

NÅR ARBEJDSMILJØET SLÅR KNUDER

En guide til hvordan du opdager årsager
til tidspres og stress i NGO'er

INDHOLD

1. INDLEDNING	3
1.1. Læsevejledning og brugen af redskaberne	4
1.2. Kort om at arbejde med det psykosociale arbejdsmiljø	5
1.3. Hvad der ofte påvirker arbejdsmiljøet i NGO'er	6
2. STYRK SAMARBEJDET MED FRIVILLIGE	8
2.1. Workshopguide til forventningsafstemning mellem ansatte og frivillige	9
2.2. Guide til at tale om positioner og positionsskifte på et teammøde	13
3. NÅR MEDARBEJDERNE HAR FOR TRAVLT	16
3.1. Samtale mellem medarbejder og leder om tidspres.	17
3.2. Guide til at tale om travlhed i teamet – når det at have travlt i-sig-selv bliver en værdi.	20
4. SKAB KLARHED I OPGAVER OG ROLLER	22
4.1. Workshopguide til at styrke rolleklarheden i arbejdet med frivillige.	23
5. FOREBYG ELLER HÅNDTÉR HØJE FØLELSMÆSSIGE KRAV	26
5.1. Workshopguide til at identificere høje følelsesmæssige krav	28
5.2. Workshopguide til at lave fælles grænser i arbejdet.	31
5.3. Guide til kollegial debriefing	34
5.4. Konflikthåndteringsprocesguide.	35
6. STYRK SAMARBEJDSFLADERNE MELLEME BESTYRELSE OG SEKRETARIAT	41
6.1. Workshopguide til at drøfte samarbejdsflader mellem bestyrelse og sekretariat	43
6.2. Workshopguide til at forventningsafstemme beslutningsretten mellem bestyrelse og sekretariat ..	45
6.3. Workshopguide til dialog på sekretariatet om samarbejdet med bestyrelsen	48
6.4. Workshopguide til dialog om samarbejdet mellem bestyrelse og sekretariatsledelse	50

1. INDLEDNING

For mange medarbejdere og ledere i NGO'er er arbejdet for sagen forbundet med en høj grad af mening og oplevelse af at kunne gøre en forskel. Medarbejdere og ledere kan 'i den gode sags tjeneste' være villige til at gå længere end blot den ekstra meter for at hjælpe andre. Men netop derfor er et fokus på det psykosociale arbejdsmiljø vigtigt.

Når vi undersøger trivsel blandt medarbejdere i mindre NGO'er¹, kan vi se, at medarbejderne her rapporterer en højere grad af tidspres og rolleklarhed end medarbejdere i andre brancher².

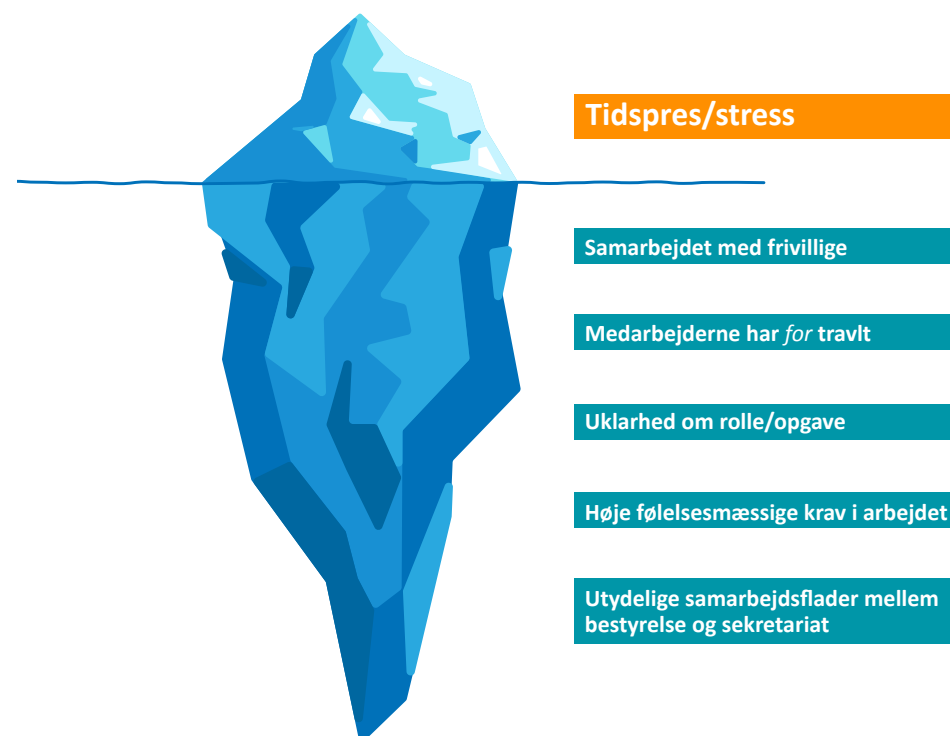
Derfor har vi i projektet "Tidspres og rolleklarhed i mindre NGO'er", som er støttet af Velliv Foreningen undersøgt årsager til tidspres og rolleklarhed og afprøvet en række redskaber i samarbejde med fem organisationer³.

