


FRIVILLIGE ER EN UREGERLIG STØRRELSE

DER KRÆVER MENING, BELØNNING OG LEDELSE



I anledning af Frivillighedsåret 2011 har regeringen opstillet det mål, at danskernes frivillige engagement inden for den nærmeste årrække skal vokse fra den nuværende tredjedel af befolkningen til halvdelen. Det hviler på en forestilling om, at flere er bedre. Men frivillige kan være både en uregerlig størrelse og en dyr forretning, hvis ikke ledelsen af de frivillige kræfter er gennemtænkt og kompetent.

En ny undersøgelse af ledelsesudfordringerne i tre bornholmske kulturinstitutioner peger på seks konkrete anbefalinger, der kan sikre bedre aktivitet, større engagement og en styrket økonomi.

*“Det er som at være mor, man føler altid,
man kunne have gjort det bedre”*

[Mai Ørsted, centerleder på Grønbechs Gård, Bornholms center for kunsthåndværk]

FRIVILLIGHED - ET FÆNOMEN UNDER FORANDRING

Der tales grundlæggende om frivillighed ud fra to vinkler. Den ene bruger begrebet om en organisationsform eller aktivitet, der hverken er offentlig eller kommerciel, og som først og fremmest forbindes med foreninger, selvejende institutioner og almennyttige fonde. Derimellem findes desuden en slags 'gråzone', der ikke tælles med i de officielle opgørelser over antallet af frivillige. Den anden vinkel er at bruge begrebet i forbindelse med varetagelsen af en aktivitet. I forbindelse med frivillighedsåret definerer EU det således: "Alle former for frivillige formelle eller uformelle aktiviteter, som en person påtager sig af egen fri vilje, valg og motivation og uden tanke for økonomisk vinding" (ec.europa.dk).

I disse år har frivilligheden stor politisk og almen bevågenhed. Det skyldes ikke mindst, at der spores forandringer i frivillighedsbilledet. På den ene side kan man tale om et 'uskyldsscenario', der betragter frivillighed som kategorisk godt, som en egenart, der bygger på oprindelige civile dyder såsom samarbejdsevne og medmenneskelighed, og hvor frivilligheden 'dør' af bureaukrati og regelstyring. På den anden side ser vi en større og større professionaliseringsgrad blandt foreninger og organisationer. En bevidsthed om at frivilligheden kan 'noget andet', løfter et samfundsansvar og har en virkning der kan valideres og dokumenteres.

En anden grund til den megen bevågenhed skyldes en samfundsmæssig problemstilling omkring de offentligt forankrede opgaver, krav og regelsæt, der er knyttet til den frivillige sektor, og sektorens selvforståelse. I en tid, hvor velfærdsstaten under højkonjunkturen har varetaget en række funktioner, som vi traditionelt har set som et samfundsgode, alle havde ret til, åbnes der nu for en debat om frivillighed og det samfundsmæssige behov for en redefinering af begrebet på baggrund af finanskrisen. Hvad har vi som individer krav på, og hvad har man som forening pligt til?

I den forbindelse er det interessant at se, at analyser af foreningslivet i Danmark viser, at der er betydelig afstand mellem foreningsvirkeligheden og den offentlige forståelse af foreningslivet. For det første er det kun en lille del af foreningerne, der er idébaserede og samfundsorienterede, for det andet har foreningerne kun i meget begrænset grad et lokalt, integreret sigte, og

for det tredje er det kun en begrænset del af foreningslivet, der spiller en rolle inden for den traditionelle velfærdspolitik. Det stiller spørgsmål ved, om de politiske forventninger er for store eller direkte forkerte. Bør forestillingerne om, at foreningerne er samfundsendagerede, kritiske vagthunde, i virkeligheden erstattes af en bevidsthed om, at foreningerne er selvforvaltende fællesskaber omkring en afgrænset interesse eller aktivitet? Og hvordan kan den mangfoldighed der ses i gråzonen, og som falder helt uden for det almene statistiske grundlag, inddrages og dermed give anledning til at diskutere mere differentierede støtteformer, der bedre vil kunne tilpasses foreningsforskelligheden?

Udfordringen for den frivillige sektor i fremtiden er således en blanding af samfundets forventninger kombineret med selvforståelsen. Groft sagt forventes det, at den frivillige sektor skal løse en række samfundsmæssige opgaver støttet af statslige bevillinger, samtidig med at den personificerer den personlige frihed, som det er beskrevet i 'frivillighedsdefinitionen'. Dertil betinger de lovgrundlag der udløser støttemidler, at de sociale fællesskaber styrkes, at der skabes grobund for selvhjælp, og at sektoren er kilde til integration og demokratisk skoling. Eller sagt på en anden måde: Frivilligheden er underlagt krav om professionalisering og bureaukratisering, som fordrer ekspertise, og denne professionaliseringsdiskussion foregår, kan vi konstatere, ud fra væsentlig forskellige forståelseshorisonter.

Erfaringer fra undersøgelsen af ledelsesudfordringer i bornholmske kulturinstitutioner har vist, at de mange udfordringer og krav, der stilles både til frivillige organisationer, de frivillige personer og dem, der skal lede i den kontekst, med fordel kunne resultere i en generel samfundsmæssig diskussion og stillingtagen. Spørgsmålene er hvilke personlige og kompetencemæssige egenskaber, der kræves af fremtidens ledere og frivillige; hvordan de rette personer tiltrækkes og hvilke ledelsesmæssige metoder, der kan sikre en fastholdelse af det frivillige engagement.

