvad der for os har vist sig som virksomme, nyttige og brugbare måder at arbejde på.

1.2 SÅDAN BRUGER DU HÅNDBOGEN

Vi anbefaler, at du læser denne håndbog fra start til slut. Bogen er bygget op omkring fremgangsmåden i en kraftfeltsanalyse.



Figur 1. Kraftfeltsanalyse efter Kurt Lewins 'Force Field Analysis'.

- 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.

Kraftfeltsanalysen er en tilgang til at analysere din organisationens nuværende tilstand, definere din organisations ønskede tilstand samt identificere, hvilke 'kræfter' der enten modarbejder eller giver medvind til de ønskede forandringer.

I kapitel 2 introducerer vi organisationskultur og giver dig en 5-trins-guide til at lave en kulturanalyse, så du får overblik over jeres nuværende kultur.

I kapitel 3 introducerer vi dig til kommunikation. Her får du en række eksempler på forskellige former for kommunikation. Derudover får du to analysemodeller til at undersøge, om din kommunikation er handlingsrettet og orienteret mod den eller de målgrupper, du er i kontakt med. Det er svært at sige, hvor kultur stopper, og hvornår kommunikation starter. Derfor skal du være opmærksom på, at analyser i det ene kapitel også kunne høre til i det andet.

I kapitel 4 uddyber vi kraftfeltsanalysen yderligere og hjælper dig til at strukturere en forandringsplan. Det gør vi ved først at give dig forslag til forskellige workshops, din organisation kan anvende til at definere den ønskede situation for jeres frivilligmiljø. Derefter bliver du præsenteret for forskellige former for modstand mod forandring, og hvordan du kan håndtere den. Hvis du arbejder bedst ved at starte med at sætte dig selv et mål for din organisations forandringsproces, så kan du med fordel læse kapitel 4 først.

Det er vores erfaring, at det er svært at arbejde med kultur- og kommunikationsanalyser på en handlingsrettet måde. Ofte bliver de lavet, men aldrig rigtig anvendt. Derfor har vi valgt i denne håndbog at bruge en gennemgående case, som løbende illustrerer, hvordan analyser og workshops anvendes. Den organisation, som vi skal følge, har vi kaldt SUND, men det er et virkeligt eksempel på en organisation, vi har arbejdet med.

SUND er en landsdækkende patientforening for en almindelig kronisk sygdom. SUND har hovedkontor i København, hvor der ud over sekretariatslederen sidder en økonomiansvarlig, en medlemsansvarlig og kommunikationsmedarbejderen Lotte, der har været ansat i organisationen i 10 år. Derudover er der 5 deltidsansatte frivilligkoordinatorer, som hver især dækker Bornholm, Sjælland uden for hovedstadsområdet, Fyn og det sydlige Jylland, Midtjylland og Nordjylland. De 5 frivilligkoordinatorer bor i det område, de dækker. Sidst er 32-årige Jeppe blevet ansat i stillingen i hovedstadsområdet, som er en fuldtidsstilling.

SUND har lokalafdelinger i alle landets kommuner. De har til formål at udbrede information om den kroniske sygdom samt lave sociale arrangementer for de kronisk syge. Det estimeres, at hver 8. dansker er ramt af denne sygdom, og derfor er der stor fokus på og behov for SUND, som er den eneste organisation, der udelukkende støtter denne sag. SUND startede for godt 45 år siden, og de frivillige er typisk enten selv ramt af den kroniske sygdom eller pårørende til nogen, der er. Gennemsnitsalderen blandt de frivillige har sneget sig op på 63 år, og antallet af nye frivillige er ikke steget markant de sidste 10 år.

De frivillige er meget loyale, men mange er begyndt at snakke om, at de måske ikke kan blive ved så længe endnu. Sekretariatslederen har sammen med bestyrelsen besluttet, at der skal rekrutteres flere unge frivillige for at kunne bevare organisationen. Sekretariatslederen har derfor ansat Jeppe, efter at hovedstadsrådets tidligere frivilligkoordinator gik på pension efter 9 år på posten.

Jeppes blev ansat, fordi han fra forskellige organisationer har stor erfaring med at rekruttere unge frivillige.

Jeppes opgave er at få flere og helst yngre frivillige i sine 12 lokalafdelinger. Mange af lokalafdelingerne har historisk været meget store, på grund af de mange indbyggere i hovedstadsområdet kommuner. Det var også her, SUND stiftede sin første lokalafdeling, hvorefter lokalafdelinger rundt i hele landet dukkede op. Men disse lokalafdelinger er langsomt svundet ind, og i mange af dem sidder der kun de mest nødvendige personer.

Mange af de frivillige i lokalafdelingerne føler, at det er svært at leve op til forventningerne fra både organisationen, medlemmerne og patienterne med den kroniske sygdom. Derudover har nogle af de mest engagerede frivillige givet udtryk for, at de føler, at de nye frivillige, der er kommet den senere tid, ikke er lige så engagerede som de selv er, hvilket skaber dårlig stemning i nogle lokalafdelinger. Der er dog et par stykker, som stadig trives godt, og som har gode erfaringer med at få nye frivillige ind.

Jeppes forgænger, Ole, havde i sin første tid i organisationen held med at få de frivillige til at rekruttere flere frivillige, men med tiden faldt antallet af nye frivillige i de fleste lokalafdelinger, til trods for at der blev gjort en ekstra indsats på området. Ole gjorde i de sidste par år alt, hvad han kunne, for at skrive artikler til lokalaviserne, hænge plakater op på kommunernes biblioteker og lægge brochurer ud diverse steder. I langt de fleste af lokalafdelingerne følte de frivillige, at de havde rekrutteret dem, de kunne, gennem deres netværk. Derudover var det en udfordring, at de frivillige, der var blevet rekrutteret gennem netværkene, alle var 65+ og dermed med til at øge gennemsnitsalderen, og mange stoppede efter kun få år i lokalafdelingen på grund af deres høje alder.

Med Jeppe på posten er der nu høje forventninger om, at SUND kan vende den negative kurve og få flere frivillige engageret.

For at Jeppe i eksemplet ovenover kan indfri de høje forventninger, skal der ske en ændring i den måde, organisationen *gør* ting på (for eksempel at rekruttere en ny type frivillige og organisere andre aktiviteter), men også i den måde organisationen *tænker* på (for eksempel om, hvem de frivillige er, og hvad der er et 'rigtigt' engagement i SUND). Det handler om ændringer i organisationens kultur og kommunikation, og vi kalder alle disse ændringer for *organisationsudvikling*.

2

KULTUREN I DIN ORGANISATION

I alle organisationer findes der en organisationskultur.³ Den er med til at skabe sammenhold og definere et 'vi' i organisationen. Samtidig skal kulturen udvikle sig og følge med tiden, så u hensigtsmæssige normer og metoder ikke ukritisk bliver fastholdt, med det resultat at man eksempelvis ikke længere kan rekruttere frivillige eller finde nye brugere.

Der er ikke sådan, at der findes én *god* eller *rigtig* kultur – det afhænger af organisationen og menneskerne i og omkring den. En kultur med meget intern konkurrence vil eksempelvis opleves forskelligt for frivillige i henholdsvis en sportsklub og på et værested. Derfor er opgaven at finde ud af, hvad der er en god kultur i *din* organisation.

I dette kapitel giver vi dig en række værktøjer til at analysere og forstå din organisationskultur, så du ved, hvor du skal sætte ind, hvis du gerne vil lave de ændringer i din organisation, som gør den bedre i stand til at nå de mål, som organisationen er sat i verden for.

3 I tillæg til dette kapitel anbefaler vi, at du læser om det kulturelle ændringsperspektiv i kapitel 5 i vores bog *Sådan skriver du frivilligstrategier og frivilligpolitikker der virker*.

2.1 ORGANISATIONSKULTUR KORT FORTALT

Kultur er summen af de mange små ting omkring os i hverdagen, som vi almindeligvis tager for givet. En frivilliggruppe eller organisations kultur karakteriseres ved, at den:

- Tages for givet af dens medlemmer
- Videregives inden for en gruppe eller organisation af toneangivende medlemmer
- Socialiserer nye medlemmer ind i kulturen.

Kulturen er blandt andet måden, vi går klædt på, vores jargon, spisvaner, kropsholdning, og hvordan vi indretter vores lokaler. Men kultur udgøres også af noget mere usynligt som vores antagelser, normer, vaner, traditioner, livserfaringer, holdninger, fælles værdier og påvirkninger fra dem, der tidligere har deltaget. Tilsammen danner synlige og usynlige elementer en kultur, som præger både vores syn på verden og vores måde at være på i verden. Man kan sige, at en kultur definerer, hvad vi oplever som rimeligt og normalt.

Derfor er en kultur hverken logisk sammenhængende eller modsætningsfri. En kultur kan indeholde mange interne spændinger, uden at mennesker, som lever i den, af den grund vil opleve den som paradoksalt og konfliktfuld. Forestil dig en organisation, som har kulturel og religiøs mangfoldighed som mærkesag, men alligevel holder traditionel dansk julefrokost. Eller en forening, der arbejder med at fremme genbrug, men køber fabriksnyt inventar til deres kontor. Det kan udefra virke helt usammenhængende, men for dem, der er i kulturen, giver det måske god mening.

Grænserne mellem forskellige kulturer er flydende. Det er eksempelvis svært at sige præcis, hvor den danske kultur stopper, og den norske eller engelske kultur starter, og dermed også hvem der 'hører til' hvor. Samtidig er kultur som en babusjka med mange lag af subkulturer i den større kultur, hvor den enkelte person ofte føler et tilhørsforhold til mange forskellige lag og grupper. I en organisation vil der ofte være en overordnet kultur med mindre subkulturer. De kan eksempelvis findes i arbejds- og aktivitetsgrupper eller udvalg. Med tiden kan der i en frivilliginvolverende organisation være grupper, som har særdeles forskellige kulturer, og som ikke længere passer ind i 'den store kultur'.

En kultur opretholdes, fordi vi gentager og overleverer den igennem blandt andet rutiner, sprog og meninger. Samtidig er en kultur ikke en statisk størrelse. Den ændrer sig med tiden, efterhånden som der kommer nye til, og vi som 'medlemmer' tager mod nye input fra verden omkring os og som følge heraf justerer vores holdninger og handlinger. Derfor er enhver kultur hele tiden under forandring. Kulturændringer er dog noget, der sker relativt langsomt. Nye medlemmer i din gruppe eller organisation har ofte en 'oplæringstid', hvor de bevidst og ubevidst lærer de kulturelle koder. I oplæringstiden er man som regel mere påvirkelig end ellers. Men når først en person er blevet socialiseret ind i en given kultur, kræver det mere arbejde at få vedkommende til at handle og tænke på nye og anderledes måder.

Kort og godt kan vi sige, at kultur er et mønster af grundlæggende antagelser, holdninger og værdier, som på et givet tidspunkt har vist

sig værdifulde for en gruppe eller organisation, og som derfor videregives i denne gruppe eller organisation og udtrykkes gennem handlinger, kommunikation, traditioner og fysiske rammer.

Organisationskulturen er altså den ramme, som du arbejder inden for, når du skal opnå din organisations mål og løse de udfordringer, som I støder på hen ad vejen. Man kan sige, at kulturen afgrænser vores synsfelt og giver os en række mulige handlinger, som vil blive accepteret i kulturen. Du skal bruge kulturperspektivet som afsæt for arbejdet med organisationsudvikling, når du vurderer, at kulturen i din organisation er uhensigtsmæssig. Det kan være tydeligt, at kulturen er blevet hæmmende for, at I kan nå jeres mål, eller den kan skabe dårlig trivsel og dårligt arbejdsmiljø blandt frivillige og ansatte. Eller du kan vurdere, at kulturen overleverer en række myter og antagelser om, hvordan I bør gøre tingene.

2.2 NÅR ANTAGELSER OG MYTER STÅR I VEJEN FOR UDVIKLING

Du driver *aldrig* din organisation for at fastholde en organisationskultur, heller ikke selv om frivillige og ansatte er meget knyttet til den – det er altid organisationens formål eller en mærkesag, som er det vigtigste.

Det er vores erfaring, at den største forhindring for organisationsudvikling ofte handler om, at en organisations kultur overleverer en række antagelser og myter om, hvad der er sandt, og hvad der virker i organisationens arbejde. Derfor er den følgende analyse om myter og fakta en god øvelse til at evaluere, hvad du ved om din organisations arbejde, og hvor sikker du er på din viden. Du kan bruge

analysen til at identificere, hvornår din organisation styrer efter, hvad den rent faktisk *ved*, og hvornår den styrer efter antagelser. De spørgsmål, vi har valgt at stille, fokuserer på det vidensgrundlag, som har betydning for frivilligmiljøet og de frivilliges arbejde for organisationens mærkesag. Du kan tilføje flere spørgsmål til analysen, hvis det er relevant for dit arbejde. Du kan lave analysen alene eller sammen med kolleger, frivillige og din ledelse.

Analyse af myter og fakta i din organisation

Analysen over myter og fakta i din organisation er en evaluering af jeres viden om 1) brugerne, 2) de frivillige samt 3) medarbejdere og ledelsens opfattelser af de frivillige. I skema 2.1.1-2.1.3 stilles en række spørgsmål, og der er angivet en skala fra 0 til 4, hvor:

0 = Vi har ingen viden på området, for det er aldrig blevet undersøgt

1 = Interne undersøgelser i lignende sammenhænge i andre organisationer dokumenterer dette

2 = Interne undersøgelser dokumenterer dette i vores organisation

3 = Intern undersøgelse dokumenterer dette i vores organisation

4 = Eksterne undersøgelser eller forskning dokumenterer dette i vores organisation.

Selv om I har mange års erfaring med dette og hint, så handler denne øvelse om at kortlægge, hvor I rent faktisk har systematisk indsamlet viden om et område – altså fakta. Resultatet af denne analyse skal hjælpe din organisation til at få overblik over, hvor den styrer efter eller træffer beslutninger med afsæt i antagelser, og hvor den styrer efter eller træffer beslutninger med afsæt i fakta.

Svarer du '0' i nogen af spørgsmålene, skal du få lavet en undersøgelse, så din organisation ikke baserer beslutninger på rene antagelser.

Svarer du '1' eller '2', bør du overveje, om viden i andre sammenhænge problemfrit kan overføres til din organisation, eller om det skaber nogle u hensigtsmæssige antagelser. Du bør altid selv undersøge det.

Svarer du '3' på nogle spørgsmål, har du et rimeligt videns grundlag, mens du de steder hvor du svarer '4' har objektiv viden, som du kan basere dine beslutninger på.

Alle resultaterne samles til sidst i skema 2.1.4.

ANALYSE AF MYTER OG FAKTA – BRUGERNE

Her definerer vi 'bruger'⁴ som de mennesker, organisationens aktiviteter/tilbud er rettet mod.

1. Vi ved, at vores brugere ved, hvad organisationen er sat i verden for.

0 1 2 3 4

2. Vi ved, at vi dækker vores brugeres behov.

0 1 2 3 4

3. Vi ved, hvilke(n) effekt(er) vores frivilligdrevne aktiviteter/tilbud har på vores brugere.

0 1 2 3 4

4. Vi ved, hvorfor vores brugere benytter sig af netop vores frivilligdrevne aktiviteter/tilbud.

0 1 2 3 4

5. Vi ved, hvorfor potentielle brugere ikke benytter vores frivilligdrevne aktiviteter/tilbud.

0 1 2 3 4

Skema 2.1.1 Analyse af myter og fakta – brugerne.

4 Frivillige kan også være 'brugerne' – eksempelvis hvis de tilbud/aktiviteter, de genererer, er til dem selv. Læs mere om dette i vores bog *Frivilligkoordinering – hvorfor og hvordan?* Kapitel 3.

