

 3 min.   19-04-2013

Frivillige skal også ledes

Ledelse af frivillige bliver en stadig vigtigere del af ledelsesopgaven. Det forventer 65 pct. af lederne, når de i en rundspørge lavet af Væksthus for Ledelse bliver spurgt til deres egen ledelsesopgave fremover. Hvilken ledelsesopgave, det præcist er, de offentlige ledere skal håndtere i mødet med den stadig større andel af frivillige, prøver et nyt Væksthus-projekt at finde svar på.

Skribentinfo



[Christina Buk Vester](#)

Fhv. medarbejder
Væksthus for Ledelse

I nddragelse af frivillige i den offentlige sektor er efter alt at dømme kommet for at blive. De fleste kommuner har i dag en eller anden form for samarbejde med frivillige, og mange har planer om at inddrage frivillige i endnu højere grad som en del af opgaveløsningen.

Spørgsmålet er, hvilken ledelsesopgave, der opstår i mødet mellem frivillige og leder. Og hvordan man som leder bedst håndterer, når civilsamfundet og den offentlige sektor tager hinanden i hånden for at skabe velfærd. De spørgsmål har Væksthus for Ledelse sat sig for at undersøge i et nyt projekt, hvis endelige resultat netop er blevet offentliggjort og publiceret i magasinet [Ledelse af frivillige](#).

I projektet "Lederens rolle i samspillet mellem den offentlige sektor og civilsamfundet" har professorerne Jacob Torfing og Eva Sørensen fra RUC kortlagt en række af de udfordringer, som offentlige ledere kan blive stillet overfor i mødet med de frivillige.

Ledelsesudfordringen

Frivillige, der inddrages i velfærdsproduktionen, udgør en særlig gruppe i det offentlige, og der ligger en klar ledelsesopgave i at få taget ordentlig hånd om også den gruppe. I magasinet "Ledelse af frivillige" forklarer Dorte Askholm, HR- og udviklingskonsulent og leder af frivilligkorpset på Aalborg

Universitetshospital, at det ikke er rigtigt, at frivillige ikke kan ledes. De både kan og skal ledes. Men de frivilliges arbejdsopgaver skal defineres klart, og man kan som leder ikke forvente, at alt bliver løst lige efter bogen.

At det især er defineringen og fordelingen af arbejdsopgaverne, der fylder, i ledelsen af de frivillige understøttes af en rundspørge lavet i forbindelse med projektet. Her svarede ca. hver fjerde af de adspurgte ledere således, at de brugte mest tid på introduktion og sparring i deres arbejde med frivillige. En femtedel svarede, at det var matching og fordeling af opgaverne, der fyldte mest, mens en anden femtedel vurderede, at det var forventningsafstemning, de brugte mest tid på i deres arbejde med de frivillige.

Når de frivillige skal ledes, består opgaven altså langt hen af vejen af de samme elementer som traditionel ledelse. Det særegne ved ledelse af frivillige opstår i vægtningen af ledelsesopgaverne, hvor lederen skal have særligt fokus på selve introduktionen til opgaverne samt afstemningen og fordelingen af samme. Når opgaverne er klarlagt og fordelt, er det ifølge Væksthusprojektet vigtigt, at lederen løbende sørger for at motivere og anerkende de frivillige, så de ikke taber lysten eller brænder ud. Den kontinuerlige sparring og konkrete anerkendelse er med til at sikre de frivilliges engagement i arbejdet.

Der ud over fremhæver væksthusprojektets undersøgelse en række kompetencer, som det er særligt vigtigt at have eller udvikle:

1. Gode kommunikationsevner

Du skal forklare, hvilken opgave, den frivillige skal løse. Du skal kunne formidle formålet og præmisserne for arbejdet samt de værdier, der ligger til grund for det. Derfor er det vigtigt at have fokus på kommunikationen.

2. Rummelighed

I arbejdet med frivillige kan det være gavnligt at være særlig fleksibel i forhold til regler og procedurer, så de understøtter samarbejdet, og dermed respekter de frivilliges særlige motiver og vilkår. Som leder skal du også kunne manøvrere mellem de mange forskellige værdier, mål og handlingsmotiver, som kan være hos både de frivillige, deres eventuelle organisation og din egen arbejdsplads.

3. Vedholdenhed og udholdenhed

Du skal være tålmodig, for det kan tage tid at samarbejde og lave eventuelle forhandlinger med de frivillige eller deres organisationer om målsætninger, værdier og konkrete handlinger. Derfor kan det kræve en ekstra indsats at få samarbejdet til at fungere.

4. Sociale kompetencer

Som leder er det vigtigt, at have gode sociale kompetencer, så du kan møde de frivillige i øjenhøjde, og fremstå som en troværdig, ansvarsfuld og tillidsfuld partner.

5. Kapacitetsopbygning

De frivillige skal hjælpes til at organisere sig selv, så de har et eget fællesskab, de kan trække på i samarbejdet med det offentlige. Det kan også være nødvendigt at uddanne og træne de frivillige, så de kan løse deres opgaver bedst muligt, og at sparre med de frivillige, når de har problemer eller er i tvivl om noget.

Andreas Kamstrup er frivillighedsleder for Roskilde Festival, og har gjort sig mange erfaringer i arbejdet med frivillige. Her får du fem gode råd fra ham, til når du står med den konkrete opgave at lede frivillige i din organisation:

1. Vær omhyggelig, når du rekrutterer.
2. Afstem forventninger.
3. Hold fokus på mål og mening.
4. Træk aldrig chefkortet.
5. Vær opmærksom på tegn på stress.

Om projektet

Ud over Projektet har interviewet i alt 34 offentlige ledere, medarbejdere og frivillige fra ældreområdet, sundheds-, integrations samt kultur- og fritidsområdet om forskellige aspekter af ledelsesopgaven i den forbindelse. Projektets resultater er blevet formidlet i to rapporter og et magasin. Læs mere om projektet [her](#).

Projektudgivelser

[Ledelse af frivillige](#)" (magasin)

"[Offentlig Ledelse af Frivilliges Samproduktion af Velfærdsservice](#)
(http://lederweb.dk/ImageVault/Images/id_42871/ImageVaultHandler.aspx)" (rapport)

[Ledelse af frivillige](#)" (rapport)

Læs mere:

[Her kan du læse mere om projektet](#)

[Klik her og lad dig inspirere - en oversigt om ledelse af frivillige](#)