HVORFOR FRIVILLIG

Selv om vi engagerer os som aldrig før, er der store forskelle på hvad vi vælger. Bornholms Regionskommunes kultur- og idrætskonsulent Ole Sig fortæller, at mange små lokale foreninger sukker efter nye kræfter og leder med lys og lygte efter engagerede ildsjæle, der vil bære stafetten videre. Samtidig melder mange kirkeligt forankrede foreninger om stor tilstrømning og det samme gælder events, hvis anvendelse af frivillige er karakteriseret ved et afgrænset tidsrum. Et eksempel er Roskilde Festival, der i 2010 organiserede 75.000 frivillige og desuden afviste yderligere 6.000 personer, der havde ønske om at være med.

Forklaringen på, at mennesker påtager sig frivilligt arbejde, kan beskrives som en kombination af ydre anliggender såsom forandringer i hverdagslivet eller

opfordringer fra bekendte og indre motiver, der bunder i følelser, traditioner, tro og overbevisning. Den personlige selvforståelse og den personlige livsstrategi fletter sig ind i hinanden og danner det livsmønster, den selvtilfredsstillelse og den meningsskabelse, som et frivilligt engagement bygger på.

Den motivation, som den frivillige efterfølgende drives af, kan beskrives som et motiv-miks, der dækker lige fra altruisme til læring, egen nytte, indflydelse og sociale relationer som begrundelse for engagementet. Motivmikset kan rangeres hierarkisk og betragtes som et samlet udtryk for den enkeltes identitet og livsstrategi.

Kort sagt kan man sige, at meningsskabelse er det som ledere af frivillige er oppe imod, og det betyder samtidig at belønningen er mening i stedet for mammon. Belønning er nemlig et helt centralt begreb i håndteringen af frivillige. Undersøgelsen *Frivillighed i Norden*, som blev iværksat i 2006 konkluderer ligefrem, at en organisation skal ses som et mødested mellem frivilliges motiver og forventninger på den ene side, og organisationens evne til at belønne på den anden side. Hvad dette udbytte er, varierer fra person til person, afhængig af livssituation og social kontekst, og kan være alt fra fysiske goder til læring og indflydelse. Men lige meget hvad skal det give mening.

DEN NYE TYPE FRIVILLIGE

Organisationernes evne til at belønne og skabe mening er mere aktuell i dag end nogensinde. Hele frivillighedsbilledet er under forandring. På den ene side er nutidens frivillige vant til at opfatte sig selv som forbrugere, og de ved, at der er kamp om deres opmærksomhed. De møder derfor organisationen med en forbrugersmentalitet og forventer, at de frivillige organisationer, på linje med eksempelvis uddannelsessektoren og erhvervslivet, har gode tilbud til dem, kan yde en god service og skabe gode oplevelser. Der ses en klar tendens til en noget-for-noget-holdning til den frivillige indsats, og de frivillige forventer at få mulighed for en individuel kvalificering og kompetenceudvikling, som de kan bruge i andre sammenhænge i deres liv. Ud fra den tankegang opfattes et frivilligt engagement som en måde at udvikle selvstændighed og identitet på.

På den anden side går de samfundsmæssige tendenser i retning af, at løst koblede systemer erstatter de traditionelle organisationer og virksomheders struktur. Det ses blandt andet i forbindelse med kulturinstitutionerne, hvor eksempelvis musikevents, teatervirksomhed og museumsudstillinger i større eller mindre grad organiseres gennem netværk, der arbejder i en afgrænset periode og med et konkret projekt. Det betyder reelt flere frivillige i kortere tid, og dermed endnu større behov for tydelig ledelse, klar mening og konkret belønning.

VÆRDIEN AF FRIVILLIGHED

Samtidig med at den samfundsmæssige velfærdsdebat bølger og engagementet blandt de frivillige ændres, kommer der nu også fokus på frivilligheden i kroner og øre. Den politiske tænketank Cevea¹, har opgjort størrelsesforskellen på værdien af den økonomiske og beskæftigelsesmæssige betydning af frivilligt arbejde i henholdsvis Sverige og Danmark. Cevea konkluderer i rapporten *Borgerens inddragelse - Afdækning af det frivilliges potentiale* fra oktober 2009, at det danske samfunds nuværende værdi af frivilligt arbejde er 35 mia. kr., hvorimod værdien af frivilligt arbejde i Sverige ligger på 91 mia. kr. Rapporten konkluderer derfor, at Danmark årligt taber, hvad der svarer til 56 mia. kr. eller med andre ord kunne forøge arbejdsstyrken med 130.000 fuldtidsjobs, hvis den danske befolkning deltog i lige så meget frivilligt, ulønnet arbejde, som den svenske.

Vi stiller os dog kritisk over for denne udregningsform, både fordi dansk forskning viser at "det frivillige og ulønnede arbejde har en værdi i sig selv" (Ibsen 2006:34), og fordi undersøgelser blandt bornholmske kulturinstitutioner viser, at nogle arbejdsfunktioner netop kun bliver udført, fordi der ikke er tale om traditionel aflønning, men derimod bygger på tilfredsstillelse af den enkeltes motivation. Samtidig rummer arbejdsfunktionen frivillighedens grundpræmis, der giver den frivillige en særlig mulighed for ikke bare at vælge, hvor og hvornår man vil engagere sig, men også *hvordan* man vil engagere sig.

Vi mener, at Cevea mangler at indregne både den grundlæggende motivation for frivillighed og et tilstrækkeligt nuanceret billede af værdiskabelse, når værdien af fremtidens frivillige arbejde estimeres. I stedet bør forståelsen af begreberne værdi og kapital udvides. Sociologerne Bourdieu, Coleman og Putnam definerer kapitalbegreberne således: en økonomisk kapital i form af økonomiske ressourcer; en kulturel kapital i form af viden, uddannelse, dannelse og æstetik; en symbolsk kapital, der rummer den magt, der ligger i anerkendelse, ære og prestige; og endelig en social kapital, som består af de nuværende og mulige ressourcer, som organisationen råder over ved at deltage i stabile, varige, formelle eller uformelle netværk baseret på normer, tillid og gensidighed. Med andre ord betragtes sociale relationer som en kapitalform eller en flytbar ressource, dvs. at man kan bruge en social relation i en anden sammenhæng end der, hvor den blev skabt. Sociale relationer kan konverteres til andre goder såsom sundhed, trivsel og glæde. Dette kan skabe værdi i form af videndeling, innovation, effektivitet, mindre personaleomsætning og dermed konverteres til økonomisk kapital.