ANALYSE AF MYTER OG FAKTA – DE FRIVILLIGE

1. Vi ved, at vores frivillige ved, hvad organisationen er sat i verden for.

0 1 2 3 4

2. Vi ved, at vores frivillige ved, hvilke konkrete mål organisationen har.

0 1 2 3 4

3. Vi ved, at vores frivillige ved, hvilke(n) effekt(er) vores aktiviteter/tilbud har på vores brugere.

0 1 2 3 4

4. Vi ved, at vores frivillige oplever, at de gør en forskel.

0 1 2 3 4

5. Vi ved, at vores frivillige oplever, at deres arbejde er organiseret på den bedst mulige måde.

0 1 2 3 4

6. Vi ved, hvorfor de frivillige gerne vil være frivillige i netop vores organisation.

0 1 2 3 4

7. Vi ved, hvorfor vores frivillige fortsætter deres engagement hos os.

0 1 2 3 4

Skema 2.1.2 Analyse af myter og fakta – de frivillige.

ANALYSE AF MYTER OG FAKTA – MEDARBEJDERE OG LEDELSEN

1. Vi ved, at organisationens medarbejdere ved, hvad organisationen er sat i verden for.

0 1 2 3 4

2. Vi ved, at organisationens medarbejdere ved, hvilke konkrete mål organisationen involverer frivillige i at nå.

0 1 2 3 4

3. Vi ved, at organisationens medarbejdere ved, hvilken værdi de frivillige skaber for brugerne.

0 1 2 3 4

4. Vi ved, at der foregår vidensdeling mellem medarbejdere om arbejdet med frivillige.

0 1 2 3 4

5. Vi ved, at organisationens ledelse ved, hvorfor organisationen involverer frivillige.

0 1 2 3 4

6. Vi ved, at organisationens ledelse ved, hvilken værdi de frivillige skaber for brugerne.

0 1 2 3 4

Skema 2.1.3 Analyse af myter og fakta – medarbejdere og ledelsen.

RESULTATOPSAMLING

I skema 2.1.4 kan du samle din besvarelse. I skemaet er angivet tre niveauer.

0 = Uacceptabelt vidensniveau for beslutninger og styring

1-2 = Begrænset vidensniveau for beslutninger og styring

3-4 = Acceptabelt vidensniveau for beslutninger og styring.

Når du plotter dine svar ind fra skema 2.1.1-2.1.3, kan du se, på hvilke områder du faktisk styrer og træffer beslutninger uden at have afsæt i fakta. Selv om du svarer '1' eller '2' mange steder, skal du være opmærksom på, at viden om andre sammenhænge ikke altid lader sig overføre til din kontekst. Derfor anbefaler vi altid, som et første skridt, at din organisation selv undersøger forhold, hvor den mangler viden.

Du kan selv tilføje flere spørgsmål i skema 2.1.1-2.1.3, hvis du mener, der er behov for flere spørgsmål til din organisation.

RESULTATOPPSAMLING						
		Uacceptabelt	Begrænset		Acceptabelt	
	Spørgsmål nr.	0	1	2	3	4
Brugerne	1					
Brugerne	2					
Brugerne	3					
Brugerne	4					
Brugerne	5					
Frivillige	1					
Frivillige	2					
Frivillige	3					
Frivillige	4					
Frivillige	5					
Frivillige	6					
Frivillige	7					
M&L	1					
M&L	2					
M&L	3					
M&L	4					
M&L	5					
M&L	6					

Skema 2.1.4 Analyse af myter og fakta – resultatopsamling.

Du bruger resultatopsamlingen til at identificere det, din organisation skal have undersøgt. Du skal undersøge alt det, der ligger under 'uacceptabelt', og vi anbefaler, at du også undersøger det, der findes under 'begrænset'. Det er disse to vidensniveauer, som ofte skaber de myter og antagelser, I baserer jeres beslutninger på.

Bemærk, at fordi du eksempelvis ikke ved, om jeres frivillige oplever, de gør en forskel, betyder det ikke, at det ikke kan forholde sig sådan. Men du bliver nødt til at undersøge det for at være sikker. Viser din undersøgelse, at de frivillige rent faktisk *ikke* oplever, at de gør en forskel (og *ved* du, at de gør en forskel), bør du vende spørgsmålet til et 'hvordan'-spørgsmål: Hvordan kan vi sikre, at vores frivillige ved, de gør en forskel? Disse 'hvordan'-spørgsmål vender vi tilbage til i kapitel 4, hvor du skal definere en ønsket tilstand for din organisation og vejen derhen.

I det følgende kan du læse, hvilke refleksioner Jeppe fra SUND får af at lave øvelsen.

Jeppe svarer på spørgsmålene om myter og fakta i SUND og finder ud af, at langt de fleste af SUNDs svar ligger på '0', en del på '1-2' og kun ganske få på '3'. Mest tankevækkende for Jeppe var spørgsmålet om, hvorvidt hans kolleger deler deres erfaringer med arbejdet med frivillige. Det gør de ikke. De deler heller ikke de gode ideer, de har, og de materialer, de hver især laver. Faktisk har Jeppe, siden han blev ansat, kun mødt én af sine frivilligkoordinator-kolleger, og han har dermed ikke hørt, hvordan de andre griber opgaven an. Den eneste, Jeppe har snakket med, er Terry, frivilligkoordinatoren for Bornholm, som var den første frivilligkoordinator i SUND.

Terry er gammel sælger og dygtig til at rekruttere frivillige ansigt til ansigt. Da Terry startede for 18 år siden, dækkede han de grupper, der var startet i hovedstadsområdet og på dele af Sjælland. Han var dygtig til at udvikle dem og startede også grupper på Fyn. Eftersom hans fremgangsmåde betød, at han skulle ud at møde potentielle frivillige og dem, der kunne hjælpe med at skaffe frivillige, ansigt til ansigt, blev han nødt til at begrænse sig til Sjælland og Fyn, og Hjørdis blev derfor ansat til at tage sig af hele Jylland.

Da Hjørdis' område, efter en årrække med mange nye grupper, blev for stort, blev det, ligesom Terrys område, delt i mindre stykker. For ni år siden blev der ansat frivilligkoordinatorer i de seks nye områder. Hjørdis tog sig af Nordjylland, hvor hun bor, og Terry, der var flyttet til Bornholm, fik lov til at udvikle SUND dér. For Jeppe er der megen inspiration at hente fra både Hjørdis og Terry og de andre kolleger, der arbejder på lignende måde, men Jeppe er klar over, at han også skal udvikle sin egen metode og drage nytte af egen erfaring med at rekruttere unge frivillige, hvis han skal nå sine mål.

2.3 KULTURANALYSEN

Det er ikke kun antagelser og myter, som præger din organisations kultur. Derfor er det godt at supplere med en mere detaljeret undersøgelse af jeres kultur. En kulturanalyse er en undersøgelse af din organisation, som har til formål at afdække uhensigtsmæssige og positive sider ved kulturen i din organisation i relation til den udvikling, du ønsker eller er nødsaget til at skabe.

Kulturanalysen er sat sammen af fem mindre analyser, som vi præsenterer på de følgende sider. De fokuserer alle på kulturen i og omkring jeres frivilligmiljø. Formålet med at lave de fem analyser er at få en forståelse af det mønster, som kulturen i jeres organisation danner. Den forståelse får du bedst, hvis du ser på 'sagen' fra flere sider.

Det første redskab analyserer magtfordeling og samarbejdsformer. De næste to redskaber analyserer kulturen gennem kommunikation i skrift og samtale.⁵ Det fjerde redskab analyserer vaner, traditioner og ritualer i organisationen, og til sidst ser vi på, hvad de fysiske rammer betyder.

Tilsammen giver de fem analyser dig et grundlag for at vurdere din organisations kultur, som den er i dag. I skema 2.2.6 hjælper vi dig til at lave denne resultatopsamling.

5 Det er svært at afgøre, hvor kulturanalysen stopper og kommunikationsanalysen starter. I dette tilfælde har vi valgt at inkludere en kommunikationsanalyse, fordi det ofte er gennem skrift og tale, at kulturen bliver synlig.

Analyse 1:

Den første analyse handler om jeres måder at samarbejde på, og hvordan man får indflydelse i jeres organisation. Magtstrukturer og samarbejdsformer bliver ofte set som en del af organisationens infrastruktur, men de er også vigtige for organisationskulturen. Ved at lave denne analyse kan du få sat ord på, hvad du ved om formel og uformel magt, og holdningerne til samarbejde og magt i organisationen.

Magtstrukturer og samarbejdsformer er ofte udviklet over tid, og de kan overleve længe i en organisation uden at blive udfordret, fordi 'det virker jo', og 'sådan plejer vi at gøre'. Men du skal huske, at enhver magtstruktur eller samarbejdsform blot er et resultat af, at den på et tidspunkt blev anset for at være den bedste løsning eller det bedste kompromis. Det er ikke sikkert, at det stadig forholder sig sådan – eventuelt kan du genbruge fremgangsmåden i myter og fakta-analysen (se skema 2.1.1-2.1.4) til at vurdere, om du ved, at det faktisk virker.⁶

6 Du kan med fordel læse kapitel 4 i vores grundbog *Frivilligkoordination – hvorfor og hvordan* som inspiration til måder at tænke på forholdet mellem frivillige og ansatte og samarbejdsstrukturer i dit frivilligmiljø på.

Magtstrukturer og samarbejdsformer

Lav analysen i skema 2.2.1 selv, eller i en mindre gruppe, ved at svare på spørgsmålene. Hvis du laver analysen i en gruppe, anbefaler vi, at der er deltagere med forskellige perspektiver på organisationen, for eksempel nye og gamle, frivillige og ansatte, eller lokalt og centralt placerede deltagere. Skriv dine svar ned, og lad dem blive en del af din samlede analyse. Husk at være opmærksom på, hvad du antager, og hvad du rent faktisk *ved*, når du svarer.

MAGTSTRUKTURER OG SAMARBEJDSFORMER

1. Hvem har formelt set magt (til at træffe beslutninger, der påvirker andre) i organisationen?
2. Hvem har formelt set indflydelse (på beslutninger) vedrørende organisationens arbejdsmetode, frivilligmiljø, kommunikation osv.?
3. Hvem har uformel magt (kan påvirke andre til at gøre noget) i organisationen?
4. Hvem har uformelt indflydelse (på beslutninger) vedrørende organisationens arbejdsmetode, frivilligmiljø, kommunikation osv.?
5. Hvordan får man formelt set magt og indflydelse i organisationen?
6. Hvordan får man uformel magt og indflydelse i organisationen?
7. Hvad kendetegner vores samarbejdsformer i frivilligmiljøet?
Herunder blot eksempler, fortsæt selv med din egen beskrivelse ...
 - Mange selvstændige grupper som mødes uafhængigt af hinanden
 - Ansatte har ansvaret for bestemte frivilligrupper
 - Én ansat har ansvaret for hele frivilligmiljøet
 - Vi har én stor frivilligruppe, hvor alle kender alle
 - Der er få frivillige, som laver noget, og mange, der er passive
 - Til kommunikation med de frivillige bruger vi mere e-mail og telefon end at mødes
 - Der er en tydelig kommandovej, hvis man har en ny ide
8. Hvilke fordele og ulemper er der ved den måde at samarbejde på?

Skema 2.2.1 Samarbejdsformer og magtfordeling.

Analyse 2: Skriftbrug og pronomener

Sprogbruget kan lære os meget om kultur og siger ofte meget om, hvad der tages for givet i din organisation. De næste to analyseredskaber analyserer henholdsvis det skriftlige og det mundtlige sprogbrug i din organisation. Det gælder både skriftlig kommunikation (tekst og billeder) og vores samtaler med hinanden. Denne analyse fokuserer på kommunikationen som en del af dit frivilligmiljø kultur. I kapitel 3 får du flere analysemetoder til at forstå, hvordan din kommunikation virker internt og eksternt.

Pronomenanalysen

Pronomenanalysen er et redskab til at analysere det skriftlige sprogbrug i din organisation. Et personligt pronomen kaldes også et stedord, fordi vi bruger det i stedet for at skrive navnene på mennesker og grupper. Det er ord som 'vi', 'de', 'han', 'hun', 'os' og 'dem'. I denne analyse ser vi kun på de pronomener, som refererer til grupper og ikke til enkeltpersoner.

Du kan lave en pronomenanalyse ved at samle en bunke med skriftligt materiale fra organisationen, for eksempel blade, breve eller brochurer, der er blevet sendt til de frivillige, information fra jeres hjemmeside eller andet, for eksempel referater fra lokalgrupper.

Brug en highlighter, og markér, hver gang der står ordene 'vi', 'os', 'vores', 'I', 'jer', 'jeres' og 'de', 'dem' og 'deres'. For hver gang du finder disse ord, kan du i skemaet herunder udfylde, hvem der refereres til med pronomenet. Vi har udfyldt et par eksempler i skema 2.2.2 herunder.

Type kommunikation	Vi + os + vores	I + jer + jeres	De + dem + deres
<i>Magasinet</i>	<i>Hovedkonteret</i>	<i>De frivillige</i>	
<i>Referat fra lokalmødet</i>	<i>Alle i organisationen</i>		

Skema 2.2.2. Pronomenanalyse.

Når du har samlet en del eksempler i din pronomenanalyse, vil du sandsynligvis kunne se et mønster i, hvem der refereres til med hvilke pronomener. Notér også, hvis der er andre former for sprogbrug, som du bemærker i løbet af din gennemgang af materialerne. Pronomenanalysen kan ofte vise, om der er en 'os og dem'-kultur i dele af eller hele organisationen. Ved at kombinere pronomenanalysen med en analyse af uformel samtale får du flere indsigter og et bredere perspektiv på kommunikationen i din organisation. I kapitel 3, afsnit 3.3, analyse 6 fokuseres der også på dit ordvalg. Du kan med fordel benytte dine resultater fra pronomenanalysen der.

Analyse 3: Analyse af uformelle samtaler

Formålet med at lave en analyse af de mange samtaler mellem frivillige eller mellem frivillige og ansatte er at afdække holdninger og kulturelle normer, der ikke kommunikeres åbenlyst.

Samtaleanalyse

Denne analyse handler kort sagt om at finde ud af, hvordan hvem snakker om hvem, og hvad der ligger i det: Hvilke antagelser og holdninger afspejler sprogbrugen hos de personer, som fører samtalen? Bruger ansatte for eksempel udtryk som 'bare frivillige', og snakker de frivillige om 'dem på kontoret'?

Du kan lave en samtaleanalyse af mange forskellige samtaler og situationer, men sørg for at reflektere hurtigst muligt efter at du har oplevet en samtale – så står det skarpest i din hukommelse.

Skriv dine svar ned i skema 2.2.3, og lad dem blive en del af din samlede analyse.

Observationspunkt	Gengivelse af ord og sætninger fra samtalen	Hvem har sagt det?	Din egen refleksion	
			Hvorfor tror du, vedkommende bruger disse ord/sætninger?	Hvilke holdninger eller antagelser tror du ligger bag disse udtalelser?
Hvordan omtaler de ansatte de frivillige?				
Hvordan omtaler de ansatte de forskellige frivilligrupper?				
Hvordan omtaler de forskellige frivilligrupper hinanden?				
Hvordan omtaler de frivillige de ansatte?				

Skema 2.2.3 Samtaleanalysen.

Observationspunkt	Gengivelse af ord og sætninger fra samtalen	Hvem har sagt det?	Din egen refleksion	
			Hvorfor tror du, vedkommende bruger disse ord/sætninger?	Hvilke holdninger eller antagelser tror du ligger bag disse udtalelser?
Hvordan omtaler de frivillige deres leder?				
Hvordan omtaler de frivilliges ledere eller koordinatører de frivillige?				
Hvordan omtaler de frivillige hovedkontoret/sekretariatet?				
Hvilke typiske forkortelser, indforståetheder, metaforer eller fagord bruger vi i vores organisation?				

Skema 2.2.3 Samtaleanalysen (forsat).

Samtaleanalysen og pronomenanalysen er gode redskaber til at kortlægge, hvordan I aktivt opretholder bestemte talemåder, gengiver holdninger og antagelser samt fastholder frivillige, ansatte og organisationen i bestemte roller og positioner i forhold til hinanden. På den måde er de vigtige elementer i din kulturanalyse. Men kultur handler også om vaner, traditioner og ritualer.