Redskaberne, vi præsenterer her, er redskaber, som har været særligt virksomme i arbejdet med at skabe mere rolleklarhed og mindre tidspres gennem projektet og i vores øvrige arbejde med at styrke arbejdsmiljøet i NGO'er.

Tidspres er en følgesvend for mange medarbejdere og ledere i NGO'er. Tidspres eller travlhed er ofte det, man selv først får øje på, når noget bliver svært i arbejdsmiljøet. Vores arbejdsmiljø kan illustreres som et isbjerg, hvor tidspres eller i værste fald stress-sygemeldinger, belastningsreaktioner eller krænkelser er det, vi får øje på over havoverfladen, men ofte er der flere årsager under havoverfladen.

Ofte skyldes tidspres ikke 'for lidt tid' til de opgaver, man er ansat til at løse.

Årsagerne til tidspres kan fx være sammensat af uklarhed i opgaver og i samarbejdet med frivillige, fraværet af strukturer, en kultur, som presser medarbejdere og ledere til at gå alt for langt for at hjælpe, eller det kan skyldes en manglende forståelse fra ledelsen eller kollegaer om, hvad fagligheden i arbejdet med frivillige er⁴. Vi har afdækket nogle af de typiske årsager, der kan være til at medarbejdere og ledere oplever et tidspres, og vi giver nogle bud på redskaber, I kan bruge på jeres arbejdsplads, når I arbejder sammen om at forebygge eller håndtere det, der er vanskeligt i jeres arbejdsmiljø.



Figur 1. Typiske årsager til tidspres

1 Når vi skriver mindre NGO'er, så mener vi organisationer med mindre end 20 ansatte

2 <https://www.ingerfair.dk/wp-content/uploads/2021/01/En-kortlaegning-af-det-psykosociale-arbejdsmiljoe.pdf>

3 <https://www.ingerfair.dk/metodeudviklingsprojekter/rolleklarhed-tidspres-ngoer/>

4 Boll, Frederik C. et al. (2024): *Det professionelle arbejde med frivillige – en grundbog til udvikling af bæredygtige frivilligmiljøer*. Udgivet af Forlaget Ingerfair og forfattere, Danmark

1.1. LÆSEVEJLEDNING OG BRUGEN AF REDSKABERNE

Et anerkendt og udbredt redskab til at skabe systematik i arbejdsmiljø-arbejdet er IGLO-modellen. IGLO står for Individ, Gruppe, Ledelse og Organisation. Princippet i modellen er, at forandringer bedst opnås, hvis man tænker indsatsen ind på alle fire niveauer. Derfor er de redskaber, du kan læse om her, udviklet med fokus på de forskellige niveauer. Kender du ikke til IGLO-modellen, er det et godt sted at starte. Du kan læse mere om modellen [her](#).

Dette metodekatalog henvender sig til dig, der er leder, arbejdsmiljørepræsentant eller medarbejder, der samarbejder med frivillige, da redskaberne er udviklet, så de retter sig til forskellige niveauer og samarbejdsflader i organisationen. Metodekataloget er derfor også lavet som et opslagsværk, hvor du kan dykke ned i de områder og redskaber, der er relevant for dig og din organisation.

Arbejdet med psykisk arbejdsmiljø handler om relationer, og derfor fokuserer redskaberne på, hvordan du kan facilitere dialoger mellem relevante parter. Inden du går i gang med at invitere til dialog, så anbefaler vi, at du drøfter, hvad der kan opstå i rummet, og om du kan håndtere det med en kollega. Redskaber til dialog er ikke altid vejen frem, fx hvis en situation er gået i hårdknode, eller hvis en medarbejder er så presset, at vedkommende ikke kan indgå i en dialog. Vi anbefaler, at I benytter en ekstern rådgiver, hvis der ikke er de tilstrækkelige kompetencer til rådighed til at arbejde med opgaven internt i organisationen

Redskaberne præsenteres under overskrifterne:

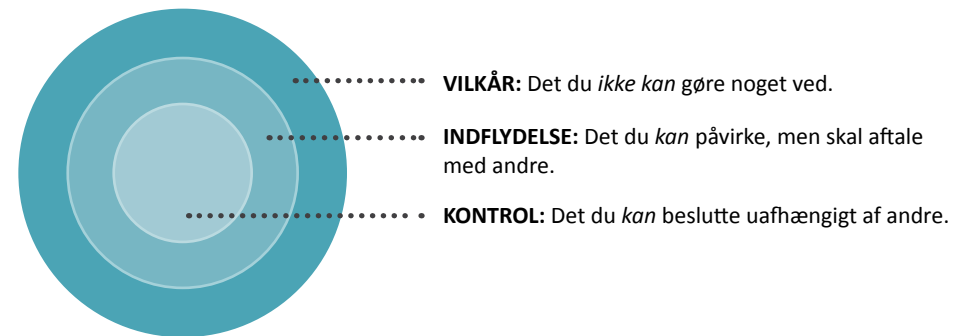
- Styrk samarbejdet med frivillige
- Når medarbejderne har **FOR** travlt
- Skab klarhed om roller og opgaver
- Forebyg og håndtér høje følelsesmæssige krav i arbejdet
- Styrk samarbejdsfladerne mellem bestyrelse og sekretariat

Når I bruger redskaberne, kan det være en god idé at drøfte det, som I kan beslutte noget om.

Det løser sjældent særlig meget i jeres arbejdsmiljø at have endeløse diskussioner om vilkår, som I ikke kan ændre i jeres arbejde. Eller at nogle mennesker i jeres omgivelser bare skal handle anderledes, og så bliver alt godt. Det vigtige, når I drøfter vilkår, er at gå på opdagelse i, hvad der ligger bag ved vilkårene. Om det, I oplever som vilkår, rent faktisk er vilkår? Eller om det er muligt at forandre noget?

Et eksempel, vi ofte hører, er, ”at man ikke kan stille krav til frivillige”. Samtidig ser vi flere eksempler på organisationer, der involverer frivillige, som netop arbejder med at stille krav til frivillige. Og hvor krav og forventninger til frivillige netop er det, der tydeliggør og fremhæver vigtigheden af det, de frivillige bidrager med.

Det kan således være u hensigtsmæssigt, hvis man får skabt en fortælling i organisationen, hvor det ikke er tilladt at stille krav til frivillige. Hvad, der er rimelige krav, skal findes i dialog med de frivillige og skal løbende forventningsafstemmes. Men af og til handler det at stille krav også om, at ansatte har overblikket over, hvordan der skabes de bedste rammer for det fælles bedste og ikke mindst for organisationens sag.



Figur 2. Dit vilkår- og mulighedsrum

1.2. KORT OM AT ARBEJDE MED DET PSYKOSOCIALE ARBEJDSMILJØ

Prioriteringen af at arbejde systematisk med at skabe gode rammer for lederes og medarbejderes arbejde er et valg, I skal træffe. I det valg vil der være et fravalg af noget andet, I ikke kan gøre samtidigt.

Der kan være perioder, hvor der er bedre mulighed for at prioritere det end andre, men det 'perfekte tidspunkt' findes ofte ikke. I vil opleve at skulle tage tid væk fra driften, fra at være tilgængelig, skrive en ny fondsansøgning eller udvikle et nyt tilbud. Derfor kan det være en god idé at have en struktur for, hvornår I mødes både på individ, gruppe, ledelse og organisationsniveau.

I arbejdet med at sikre det psykosociale arbejdsmiljø har lederen et særligt ansvar, men det er ikke alene lederens ansvar at sikre et sundt og sikkert psykisk arbejdsmiljø. Medarbejderne har en opgave i, i fællesskab og sammen med lederen/ledelsen, at støtte hinanden i at skabe et sundt psykisk arbejdsmiljø. Man kan altså ikke melde sig ud af opgaven med at bidrage til et godt arbejdsmiljø. Organisationens bestyrelse har et juridisk ansvar som arbejdsgiver i at sikre et sikkert og sundt arbejdsmiljø, som overholder lovgivningen.

Når I arbejder med at forbedre jeres psykosociale arbejdsmiljø, kan det være en god idé at gøre lidt ad gangen i stedet for at gøre alt på samme tid. Start med at tage hånd om det, der belaster mest lige nu og her (og eventuelt årsagerne til det).