¹ Cevea er centrum-venstres politiske tænketank, hvis formål er at styrke fællesskaberne i Danmark. Kilde: www.cevea.dk

"Det er et stort arbejde. Det svære er at skaffe så mange folk. Vi har svært ved at holde styr på det, for vi er efterhånden så mange"

[Bjørn Madsen, initiativtager til musikeventen Wonderfestiwall]

FRIVILLIGE OG LEDELSESUDFORDRINGER

Overordnet set må opgaven for kulturinstitutionerne være at arrangere udstillinger, koncerter og events, men virkeligheden ser anderledes nuanceret ud. For kulturaktørerne kommer til at løse andre opgaver, uden nødvendigvis at ville det eller være opmærksomme på det. Opgaver, der relaterer sig til den enkeltes motivation og skal understøtte denne. Tue Christian Sanderhage, chefkonsulent ved professionshøjskolen Metropol udtrykker det således: *"Man skal hele tiden møde den enkeltes projekt i det store projekt"*. På den måde kræver det, at man indtænker både midler og mål i sin ledelsespraksis. Eller sagt på en anden måde: Hvordan gør man, når dem, man skal lede, er drevet af *"... egen fri vilje, valg og motivation og uden tanke for økonomisk vinding²"*.

På dette spørgsmål svarer Lars Kolind: *"Ledere af frivillige organisationer har kun én mulighed: at gøre det interessant, sjovt, spændende og udviklende at være med. De frivillige skal arbejde fordi de kan lide det."* (Kolind 2011). Og konsekvenserne for en leder, der ikke formår dette, kan være temmelig alvorlige, hvilket Tue Christian Sanderhage udtrykker således: *"Ledelse af frivillige er baseret på flygtighed, de frivillige er på gennemrejse og har hele tiden mulighed for at finde et andet sted at være frivillige, eller noget andet at bruge livet til..."*.

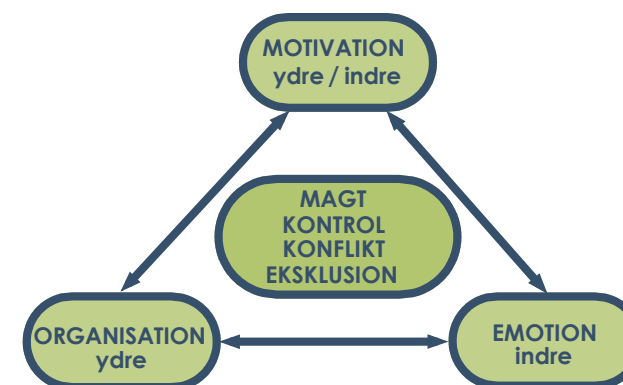
Det er virkeligheden for ledere af frivillige, og der findes ingen særlige teorier der specifikt knytter sig til ledelse af frivillige. Ledere af frivillige må agere i en dagligdag med økonomisk knaphed, stor afhængighed af frivillige ressourcer og i tæt samspil med offentlige bevillingsmyndigheder. Det er en virkelighed præget af kompleksitet. Det betyder, at lederen konstant befinder sig i en forhandlingssituation i forhold til samspillet mellem lønnede og frivillige, i forhold til de mange dagsordner og de frivilliges krav om medindflydelse, tydelig og fyldestgørende kommunikation og kortest mulig vej fra idé til handling. Samtidig må lederen forholde sig til, at de frivilliges tidsmæssige

² Frivillighedsdefinitionen: *"Alle former for frivillige formelle eller uformelle aktiviteter, som en person påtager sig af egen fri vilje, valg og motivation og uden tanke for økonomisk vinding"*(ec.europa.dk).

engagement ofte er afgrænset eller sporadisk og fokuseret på enkeltsager frem for en foreningsloyalitet, ikke mindst når der er tale om 'den nye type' frivillige.

Lederen skal derudover forholde sig til de frivilliges meget forskellige mængde humane og sociale kapital i form af deres faglige og sociale ressourcer og kompetencer. Samtidig stilles der forventning om, at lederen kan udfylde alle eller store dele af både den driftsmæssige, den faglige, den personalemæssige og den strategiske ledelsesrolle.

Ledelseskompleksiteten illustreres i figur 1, der viser hvordan ledelse af frivillige sker i samspillet mellem ydre organisatoriske rammer, de frivilliges motivation og endelig de indre emotioner i form af tillid, anerkendelse og belønning, der er til stede hos den enkelte og mellem lederen og de frivillige. Dertil kommer en række af det man kunne kalde ulige relationer, hvor lederen skal forholde sig til magt, kontrol, konflikt og eksklusion.



Figur 1: Tilgange til ledelse af frivillige Kilde: egen tilvirkning

For at kunne imødekomme både de organisatoriske krav, de frivilliges motivation og det emotionelle samspil, kræver det åbne beslutningskonstruktioner og en selvledende organisationsstruktur, der sikrer de frivillige indflydelse og handlingskompetence og muligheden for at skabe hurtige resultater. Det fordrer samtidigt, at lederen har tillid til, at de frivillige har de fornødne kompetencer og viljen til at indgå i sociale relationer, der overskrider faglige skel, udviser fleksibilitet og kreativitet, og kort sagt yder det, der kræves.