Analyse 4: Vaner og traditioner

Fjerde trin i kulturanalysen handler om vaner og traditioner. Den giver os et indblik i noget af det, der ligger under overfladen – på de tilbagevendende begivenheder og det, der fejres i din organisation – som der ikke nødvendigvis er nogen, der tænker over eller taler om.

Vaner og traditioner

Traditioner og vaner er noget, som alle kulturer bruger til at udtrykke normer og værdier og til at skabe sammenhæng mellem mennesker. Derfor er det nyttigt at reflektere over dette i din kulturanalyse. Det kan være, at I egentlig fejrer adfærd, der ikke bidrager til, at I når jeres mål, eller har vaner, der går imod jeres ønskede kultur. Reflektér over nedenstående spørgsmål alene eller i en lille gruppe. Du må gerne tilføje flere refleksionsspørgsmål.

Skriv dine svar ned i skema 2.2.4, og lad dem blive en del af din samlede analyse.

Refleksionsspørgsmål	Beskriv situationen	Er begivenheden for alle eller for nogle udvalgte (hvem)?	Din egen refleksion	
			Hvilken 'kultur' fremmer denne vane eller tradition?	Hvilken 'kultur' hæmmer denne vane eller tradition?
Hvordan fejrer vi vores succeser med et projekt, en ansøgning e.l.?				
Hvordan håndterer vi, hvis vi fejler med et projekt, en ansøgning e.l.?				
Hvordan markerer vi, at et nyt projekt eller initiativ starter?				
Hvordan markerer vi, at et nyt projekt eller initiativ afsluttes?				

Skema 2.2.4 Vaner og traditioner.

Refleksionsspørgsmål	Beskriv situationen	Er begivenheden for alle eller for nogle udvalgte (hvem)?	Din egen refleksion	
			Hvilken 'kultur' fremmer denne vane eller tradition?	Hvilken 'kultur' hæmmer denne vane eller tradition?
Hvordan markerer vi, at nye frivillige engagerer sig?				
Hvordan markerer vi, at nye medarbejdere ansættes?				
Hvordan markerer vi, at frivillige stopper?				
Hvordan markerer vi, at en medarbejder stopper?				

Skema 2.2.4 Vaner og traditioner (forsat).

En analyse af din organisations vaner og traditioner giver et godt indblik i, hvad din organisation gør for at overleve kulturen – både i hverdagen og mellem større skifter – for eksempel formandsskifte eller udskiftning af sekretariatsleder, medarbejder eller markante frivillige.

ANALYSE 5: DE FYSISKE RAMMER

Den sidste analyse i dette kapitel handler om de omgivelser, som din organisationskultur befinder sig i. De fysiske rammer er ofte et overset element, når du arbejder med din organisationskultur. Men det kan være meget vigtigt – de fysiske rammer har nemlig symbolværdi og skaber helt lavpraktisk arbejdets rammer.

De fysiske rammer

Formålet er at reflektere over, hvordan din organisations fysiske rammer skaber eller understøtter en kultur i din organisation.

Fysiske rammer har en stor betydning for kulturen i din organisation. Det bliver tydeligt, hvis du tænker på forskellen mellem for eksempel en spejderhytte, et kontorlandskab og en genbrugsbutik. Mulighederne for udfoldelse, samarbejde og samvær er meget forskellige i disse rum. Særligt når du har dine egne, faste lokaler, vil der hurtigt udvikle sig fysiske rammer, der siger noget om status, magtfordeling og værdier i organisationen. Fysiske rammer kan også være med til, at gruppen skaber en subkultur i organisationen og dermed ikke længere er en integreret del af hele organisationen. Reflektér over nedenstående spørgsmål alene eller i en lille gruppe.

Skriv dine svar ned i skema 2.2.5, og lad dem blive en del af din samlede analyse.

Refleksionspørgsmål	Beskriv situationen	Din egen refleksion	
		Hvilken 'kultur' fremmer dette?	Hvilken 'kultur' hæmmer dette?
Hvordan vil du beskrive jeres lokaler for en helt fremmed?			
Hvilken stemning oplever en person, der træder ind i jeres organisation for første gang?			
Er der plads til både ansatte, ledere og frivillige i organisationens lokaler på samme tid?			

Skema 2.2.5 Fysiske rammer.

Refleksionsspørgsmål	Beskriv situationen	Din egen refleksion	
		Hvilken 'kultur' fremmer dette?	Hvilken 'kultur' hæmmer dette?
Hvem har adgang til lokalerne og hvornår?			
Hvem bestemmer over de fysiske rammer?			
Hvordan foregår det, hvis nogen ønsker at ændre de fysiske rammer?			

Skema 2.2.5 Fysiske rammer (fortsat).

Analysen af de fysiske rammer var den sidste af de fem delanalyser, som udgør din kulturanalyse. I det følgende afsnit kan du læse, hvordan du kan bruge resultaterne af din kulturanalyse. Derudover illustrerer vi med eksemplet fra SUND, hvordan en kulturanalyse kan anvendes.

RESULTATER OG VEJEN FREM

Når du har gennemgået alle fem delanalyser, vil du have et godt overblik over og indsigt i din organisations kultur, og hvilke dele af jeres kultur, der er med til at fremme og hæmme at din organisation når målet. Herunder kan du lave en liste over den del af din kultur, du vil henholdsvis bibeholde og ændre.

Kultur, vi vil bibeholde >>>	<<< Kultur, vi vil ændre
1. Magtfordeling og samarbejdsformer	
>>>	<<<
>>>	<<<
2. Pronomenanalyse	
>>>	<<<
>>>	<<<
3. Analyse af uformelle samtaler	
>>>	<<<
>>>	<<<
4. Vaner og traditioner	
>>>	<<<
>>>	<<<
5. De fysiske rammer	
>>>	<<<
>>>	<<<

Skema 2.2.6.

Du kan nu formentlig allerede se, hvad du gerne vil ændre i din organisations kultur. I kapitel 4 får du forskellige workshops og refleksionsspørgsmål, som kan sætte et mål for de ændringer, du gerne vil lave. Her viser vi, hvordan du kan ændre den del af (eller hele) jeres kultur, som modarbejder, at din organisation bedst muligt når sine mål. Men i første omgang er det vigtigt at kortlægge den nuværende situation – både hvad angår kulturen (myter og fakta samt kulturanalysen) og din kommunikation (se kapitel 3). Men først skal vi høre, hvad Jeppe fra SUND får ud af at bruge kulturanalyseredskaberne.

Jeppes refleksionsarbejde har givet ham en god ide om, at der er plads til mange forbedringer i SUND. Godt nok er SUND den eneste organisation, der gør noget for folk med den kroniske lidelse, men de har aldrig undersøgt, hvilke behov og ønsker deres brugere har. De har heller aldrig undersøgt, om de frivillige føler sig ordentligt klædt på til arbejdet. Det går op for Jeppe, at SUNDs succeser måske udelukkende beror på held og tilfældigheder – og ikke velovervejede valg og beslutninger baseret på fakta.

På trods af at sekretariatslederen har understreget, at Jeppe er ansat for at 'ruske lidt op i det hele' og få nogle unge frivillige ind, føler Jeppe, at for at det kan lykkes for ham at rekruttere flere unge, skal hele organisationen gennemgå en organisationsændring. Det er nemlig ikke kun i hovedstadsområdet, at de frivillige trækker gennemsnitsalderen op. Det er et problem i hele landet.

Jeppe tager en snak med kommunikationsmedarbejderen Lotte, som kender organisationen godt, og som er den eneste person, ud over Terry og Hjørdis, der har været med, siden man gik fra to frivilligkoordinatorer til de nuværende seks for 9 år siden. Fra hans egen kortvarige erfaring i SUND og Lottes input står det klart, at der er to personer, man retter sig efter. Det er Hjørdis og Terry. De fremstår som dem, der er dygtigst til at starte og opretholde grupper, og som dem, der ved alt om alt. Jeppe har dog også lagt mærke til, at de begge arbejder fuld tid, altså langt mere end de 20 timer, de nu er ansat til, og derfor har tid til at tage rundt og møde ledere af frivilligcentre og lokale journalister, holde oplæg i lokale erhvervsnetværk, foreninger og sportsklubber og lave det relationsarbejde, som er meget tidskrævende.

Ændringer i samfundet, digitaliseringen og et øget pres for at opretholde lokalafdelingerne samt starte nye gør, at Hjørdis og Terrys måde at arbejde på ikke er holdbar for hele organisationen. Og den er heller ikke nødvendig. Lotte og Jeppe tager en snak med sekretariatslederen, der godt er klar over, at der er et misforhold mellem, hvor meget tid Hjørdis og Terry lægger i arbejdet, og hvad de bliver betalt for. De er enige om, at det hverken kan eller skal forventes af de

andre frivilligkoordinatorer. De er også enige om, at fordi dette aldrig har været italesat i organisationen, så føler frivilligkoordinatorerne selv, at der er forventning om, at de opnår samme succesrate som Terry og Hjørdis.

Jeppe, Lotte og sekretariatslederen er enige om, at der er et tydeligt 'os' og 'dem' i forhold til ansatte på sekretariatet og frivilligkoordinatorerne, der arbejder i de forskellige områder. Det oplever de blandt andet, når nye initiativer skal indføres, som frivilligkoordinatorerne enten ikke er enige i, eller føler er svære at indføre over for de frivillige. Flere gange har de oplevet frivilligkoordinatorerne bruge 'det er sekretariatets beslutning' som en undskyldning. Den manglende samlede udmelding har i flere sammenhænge bevirket, at ikke alle frivillige følger de nye regler, og i andre sammenhænge, at sekretariatet opfattes som at stå i vejen for det gode arbejde med alt deres bureaukrati. For at komme et skridt videre laver de tre sammen en kulturanalyse for at skabe et overblik over, hvad der skal ændres i organisationen, for at give plads til en arbejdsform, der passer til jobbet og de udfordringer, der er lige nu.

Kultur, vi vil bibeholde	Kultur, der skal ændres
Samarbejdsformer, struktur og magtfordeling	
Hjørdis og Terry (eller andre frivilligkoordinatorer med lang erfaring) som mentorer for de nye.	Opfattelsen af, at man skal arbejde mere end de timer, man er betalt for.
Den direkte adgang til sekretariatslederen.	Vi deler ikke gode erfaringer (dels fordi vi ikke har tid, dels fordi der blandt nogle er en konkurrence om, hvem der har flest frivillige).
At gode ideer afprøves og udbredes.	At Hjørdis og Terry er de eneste eksperter.
Sprog og metaforer	
At vi fortæller de gode historier om, hvordan SUND hjælper.	Kun fremhæve antallet af frivillige. Vi skal også skrive, hvor mange brugere vi hjælper, og hvordan vi hjælper.
	At vi ikke fortæller de frivillige, at de gør en forskel. Vi forventer bare, de er der og ved, hvad opgaven indebærer.
	'Os' og 'dem' i forhold til sekretariatet. Nogle frivilligkoordinatorer giver sekretariatet skylden for ændringer og står ikke selv ved dem.
Uformel samtale	
	Indforståetheder, der er svære at tyde for nye medarbejdere.
	"De gamle sure mænd" – om de bestyrelsesmedlemmer, der har siddet på posten meget længe og ikke umiddelbart er omstillingsparate.

Vaner, traditioner, ritualer	
Fejring af frivillige, der har været der længe: 5, 10, 20, 30 og 40 år.	At give frivillige en ordentlig afsked. De er vores ambassadører, også når de går herfra, og skal have en god afsked.
Fremhæve lokalafdelinger, der gør det rigtig godt.	At vi enten holder på frivillige, vi ikke kan bruge, eller ikke fortæller dem, at vi ikke kan bruge dem. Hvis der ikke er plads i en lokalgruppe, skal vi sende dem videre til en anden organisation eller det lokale frivilligcenter.
	At vi måler antallet af frivillige som succes. Det er kvaliteten af arbejdet, der viser, om vi er succesfulde.
De fysiske rammer	
Det åbne kontor.	At hjemmearbejdende frivilligkoordinatorer ikke rigtig er en del af SUND.
Åben dør ind til sekretariatsleder.	At alle ikke mødes fysisk andet end til generalforsamlingen. Vi vil gerne have kvartalsmøder, hvor erfaringer kan deles.

Skema 2.2.7 Uddrag af SUNDs kulturanalyse.

Konklusionen på kulturanalysen viser, at der er nogle ting, der skal ændres, mens der er mange gode ting i organisationen, som skal bevares. Sekretariatslederen og Lotte er enige om, at de gerne vil bevare den åbenhed, der er på kontoret. De vil gerne have resten af medarbejderne uden for kontoret til at føle det samme. De vil også gerne, på Jappes opfordring, skabe en kultur, hvor frivilligkoordinatorerne hjælper hinanden og deler af deres gode og dårlige erfaringer. Derfor planlægger de et to-dages seminar for alle medarbejderne. Her præsenterer de

først deres analyse af kulturen – og selv om det er en svær samtale – så drøfter de resultaterne med alle. Sammen bliver de enige om de ting, der skal ændres, og samtidig sætter de fokus på at styrke de gode ting. Der var dog ikke enighed om alle forslag og analyser fra Lotte, Jeppe og sekretariatslederen.

For Jeppe er dette en god start. Han er også blevet bedt om at fremlægge, hvordan han har erfaring med at rekruttere unge frivillige, samt hvordan hans kolleger kan starte det generationsskifte, der skal til i deres lokalafdelinger. Dette er blot en start på det store stykke arbejde, der stadig ligger forude, hvor kulturændringen ikke længere kun handler om medarbejderne, men også om de frivillige i lokalafdelingerne.

I det næste kapitel ser vi på, hvad kommunikation er, og hvordan kommunikation er med til at dræbe eller skabe motivation i din organisation.

3

KOMMUNIKATION I DIN ORGANISATION

Når du har lavet en kulturanalyse, er næste skridt at analysere, om din kommunikation er med til at understøtte eller hindre din organisation i at nå sine mål. Kommunikation kan nemlig både skabe og dræbe engagement, afhængigt af hvordan den bruges, og hvem målgruppen er. Derfor er det vigtigt at være opmærksom på, hvad din kommunikation egentlig gør ved din(e) modtager(e). I dette kapitel fokuserer vi på kommunikationen internt og eksternt i din organisation.

Vi har allerede i det foregående kapitel været inde på kommunikationens betydning i organisationskulturen. Vores sprog er ikke bare informativt – det er formativt. Vores sprog får vores frivillige, kolleger og ledere til at reagere – handle, om du vil. Ved at bruge kommunikation med omtanke kan du 'styre' dine frivillige, frivilligrupper eller organisation mod det mål, der er sat for dit arbejde. Når du vil udvikle din organisations kultur, er kommunikation derfor vigtigt. Det er både et indsatsområde og et redskab til at skabe de forandringer, du ønsker (vi vender tilbage til dette i kapitel 4).

I dette kapitel introducerer vi dig først til de mest centrale aspekter af kommunikation. Du får også fremgangsmåden til at analysere, i hvilket omfang din kommunikation er handlingsrettet og er målrettet de rigtige målgrupper.

3.1 KOMMUNIKATION SKABER OG DRÆBER ENGAGEMENT

Kommunikation består grundlæggende af tre elementer: *budskab*, *afsender* og *modtager*. Kommunikation foregår altså mellem to eller flere personer og handler altid om et fælles tredje: Budskabet. Afhængigt af hvem der er afsender og modtager, kan budskabet opfattes forskelligt. Du ved nemlig ikke, hvordan dit budskab er modtaget, før du har hørt eller set modtagerens reaktion. Eller sagt på en anden måde: ”Jeg ved ikke, hvad jeg har sagt, før du har reageret.” Derfor er det vigtigt altid at overveje kommunikationen, inden den afsendes, for at sikre at modtageren tolker budskabet, som du ønsker det. I det følgende gennemgår vi centrale aspekter af kommunikation, som er afgørende for, om din kommunikation skaber eller dræber engagement.