I arbejdsmiljøarbejdet kan det være givende at se på, hvad der er beskyttende og belastende faktorer. Beskyttende faktorer er dem, som styrker medarbejdernes trivsel, eller som er en modvægt til de belastende faktorer. Det er ikke sådan, at I kan og skal undgå belastende faktorer, for nogle gange er de belastende faktorer et vilkår i arbejdet i jeres organisation.

Strukturer og fælles aftaler om det, der belaster arbejdsmiljøet, fungerer som beskyttelse for den enkelte medarbejder, fordi det flytter ansvaret fra medarbejderen til fællesskabet.



Figur 3: Beskyttende og belastende faktorer i arbejdsmiljøet

En anden givende sondring er mellem forebyggelse og håndtering:

- *Forebyggelse* handler om at bygge værn mod belastninger. Det kan fx være værn, der mindsker muligheden eller sandsynligheden for at konflikter mellem frivillige og medarbejdere udvikler sig til skænderier. En anden type værn er dem, du bygger, når præmissen i opgaven er en af de belastende faktorer. Det kan være, at opgaverne, medarbejderne eller de frivillige udfører, stiller høje følelsesmæssige krav, fx samtaler med selvmordstruede, eller I arbejder i en varmestue med udadreagerende og stofpåvirkede borgere.
- *Håndtering* er, når det er 'gået galt'. Det er fx, når I skal håndtere en konflikt mellem frivillige og medarbejdere, håndtere en sag om grænseoverskridende adfærd eller en kollega, som har stået alene i en meget svær og krævende situation. Vi anbefaler, at I benytter en ekstern rådgiver, hvis der ikke er de tilstrækkelige kompetencer til rådighed internt i organisationen.

Når I arbejder med forebyggelse af belastninger i jeres arbejdsmiljø, kan et første skridt være at undersøge om frivillige og medarbejdere oplever, at de kan sige deres mening, at de kan bringe relevante idéer, spørgsmål og bekymringer frem i samtaler i jeres organisation. Et vigtigt begreb at kende til i arbejdet med det psykiske arbejdsmiljø, er psykologisk tryghed. Psykologisk tryghed defineres som en norm i en gruppe, hvor mennesker er trygge ved at udtrykke sig, dele bekymringer, holdninger og fejl uden at være bange for at blive ydmyget. Der findes en kort opskrift på, hvordan I som ledere og medarbejdere kan bidrage til, at der kan udvikles psykologisk tryghed på arbejdspladsen.⁵

Det er en opskrift, som du kan tage afsæt i, hvis du ønsker at styrke den psykologiske tryghed - den kræver vedholdenhed, og at alle i organisationen bidrager (frivillige og medarbejdere):

Sæt scenen for at tale om læring, når der opstår udfordringer, problemer eller fejl.

Vis din tvivl, hvis der er noget, I ikke har sikre svar på.

Invitér til dialog, stil nysgerrige spørgsmål og anerkend svarene uden at bedømme dem.⁶

Er du nysgerrig på mere viden om psykologisk tryghed, så læs mere i videnshæftet "[Psykologisk tryghed – en introduktion](#)" udviklet af BrancheFællesskabet for Arbejdsmiljø for Velfærd og Offentlig administration (BFA).

⁵ Edmondson, Amy (2020): *Den frygtløse organisation – skab psykologisk tryghed på arbejdspladsen og styrk læring, innovation og vækst*. Djøf Forlag.

⁶ Boll, Frederik C. et al. (2024): *Det professionelle arbejde med frivillige – en grundbog til udvikling af bæredygtige frivilligmiljøer*. Udgivet af Forlaget Ingerfair og forfattere, Danmark

1.3. HVAD DER OFTE PÅVIRKER ARBEJDSMILJØET I NGO'ER

Når frivillige og ansatte samarbejder om en opgave eller i 'produktionen' af indsatser eller tilbud, så er det vigtigt at have for øje, hvilke faktorer der kan påvirke samarbejdet, og hvordan det kan påvirke arbejdsmiljøet for ansatte. Nedenfor har vi beskrevet udfordringer, som ansatte kan opleve i samarbejdet med frivillige som adskilte fra hinanden. I praksis vil de ofte være kædet sammen og fx kan grænsesætning i samarbejdet både handle om høje følelsesmæssige krav og om rolleklarhed.

Et første skridt kan derfor være at adskille problemstillingerne og starte med at løse knuderne lidt ad gangen og starte med det, som opleves som mest belastende.