Belønningen er meningsgæbende, og det kan lederen arbejde med ved at skabe tydelighed omkring organisationens værdigrundlæg, og samtidig lade den individuelle og kollektive læring samt det netværksskabende være bærende elementer i praksisfællesskabet. Elementerne vil både i et kortsigtet og langsigtet perspektiv styrke den humane og sociale kapital og resultere i en medmenneskelig og samfundsmæssig forståelse. Dette kræver tid. Tid er en vigtig forudsætning for at lede godt og skabe en høj social kapital, og

den er samtidig en konstant mangelvare. Det betyder, at megen ledelse af frivillige reelt sker på afstand, med fare for at de frivillige ikke får opfyldt deres personlige motivationsfaktorer og vælger noget andet at bruge tiden til...

Et succesfuldt samspil mellem de organisatoriske, motivationsmæssige og emotionelle udfordringer fordrer imidlertid, at man som leder er opmærksom på den asymmetri, der findes i forholdet mellem leder og frivillig; en ubalance, der inkluderer elementer som kontrol, magt, konflikt og eksklusion.

Imidlertid er det en magtubalance, der går begge veje, forstået på den måde, at lederen til enhver tid har beslutningskompetence til at fortolke ud fra de givne politiske, økonomiske eller organisatoriske hensyn og regler. Og den frivillige har magt til at fortolke, vælge, præge og fravælge arbejdsopgaver, netop i kraft af muligheden for til enhver tid at ophøre med engagementet.

En af måderne at fastholde den frivilliges engagement er gennem en synlig - og følelsen af en retfærdig - sammenhæng mellem de ledelsesmæssige krav, den personlige indsats og den belønning, der opnås enten i form af materielle goder eller motivationstilfredsstillelse.

“Der er ingen tvivl om, at når de frivillige får mere ansvar, så arbejder de mere, de er mere effektive og det smitter af på de andre”

[Daniel Mühlendorph Jensen, initiativtager til musikeventen Wonderfestiwall]

LEDELSE AF FRIVILLIGE I BORNHOLMSKE KULTURINSTITUTIONER

På Bornholm ser frivillighedsbilledet ud som i resten af Danmark. Her er mere end 1.000 frivillige foreninger registrerede og mange byers eksistensgrundlag som et aktivt miljø, der kan tiltrække potentielle tilflyttere, er funderet på frivillige initiativer og ildsjæle. Derudover findes der en lang række events, der alle anvender en stor mængde frivillige, især i sommerhalvåret som en del af det høje aktivitetsniveau, der findes på Bornholm i forbindelse med turistsæsonen. Bevidstheden omkring frivilliges personlige motivationsfaktorer og de ledelsesmæssige værktøjer, der kan styrke engagementet, mener vi er afgørende for en ø som Bornholm i forhold til at tiltrække turister, rekruttere tilflyttere og fastholde fastboende.

Samtidig er frivilligheden en faktor x, der, hvis ikke den har de rette forudsætninger for at trives, kan trække gulvtæppet væk under erhvervsudviklingsstrategier, byudviklingsinitiativer, brandingkampagner, tilflytterrekruttering og en lang række andre både politiske og offentligt forankrede tiltag.

Derfor har viden om de udfordringer, der knytter sig til ledelse af frivillige, betydning både på et personligt, et samfundsmæssigt og et økonomisk plan.

Grundlaget for undersøgelsens komparative casestudie er musikeventen Wonderfestiwall, spillestedet Musikhuzet Bornholm og udstillingsstedet Grønbechs Gård. Begrundelsen for at vælge netop disse er, at de er helt afhængige af de frivilliges engagement for at kunne eksistere. Samtidig repræsenterer de forskelligheder inden for kulturinstitutioner og i forhold til den frivillige stab, idet deres målgrupper er væsentligt forskellige. Derudover har de tre cases forskellige tidsmæssige perspektiver; fra et kontinuerligt engagement hele året, over et sæsonbetonet engagement til et engagement, der er afgrænset til nogle få dage.

Til trods for forskelligheden har de alle tre stor betydning for Bornholm. Det gælder både som en samlet lokal, national og international markedsføring af Bornholms kunstneriske og håndværksmæssige tradition og tiltrækningskraft. Det gælder også som løftestang for udviklingen og forankringen af den lokale musik, som samlingspunkt for øens unge, både de nuværende og de fraflyttede, og som leverandør af positive oplevelser til øens fastboende og turister. Derudover skaber koncerterne musikalske ambassadører for Bornholm, gennem gode faciliteter og et højt serviceniveau for artister. Dertil kommer, at arrangørerne af Wonderfestiwall er drevet af en særlig energi - en entreprenørånd, der sammen med de unikke rammer har gjort, at festivalen har været i stand til at spotte senere prisvindende bands og tiltrukket både nye og etablerede orkestre på meget favorable vilkår.

ERFARINGER FRA BORNHOLMSKE KULTURINSTITUTIONER

Lige som de fleste kulturinstitutioner i Danmark er også de bornholmske institutioner underlagt økonomisk knaphed og derfor dybt afhængige af frivilliges engagement. Man kunne derfor tro, at de ydre omstændigheder resulterer i en række lighedspunkter, og dermed en koordineret og systematisk videndeling, men dette er ikke umiddelbart tilfældet, da organisationsstrukturen og den økonomiske tilgang de tre institutioner imellem er meget forskellig. Imidlertid er der mange af de metoder som præger ledelsen af frivillige i Musikhuzet Bornholm, der kunne komme ikke bare de øvrige institutioner, men en lang række danske kulturinstitutioner til gavn. Mette Brunemark, der er frivilligkoordinator i Musikhuzet Bornholm har gennem de seneste fem år, ulønnet, anvendt hvad der svarer til en fuldtidsstilling på ledelse af de mange frivillige, som er forudsætningen for at kunne gennemføre mere end 100 koncerter årligt. Undersøgelsen har vist, hvordan en ledelsesmæssig konsoliditet, en professionalisme, et stærkt personligt engagement og en stor ressourceanvendelse er forudsætninger for at skabe stabilitet i forhold til ledelse af frivillige.