NÅR DU KOMMUNIKERER FOR MEGET

Hvis du kommunikerer bare for kommunikationens skyld, drukner dine budskaber. Det samme er tilfældet, når du kommunikerer alt til alle eller bare for at ’holde dem opdateret’. I værste fald oplever du, at ingen læser det, du sender, fordi de tænker, at det ikke er relevant for dem.

I dag er det svært at undgå kommunikation fra mange forskellige kanaler og afsendere, og som mennesker er vi blevet mere selektive i vores valg af, hvilken kommunikation vi bruger vores tid på. Derfor er det vigtigt, at du sørger for, at din kommunikation altid er relevant for din målgruppe. Bare tænk på de mange mails, du selv modtager i forbindelse med dit arbejde, fritidsinteresser, organisationer, virksomheder m.v. du er engageret i og har interesse for, som du sletter, før du læser dem. Vi har simpelthen ikke tid til at tage stilling til al den information. Derfor fravælger vi ofte in-

formationen, inden vi læser den, for at undgå at skulle tage stilling til indholdet.

Når du tilmelder dig et nyhedsbrev, er det oftest, fordi du forventer, at du får noget nyttigt information eller merviden, som er relevant for dig. Det samme sker, når du starter et nyt sted som ansat eller frivillig. Du læser den information, der bliver sendt, fordi du har en interesse for emnet og forventer, at det er vigtigt information. Hvis du imod din forventning bliver skuffet flere gange i træk og føler, at du spilder tiden, vælger du ofte at ignorere kommunikationen.

Derfor er det vigtigt, at du overvejer den skrevne kommunikation omhyggeligt og sørger for, at den altid er relevant for modtageren. Og det samme gælder den mundtlige kommunikation. Overvej, hvad der er *'need to know'*-information, og hvad der er *'nice to know'*-information, og sørg for, at du har en måde at adskille disse to kategorier på, så du lader det være op til modtagerne at hente mere information, hvis de ønsker det. På den måde sikrer du, at modtagerne får den nødvendige information, og at de ved, at det, du sender, altid er relevant for dem. Under alle omstændigheder er det vores erfaring, at det dræber engagementet at modtage for meget og/eller irrelevant kommunikation.

MISKOMMUNIKATION

Et andet område, hvor mange ofte begår fejl, er selve sprogbruget. Alt for ofte bruges interne forkortelser og fagord, som nye frivillige og ansatte, der endnu ikke er helt inde i organisationens jargon, ikke forstår (se kapitel 2, analyse 2 af pronomener). I den skrevne kommunikation er det vigtigt ikke at forvente, at alle er lige bekendt med jeres interne sprogbrug, for her er det

ikke muligt at stille spørgsmål, hvis man ikke forstår hele eller dele af budskabet. Det samme gælder, når du kommunikerer mundtligt, specielt når det er til en gruppe, hvor modtagerne ikke nødvendigvis føler det passende at spørge og derved fortælle, at der er noget, de ikke ved eller forstår. Sørg derfor altid for at bruge almindelige ord, og forklar eventuelle forkortelser, så modtageren ikke skal tænke over, hvad du mener, men kan fokusere på at forholde sig til indholdet. I samme proces skal du naturligvis sørge for, at der ikke tales ned til modtagerne, og altid fortælle, hvor modtagerne kan finde mere information, eller hvem de skal kontakte, hvis der er spørgsmål.

Når du skal sikre dig imod at miskommunikere, er det godt at kende til forskellen på meta- og indholdskommunikation, hvor indholdskommunikation handler om budskabet, og metakommunikation er måden at pakke budskabet ind på.

INDHOLDS- OG METAKOMMUNIKATION

Når du kommunikerer budskabet eller indholdet, kaldes det indholdskommunikation. Formålet med denne type kommunikation er, at modtageren får en forståelse for, forholder sig til og tilslutter sig det kommunikerede for derved at respondere efter hensigten.

Metakommunikation er kommunikation om kommunikationen og bruges til at fortælle modtageren, hvad de kan forvente af den kommunikation, der nu kommer. Du bruger metakommunikation, når du taler, skriver eller på anden vis søger at formidle et budskab til en bestemt målgruppe. Med metakommunikation kan du *guide* modtageren til at forstå, hvad du kommunikerer om, *vægte* budskabet, så modtageren ved, hvad du synes er vigtigt, og *præge* budskabet til at handle om det, du ønsker.

Eksempler: Sådan bruges guide, vægte og præge:

"I folderen er beskrevet nogle retningslinjer for organisationernes frivilligpolitik."

I metakommunikation bruger du 'guide' til at føre modtageren den vej, du ønsker de skal.

"Når jeg siger frivillige, mener jeg de ulønnede medarbejdere."

'Vægte' til at fortælle modtageren, hvordan du selv forholder dig til et emne – og underforstået hvordan du mener, modtageren skal forholde sig til det.

"Det, du siger om ældrebyrden, får mig til at tænke på alt det gode arbejde, frivillige laver på ældreområdet."

Og 'præge' til at ændre opfattelsen af hele kommunikationssituationen.

God kommunikation er altså et budskab, som du pakker ind i metakommunikation, alt efter om du guider, vægter eller præger modtageren i en bestemt retning – redskaber, som bruges både inden for tale, samtale og tekst. Dette er med til at give en kommunikation, der skaber engagement.

DIKTERENDE, FAKTABASERET OG INVOLVERENDE KOMMUNIKATION

En anden nyttig skelnen, du bør kende, er mellem *dikterende*, *faktabaseret* og *involverende* kommunikation. Det er vigtigt at overveje, hvilken type kommunikation du gerne vil være afsender af, og hvad dine modtagere forventer.

Det er ikke sådan, at den involverende kommunikation nødvendigvis altid er bedst. Afhængigt af hvem modtagerne er, kan den faktabaserede kommunikation være for kort for nogen, mens den involverende kommunikation kan blive for lang og vævende for andre. Hvis du er helt sikker på, at de, der skal modtage din kommunikation, vil forstå dit budskab på samme måde, som du selv forstår det, fungerer dikterende kommunikation.

Herunder har vi samlet eksempler på en mail, skrevet på de tre forskellige kommunikationsmåder. Forskellen på de tre former for kommunikation er tonen, mængden af information og selve måden, kommunikationen er tilrettelagt på. Eksemplerne, som er fra SUND, er sat på spidsen, og de fleste vil nok vælge mellem den faktabaserede eller den involverende kommunikationsform, for at styre væk fra den dikterende form – særligt når vi kommunikerer med frivillige. Men alligevel er det meget let at komme til at skrive dikterende, fordi du jo godt selv ved, hvad du vil sige.

Sekretariatslederen skal sende en mail ud til sine medarbejdere vedrørende det fælles to-dagesseminar. Han kan skrive sin mail på tre måder:

1. Dikterende kommunikation

Af hensyn til detailplanlægning af det to-dages medarbejder seminar den 10.-11. november, bedes alle deltagere svare på de vedhæftede spørgsmål senest den 7. november inden fyraften. Svarene sendes til Lotte.

2. Faktabaseret kommunikation

På det to-dages medarbejderseminar i november vil vi gerne have mulighed for at diskutere dine og dine kollegers behov og ønsker for at vidensdele. Derfor bedes du svare og returnere de vedhæftede spørgsmål senest den 7. november inden fyraften. Svarene sendes til Lotte.

3. Involverende kommunikation

På det to-dages medarbejderseminar i november kommer vi til at arbejde med, hvordan vi bedre kan samarbejde på tværs af organisationen. Jeg vil derfor gerne bede dig svare på de vedhæftede spørgsmål, så vi kan indsamle viden om dine og dine kollegers ønsker og behov med hensyn til at dele viden blandt frivilligkoordinatorerne. Har du spørgsmål eller kommentarer, så skriv til Lotte. Du bedes sende svar på spørgsmålene til Lotte senest den 7. november.

Når du bruger både meta- og indholdskommunikation, sørger du for, at der er fokus på budskabet og på at få modtageren til at forholde sig til indholdet. Samtidig med dette husker du at guide, vægte og/eller præge modtageren til, hvordan vedkommende skal forholde sig til indholdet. Derudover skal du forholde dig til, om du skal bruge faktabaseret, dikterende eller involverende kommunikation. God kommunikation kræver omtanke – men du får til gengæld et aktivt forhold til, hvem dine modtagere er, og hvordan du ønsker, de skal forholde sig til dig.

HANDLINGSRETTET KOMMUNIKATION

Alt for ofte modtager vi information, der får os til at tænke: ”Og hvad så?” Det er den værst tænkelige reaktion. Værre end at vi bliver sure over informationen og budskabet, for det viser i det mindste engagement og interesse. Ligeegyldighed kan ikke bruges til noget, og er modtagerene først blevet lige-glade, er det svært at engagere dem igen. Derfor skal din kommunikation så vidt muligt altid fortælle, hvad du gerne vil have, modtagerne gør som det næste skridt. Det kalder vi handlingsrettet kommunikation. I handlingsrettet kommunikation bruger du både meta- og indholdskommunikation, guiding, vægten og prægen og balancerer mellem faktabaseret, dikterende og involverende kommunikation. Det betyder, at du ikke blot giver information videre til modtageren, men at du skaber engagement og hjælper dem med at forstå, hvad de skal gøre med indholdet af kommunikationen, hvad enten det er at ændre opfattelse, dele en god nyhed, melde sig som frivillig, stemme til generalforsamlingen eller donere penge til organisationen.

I det følgende afsnit får du redskaber til at analysere din egen kommunikation og dine målgrupper, så du kan vurdere, om din kommunikation skaber eller dræber engagement. I kapitel fire får du redskaberne til at løse de udfordringer, du afdækker med denne analyse.

3.2 ANALYSÉR DIN KOMMUNIKATION

Kommunikationsanalysen, som vi foreslår dig at lave, har to trin. Det første trin fokuserer på at undersøge, om din kommunikation er handlingsrettet. Det andet trin fokuserer på at undersøge, om du kommunikerer rigtigt til de forskellige målgrupper, du er i kontakt med.

ANALYSE 6: ER DIN KOMMUNIKATION HANDLINGSRETTET?

Når du skal skabe handlingsrettet kommunikation, skal du starte med at definere, hvilken konkret handling du ønsker som resultat af den pågældende kommunikation. Der vil højst sandsynligt være forskellige resultater, afhængigt af hvem målgruppen er, men det er vigtigt, at du begrænser antallet af ønskede handlinger til en eller to i din kommunikation. For mange mulige valg mindsker sandsynligheden for, at der bliver gjort noget.

Handlingsrettet kommunikation

Formålet med denne analyse er at undersøge, hvorvidt din organisation opnår det, den ønsker gennem sin kommunikation. Du kan med fordel inddrage resultatet fra din pronomenanalyse (analyse 2 i kapitel 2). Du bør lave denne analyse på så mange forskellige skriftlige kommunikationer, som du kan. Det kan både være breve og mails til frivillige, brugere og ansatte samt organisationens brochurer og plakater. Denne analyse kan du selv foretage, men du kan med fordel lave analysen sammen med kolleger eller frivillige og derved få en god diskussion om, hvorvidt jeres kommunikation hjælper til at skabe den ønskede handling eller ej.

Før du nærlæser kommunikationen, skal du svare på følgende:

1. Hvem er modtageren/modtagerne af denne kommunikation?
2. Hvem er afsenderen af denne kommunikation?
3. Hvad er budskabet/budskaberne i denne kommunikation?
4. Hvad er den ønskede handling (eksempelvis donation, melde sig som frivillig eller bruger eller få information om sagen)?
5. Hvordan får eller ser modtagerne kommunikationen?
6. Tænk på, hvilken handling du ønsker modtageren skal foretage sig med kommunikationen. Opnås den ønskede handling?

- Ja, altid
- Ja, nogle gange
- Næsten aldrig
- Aldrig
- Ved ikke

Læs dernæst kommunikationen grundigt igennem, og svar på spørgsmålene i skema 3.1.

HANDLINGSRETTET KOMMUNIKATION

Når du har nærlæst den kommunikation, du ønsker at analysere, svar da på spørgsmålene herunder:

1. Er det tydeligt, hvem modtageren er?
2. Er der mere end én modtager?
3. Er det tydeligt, hvem afsenderen er?
4. Hvor mange forskellige budskaber er der, og hvad er de?
5. Skal man have kendskab til sagen for at forstå budskabet?
6. Er det tydeligt, hvad den ønskede handling er?
7. Er det tydeligt, hvad modtageren skal gøre og hvordan?
8. Er det tydeligt, hvad modtageren får ud af at gøre det ønskede?
9. Hvornår og hvordan bruges der metakommunikation?
10. Hvornår og hvordan bruges der indholdskommunikation?
11. Hvordan får modtageren kommunikationen (for eksempel med posten, pr. mail, i hånden eller finder den selv)?

Skema 3.1 Handlingsrettet kommunikation

Når du har lavet din analyse, vil du have en dybere indsigt i, hvordan din organisations kommunikation faktisk fungerer. Men hvordan ved du så, om der er behov for ændringer, og hvilke ændringer der er behov for?

Hvis du med den pågældende kommunikation aldrig, næsten aldrig eller ikke altid opnår den ønskede handling, er der behov for ændringer. Når du ikke opnår de ønskede resultater, handler det ofte om, at det ikke er klart, hvem målgruppen er, eller at der kommunikeres til flere forskellige målgrupper på en gang. Kommunikationen kan også fejle, når der er for mange budskaber, når det ikke er tydeligt, hvad modtageren skal gøre og hvordan, eller når der kun er brugt indholdskommunikation. Som tommelfingerregel skal du holde dig til maksimalt tre budskaber i en kommunikation.

Hvis du ikke ved, hvilken handling der opnås med kommunikationen, skal du sætte dig for at undersøge og evaluere din kommunikation, så du bevæger dig fra myter til fakta. Handler det for eksempel om en rekrutteringsfolder, som du har lagt på et bibliotek, kan du starte med at spørge dem, der kontakter dig, hvor de har hørt om organisationen, og registrere, hvor mange der kontakter dig, sammenholdt med hvor mange foldere der rent faktisk er blevet samlet op.

Hvis du gennem din analyse er nået frem til, at din kommunikation taler handlingsrettet og direkte til målgruppen, men du alligevel ikke får de ønskede resultater, skal du overveje, om den manglende handling skyldes, at modtageren ikke får/ser din kommunikation, og du derfor skal overveje andre rekrutteringsplatforme og -kanaler.

I det følgende ser vi, hvordan Jeppe bruger handlingsrettet kommunikation i sit arbejde med at skabe forandringer.

Jeppes har fået mod på at lave nogle nye rekrutteringsopslag, der er målrettet en bestemt gruppe af unge mennesker, der ikke har den kroniske sygdom. Han tænker umiddelbart, at det vil være unge studerende, der gerne vil arbejde med sygdommen i fremtiden, nogen, der gerne vil arbejde med mennesker med en kronisk sygdom, eller nogen, der gerne vil have noget på deres CV, og som synes, at SUND er en god sag.

Han forestiller sig, at han for at fange denne gruppes interesse skal bruge sociale medier og uddannelsesinstitutionerne. SUND har en Facebook-side, som Lotte administrerer, og hun bliver glad for, at der endelig er en kollega, der viser interesse for den, og siger straks ja til at hjælpe Jeppes.

Jeppes kontakter de forskellige uddannelsesinstitutioner direkte, og gennem sit netværk kender han et par studerende og en enkelt lektor, som han spørger til råds om, hvordan de tænker, han kan få fat i flere unge frivillige.

I Jeppes lokalafdelingers er der nogle unge frivillige, der er under 40 år. Han spørger dem, om de vil være med til at sprede gode historier og opfordringen til at blive frivillig gennem deres sociale netværk. Det siger de alle ja til. Det er en let måde at hjælpe på og noget, de ikke selv havde tænkt over før.

Jeppes beslutter sig for at prøve sig lidt frem og starter med følgende tekstbidder:

Vær med til at skabe lyspunkter i en ellers grå og trist hverdag, hvor glasset ofte er halvt tomt for en person med en kronisk sygdom. Som SUND-frivillig er du med til at skabe glæde igennem lokale sociale aktiviteter.