Listen kan også være en hjælp til, hvilke redskaber der kan være mest hjælpsomme i forhold til den givne problemstilling. De nævnte udfordringer er dem, som vi er stødt på i vores arbejde med mindre NGO'er:

1. Ekstra arbejdsbyrde eller uforudsete arbejdsopgaver

Ansatte kan opleve, at de bliver ekstra belastet, når opgaven med at koordinere og støtte frivillige ligger ud over det, som den ansatte opfatter som sin egentlige arbejdsopgave. Det kan være den ansatte oplever at skulle løse opgaver, som er tænkt som frivilligopgaver, men som nu løses af den ansatte, da det ikke var muligt at finde en frivillig til at løse opgaven eller den frivillige, der havde meldt sig, ikke kunne løse opgaven alligevel.

Læs mere om dette i [afsnit 3 "Når medarbejderne har FOR travlt"](#) og i [afsnit 4 "Skab klarhed i opgaver og roller"](#).

2. Følelsesmæssig belastning

I nogle organisationer, særligt på social- og sundhedsområdet, arbejder frivillige med følsomme emner, eller de er måske selv en del af målgruppen.

Det kan betyde, at ansatte skal rumme store følelser fra de frivillige. Men det kan også handle om antallet af relationer, som ansatte skal rumme, hvis

de som frivilligkonsulenter fx har ansvar for 50-100 frivillige. Det er potentielt mange menneskers følelser, de skal kunne rumme.

Læs mere om dette i [afsnit 5 "Forebyg eller håndtér høje følelsesmæssige krav"](#).

3. Konflikter og uenigheder

Konflikter eller uenigheder mellem ansatte og frivillige eller mellem frivillige kan skabe et ugunstigt arbejdsmiljø. At skulle håndtere konflikter kan være udfordrende og kræver ekstra ressourcer fra de involverede parter.

Læs mere om dette i [afsnit 5 "Forebyg eller håndtér høje følelsesmæssige krav"](#).

4. Modstridende krav og rolleklarhed

Hvis ansatte og frivillige ikke har klare og tydelige roller, kan det skabe forvirring og frustration. Det kan komme til udtryk ved, at ansatte bruger deres tid på at servicere frivillige, fordi de frivillige forventer det, men det kan samtidig betyde, at ansatte ikke har tid til det 'rigtige arbejde' med fx at udvikle den næste projektansøgning eller skabe en bedre videndeling på tværs af frivillige. Rolleklarhed opstår, når det ikke er tydeligt, om 'det rigtige arbejde' fx er at servicere eller at udvikle og understøtte.

Læs mere om dette i [afsnit 4 "Skab klarhed i opgaver og roller"](#), i [afsnit 2. "Styrk samarbejdet med frivillige"](#) og i [afsnit 6 "Styrk samarbejdsfladerne mellem bestyrelse og sekretariat"](#).

5. Forskelle i tid og tempo i organisationen

Frivillige og ansatte arbejder ofte i forskellige tidszoner. Forstået på den måde, at frivillige ofte er engagerede eftermiddag, aften eller weekend – altså uden for den mest almindelige arbejdstid - og er også engagerede i færre timer end ansatte. Det er et vilkår og en præmis for arbejdet med frivillige, men det kan samtidig skabe frustrationer og gnidninger i arbejdet, hvis det ikke er forventningsafstemt mellem frivillige og ansatte, hvornår de ansatte kan svare på mails og telefonopkald. Det kan på den anden side også skabe frustration, hvis ansatte forventer, at frivillige er nogen, man kan

'bestille' til at løse en opgave. Læs mere om dette i [afsnit 3 "Når medarbejderne har FOR travlt"](#).

6. Grænsesætning i samarbejdet med frivillige

Det kan ofte opleves som meget svært at sætte grænser overfor frivillige, når de frivillige er eller bliver omtalt som fundamentet i organisationen. Ansatte går derfor ofte meget langt for at sikre, at frivillige føler sig set, hørt og anerkendt. Når det kan være svært at sætte grænser i arbejdet med frivillige, kan det fx handle om, at de frivillige kan have forventninger til, at ansatte altid er til rådighed, eller det kan handle om, at frivillige kan komme til at bruge ansatte, som nogen de kan læsse alle deres følelser af på. Det ser vi fx i organisationer, hvor frivillige også er målgruppen. Læs mere om dette i [afsnit 5 "Forebyg eller håndtér høje følelsesmæssige krav"](#) og i [afsnit 2. "Styrk samarbejdet med frivillige"](#).