Et stærkt engagement er i det hele taget kendetegnende for de tre institutioners ledere, og det er interessant at konstatere, at for alle tre ledere af frivillige, uanset om de er lønnede eller ej, er det ikke lederrollen, der driver dem - hvis overhovedet. Tværtimod er der tale om det samme motivmiks blandt undersøgelsens frivillige og ledere, idet lederne også ligeledes er drevet af altruisme, læring, identitet, indflydelse, karrieremuligheder eller sociale forventninger og gevinster.

Opfyldelsen af den frivilliges motivation er noget som Mette Brunemark arbejder grundigt og systematisk med. Gennem indledende visitationssamtaler og en opfølgende 'FUS' - Frivillig Udviklingssamtale - skabes der både en gensidig forventningsafstemning og værdifuld kompetenceafklaring. Det giver Musikhuzet Bornholm mulighed for at stille krav til de frivillige gennem meningsskabelse. Det skaber en højere social kapital og sikrer en langt bedre udnyttelse af den humane kapital, som de frivillige tilfører organisationen, således at gennemstrømningen af frivillige minimeres; der spares ressourcer til håndtering af nye frivillige og fejlprocenten mindskes under afvikling af husets mange arrangementer. Alt sammen elementer der resulterer i en højere økonomisk kapital som følge af de frivilliges indsats.

Et andet element som Wonderfestiwall og Musikhuzet Bornholm benytter sig af i forhold til at imødekomme de frivilliges motivation er en selvledende teamstruktur. Strukturen virker på samme tid tillidsskabende, ansvarsgivende og tidsbesparende på en sådan måde, at lederen både kan frigive ressourcer til udvikling og opnå værdifuld sparring, samtidig med at hun kan opretholde den naturlige ledelsesmæssige autoritet, idet denne hænger sammen med tilgængelighed og synlighed. Genvinsten er et langt større engagement og en organisationsloyalitet blandt de frivillige. Det skyldes, at selvledelse i højere grad skaber mulighed for at få opfyldt de personlige indre og ydre motivationer.

I forhold til arbejdet med de motivationsfaktorer, der traditionelt beskrives som egennyttmaksimerende, er det tydeligt, at Wonderfestiwall ved at imødekomme de individuelle motiver også udviser social ansvarlighed og skaber en samfundsmæssig socialisering. På samme måde bidrager Grønbechs Gård og Musikhuzet Bornholm til at styrke de frivilliges fundamentale følelser, såsom anerkendelse af gruppens forskellighed, lydhørhed og imødekommenhed over for tanker og ideer samt tilrettelæggelse af samarbejde med ligesindede. Samtidig viser undersøgelsen, at de sociale forventninger, de sociale samspil og de personlige relationer styrkes.

Som illustreret i figur 1 må ledere agere i et krydsfelt af magt, kontrol, konflikt og eksklusion. På Grønbechs Gård har lederen Mai Ørsted valgt at bruge sin naturlige magt og autoritet til at signalere medansvar og på at udvise opmærksomhed over for værdien af de enkelte opgaver. Derudover er alle tre organisationer opmærksomme på at arbejde med en retfærdig

fordeling af goder i forhold til mængden af anvendt tid, for på den måde at fjerne et konfliktpotentiale. Desuden viser undersøgelsen, at selvjustits blandt gruppen af frivillige, er en anvendt metode til at frasortere frivillige, der ikke udfylder den forventede rolle. Det er kun Musikhuzet Bornholm, der har en tydeligt formuleret eksklusionspolitik. Mette Brunemark vurderer, at tilliden til at den frivillige opfylder sine forpligtelser er så fundamental, at en udeblivelse uden afbud er lig med beskeden om, at man bør finde et andet sted at være frivillig.

BELØNNING AF DE FRIVILLIGE

Som nævnt er 'noget for noget' centralt i forhold til frivillige, og derfor er der også i de bornholmske kulturinstitutioner stor fokus på hvilken belønningsform, som skal modsvare de frivilliges arbejdsindsats.

Frivillige på Wonderfestiwall modtager hver en festivalbillet som betaling for seks timers engagement. Dette suppleres med t-shirts, spise- og drikkebilletter samt en stort anlagt 'medhjælperfest'. Daniel Mühlendorph Jensen der er en af initiativtagerne til eventen, er helt bevidst om virkeligheden for foreninger og arrangører i dag: *"Idrætsklubber kommer til at mangle frivillige. Vi har oplevet deres sølle arrangementer. Det skal aldrig ske hos os. Foreningerne har ikke forstået, at det koster noget at få noget"*. Daniel fortsætter: *"Det er svært i dag at få nogen til at komme helt frivilligt. Alle kommer selvfølgelig for at hjælpe, men også fordi der er en medhjælperfest og en t-shirt"*. Undersøgelsen af ledelsesudfordringerne hos Wonderfestiwall viser, at frivillige netop peger på disse goder som et vigtigt motiv for at engagere sig.

På Grønbechs Gård får de frivillige ud over besøg på de udstillende kunstners værksteder og en række sociale arrangementer og gratis adgang året rundt, en række fysiske belønninger gennem lodtrækning om donerede kunstgenstande. Hver frivillig får et antal lodder afhængig af, hvor meget tid vedkommende har brugt som frivillig, og centerleder Mai Ørsted fortæller, at der sidste gang var indleveret mere end 100 gaver, og fordelingen varede op mod 4 timer og vel bedst kan sammenlignes med uddeling af julegaver.