Du bliver en del af den lokale gruppe, der arrangerer forskellige aktiviteter, og der er altid plads til nye ideer. Cafe Hack danner rammen, hvor alle mødes, og det er også derfra, ture ud i det blå eller i biografen starter.

For de potentielle frivillige, som Jeppe tænker kunne være interesserede på grund af kontakten til målgruppen, tænker Jeppe også at inkludere dette i kommunikationen:

Som frivillig kommer du helt tæt på en gruppe af mennesker, der lider af en kronisk sygdom. Hverdagen er ikke altid lige lys, men viden om, at der er nogen at snakke med, dele historier med og bare drikke en kop kaffe med, gør en verden til forskel. Som frivillig i SUND får du en helt unik indsigt i, hvordan det er at leve med en kronisk sygdom, og du er med til at gøre morgendagen værd at vente på.

Send en mail til Jeppe på jeppe@sund.dk, eller ring på 123 456 78, og bliv en del af den lokale gruppe, der laver aktiviteter for brugerne af SUND.

Jeppe bruger teksten og sender en mail til studielederne, som de kan videre-sende til de studerende. Han laver også nogle forskellige opslag til Facebook, som Lotte kan bruge, og så laver han et opslag på frivilligjob.dk. Sammen med Lotte laver han også en lille A5-flyer, som han tager med på nogle cafeer rundt om i hovedstadsområdet, hvor der kommer mange studerende.

Jeppe har med vilje ikke i første omgang lavet opslag omkring at sidde i bestyrelsen, da han tænker, at mange frivillige gerne lige vil snuse lidt til det frivillige arbejde, inden de vælger at stille op til en bestyrelse.

I næste afsnit kan du læse om, hvordan du laver en målgruppeanalyse, som du kan bruge til at sikre, at du når ud til de rigtige mennesker med dit budskab. I kapitel 4 vender vi tilbage til, hvilke ændringer der muligvis er behov for i din kommunikation, når du skal definere en ønsket tilstand for din organisation i kraftfeltanalysen.

ANALYSE 7. HVEM ER DINE MÅLGRUPPER?

Du skal kommunikere forskelligt til dine målgrupper. Når du har analyseret, om din kommunikation er handlingsrettet, skal du kigge på dine målgrupper. En organisation har mange forskellige målgrupper, både i kraft af forskellige roller, ansatte og frivillige og blandt de forskellige grupper og roller der er. Med mange målgrupper kommer mange budskaber og forskellige mængder af information, der skal kommunikeres ud. Derfor er det vigtigt at lave en grundig målgruppeanalyse, internt såvel som eksternt, og beslutte, hvilke målgrupper der skal have hvilken form for kommunikation.

Jo bedre du er til at kommunikere direkte til din målgruppe, jo større sandsynlighed er der for, at du kan få dem til at gøre det, du gerne vil have. Desværre oplever vi ofte, at organisationer ikke har tænkt videre over, at der er forskel på, hvem de kommunikerer til. I stedet forventer organisationer at ramme alle med deres kommunikation. I værste fald rammer de slet ikke nogen. Derfor skal du vide, hvem dine målgrupper er, og hvordan du bedst kommunikerer med dem.

Hvem er dine målgrupper?

Formålet med denne analyse er at skabe et overblik over, hvem du kommunikerer med, hvad der kendetegner dem, og hvordan du kommunikerer med dem. Følg fremgangsmåden herunder i skema 3.2. Vi anbefaler, at du laver analysen selv.

1. Start med at lave en liste over alle de forskellige grupper af mennesker, du hovedsagelig kommunikerer med internt og eksternt, for eksempel frivillige, brugere og ansatte. Hvis der er andre grupper, for eksempel kontaktpersoner i fonde og journalister, som du også kommunikerer med, kan du analysere dem på samme måde. Ved hver af de forskellige grupper på listen skal du nu overveje, om du yderligere kan inddele dem i mindre grupper. For eksempel er de frivillige i din bestyrelse ofte en anden gruppe end de frivillige, der er involveret i det praktiske arbejde. Ligeledes er der forskel på de ansatte, der arbejder på hovedkontoret, og dem, der arbejder lokalt eller hjemmefra.
2. Derefter skal du skrive, hvad der kendetegner de forskellige grupper. Det kan være alder, geografi, interesser og arbejdsområder. Du skal skrive, hvis der er nogen i gruppen, der er meget anderledes end resten af gruppen.
3. I næste række skal du skrive, hvordan du kommunikerer med dem. Er det mundtligt, skriftligt, pr. brev eller mail eller gennem en Facebook-gruppe, der er startet til det formål?
4. Til sidst skal du skrive, hvor ofte du opnår den ønskede effekt.

	Målgruppe 1	Målgruppe 2	Målgruppe 3	Målgruppe 4
Forskellige grupper i organisationen – eventuelt inddelt i undergrupper				
Hvad kendetegner medlemmerne?				
Er nogen medlemmer meget forskellige fra andre i gruppen?				
Hvordan kommunikerer jeg med gruppen?				
Opnår jeg den ønskede effekt?				

Skema 3.2 Hvem er dine målgrupper?

SPØRG MÅLGRUPPEN SELV!

Hvis du ikke opnår den ønskede effekt, skal du undersøge nærmere, hvad der ligger til grund for det. Kan det være, fordi du bruger sociale medier, når kun halvdelen af gruppen, som du ønsker at kommunikere med, bruger Facebook aktivt? Er det, fordi det, du kommunikerer, ikke er relevant for målgruppen? Eller er det, fordi du sender et langt brev til alle de frivillige, hvor dele af informationen ikke er relevant for alle undergrupper?

For at svare på spørgsmålene om, hvorfor din kommunikation (ikke) virker, og om du bruger de rigtige medier og metoder, bliver du nødt til at spørge dine målgrupper. Du kan undersøge det ved at spørge målgruppen direkte, gennem en spørgeundersøgelse eller en fokusgruppe. Dette er endnu en måde at flytte dig fra, hvad der er myter, til hvad der er fakta i analysen 'Myter og fakta i din organisation' i kapitel 2.

RESULTATER OG VEJEN FREM

Når du har gennemgået de to delanalyser om handlingsrettet- og målgruppeorienteret kommunikation og, vil du som med kulturanalysen have et godt overblik over og indsigt i din organisations kommunikation. Herunder kan du lave en liste over den del af din kommunikation, du vil henholdsvis bibeholde og ændre.

Kommunikation, vi vil bibeholde >>> <<< Kommunikation, vi vil ændre**6. Handlingsrettet kommunikation**

>>> <<<

>>> <<<

7. Målgruppeorienteret kommunikation

>>> <<<

>>> <<<

Nedenfor kan du læse, hvordan Jeppe i SUND analyserer organisationens kommunikation og bruger fokusgrupper til at forstå, hvordan SUNDs kommunikation bliver modtaget.

I SUND har Jeppe analyseret den interne og eksterne kommunikation, han er stødt på. Internt bliver der mest kommunikeret fra sekretariatet og ud, og det er også sekretariatet, der videresender mails fra andre frivilligkoordinatorer, der er relevante for alle. Derudover har formanden for bestyrelsen en tendens til at sende mange og lange mails til alle ansatte i organisationen, og de er ikke altid lige relevante. Det har bevirket, at Jeppe ofte sletter dem uden at læse dem helt igennem. Derimod er det hans oplevelse, at sekretariatslederens mails altid relevante og indeholder en passende mængde information.

I den eksterne kommunikation for at rekruttere frivillige finder Jeppe, at der er mange forbedringer at arbejde på. Først og fremmest er der kun én officiel brochure om at være frivillig, og den snakker til modtageren, som om de allerede er frivillige. Derudover er den skrevet i et sprog, hvor kendskab til den kroniske sygdom er nødvendig. Den er altså ikke god, hvis man gerne vil have folk, der ikke er berørte af sygdommen, til at engagere sig. Jeppe tænker, at det er en af årsagerne til, at de frivillige typisk er folk, der selv er berørte af sygdommen.

SUND har også plakater. Der står bare "Gør en forskel for SUND" og en lille stump tekst om, hvor mange der er ramt af den kroniske sygdom, samt at der er lokalafdelinger, hvor man kan blive frivillig. Der står ikke, hvilken forskel man gør og for hvem, eller hvad de frivillige får ud af at engagere sig. Derudover er der ikke noget information, der snakker til forskellige målgrupper, eller som tager højde for, om folk har lidt eller meget tid til at læse informationen.

Gennem diskussioner med sine kolleger og fra den information, der blev vide-regivet fra hans forgænger, ser Jeppe tydeligt, at SUND bruger de samme metoder til at rekruttere frivillige, som man altid har gjort. Desuden er der en klar formodning om, at det er svært at rekruttere nye, og især unge, frivillige, fordi de ikke er så engagerede og interesserede i omverdenen, som man var, da SUND startede.

Fokusgrupper i SUND

Jeppe er ivrig for at komme i gang med at rekruttere unge til de lokale bestyrelser. I hans lokalafdelingers bestyrelser er der i alt fem frivillige, der er under 40 år. De har tidligere hjulpet ham med at rekruttere flere unge frivillige, så dem vil han gerne inddrage i arbejdet igen. Derfor spørger han dem, om de har lyst til at deltage i en fokusgruppe om deres engagement i SUND. Han vil spørge dem, hvorfor de blev frivillige, hvad de får ud af det, og hvad de generelt synes om SUNDs måde at kommunikere på.

Han inviterer deltagerne op på kontoret en hverdagsaften, for at sikre en afslappet atmosfære, og med kaffe i kopperne og slik på bordet spørger han dem, hvorfor de blev frivillige i SUND.

Han får nogle interessante tilbagemeldinger. To blev frivillige, fordi det var interessant i relation til deres studier, og de tre andre var på den ene eller anden måde berørte af sygdommen. Ingen havde den dog selv, og alle nikkede genkendende til, at de var frivillige, fordi de havde tiden og syntes, det var et godt formål, hvor der var behov for hjælp. Derudover fortalte de Jeppe, at de syntes, de ofte fik lange mails, der ikke var så relevante for dem. Samtidig savnede de

alle at høre nogle af de gode historier fra organisationens arbejde og den forskel, de var med til at gøre for deres målgruppe.

Jeppes spurgte deltagerne, hvordan de tænkte SUND skulle kommunikere med potentielle frivillige, der er på samme alder som dem selv. Svarene var mange, og Jeppe fik bekræftet, at den måde, SUND rekrutterer frivillige på nu, slet ikke rammer de potentielle unge frivillige, de gerne vil have fat på. Deltagerne foreslog blandt andet at kontakte firmaer, hvor de unge arbejder, bruge sociale medier og være mere synlig lokalt. De vil også gerne selv være med til at fortælle om SUND og muligheden for at være frivillig – de var bare ikke klar over, at der var behov for deres hjælp til det.

I en snak med Lotte og sekretariatslederen får Jeppe bekræftet, at man ikke ønsker at udelukke potentielle frivillige, bare fordi de ikke har forudgående kendskab til sygdommen. Tværtimod. Det ville være spændende at få flere frivillige ind, der ikke er påvirket af sygdommen, og det har tidligere også været et fokus. Men eftersom der ikke kom nogen af den slags frivillige, konkluderede man i SUND, at der ikke var interesse blandt dem, der ikke selv har sygdommen, og derfor blev det område ikke prioriteret igen.

I næste kapitel vender vi tilbage til kraftfeltsanalysen, som vi kort præsenterede i kapitel 1. I dette kapitel viser vi, hvordan du bruger dine kultur- og kommunikationsanalyser til at skabe et bæredygtigt frivilligmiljø. Men dine analyser kan naturligvis også bruges til at ændre andre ting i din organisation, der ikke lige har noget med de frivillige at gøre.

4

SÅDAN BRUGER DU DINE KULTUR- OG KOMMUNIKATIONSANALYSER TIL AT SKABE ET BÆREDYGTIGT FRIVILLIGMILJØ

Når du har lavet analyserne i kapitel 2 og 3, har du en forståelse for både kulturen og kommunikationen i din organisation. Dermed skulle du nu have fået et bedre overblik over de områder, som din organisation har brug for at ændre for at skabe et bæredygtigt frivilligmiljø, som understøtter, at din organisation når sine mål. Ofte går kultur og kommunikation hånd i hånd – og det er vigtigt, du fokuserer på begge dele for at nå i mål, også selv om du har analyseret dig frem til, at der er mest behov det ene sted.

I dette kapitel vender vi tilbage til kraftfeltsanalysen og viser dig, hvordan du sætter dine analyser i spil med henblik på at forandre din organisation. Først gennemgår vi de tre trin i en kraftfeltsanalyse. Det første trin handler om at analysere den nuværende tilstand (som du har gjort i kapitel 2 og 3). Det andet trin handler om at definere den ønskede tilstand for din organisation – enten dens kultur og kommunikation eller forhold, som er påvirket af disse. Derfor får du to workshopguider, som hjælper dig til dette. Det tredje trin handler om at undersøge, hvad der giver henholdsvis modvind og medvind for de forandringer, du ønsker. Derfor bliver du her præsenteret for, hvorfor dine kolleger eller frivillige kan give modstand. Vi fokuserer mest på modstand mod forandringer, men viser også, hvordan du

bruger positive elementer fra din kultur og kommunikation til at håndtere modstanden og give medvind til forandringerne. Vi runder kapitlet af med en skabelon til at planlægge din forandringsproces.

4.1 KRAFTFELTSANALYSEN

Inden for organisationsudvikling opereres med, sat på spidsen, to forståelser af, hvad en organisation og udvikling af denne er. I den ene forståelse er organisationen en nogenlunde stabil størrelse, og forandringsprocesser kan planlægges, således at organisationen føres fra en nuværende tilstand til en ønsket tilstand. I den anden forståelse er organisationer et produkt af en række sociale processer, som skaber og genskaber organisationen. Disse processer er for eksempel ansatte, der møder ind og gør deres arbejde, frivillige, som kommer og går, ydelser, der bliver leveret, samt bestyrelsesmøder, der bliver afholdt. Alt dette gør, at organisationen 'findes'. Den findes så at sige ikke uden mennesker, deres rutiner og interaktioner. Udvikling er i denne forståelse kaotisk og uforudsigelig.

Vi vælger en tilgang til udvikling af din organisation gennem kultur- og kommunikationsanalyser, hvor vi låner lidt fra begge ovennævnte forståelser. På den ene side kan du ikke bare beslutte, at din organisation skal flytte sig fra en nuværende til en ønsket tilstand. Organisationer *er* ikke stabile størrelser – de er altid i bevægelse.

På den anden side – og det er også vores erfaring – kræver forandringer en plan. Din organisation er i bevægelse, men du kan godt sætte dig ved styrepinden og guide den i en ønsket retning. Selv om det er usikkert, om I når det præcise mål, du har sat. Det er jo trods alt mennesker, du skal arbejde med – ikke maskiner.

Det er vores erfaring, at kraftfeltsanalysen er et intuitivt og nemt redskab at anvende til at strukturere en forandringsproces. Derfor faldt vores valg på dette redskab i denne håndbog. Kraftfeltsanalysen har tre trin. Den nuværende situation, den ønskede situation og medvind og modvind mod forandringer. I det næste gennemgår vi de tre trin.

4.2 DET FØRSTE TRIN: DEN NUVÆRENDE SITUATION

Det første skridt er at beskrive organisationens nuværende situation – helst baseret på en faktisk evaluering, som giver dig fakta frem for antagelser. I bogen har vi givet dig en række analyser:

1. En 'myter vs. fakta'-analyse i starten af kapitel 2.
2. En kulturanalyse i fem trin i kapitel 2, herunder:
 - a. en analyse af samarbejdsformer og magtfordeling
 - b. en analyse af skriftbrug og pronomener
 - c. en analyse af uformelle samtaler
 - d. en analyse af vaner og traditioner
 - e. en analyse af de fysiske rammer
3. En kommunikationsanalyse i to trin, herunder:
 - a. en analyse af om din kommunikation er handlingsrettet
 - b. en analyse af om den er orienteret mod dine målgrupper.