7. Uklarhed i beslutningsretten mellem ansatte og frivillige

Der kan opstå udfordringer i samarbejdet, hvis det ikke er tydeligt, hvem i organisationen der har retten til at træffe hvilke beslutninger. Vi møder det ofte, når ansatte fx har som opgave at understøtte frivillige i lokalbestyrelser, andre selvledende frivilligrupper eller hvor frivillige måske har en længere anciennitet end de ansatte. Det er typisk i tilfælde, hvor der ikke er en struktur for evaluering af samarbejdet, eller hvor retten til beslutninger har ændret sig, efterhånden som organisationen har udviklet sig, fx hvis der bliver taget beslutninger på organisationsniveau, som ikke er afstemt med frivillige på lokalt niveau, hvorefter det bliver ansattes opgave at være budbringere af nye beslutninger. Læs mere om dette i [afsnit 6 "Styrk samarbejdsfladerne mellem bestyrelse og sekretariat"](#).



2.

STYRK SAMARBEJDET MED FRIVILLIGE

STYRK SAMARBEJDET MED FRIVILLIGE

Udfordringer i samarbejdet med frivillige har ofte mere end ét udspring. Herunder er redskaber til at håndtere de udfordringer, du oplever i relationerne med de frivillige. I afsnit 4 om 'Uklarhed i rolle og opgaver' og afsnit 6 om 'Samarbejdet mellem bestyrelsen og sekretariatet' kan du finde redskaber til at løse op i generelle uklarheder og modstridende krav/forventninger, der mere generelt kan kendetegne samarbejdet mellem frivillige og ansatte i organisationen.

2.1. WORKSHOPGUIDE TIL FORVENTNINGSADFSTEMNING MELLEMS ANSATTE OG FRIVILLIGE

Hvilket problem kan workshoppen hjælpe med at løse?

Fx uklarhed mellem ansatte og frivillige om opgaven, I samarbejder om.

Hvad kan brugen af dette redskab bidrage til?

Workshoppen, kan I bruge til at få talt om, hvilke forventninger I som medarbejdere har til samarbejdet med gruppen af frivillige, og hvilke forventninger de frivillige i gruppen har til samarbejdet. Workshoppen giver jer mulighed for at udvikle en måde, I kan tale om samarbejde på og kan hjælpe til at forebygge konflikter mellem jer og de frivillige.

Overvejelser

I din planlægning af workshoppen er der nogle forberedelsesspørgsmål, du bør stille dig selv – eller bedre endnu – drøfte med en kollega/leder:

- Hvem skal deltage og hvorfor?
- Hvad vil dem, der skal deltage, tænke om at have en workshop om det problem, I er ved at håndtere/løse?
- Kan I træffe beslutninger på workshoppen eller blot drøfte de forhold, som gør sig gældende?
- Hvem, hvornår og hvordan følger I op?
- Hvem kan du finde støtte hos undervejs i workshoppen, hvis noget bliver svært/går galt?
- Hvilken position og magt har du i gruppen? Og giver det anledning til opmærksomheder, du har eller noget, du skal have sagt højt i din rammesætning af workshoppen?
- Har du selv en agenda eller noget, du vil opnå, og hvordan får du bedst gjort det tydeligt for alle?

1. RAMME- SÆTNING	<p>Præsenter årsagen til/baggrunden for, at I skal have denne workshop, samt hvad formål og mål med workshoppen er.</p> <p>Gør det tydeligt, om I skal/kan træffe beslutninger.</p>	20 min	2. SAMTALER I MINDRE GRUPPER - fortsat	<p>Ansvar og opgaver</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hvem har ansvaret for (nævn de forskellige opgaver i indsatsen)? • Hvem løser selve (eller dele af) opgaven (nævn de forskellige opgaver i indsatsen)? • Hvilke beslutninger kan frivillige træffe her? • Hvilke beslutninger kan ansatte træffe her? • Er der beslutninger, vi skal træffe sammen? <p>Opsamling i grupper</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hvilke uafklarede spørgsmål vil vi gerne drøfte i plenum? • Hvad var særligt vigtigt i det, I fik talt om her? 	
2. SAMTALER I MINDRE GRUPPER	<p>Bed frivillige og ansatte, der arbejder sammen om en opgave/indsats, om at sætte sig sammen i blandede grupper à 3-4 personer, og drøfte følgende spørgsmål:</p> <p>Formålet med den frivillige indsats</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hvad er formålet med vores indsats? • Hvordan bidrager frivillige og ansatte til dette formål? • Hvornår er vores samarbejde en succes? Og hvilke synlige resultater markerer dette? • Hvad forventer vi af hhv. ansatte og frivillige ift. overholdelse af deadline, tidsforbrug, informationsniveau osv.? 	60 min	3. PLENUM- DRØFTELSE	<p>I plenum samler I op på spørgsmålene:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hvilke uafklarede spørgsmål vil vi gerne drøfte i plenum? • Hvad var særligt vigtigt i det, I fik talt om her? <p>Du kan evt. samle op i skemaet herunder (tilpas det jeres kontekst).</p> <p>Skriv ned, og drøft sammen det uafklarede. Du kan evt. tage en runde og spørge om de løsninger, I kommer frem til, er inden for alles tolerance at gå videre med.</p>	30 min