I Musikhuzet Bornholm arbejder frivilligkoordinator Mette Brunemark i stedet bevidst med indflydelse, udfordringer og ejerskab som belønningsform. Ligesom hun systematisk indtænker læring og kompetenceudvikling i form af dørmandskurser, førstehjælpskurser og hjertestarterkurser. Da alkohol ikke er tilladt under arrangementerne, uddeles der to sodavandskuponer pr. person under arrangementet. Endelig er der heller ikke automatisk adgang til samtlige koncerter fordi man er frivillig, fordi det ifølge Mette Brunemark er med til at underminere entreindtægterne på mange andre spillesteder; der arbejdes i stedet med en fordelingsnøgle, der sikrer koncertadgang i forhold til ens samlede engagement.

De tre kulturinstitutioner har dermed fokus på et element, som ikke ofte berøres i forbindelse med frivillighed: Det er den omkostning, som er forbundet med frivillige. For os at se er det et helt centralt og overset element, som ikke er beskrevet hverken i politiske anbefalinger eller i forbindelse med den nationale civilsamfundsstrategi, som regeringen udgav i 2010. Vi kan naturligvis ikke udlede, om dette sker for bevidst at forherlige værdien af frivillighed, eller om omkostningerne blot er et element, som de enkelte institutioner og organisationer 'selv må slås med'. Uanset motivet kan det betyde, at ledelsen af de frivillige underprioriteres eller forsøges varetaget ad hoc. Begge dele kan have katastrofale følger for de enkelte institutioner i forhold til faldende engagement, dårlige ambassadører og i sidste ende en lukningstrussel med deraf samfundsmæssig betydning.

“Hvis der er uro i krogene, tager jeg fat i dem og prøver at vise, hvad de er en del af. Så giver det alligevel mening”

[Mette Brunemark, frivilligkoordinator Musikhuset Bornholm]

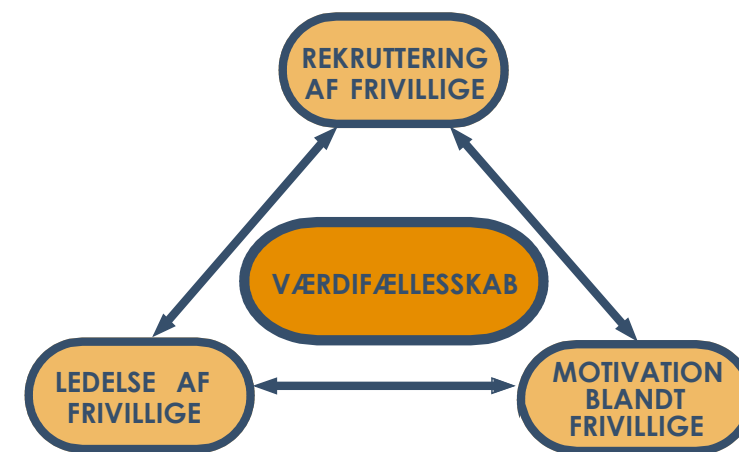
DE GODE FRIVILLIGE KOMMER IKKE AF SIG SELV

Til trods for at de tre bornholmske kulturinstitutioner ikke oplever akut mangel på frivillige, så sukker mange institutioner, også på Bornholm, efter nye kræfter og lokker med goder og belønninger. Der udgives derfor bøger og pjecer med tips og tricks til hvervekampagner, men det er ikke nok med t-shirts, gratis entreer og gode fester, hvis man ikke har blik for selve det fundamentale udgangspunkt, der knytter rekrutteringen sammen med de motiver der driver den enkelte.

Man kan kort sagt sige: Man kan ikke rekruttere, hvis det ikke giver mening for den enkelte. Man kan ikke skabe mening, hvis man ikke kan imødekomme de motiver, der får den enkelte til at engagere sig, og man kan ikke imødekomme motiverne, hvis man ikke ledelsesmæssigt prioriterer ressourcerne til at afdække dem.

Denne sammenhæng er illustreret i figur 2. I midten har vi placeret begrebet 'værdifællesskab'.

I undersøgelsen af de tre kulturinstitutioner viste der sig et 'utydeligt' værdigrundlag. Det kan jo ikke undre at kulturinstitutioner ikke har det samme tydelige værdigrundlag som eksempelvis Red Barnet eller Kræftens Bekæmpelse, men ikke desto mindre er værdifællesskabet vigtigt at sætte i centrum af den sammenhæng som rekrutteringen foregår i.



Figur 2: Rekrutteringssammenhæng Kilde: egen tilvirkning

Ved at anvende den tid og de ressourcer, der skal til for at inddrage eller indtænke alle organisationens interesser og relationer, kan der skabes et klart og stærkt værdigrundlag. Dette værdigrundlag kan både indeholde organisationens etiske værdier i forhold til tillid, normer og retfærdighed, og de ydre værdier der er knyttet til selve organisationen, det produkt den leverer eller de motiver som frivillige eller gæster får opfyldt gennem deres engagement eller besøg.

I Musikhuset Bornholm er man godt på vej. Her fokuseres der både på websitet og ved visitationssamtaler på at målet er "at lave en fed koncert". Målet omsættes så at sige til et værdifællesskab, der herefter omsættes til et sprogligt fællesskab. Fællesskabet anvendes herefter som ledelsesværktøj til at skabe synlige fælles mål som fx et rekrutteringsslogan og til at styrke motivationen blandt de frivillige. Desuden ligger det lige for, at værdifællesskabet benyttes i markedsføringen.

Generelt kan vi se, at jo bedre en institution er til at tydeliggøre og italesætte sine værdier, jo bedre er fundamentet for at udvikle et symbolsprog, der kan skabe værdimæssige metaforer, der efterfølgende kan knyttes til institutionens brand.

På den måde kan ledelsen skabe en stærk sammenhængskraft indad i organisationen. Dermed sikres en stabilitet i forhold fastholdelse og meningsskabelse blandt gruppen af frivillige. Samtidig er et tydeligt værdigrundlag af stor betydning for om man "kan se sig selv" som fremtidens frivillige i institutionen. Rekrutteringen bliver skarpere, de personlige motiver lettere aktiveret, ledelsen tydeligere og institutionen tydeligere i samfundet, hvis værdigrundlaget er skarpt.