Du skal bruge den del af dine resultater, som er nøgterne observationer af, hvad I gør lige nu i organisationen (ikke hvad du gerne vil have I skal gøre) til at beskrive jeres nuværende tilstand i organisationen. Det er bedre at skrive for meget end for lidt, men omfanget skal naturligvis være relevant for den ønskede tilstand. Sagt med andre ord, så har du igennem dine analyser fået ideer til områder, der skal ændres. Det er denne del af analyserne, som er særligt relevant. I skema 4.1 i venstre side kan du beskrive din organisations nuværende kultur og kommunikation.

Nuværende situation		
Beskrivelser af nuværende kultur og kommunikation		Medvind (kræfter, der hjælper til flytte din organisation til den ønskede tilstand) —————→
Kultur		
Samarbejdsformer og magtfordeling	Beskriv...	
Skriftbrug og pronomener	Beskriv...	
Uformelle samtaler	Beskriv...	
Vaner og traditioner	Beskriv...	
De fysiske rammer	Beskriv...	
Kommunikation		
Er din kommunikation handlingsrettet?	Beskriv...	
Er den orienteret mod dine målgrupper?	Beskriv...	

Skema 4.1 Kraftfeltanalysen del 1 af 2 – ’nuværende situation og medvind’.

Den ønskede situation		
Modvind (kræfter, der modarbejder at flytte din organisation til den ønskede tilstand) ←	Beskrivelser af den ønskede kultur og kommunikation	
Kultur		
	Samarbejdsformer og magtfordeling	<i>Beskriv...</i>
	Skriftbrug og pronomener	<i>Beskriv...</i>
	Uformelle samtaler	<i>Beskriv...</i>
	Vaner og traditioner	<i>Beskriv...</i>
	De fysiske rammer	<i>Beskriv...</i>
Kommunikation		
	Er din kommunikation handlingsrettet?	<i>Beskriv...</i>
	Er den orienteret mod dine målgrupper?	<i>Beskriv...</i>

Skema 4.2 Kraftfeltanalysen del 2 af 2 – ‘den ønskede situation og modvind’.

4.3 DET ANDET TRIN: DEN ØNSKEDE SITUATION

Når du har beskrevet den nuværende tilstand, skal du definere den ønskede tilstand: Hvordan vil du gerne have din organisation skal fungere? Det kan være ændringer i din kultur og kommunikation med henblik på at skabe et godt frivilligmiljø. Eksempelvis hvis du gerne vil have en ordentlig omgangstone blandt de frivillige, eller at dine rekrutterings-flyers rammer målgruppen 'spot on'. Husk, at din organisation er sat i verden for at opnå bestemte mål. Det skal dit arbejde med frivillige understøtte. Du skal ikke lave forandringer i dit frivilligmiljø bare for at gøre det. Dine forandringer skal pege i den retning!⁷

Herunder følger først en opsamling på de forskellige analyser med hensyn til, hvilke ændringer du bør tænke over. Disse refleksioner kan du bringe i spil i de to efterfølgende workshops, som kan hjælpe dig med yderligere at definere en ønsket situation. Du kan udfylde dine beskrivelser i del to af skema 4.2.

Myter vs. fakta-analysen

Viser din undersøgelse, at de frivillige rent faktisk *ikke* oplever, at de gør en forskel (og du *ved*, at de gør en forskel), bør du vende spørgsmålet til et 'hvordan'-spørgsmål: Hvordan sikrer vi, at vores frivillige ved, de gør en forskel? Dette kan du gøre ved alle spørgsmålene i analysen (se kapitel 2).

7 I denne bog fokuserer vi på kultur og kommunikation. Vi anbefaler, du læser vores håndbog 'Sådan skriver du frivilligstrategier og frivilligpolitikker der virker' for at supplere med ændringsmål for dine strukturer.

Kulturanalysen

Din kultur hæmmer og fremmer bestemte handlemønstre og opfattelser i din organisation. Hvis du vil begrænse hæmmende og styrke fremmende faktorer, skal du stille dig selv spørgsmålet ”Hvordan sikrer vi, at vores magtfordeling, skriftbrug, samtaleform, vaner og fysiske rammer bidrager til at skabe et godt miljø for de frivillige?” (se kapitel 2).

Kommunikationsanalysen

Virker din kommunikation *ikke* som forventet på alle målgrupper, bør du vende spørgsmålet til: ”Hvordan sikrer indholdet, budskabet samt måden, jeg kommunikerer på, at de pågældende målgrupper handler derefter? (se kapitel 3).

I forlængelse af resultatopsamlingen fra din analyser bør du definere en ønsket tilstand for din organisation. Start med refleksionsøvelsen herunder.

REFLEKSIONSØVELSE: DIN ORGANISATIONS KERNE

I Ingerfair ser vi med jævne mellemrum, at en organisation er stærkt knyttet til aktiviteter, tanke- og handlemåder, som ligger langt fra deres kerne. Derfor kan refleksionsøvelsen også give dig en forståelse for, at der findes ting i jeres organisation, som egentlig ikke har noget med jeres kerneopgave(r) at gøre.

Din organisations kerne

Formålet med denne øvelse er at begynde at reflektere over din organisations grundlag. Dette er noget, som vi ofte tager for givet. Derfor kan det være et godt sted at starte. Du kan reflektere selv eller sammen med andre i din organisation. Skriv dine svar ned.

Vi anbefaler, at du formulerer dine refleksioner i et enkelt sprog. Du skal helst kunne beskrive din organisations kerne på en måde, som din gamle onkel også kan forstå. Det skyldes, at abstrakte eller snørklede sætninger ofte tilskrives forskellige betydninger, alt efter hvem der læser dem.

Når du svarer på refleksionsspørgsmålene, kan det være, at du ikke føler, at du kan svare på det sidste spørgsmål. Måske er svaret "det ved jeg faktisk ikke rigtig". Det må du gerne svare.

I skema 4.3 finder du tre refleksionsspørgsmål samt et forslag til, hvordan du bringer resultaterne fra dine analyser i spil i relation til din organisations kerne.

DIN ORGANISATIONS KERNE

1. Hvorfor er min organisation sat i verden?
2. Hvorfor er det vigtigt, at min organisation eksisterer?
3. Hvad er min organisations kerneopgave?

Efter at du har svaret på disse tre spørgsmål, skal du sammenligne med resultaterne fra dine analyser.

1. På baggrund af min analyse af myter og fakta, hvordan vurderer jeg, at organisationens vidensgrundlag henholdsvis muliggør og forhindrer det, min organisation er sat i verden for, eksistensgrundlag og kerneopgave?
2. På baggrund af min kulturanalyse, hvordan vurderer jeg, at min kultur henholdsvis hæmmer og fremmer det, min organisation er sat i verden for, eksistensgrundlag og kerneopgave?
3. På baggrund af min kommunikationsanalyse, hvordan vurderer jeg, at min kommunikation henholdsvis styrker og begrænser det, min organisation er sat i verden for, eksistensgrundlag og kerneopgave?

Skema 4.3 Din organisations kerne.

Refleksionsspørgsmålene ser umiddelbart enkle ud, men ofte kan det være overraskende svært at svare på dem. Når vi i Ingerfair diskuterer disse refleksioner i organisationer, som vi arbejder med, hører vi ofte svar som ”vi er jo en kompleks organisation”, og ”det er ikke så enkelt hos os som hos organisation X”. De fleste organisationer har en oplevelse af at være komplicerede og særlige, når de skal sætte ord på deres kerne. Men det er vigtigt at have et klart billede af organisationens kerne, når du laver organisationsudvikling – det er denne, som du tager udgangspunkt i, når du skal finde ud af, hvad du skal fremme og bevare.

Herunder får du to forslag til workshops, der sætter dine refleksioner om organisationens kerne i spil sammen med dine analyseresultater, så du kan definere en ønsket tilstand for din organisations kultur.

WORKSHOP: SUPERHELTEN I ORGANISATIONEN

SUPERHELTEN

Formålet med denne workshop er at finde ud af, hvad jeres kommunikation og organisationskultur *ideelt* set skal kunne. Det kan være for den overordnede organisation eller lokalt i en afdeling. Ofte hænger de to dog sammen. Du kan med fordel invitere både ledere, ansatte, frivillige og brugere til denne workshop – eller du kan lave den flere gange med forskellige målgrupper.

Start med at byde velkommen og forklare formålet med workshoppen og hvorfor du har inviteret netop dem, der sidder i lokalet. Husk også at præsentere dine analyseresultater. Det er en måde at skabe et behov for forandring hos de fremmødte på. Første trin i workshoppen handler om at diskutere formålet med din organisation, og hvordan jeres kultur og kommunikation forhindrer jer i at nå det.

Når I er nået frem til svarene på de tre spørgsmål, skal I finde ud af, hvad jeres organisation skal kunne, for at I kan nå jeres mål og bekæmpe forhindringerne på vejen. Det gør I ved at opfinde en superhelt, der kan løse jeres problemer. Det er ofte lidt vanskeligt at tale om abstrakte ting som kultur, og der er risiko for, at samtalen vil blive domineret af dem, der har 'det rigtige' ordforråd til den slags samtaler. Derfor er det nemmere at gøre det abstrakte konkret, ved at gøre det til egenskaber ved en superhelt.

Til sidst skal I oversætte disse superheltekræfter til den virkelige verden. I skema 4.4 finder du en workshopguide. Det kan være, at du skal bruge mere eller mindre tid, end vi har angivet. Det kan også være, at du skal indlede eller afrunde workshoppen på anden vis, end vi foreslår. Husk at lægge pauser ind.

WORKSHOP: SUPERHELTEN	4-5 TIMER
Velkommen	ca. 45 min.
Oplæg: Formål med dagen og hvorfor denne gruppesammensætning?	
Oplæg: Præsentation af analyseresultater	
Diskussion: Formålet med vores organisation	ca. 75 min.
Første trin er at dele deltagerne i blandede grupper, og bede dem svare på følgende spørgsmål:	
a. Hvordan skulle verden se ud, for at vi kunne lukke vores organisation og gå hjem?	
b. Hvad i vores nuværende kultur og kommunikation, forhindrer at vi når dertil?	
c. Hvilke milepæle, der indikerer, vi er på rette vej, ønsker vi at nå i løbet af de næste tre år?	
Plenum: Diskussion, opsamling og beslutning.	
Øvelse: Superhelten	ca. 60 min.
Plenum: I skal forestille jer, at der findes en superhelt, der kan hjælpe jer med at nå jeres mål. Hvilke superkræfter har superhelten? Notér superheltens kræfter på en flip-over eller lignende. Du kan også dele deltagerne i mindre grupper.	
Diskussion: Oversæt superhelten til den virkelige verden	ca. Cirka 60 min.
Plenum: Når nu vi ikke har en superhelt, men i stedet må arbejde sammen som helt almindelige mennesker, hvordan kan disse superkræfter så skabes i vores organisation i stedet?	
Opsamling på dagen	ca. 30 min.
Plenum: Hvad har vi fundet ud af?	

Skema 4.4 Superhelten i min organisation.

WORKSHOP: HUSET BRÆNDER

Huset brænder

Formålet med denne workshop er at prøve at 'starte forfra' – at åbne et samtalerum, hvor I kan snakke om nye ideer, uden at det bliver en kritik af det bestående. Det kan være for den overordnede organisation eller lokalt i en afdeling. Ofte hænger de to dog sammen. Du kan med fordel invitere både ledere, ansatte, frivillige og brugere til denne workshop – eller du kan lave den flere gange med forskellige målgrupper.

Start med at byde velkommen og forklare formålet med workshoppen og hvorfor du har inviteret netop dem, der sidder i lokalet. Husk også at præsentere dine analyseresultater. Det er en måde at skabe et behov for forandring hos de fremmødte på.

Første trin i workshoppen handler om, hvad deltagerne vil redde, hvis organisationen er i gang med at brænde ned til grunden. Det næste trin handler om, hvordan deltagerne vil genopbygge organisationen. Til sidst diskuteres, hvilke ændringer I vil udvikle og gennemføre.

WORKSHOP: Huset brænder	3-4 TIMER
Velkommen	ca. 45 min.
Oplæg: Formål med dagen og hvorfor denne gruppesammensætning?	
Oplæg: Præsentation af analyseresultater	
Øvelse: Hjælp! Huset brænder	ca. 15 min.
Oplæg: Deltagerne skal forestille sig, at organisationen er et hus, som er ved at brænde helt ned til grunden.	
Individuelt: Alle workshopdeltagere får nu lov til at 'redde' det, som de bedst kan lide ved organisationen, som den er. Du skal give deltagerne tid til at reflektere individuelt et par minutter og derefter skrive den ene ting, de har valgt, på en post-it.	
Plenum: Alle deltagere sætter deres post-it op på væggen og siger kort, hvad de har skrevet (ikke hvorfor).	
Øvelse: Genopbyg organisationen	ca. 45 min.
Oplæg: Bed alle forestille sig, at organisationen ikke eksisterer. I skal altså starte helt forfra, både med at finde ud af hvordan organisation skal struktureres, hvordan I skal udføre jeres opgaver, og hvordan jeres kultur skal være.	
Individuelt: Alle deltagere skriver individuelt lige så mange post-its, som de vil/kan på 15 minutter.	
Plenum: I sætter sammen post-it-sedlerne op på tre plakater med overskrifterne organisationsstruktur, organisationskultur og opgaveløsning, hvor de hver især hører til under.	
Diskussion: Hvad skal videreføres, og hvad skal beholdes?	ca. 60 min.
Plenum: I skal diskutere, hvilke ændringer I har lyst til at udvikle og gennemføre. Diskuter også, om I er enige i, at de ting, der er 'reddet', er værdifulde for organisationen. Det er vigtigt, at du understreger, at alle lytter til hinanden og er åbne for, hvad der bliver sagt.	
Opsamling på dagen	ca. 30 min.
Plenum: Hvad har vi fundet ud af?	

Skema 4.5 Huset brænder.

Du kan vælge at lave ovenstående 'superhelt'-workshop og/eller 'huset brænder'-workshoppen til at definere din organisations ønskede tilstand. Du kan supplere med yderlige ændringsbehov, som du har identificeret gennem dine analyser, men som ikke bliver håndteret i de to workshops.

Når du har defineret en ønsket tilstand, skal denne beskrives i skema 4.2 ovenover. Du behøver ikke rigtigt at holde dig til de foreslåede beskrivelsesfelter. Du kan sagtens tilføje dine egne. Det sidste trin i kraftfeltsanalysen er at analysere og forstå modvind (det eller dem, der giver modstand mod forandring i din organisation) og medvind (det eller dem, der skaber opbakning til din forandring).

4.4 DET TREDJE TRIN: MEDVIND OG MODVIND

Du skal identificere, hvilke kræfter der trækker mod den ønskede situation (medvind), og hvilke kræfter der trækker væk fra den ønskede situation (modvind). I skema 4.1 og 4.2 skriver du de faktorer (grupper og individer med indflydelse, holdninger, strukturer og ressourcer), der kan kategoriseres som henholdsvis medvind og modvind. Størrelsen på pilen (længde og tykkelse) angiver, hvor meget dette giver med- eller modvind relativt i forhold til de andre faktorer.

MODSTAND MOD FORANDRING

De færreste organisationsændringer, og dermed kultur- og kommunikationsændringer, sker gnidningsfrit. De møder modstand blandt både frivillige og kolleger og muligvis også i din ledelse. I Ingerfair er det vores erfaring, at modvind ofte handler om modstand mod forandring fra personer i organisationen. Modstand kan udfolde sig på mange måder, særligt i en frivilligorganisation, hvor der tit er komplekse ledelsesdynamikker mellem bestyrelser, ansatte og frivillige på forskellige niveauer. Derfor vælger vi i denne håndbog at fokusere særlig meget på at håndtere den modvind, som kommer fra modstand mod forandring. Faktorer, der giver medvind, samt den modvind, som skyldes strukturer eller eksterne forhold, får ikke så meget opmærksomhed.