4. SPILLE- REGLER FOR SAM- ARBEJDET	<p>Med udgangspunkt i jeres plenumdrøftelse kan du samle input til en generel beskrivelse af spilleregler for samarbejdet mellem frivillige og ansatte med afsæt i følgende spørgsmål (tilføj gerne flere):</p> <ul style="list-style-type: none">• Hvilke værdier guider vores samarbejde, og hvad forpligter de os til at gøre/ikke at gøre?• Hvordan taler vi sammen, når vi er usikre på, hvem der har ansvaret, eller vi ikke oplever, vi lever op til vores aftaler?• Hvornår genbesøger vi fordelingen af opgaver og ansvar?• Hvordan informerer vi hinanden om forhold, der har betydning for vores samarbejde?• Hvordan drøfter vi læring, både når det lykkes og ikke lykkes?	60 min
5. OPSAM- LING	<p>Som opfølgning på workshoppen kan du stille følgende spørgsmål:</p> <ul style="list-style-type: none">• For det vi i dag har drøftet/ besluttet, hvad er så næste skridt? Og hvem har ansvaret?• Hvornår, hvem og hvordan følger vi op?• Hvilke positive effekter/forandringer håber vi, at det, vi har drøftet/ besluttet i dag, medfører?	20 min

SKEMA TIL FORDELING AF ANSVAR OG OPGAVER MELLEM ANSATTE OG FRIVILLIGE

	Rekruttering af frivillige	Screening af nye frivillige	Sociale aktiviteter	Opsige samarbejdet med frivillige	Trivsel i frivilligruppen	Kvalitet i opgaveløsningen
Ansatte						
Frivillige						
Andre (skriv selv hvem)						

B= Beslutter A = Ansvar for U = Udfører opgaven I = Indflydelse/Input O = Orienteres

2.2. GUIDE TIL AT TALE OM POSITIONER OG POSITIONSSKIFTE PÅ ET TEAMMØDE

Som medarbejder og leder i en NGO har du en rolle. I den rolle bliver du sprogligt inviteret ind i positioner, som kan være mere eller mindre hensigtsmæssige i forhold til organisationens mål, de prioriteringer, I har aftalt eller de aftaler, I har i organisationen om, hvordan I arbejder med frivillige. Du opdager, at du er blevet inviteret ind i en uhensigtsmæssig position, når der bliver udtrykt krav og forventninger til dig, som du ikke kan eller vil opfylde. Når du bliver inviteret ind i uhensigtsmæssige positioner, kan det være hensigtsmæssigt at bruge en teknik til at tale dig ind i en mere hensigtsmæssig position.

Ingen positioner er som udgangspunkt bedre eller mere hensigtsmæssige end andre, men en position kan være uhensigtsmæssig, hvis den ikke er hjælpsom i forhold til jeres formål og mål. Inden I begynder at anvende positionsskifte i samarbejdet med frivillige, er det derfor væsentligt, at du som leder og medarbejder har afstemt, hvordan I arbejder med frivillige.

Hvis I ikke er afstemt, så kan det føre til, at frivillige får en 'yndlings-medarbejder', som de hellere vil gå til end andre, hvilket også kan være ugunstigt for arbejdsmiljøet.

Positionsskifte kan være brugbart, når I som organisation ønsker at styrke en hjælp-til-selvhjælp kultur i samarbejdet mellem frivillige og ansatte. Der kan være mange årsager til, at man som organisation har fået oparbejdet en servicekultur i samarbejdet med frivillige. Måske det engang var den mest hensigtsmæssige kultur, men er det ikke længere. Eller det kan være en kultur, der vokset i takt med, at mængden af administrative opgaver blandt frivillige er steget og/eller, at I er begyndt at rekruttere frivillige til nye typer opgaver.

Selvom du har arbejdet sammen med frivillige om at forventningsafstemme roller, kan du godt blive inviteret til at løse opgaver, som ligger uden for den

rolle, du har som medarbejder. Positionsskiftet er således også et redskab til løbende at minde om, hvad I i fællesskab har afstemt af roller i samarbejdet.

Hvilket problem kan samtalen hjælpe med at løse?

Som ansat bliver du nogle gange sat i en position, hvor frivillige udtrykker ønske om, at I løser opgaver, som ligger uden for den rolle, I har aftalt med jeres ledelse

Hvad kan brugen af dette redskab bidrage til?