IKKE FLERE MEN BEDRE FRIVILLIGE

Undersøgelsen af de bornholmske kulturinstitutioner viser, at der - i den tid hvor institutionen har åbent - går hvad der svarer til en fuldtidsstilling til ledelse af frivillige.

Det handler som sagt ikke kun om koordinering af vagter, men om en synlig tilgængelig ledelse, der prioriterer ledelsen af de frivillige højt gennem menings-skabelse, tillidsbaseret teamstruktur med ansvar for selvledelse, skabelse af et værdifællesskab, individuel og systematisk visitation og kompetenceafklaring. Ledelsen skal samtidig skabe et samspil eller i det mindste en stor forståelse mellem de frivillige og de lønnede i institutionen, så der ikke skabes en vi-og-dem-kultur.

Endelig skal ledelsen arbejde bevidst med både magtforhold, konflikter og kontrol som væsentlige dele af samspillet mellem alle i institutionen; det være sig lønnet eller ulønnet, kontinuerligt eller ad-hoc engageret, ung eller gammel. Kun på den måde kan institutionerne agere med både den interne og eksterne professionalisme som bevillingsmyndigheder, bestyrelser og betalende gæster både kræver og forventer.

Budskabet fra de bornholmske kulturinstitutioner er derfor ikke flere, men bedre frivillige. Det kræver en ledelse, som tør gå frem på scenen, give klare instruktioner og sætte både økonomisk og menneskelig investering bag rekruttering af frivillige. Der skal sættes en ramme, hvis man skal kunne forvente at få noget værdifuldt igen.

SEKS ANBEFALINGER TIL LEDELSE AF FRIVILLIGE

Afslutningsvis vil vi give seks helt konkrete anbefalinger til ledelse af frivillige. Anbefalingerne tager afsæt i de udfordringer, som en række frivillige og ledere i tre bornholmske kulturinstitutioner peger på. Det er samtidig vores overbevisning, at anbefalingerne vil være meningsfulde for en bredere kreds af ledere, der hver dag er underlagt økonomisk knaphed og må lede i tæt samspil med offentlige bevillingsmyndigheder.

DET KOSTER NOGET AT FÅ NOGET

Den væsentligste anbefaling vi vil pege på i forbindelse med de udfordringer, der knytter sig til ledelse af frivillige, er en ledelsesmæssig og institutionel bevidsthed om, at frivillighed koster penge.

Hovedbudskabet er som Daniel Mühlendorph Jensen påpeger: *"Det koster noget at få noget"*.

Med dette udgangspunkt anbefaler vi, at frivillige organisationer udarbejder et frivillighedsbudget. Det vil sige opstiller et balanceret regnskab, der både indregner værdien af de frivilliges indsats og de udgifter der knytter

sig til ledelsens ressourcemæssige forbrug i form af tid eller lønkroner. Derudover indregnes de faktiske udgifter som er knyttet til de frivillige i form af belønning, samt de direkte mistede indtægter fx i gratis entreer eller kalkulerede mistede indtægter i forhold til at frivillige i en organisation ellers ofte er potentielt betalende gæster.

Det regnestykke er for os at se en forudsætning for at skabe synlighed omkring værdien af frivilliges indsats, men også forståelse for den nødvendige ressourceallokering i forbindelse med ledelse af frivillige. Denne bevidsthed skal sikres blandt politiske bevillingsmyndigheder, blandt sponsorer, i forhold til samarbejdspartnere og netværk samt internt i organisationen.

Vi vil derfor anbefale at man som leder af frivillige har øje for at frivillige kan være en dyr forretning.

EN DEL AF NOGET STØRRE

En måde at styrke den frivilliges engagement og dermed sikre den investering, som følger med den frivillige, er at anvende den metode som Mette Brunemark anvender i forhold til nye frivillige i Musikhuzet Bornholm. Vi anbefaler, at man som leder af frivillige prioriterer den tid, der skal til, for på tomandshånd at gå rundt i bygningen, rundt om bygningen og ud i byen, for på den måde at skabe en synlig og tydelig bevidsthed om organisationens placering i den lokale og regionale sammenhæng. På den måde bliver man som frivillig opmærksom på, at man er en del af noget større, der virker menings-skabende. Med denne menings-skabelse følger en organisationsloyalitet, der resulterer i, at man som leder kan stille helt andre krav til den frivillige og dermed ikke nødvendigvis er underlagt den afhængighed, som mange institutioner føler i forhold til behovet for den frivilliges engagement og angsten for, at det ophører igen. På den måde bliver prioritering af tid og mening i forhold til den frivillige en god investering.

KOMPETENCEAFKLARING SIKRER MENING

En tredje anbefaling er at anvende den tid og de ressourcer, der skal til for at foretage en systematisk kompetenceafklaring i forhold til de frivilliges ressourcer. Både af helt lavpraktiske grunde, hvor en viden om de uddannelsesmæssige færdigheder og de erfaringsmæssige ressourcer, som de frivillige besidder, ikke mindst som følge af et langt arbejdsliv, kan skabe en direkte økonomisk besparelse i forhold til opgaver, der ellers skulle løses eksternt. Det gælder både for traditionelle kulturinstitutioner, men også i forhold til en event, hvor et overblik over de frivilliges ressourcer vil resultere i hurtige løsninger af de problemer og udfordringer, der konstant opstår, når festivalen kører, og tid og rum ophæves. På længere sigt vil kompetenceafklaringen resultere i menings-skabelse, en høj grad af social kapital, mulighed for at stille krav,

et langsigtet engagement, potentielt større søgning med deraf følgende selektionsmuligheder og i det hele taget en direkte økonomisk gevinst. Dermed bliver en ordentlig kompetenceafklaring blandt frivillige til en god forretning.