Grunde til modstand

At håndtere modstand kræver indlevelse. Modstand mod forandring handler om, at forandringen opleves som noget, der truer en række af vores grundlæggende menneskelige behov. I det følgende beskriver vi de forskellige behov, hvordan den modstand, som de kan give udslag i, kan opleves af omgivelserne, og hvordan du umiddelbart kan takle den modstand, du oplever.

Behovet for sikkerhed og tryghed: Det er vigtigt at føle sig fysisk og følelsesmæssigt tryk. Det kendte er ofte det tryggeste, og derfor kan ændringer – også selv om de er positive, og vi principielt synes, det er en god ide – gøre os utrygge. Skepsis og direkte modstand mod ændringer kan bunde i en usikkerhed om fremtiden. Ofte vil denne usikkerhed blive tolket af andre som snæversynethed og forstokket-hed.



Sørg her for at skabe trygge rammer og gennemsigtig-hed og sikre, at der tages små skridt mod det nye.

Behovet for at høre til: At føle sig inkluderet både i en gruppe og i gruppens arbejde er et behov, som ofte er særlig fremtrædende i frivillige organisationer, fordi det er et aktivt valg at bruge sin fritid på arbejdet. Modstand mod forandringer kan bunde i, at forandringer udfordrer de nuværende frivilliges ide om, hvem der er med i gruppen, og hvem der ikke er. Ofte er der i frivillige organisationer en retorik om, at 'alle er velkomne' – men i praksis er de, der er mest li-gesom os, mere velkomne end andre. Modstand, som bunder i dette behov, kan opleves som indspisthed.



Sørg her for, at det kammeratlige fællesskab bliver pri-orteret i perioden, hvor der sker ændringer, at være tydelig med hensyn til, hvem der er med/ikke med, og aktivt at gøre en indsats for, at nye bliver en del af gruppen.

Behovet for at blive hørt og have indflydelse: Ligesom behovet for at høre til er behovet for at blive hørt og have indflydelse særlig fremtrædende i frivillige organisationer, fordi frivilligheden bygger på demokratiske idealer. Det kan være en vanskelig øvelse at rumme forskellighed og uenighed i en organisation, men ofte givende. Modstand, som bunder i behovet for at blive hørt og have indflydelse, kan ofte give konflikter af typen ”hvis vi ikke får vores vilje, så vil vi ikke være med”. Denne usikkerhed kan opleves som magtsyge.



Sørg her for at skabe mange muligheder for, at alle bliver hørt, og give indflydelse, i det omfang det er muligt, inden du beslutter, hvilken vej du tager.

Behovet for kontrol: At føle kontrol handler om forudsigelighed og overblik. Frygt for ikke at kunne overskue og have styr på tingene kan føre til modstand mod forandring. At kunne forudse slagets gang er vigtigt for følelsen af kontrol. Modstand, som bunder i dette behov, kan opleves som perfektionisme eller som mangel på gåpåmod.



Sørg her for at opdatere alle om processen og skabe gennemsigtighed. Brug alle interne kommunikationskanaler (se kapitel 3 med hensyn til hvordan din kommunikation bliver målrettet).

Behovet for at mestre: Nært forbundet med behovet for kontrol er behovet for at være kompetent og mestre opgaven. Det handler om følelsen af at kunne leve op til sine egne og andres forventninger. Det føles tilfredsstillende at løse en opgave godt. Forandringer kan true følelsen af mestring, hvis de indebærer nye opgaver eller nye måder at løse opgaverne på. Modstand, som bunder i dette behov, kan opleves som selvtilstrækkelighed og mangel på fleksibilitet og nytænkning.



Sørg her for at tænke kompetenceløft ind i organisationsændringen, så alle ved, at de kan mestre nye opgaver.

Behovet for retfærdighed: Det sidste behov handler om at føle, at forandringen er fair og tager hensyn til alle. Modstand mod ændringer kan bunde i en følelse af, at hvis der skal noget nyt til, så er det en uretfærdig kritik af det, vi har gjort indtil nu. Modstand, som bunder i behovet for retfærdighed, kan opleves som, at nogle alt for let bliver fornærmede og tolker alt i værste mening.



Sørg her for at fortælle, hvorfor I ønsker at skabe en ændring, for eksempel at ændringen er med til at bevare alt det gode, der hidtil har været.

Det er let at gå fra at opleve modstand til at skabe et billede af, at de andre virkelig er forstokkede, indspiste, magtskyge eller selvtilstrækkelige, og glemme at tænke over, hvilke behov deres adfærd bundet i.

Det er også et almindeligt problem, at håndtering af modstand baserer sig på myter og ikke fakta om, hvad andres bekymringer er. Du kan bruge analysen 'Myter og fakta i din organisation' fra kapitel 2 til at afdække, hvad du rent faktisk ved, og hvad du antager om modstand mod forandring blandt dine frivillige og kolleger. Du kan undersøge modstanden i din organisation ved at lave interviews eller spørgeundersøgelser med ansatte og frivillige, hvor du undersøger, om der findes bekymringer i forhold til de seks behov. Det er her vigtigt ikke at dømme det, der bliver sagt, men at forholde sig åbent og nysgerrigt til de ting, der kommer frem. Du skal sørge for at spørge ind til det, du ikke umiddelbart forstår, og bede de interviewede give specifikke eksempler på, hvad de mener. Du skal samtidig undersøge, hvad de interviewede ser af muligheder med hensyn til de kommende ændringer. Du vil sandsynligvis opdage, at modstanderne også har ideer til, hvordan ændringerne kan takles – måske ser de muligheder, du ikke hidtil har tænkt på, eller måske finder du ud af, at de er positivt stillede over for nogle af ændringerne.

Det er en fordel at bruge eksterne kræfter til at hjælpe med at indsamle og analysere denne form for viden. Det giver de interviewede frihed til at fortælle, hvad de 'virkelig' tænker. Samtidig ser en ekstern evaluator på din organisation udefra og kan ofte være en god sparringspartner i de ændringer, organisationen står over for.

4.5 LÆG EN FORANDRINGSPLAN, SOM HÅNDTERER MODSTAND

Når du har indsamlet viden om modstanden og medvinden i din organisation, kan du analysere den og planlægge, hvordan du skal håndtere den. Det lønner sig at være på forkant, så du ikke ender i en konflikt, som kunne være undgået.⁸

Selv med de bedste redskaber tager organisationsændringer tid. Jo større din organisation er, jo flere grupper og individer er der, som må ændre deres holdninger og adfærd. Når du vil opnå en ændring i din kultur og kommunikation (eller en anden ændring ved at ændre kulturen og/eller kommunikationen) i en hel organisation, er det derfor vigtigt, at du har det langsigtede mål for øje og fastholder dit fokus på den ønskede tilstand i alle aspekter af dit arbejde.

I dette afsnit får du en skabelon for en forandringsplan,⁹ der er ind delt efter reaktionsmønstre i en forandringsproces. Men først kan du læse om, hvordan SUND arbejdede med at analysere og håndtere modstand mod organisationsændringerne.

8 I vores håndbog "Sådan leder du frivillige i forskellige situationer" finder du gode konflikthåndteringsredskaber, som der kan blive brug for, hvis modstanderen (ansat eller frivillig) vælger at blive i organisationen og skabe splid.

9 Vi er her inspireret af Ole Steen Andersens bog "Forandringsledelse – at gøre en forskel".

I SUND er der penge tilbage på budgettet inden årets udgang. Jeppe og Lotte får overbevist sekretariatslederen om, at de skal bruge dem på at få en ekstern evaluering af organisationskulturen, og om der er modstand mod ændringer.

Evaluatoren finder gennem interview med frivilligkoordinatorerne blandt andet ud af, at det hos SUND er nødvendigt med en kulturændring blandt både medarbejderne og de frivillige. Mange af medarbejderne tror stadig, de skal arbejde lige så meget og på samme måde som Hjørdis og Terry. Der er også blandt frivilligkoordinatorer en modstand mod de forandringer, Jeppe snakker om, med hensyn til at få yngre frivillige ind. De fleste tror simpelthen ikke på, at yngre mennesker interesserer sig for sagen. Desuden ved de ikke, hvordan de skal arbejde med den modstand, de møder i deres lokalafdelinger med hensyn til at involvere yngre frivillige og skabe det generationsskifte, der er brug for.

Evaluatoren finder også ud af, at der blandt kollegaerne er en forståelse for, at der er behov for nytænkning. Mange føler sig bare ikke velinformeret om processen og er bange for, at de ikke selv kan følge med i det nye. Der er dog en generel enighed om, at de har meget at lære af hinanden, og der er en åbenhed for mere videndeling på tværs.

Evaluatorens undersøgelse gør, at SUND kan arbejde aktivt med de ansattes bekymringer og behov. Sekretariatslederen afholder individuelle møder med frivilligkoordinatorerne om deres arbejdstid, og hvad de selv mener, de kan nå på den tid, de er ansat til. Ud fra disse møder får han en klar ide om, hvad der er muligt i forhold til arbejdstid i de forskellige områder, og frivilligkoordinatorerne får alle individuelle mål, som passer til den tid, de har til rådighed.

Derudover skal SUND oparbejde en kultur, hvor man deler af de gode og dårlige erfaringer. Efter et godt to-dages medarbejderseminar har alle frivilligkoordinatorerne fået øjnene op for, at der er andre end Hjørdis og Terry, der har svarene på, hvordan man kan arbejde med at rekruttere flere frivillige. Flere af kollegaerne har også selv givet udtryk for, at det var rart at få lov til at dele deres egne

erfaringer og fremstå som ekspert på deres område.

For ikke at skubbe Hjørdis og Terry helt af banen har sekretariatslederen spurgt, om de vil koordinere et øst- og vest-netværk for frivilligkoordinatorerne, som kan mødes hvert kvartal og dele erfaringer. Efter et par netværksmøder finder Jeppe selv ud af, at nogle af hans kolleger stadig ikke er åbne for at få yngre frivillige ind. De mener ikke, at det kan betale sig, fordi yngre frivillige ikke bliver så længe og heller ikke passer ind i de aktivitetsplaner, man opererer med i mange af deres lokalafdelinger. De fortæller også, at indstillingen i mange af lokalafdelingerne er, at de synes, det er besværligt at involvere yngre frivillige. Det er den samme holdning, Jeppe har mødt i en del af hans egne lokalafdelinger.

FORANDRINGSPLANEN

Når du har fået en forståelse for, hvilke bekymringer og kilder til modstand der findes i din organisation, kan du begynde at planlægge din organisationsændring. At håndtere organisationsudvikling kræver en evne til indlevelse og forståelse af de mennesker, du har med at gøre, og deres behov. Det følgende skema beskriver, hvordan den følelsesmæssige reaktion på forandring kan udvikle sig i forskellige faser, og giver forslag til din strategi.

Fase	Reaktion blandt frivillige, kolleger og ledere	Din planlægning
1. Definér forandringerne.	De, der er med til at analysere og definere den nye retning, vil formentlig blive begejstrede.	Tænk grundigt over, hvem du inviterer med i denne fase. Du kan med fordel overveje at invitere personer med, som du forventer vil være modstandere af forandringer. Brug tid på kultur- og kommunikationsanalyser, arbejdet med kraftfeitsanalysen og workshoppen 'organisationens kerne', 'superhelten' og/eller 'huset brænder'. Brug handlingsrettet kommunikation til at sikre at du forklarer hvorfor forandringen er nødvendig, og hvad de forskellige trin mod forandringen er. Sørg for at planlægge dialogmøder. Brug handlingsrettet kommunikation.
2. Forandringen foreslås i en bredere kreds.	Benægtelse. "Det kommer jo ikke til at ske." "Det vil jo aldrig virke."	Øg informationsmængden om den ønskede forandring. Overvej, hvordan du kommunikerer dette ud, så alle modtager informationen. Vær tydelig omkring, hvad der sker i den kommende tid, hvor I er på vej hen, og hvilke milepæle I passerer undervejs. Brug handlingsrettet kommunikation.
3. Forandringen sker.	Passiv modvilje. "Det får nok ingen betydning for mig." "De kommer nok til at indse, at det er en dårlig ide."	Lad modstanderne få lov at udtrykke deres modstand. Fasthold begrundelsen for forandringen uden at gå til modangreb. Planlæg statusmøder. Brug den gode historie.
4. Forandringens konsekvenser bliver mærkbare.	Aktiv modvilje. "Det er urimeligt." "Jeg nægter at medvirke."	

Skema 4.6 Forandringsplanen.

Fase	Reaktion blandt frivillige, kolleger og ledere	Din planlægning
5. Modstandere indser nødvendigheden af tilpasning.	Forhandling. "Hvis jeg skal være med, så ..."	Vær imødekommende, men hold fast i målet for forandringen. Planlæg statusmøder. Skab muligheder for at dele konstruktive forslag til andre måder at gå frem på.
6. Den nye hverdag er anderledes end den gamle.	Mismod. "Det er jo ikke som før." "Jeg er helt overvældet over alt det nye."	Giv støtte og opmuntring. Bevar optimismen. Planlæg statusmøder eller individuelle opfølgingsmøder. Skab muligheder for at dele konstruktive forslag til andre måder at gå frem på.
7. Det nye afprøves.	Forsigtig optimisme. "Det er måske ikke helt så ringe."	Støt alle forsøg på at tage nye løsninger i brug. Skrid ind over for tilbagefald. Brug den gode historie.
8. Forandringen bliver hverdag.	Accept "Vi kan jo ikke skruetiden tilbage." "Jeg får det bedste ud af det."	Gør status og se fremad. Undersøg, hvilke forandringer der er sket i, eller som er afledt af forandringer i din organisations kultur og kommunikation. Brug den gode historie. Brug handlingsrettet kommunikation. Fejr organisationens opnåede resultater.

Skema 4.6 Forandringsplanen (fortsat).

Dialogprocessen og de små skridt mod den nye tilstand tager meget tid og kræver ressourcer, som mange organisationer ikke har, og derfor bliver det ofte ikke prioriteret. Men der kan være store konsekvenser ved ikke at få vendt modstandere til medspillere. I værste fald kan modstanderen vælge at skabe store forstyrrelser i arbejdet, enten ved at sprede dårlig stemning og historier internt og eksternt, eller ved helt at forlade organisationen. I bedste fald kan det være en mulighed for modstanderen at 'tage afsked' med organisationen, og her kan du hjælpe med, at det bliver gjort på en værdig måde, uden at sætte fokus på, hvorfor modstanderen ikke ønsker at være med i organisationen.

For at mindske modstand i den tidlige fase af en organisationsændring er det vigtigt, at der er ejerskab til både problemet og løsningen. Nogle gange kan en stærk tilknytning til 'den måde, vi plejer at gøre det på' være den stærkeste modstand mod forandring. Hvis din evaluering af din organisation viser en kultur præget af usikkerhed, kan det være svært at begynde at tale om forandringer, uden at frivillige eller ansatte føler, at deres indsats bliver kritiseret. Hvis dette er tilfældet, er det vigtigt at få skabt ejerskab til ændringerne, og at få ufarliggjort det, der skal ske.

En god måde at vende modstanden på er derfor at bryde ændringen op i små bitte skridt, som ligger meget tæt på hinanden. Når I har fået åbnet samtalen og skal i gang med organisationsændringen, kan du med fordel bruge kommunikation til at hjælpe forandringen på vej. I kapitel 2 og 3 analyserede du dig frem til, hvor din nuværende kommunikation forhindrer den ændring, I ønsker. I det følgen-

de skal vi se på strategisk brug af den gode historie, og hvordan du bruger handlingsrettet kommunikation som et redskab i din forandringsproces.

Det er ikke nok at have en ide om, hvad din plan skal være – du skal også håndtere organisationsændringen i praksis. Derfor giver vi dig i det følgende redskaber (nogle af dem har vi introduceret i tidligere kapitler) til at håndtere ændringerne i praksis og til at arbejde med de reaktioner, du møder i nogle af faserne.

STRATEGISK BRUG AF DEN GODE HISTORIE

Du kan gøre strategisk brug af den gode historie i forandringsplanens fase 4 og 7, når du har brug for at skabe engagement i og positivitet over for udviklingen, og til sidst i fase 8, når du skal fejre det, I har opnået. Når du skal i gang med de ændringer, som står i vejen for, at organisationen kan nå sit mål, kan du bruge gode historier og eksempler strategisk til at plante en tanke et sted i organisationen, som med tiden bliver til en ny måde at gøre tingene på: en kulturændring.