ET VÆRDIFÆLLESSKAB SKABER FÆLLES FORSTÅELSE

Vi vil anbefale at kulturinstitutioner, for hvem der ikke ligger et fundamentalt værdigrundlag, anvender den tid og de ressourcer der skal til for at inddrage eller indtænke alle organisationens interesser og relationer, i forhold til at skabe et glasklart værdigrundlag. Værdifællesskabet kan omsættes til et sprogligt fællesskab, der både kan ledes, rekrutteres, motiveres og markedsføres ud fra. Kort sagt kan værdier omsættes til et symbolsprog, der kan skabe værdimæssige metaforer, der kan knyttes til et brand. Dermed kan ledelsen skabe en stærk organisatorisk sammenhængskraft, stabilitet, fastholdelse og meningsskabelse og dermed en stor social kapital, der styrker den økonomiske kapital. Et værdifællesskab kan være både en fælles forståelsesramme, et stærkt image og en god forretning.

UDDELEGERE ANSVAR

Med udgangspunkt i den knaphed på tid som mange ledere af frivillige er underlagt, vil vi anbefale, at man skaber en organisationsstruktur, der er funderet på uddelegering af ansvar og handlingskompetence. Det betyder ganske vist, at man som leder må risikere et kontroltab, men dette opvejes til fulde gennem styrkelse af organisationsloyalitet, meningsskabelse og social sammenhængskraft. Derudover får man som leder en værdifuld sparring, samt skaber synlighed og tilgængelighed i forhold til de enkelte teams, uden at miste hverken magt eller autoritet. På den måde bliver tab af kontrol i forhold til ledelse af frivillige en god investering.

VÆRDIEN AF DET SOCIALE

Endelig vil vi anbefale, at man som leder af frivillige er bevidst om værdien af det sociale samvær i forhold til et frivilligt engagement, både for den frivillige og for lederen selv. Forudsætningen for at fungere som menneske er, at man møder anerkendelse fra andre. Derfor er hele fundamentet både for at engagere sig som frivillig og for at lede frivillige, at man møder tillid og anerkendelse gennem det sociale fællesskab, som organisationen tilbyder. På den måde styrkes den sociale kapital og derigennem det engagement, der skal sikre den økonomiske kapital. På den måde bliver værdien af det sociale fællesskab mellem frivillige og leder uvurderlig.



Lene Rømer har siden 2007 arbejdet som konsulent på Center for Regional- og Turismeforskning på Bornholm. Hun arbejder med udvikling af forskningsbaseret undervisning og er blandt andet projektansvarlig for MOLLY. Lene har 10 års ledelseserfaring med at skabe og udvikle uddannelsesinstitutioner hvor kreativitet, innovation og internationale netværk er en naturlighed. Formgiver og Master i Oplevelsesledelse fra Roskilde Universitet.



Lene Koefoed arbejder til daglig som kulturhuskoordinator i Bornholms Regionskommune. Hun har mere end 20 års erfaring som koordinator, projektleder og konsulent inden for kulturområdet heriblandt Bornshorts Filmfestival, Balticum Film- og TV Festival, Copenhagen Film & TV festival, Bornholms Kulturuge og Skattejagt Bornholm. Medlem af Teaterrådet under Bornholms Regionskommune samt bestyrelsesmedlem hos foreningen Event Bornholm. Bachelor i Film- og Medievidenskab og Master i Oplevelsesledelse på Roskilde Universitet.

LITTERATUR

- Boje, Thomas P. & Bjarne Ibsen: *Frivillighed og nonprofit i Danmark - omfang, organisation, økonomi og beskæftigelse*, Socialforskningsinstituttet, 2006
- Boje, Thomas P., Torben Fridberg & Bjarne Ibsen: *Den Frivillige Sektor i Danmark. Omfang og betydning*, Socialforskningsinstituttet, København, 2006
- Cevea: *Borgernes inddragelse-afdækning af de frivilliges potentiale*, Cevea, 2009
- Haberman, Ulla: *En postmoderne helgen?*, Museum Tusulanums Forlag, 2007
- Habermann, Ulla i Henriksen, Lars Skov og Bjarne Ibsen: *Frivillighedens udfordringer*, Odense Universitetsforlag, 2001
- Hasle, Peter, Eva Thoft, Kristian Gylling Olesen: *Ledelse med social kapital*, L&R Business 2010
- Ibsen, Bjarne: *Foreningslivet i Danmark*, Center for Forskning i Idræt, Sundhed og Civilsamfund, Syddansk Universitet, 2006
- Ibsen, Bjarne: *Frivilligt arbejde i idrætsforeninger*, Systime, 1992
- Ibsen, Bjarne, Ulla Habermann: *Definition af den frivillige sektor i Danmark*, Center for frivilligt socialt arbejde, 2005
- Larsen, Bøje: *Mening i galskaben*, Jurist og Økonomforbundets Forlag, 2002
- Majgaard i Frostholm, Henrik (red.): *De kompetente frivillige*, Center for frivilligt socialt arbejde, 2005
- Olsen, Poul Bitsch, Lars Fuglsang, Jacob Dahl Rendtorff: *Virksomhedsledelse, positioner, teorier og strategier*, Forlaget Samfundslitteratur, 2010
- Putnam, Robert D.: *Making Democracy Work*, Princeton University Press, 1993
- Skårhøj, Rie Frilund og Dorte Kappelgaard: *Ledelse af frivillige*, Ankerhus forlag, 2011
- Svendsen, Gert Tinggaard, Gunnar Lind Haase Svendsen: *Social kapital-En introduktion*, Hans Reitzels Forlag, 2006
- Svendsen, Gunnar L.H.: *Hvad er Social Kapital?* Institut for Forskning og Udvikling i Landdistrikter, 2007