En god historie kan være en forandringshistorie om en ændring, der lykkedes, eller en heltehistorie om, hvordan en person var med til at opnå et mål, når man ønsker at skabe begejstring. De bedste historier handler om en person, som modtagerne kender og respekterer. En person, der står for noget 'godt' eller 'ægte' i forhold til deres værdier og kultur. Du kan også bruge den brændende platform eller det brændende ønske som udgangspunkt for din historie. Altså, hvad sker der, hvis vi ikke gør noget, og hvad er det for en bedre fremtid

vi møder, hvis vi arbejder hen mod de foreslåede ændringer. Den brændende platform kan skabe frygt og skal bruges med måde.

Derudover skal du plante de gode historier strategisk og bruge de forskellige kanaler, du har til rådighed. Det kan være fra 'helten selv', gennem artikler i nyhedsbrevene, beretninger på generalforsamlingen og kåring af månedens frivillige, der hjælper dig til at fortælle din historie.

Den gode historie handler om et problem, der skal løses. Det betyder, at der er et 'før', hvor problemet ikke er løst, og et 'efter', hvor problemet er løst. Forskellen mellem før og efter er den frivilliges engagement.

Sæt et mål og lad historien hjælpe dig

Den gode historie skal bruges, hvor du gerne vil påvirke en kulturændring i en bestemt retning. Du skal have et mål for den ændring, du gerne vil opnå, og så lade historien hjælpe dig på vej. Det afhænger af konteksten, om historien virker hurtigt eller ej, så det er godt at plante forskellige historier, der kan arbejde mod målet fra forskellige sider.

Når du ved, hvilken ændring du ønsker, skal du finde de historier, der kan hjælpe dig med at nå målet. Dit forarbejde og kendskab til, hvem du skal påvirke, vil hjælpe dig til at bedømme, om en helte- eller forandringshistorie vil skabe den største effekt, eller om du skal bruge det brændende ønske eller den brændende platform til at skitserer, hvordan fremtiden vil se ud.

Sådan planter du den gode historie

Du planter en historie ved at fortælle den enten ansigt til ansigt, gennem nyhedsbrevet, som foredrag, eller hvad der ellers er af muligheder. Den gode historie handler om, hvordan andre har løst samme udfordring, og giver modtageren ideer til, hvad de selv kan gøre for at komme videre. Den gode historie kan så at sige være med til at bløde modstandere op, når de hører, hvordan andre har taklet lignende situationer, og jo flere succeshistorier modstanderne hører, jo sværere er det at fastholde den modstand, der er over for organisationsændringerne.

I det følgende skal vi se, hvordan Jeppe fra SUND bruger den gode historie om Elisabeth strategisk.

Jeppe er godt bekendt med brugen af den gode historie for at skabe en forandring. Han har flere gange i sit tidligere arbejde haft succes med at plante en historie, som sidenhen skabte en ønsket ændring.

Blandt Jeppe's lokalafdelinger er der to afdelinger, der klarer sig rigtig godt. Den ene har formand Elisabeth ved roret. Elisabeth har været frivillig i SUND i mange år, og hendes afdeling er en af de første, der startede. Elisabeths søn er ramt af den kroniske sygdom, og hans svære kamp for et værdigt liv tændte en flamme i hende, som stadig brænder stærkt.

På trods af sine snart 40 år i organisationen og sin efterhånden høje alder har Elisabeth altid formået at have en åben indstilling over for nødvendige forandringer og nye ideer, og hun har altid gjort meget for at få nye frivillige ind, der ikke lignede hende selv. Særligt har hun gennem sit tidligere arbejde formået at rekruttere frivillige, der var mindst 10-15 år yngre end hende selv. Derudover

har hun, på trods af at have siddet på formandsposten i mange år, været god til at give ansvar og ejerskab fra sig, så de andre frivillige føler, de også har noget at skulle have sagt.

Elisabeth er også den lokalformand, der straks sagde ja til at engagere nogle yngre frivillige, som har brug for at være mere fleksible i forhold til deres engagement i gruppen. "Det er jo heldigvis ikke alle, der planlægger deres liv omkring SUND, som jeg gør," sagde hun.

Med Jeppe's nye opslag på uddannelsessteder og frivilligjob-hjemmesiderne begynder der at komme nye frivillige ind. Han placerer de første i Elisabeths gruppe, med stor succes. Med de unge frivillige formår SUND endelig at lave specifikke arrangementer for yngre brugere med den kroniske sygdom – noget, man længe har ønsket i organisationen.

Jeppe ved, at det hovedsagelig er lykkedes på grund af Elisabeths opbakning og indstilling til at få yngre frivillige med. Det er langt de færreste af de andre lokalafdelinger, der tænker på samme måde.

Lokalafdelingerne mødes to gange om året i hvert område, og Jeppe skal til at planlægge sit møde om fire måneder. Han spørger Elisabeth, om hun på fællesmødet vil fortælle, hvordan hun involverer yngre frivillige, og hvorfor hun synes, det er vigtigt, til inspiration for de andre. Det vil hun gerne, men kun hvis en af de nye frivillige kommer med og fortæller, hvorfor de har valgt at engagere sig. "De andre skal jo se, hvad de unge frivillige er for nogen," siger Elisabeth, som mener, at de andre viser modstand, fordi de tror, alle unge er ligeglade med verden omkring dem. Jeppe bruger altså historien om, hvordan Elisabeth involverer yngre frivillige, som den gode historie, og får hende og en af de nye yngre frivillige til at fortælle historien til de andre.

Inden fællesmødet snakker Jeppe med et par af de andre afdelinger. I to afdelinger fortæller han om, hvordan Elisabeth har haft held med at engagere yngre frivillige og brugere. Han bruger en slags heltehistorie med Elisabeth som helt-

inden. Hun er kendt og respekteret af de frivillige i begge afdelinger, og en, man for det meste lytter til.

Derudover planter Jeppe et lille frø af en historie i tre andre afdelinger. Historien er af en lidt anden art og handler om en afdeling i Hjørdis' område i Nordjylland, der var i dyb krise, fordi der på grund af alderdom og sygdom pludselig kun var to frivillige tilbage. Hjørdis måtte ind og hjælpe til og bruge en masse tid og ressourcer på at finde nye frivillige, for at undgå at afdelingen lukkede. Historien gjorde indtryk på alle tre formænd, fordi de netop selv havde oplevet sygdom blandt deres bestyrelsesmedlemmer. To af formændene har siden stillet sig mere positivt over for tanken om de yngre frivillige og sagt til Jeppe, at de gerne vil høre mere om, hvordan de kan gøre det. Den tredje formand har bedt Jeppe lave en version af 'Huset brænder'-workshoppen, så medlemmerne kan være med til at se på, hvad der skal gøres.

Effekten af den gode historie

Jeppe fortsætter med at dele de nye gode historier, og hans taktik med at plante historier i de forskellige lokalafdelinger og få Elisabeth til at lave et oplæg sammen med en af de nye frivillige har båret frugt.

En afdeling kontakter Jeppe og fortæller, at de har modtaget henvendelser fra et par yngre frivillige, men er usikre på, hvordan de skal modtage dem og sætte dem i gang. Jeppe tilbyder at hjælpe med at få de nye frivillige integreret i gruppen, og den hjælp bliver modtaget med stor begejstring.

I et andet lokalområde har Jeppe selv rekrutteret tre yngre frivillige, der kendte hinanden i forvejen. Jeppe har forklaret dem, at den afdeling, han gerne vil have dem i, er lidt usikre på, hvordan de bedst kan samarbejde med unge frivillige. De tre frivillige er villige til at gøre deres til, at det bliver en god oplevelse, også selv om de måske ikke kommer i gang med det samme.

Til afdelingens næste bestyrelsesmøde tager Jeppe med. Han fortæller om succeserne i andre afdelinger og kommer med forslag til, hvilke aktiviteter besty-

relsen med fordel kan give til yngre frivillige, hvis de melder sig. Efter megen snakken frem og tilbage bliver bestyrelsen enig om, at hvis der skulle melde sig nogle yngre frivillige, vil man stille sig åben over for muligheden og se, hvordan det udarter sig. Et par uger senere melder de tre yngre frivillige sig, godt bakket op af Jeppe. De får lov til at være med til at arrangere sommerfesten, under nøje opsyn af formanden. Til formandens store overraskelse arbejder de unge utrolig hårdt og trækker på hele deres netværk, der er med til at sørge for, at årets sommerfest er en af de bedste, afdelingen har holdt.

SÅDAN SKABER DU HANDLING

I kapitel 3 afsnit 3.2 blev du præsenteret for handlingsrettet kommunikation. Denne form for kommunikation kan du også bruge i forandringsplanens fase 2, 3 og 8, når du vil fremme konkrete handlinger som en del af udviklingen.

Grundlæggende handler rigtig mange organisationsændringer om, at man ønsker at påvirke ansatte og frivillige til at handle på en bestemt måde, som er anderledes end det, de plejer. Derfor er det vigtigt at gøre det så enkelt som muligt at foretage den ønskede handling. Den handling, man gerne vil have, kan for eksempel være at få ansatte og frivillige til at gøre plads til nye typer frivillige. Den handlingsrettede kommunikation, som vi beskrev i kapitel 3, kan være med til at præge og guide modtagerne til at være mere åbne for ændringerne, og fortælle dem, hvordan de selv kan være med til at skabe en positiv forandring i organisationen.

Hvilket resultat ønsker du?

Start med at definere den handling, du ønsker på baggrund af din kommunikation. En handling er det, du ønsker at dine frivillige, kol-

leger eller ledelse skal begynde at gøre, for at din forandringsplan lykkes. Husk, at den handling, du ønsker altid skal give mening for dig og din organisation, samtidig med at den giver mening for dine modtagere.

Gør handlingen forståelig, enkel og motiverende

Når du ved, hvilken handling eller reaktion du ønsker, skal du bruge tid på at formulere det så enkelt og letforståeligt som muligt. Det, du beder modtagerne tage stilling til eller handle på, skal kunne forklares på maksimum tre linjer. Dette hjælper dig til at blive skarp på, hvad det egentlig er I ønsker, og hvordan det skal ske.

Når du er tilfreds med dine tre linjer, skal du læse det igen og tænke 'og hvad så'. Det er nemlig, hvad dine modtagere vil sige eller tænke. Det skal din kommunikation svare på. Hvis du for eksempel gerne vil have, at de frivillige hjælper med til sommerfesten, skal du give dem informationer om, hvilken hjælp du har brug for, hvornår og hvor længe, og hvorfor de skal hjælpe. Ellers tænker de bare "det er ikke relevant for mig" eller "det har jeg sikkert ikke tid til".

Herunder finder du 6 skridt, der hjælper dig på vej mod at gøre det enkelt at handle:

1. Hav fokus på at involvere og inspirere din målgruppe. De skal ikke bare gøre, hvad du beder dem om. De skal ønske at gøre det, du beder dem om. Derfor må der ikke være fokus på at 'diktere'. I stedet skal du fokusere på at fortælle, hvorfor det, du gerne vil have dem til, er vigtigt. Sørg for, at selv de kedelige opgaver bliver gjort vigtige og

spændende. Det, der ikke er spændende for dig, kan være en interessant opgave for andre.

2. Hav fokus på hvorfor, hvad og hvordan. Når du fortæller 'what's in it for me', er der større chance for, at modtagerne gør, hvad du vil have dem til. Derfor må der ikke være fokus på kun at give oplysninger om, hvad målgruppen skal gøre. I stedet skal du fortælle, hvad målgruppen får ud af at gøre det, du gerne vil have dem til.

3. Hav fokus på at få målgruppen følelsesmæssigt involveret. Tal til både hjertet og hjernen. Fokusér på at fortælle og ikke kun informere om de hårde kendsgerninger. Derfor må der ikke være fokus på kun at tale logik og bare snakke til hjernen. I stedet skal du have fokus på at fortælle, hvordan målgruppen er med til at gøre en forskel, og hvorfor og hvordan det nytter. Brug gerne specifikke historier og cases.

4. Hav fokus på at skabe en rød tråd. Budskaberne skal integreres og koordineres med dine mål. Derfor må der ikke være fokus på at informere om alt på én gang. Det bliver usammenhængende og rodet. Sørg i stedet for at have 1-2 vigtige pointer, som du er sikker på at din målgruppe forstår og husker.

5. Hav fokus på at følge op på både din og dine ledes kommunikation, så du ved, om den giver den rigtige effekt. Gør den ikke det, må du analysere dit arbejde og ændre det. Derfor må der ikke være fokus på at antage ting. I stedet skal du undersøge, hvad der virker og ikke virker.

6. Hav fokus på at kommunikere, som målgruppen ønsker det. Hvordan kommunikerer de? Hvordan vil de kommunikeres med? (Se målgruppeanalysen i kapitel 3).

4.6 FORANDRINGER SKER LANGSOMT

Ambitionen med denne bog er at give dig et overblik over, hvordan kultur og kommunikation kan hjælpe dig til at skabe et bæredygtigt frivilligmiljø. Igennem bogen har vi løbende vist, at kulturændringer og nye måder at kommunikere på ikke bare kan ændre dit frivilligmiljø, men er grundlæggende forudsætninger for, at din organisation fungerer godt og gør det, den er sat i verden for. Husk, at for langt de fleste organisationer er et bæredygtigt frivilligmiljø virkemidlet til at gøre det, organisationen er sat i verden for.¹⁰ Du skal være forberedt på, at når du laver ændringer, er der stor sandsynlighed for, at du mister nogle frivillige, der ikke vil være med til alt det nye. Derfor er det vigtigt så vidt muligt at forberede din organisation på ændringerne og lave en plan for, hvordan eventuelle 'huller' lukkes.

Vi runder bogen af med at se, hvordan det er gået med forandringerne i SUND.

10 Det er kun i tilfælde, hvor det at være frivillig er målet i sig selv – eksempelvis fordi den frivillige gennem sit engagement bliver en del af samfundet, udvikler færdigheder til at mestre eget liv eller lignende. Læs mere om dette i vores bog *Frivilligkoordinering – hvorfor og hvordan?* kapitel 3.

I SUND bar arbejdet med hele organisationen frugt. Den målrettede indsats, de små skridt for først at få medarbejderne med og derefter de frivillige, gjorde, at det var ganske få frivillige, de mistede i processen. Men arbejdet tog tid, og der var mange sure miner undervejs, specielt fra Hjørdis og Terry, der ikke længere var de eneste eksperter i organisationen.

Til gengæld var det tydeligt, at de andre frivilligkoordinatorer nu følte sig som en del af organisationen og langsomt blev bedre til at dele de gode ideer og spørge hinanden til råds, når der var noget, der var svært.

Også på frivilligområdet kunne man se en ændring, og over en 3-årig periode ændrede gennemsnitsalderen sig fra 63 til 39, samtidig med at antallet af frivillige fordobledes. Det var resultatet af en grundig målgruppeanalyse, målrettet og handlingsorienteret kommunikation udadtil, samt en stærkere intern struktur og kultur, hvor man lærer af hinandens gode og dårlige erfaringer.

Denne læring sker både på det årlige to-dages seminar, der er blevet indført tre år tidligere, de hyppigere regionsmøder samt en håndbog til alle medarbejdere med de vigtigste informationer om, hvordan man arbejder lokalt, baseret på alles erfaringer.

Selv om SUND er kommet langt, er der stadig meget arbejde forude. SUND måler nemlig stadig succes på, hvor mange frivillige de har, og ikke på effekten af deres arbejde. Det er noget, Jeppe og de andre frivilligkoordinatorer stadig forsøger at sætte fokus på, blandt andet ved at dele de gode historier. Der er dog et lys forude, hvor flere fonde beder om succeshistorier og ikke længere kun er interesseret i kvantitative målinger.

ingerFAIR
udvikler bæredygtige
frivilligmiljøer