Behovet for positionsskifte kan særligt opstå, når organisationens mål og prioriteringer udvikler og forandrer sig.

Det tager tid og nogle gange en lidt længere dialog at få etableret et positionsskifte, og vi anbefaler, at I sammen udarbejder formuleringer, der passer til jeres kontekst, fx på et medarbejdermøde.

Overvejelser

I din planlægning af mødet er der nogle forberedelsesspørgsmål, du bør stille dig selv – eller bedre endnu – drøfte med en kollega/leder:

- Hvem skal deltage og hvorfor?
- Hvad vil dem, der skal deltage, tænke om at have et møde om det problem, I er ved at håndtere (løse)?
- Kan I træffe beslutninger på mødet eller blot drøfte de forhold, som gør sig gældende?
- Hvem, hvornår og hvordan følger I op?
- Hvem kan du finde støtte hos undervejs i mødet, hvis noget bliver svært/går galt?
- Hvilken position og magt har du i gruppen? Og giver det anledning til opmærksomheder, du har, eller noget du skal have sagt højt i din rammesætning af mødet?
- Har du selv en agenda eller noget, du vil opnå, og hvordan får du bedst gjort det tydeligt for alle?

1. RAMME- SÆTNING	<p>Præsenter årsagen til/baggrunden for, at I skal have denne samtale, samt hvad formål og mål med den er.</p> <p>Gør det tydeligt, om I skal/kan træffe beslutninger.</p> <p>Giv et kort oplæg om positioner og positionsskifte (du kan få inspiration til dette i indledningen til afsnittet her samt boksen under denne guide).</p>	20 min	4. ØVELSE	<p>Gennemgå 'opskrift' til positionsskifte i plenum.</p> <p>Spørg i plenum, om der er en kollega, der har et eksempel på en frivillig, der inviterer en ind i en uhenigtsmæssig position, som du kan låne (i relation til det, du gerne vil udforske løsninger på).</p> <p>Spørg ind til, hvad den frivillige helt konkret sagde, og hvad din kollega svarede.</p> <p>Bed de øvrige deltagere om at reflektere over, hvilken position, den frivillige inviterer ind til, og hvad et godt modsvar kunne være.</p> <p>Gentag evt. øvelsen med en ny frivillig i 'låner'.</p>	30 min
2. INDIVI- DUELT	<p>Bed alle dine kolleger bruge 5 minutter på at reflektere over, hvilke positioner de ofte bliver inviteret ind i af frivillige, og om de vurderer disse som hensigtsmæssige/uhensigtsmæssige og hvorfor.</p>	5 min	5. OPSAM- LING	<p>Som opfølgning på workshoppen kan du stille følgende spørgsmål:</p> <ul style="list-style-type: none"> • For det vi i dag har drøftet/besluttet, hvad er så næste skridt? Og hvem har ansvaret? • Hvornår, hvem og hvordan følger vi op? • Hvilke positive effekter/forandringer håber vi, at det, vi har drøftet/besluttet i dag, medfører? 	5 min
3. PLENUM	<p>Tag en runde, hvor alle kommer med et eksempel på en hensigtsmæssig eller uhensigtsmæssig position, de har været sat i, og hvorfor de mener det.</p> <p>Spørg, om dine kolleger kan se mønstre i de tilbagemeldinger, der kommer, som I sammen skal udforske gode løsninger på.</p>	15 min			

Om positioner og positionsskifte

Her følger nogle af de positioner, vi ved fra projektet, at ansatte ofte kan blive inviteret ind i:



FIX'EREN: som løser alle opgaver frivillige kommer med. Fix'eren leverer svar på andres spørgsmål og tager alle opgaver på sig uden om prioritering. Alt hvad frivillige gerne vil have løst, er 1. prioritet. Fix'eren stiller ikke krav til frivillige.



DOMMEREN: som frivillige kan ringe til og få bekræftet, at de har ret. Dommeren bliver inviteret til at træffe beslutninger om, hvem der har ret i frivilligruppen eller lokalafdelingen.



LEDELSENS TALERØR: som skal tage alle beslutninger, der er truffet i ledelsen, på sig. Ledelsens talerør bliver leder for frivilligruppen og skal træffe beslutninger, som er vanskelige for frivillige at træffe.

Opskrift på positionsskifte

- Anerkend den position, du bliver tilbudt
- Brug en trædesten til positionsskifte, fx din vurdering, din viden på området, et vilkår eller din erfaring med lignende.
- Fortæl hvad der kommer til at ske og hvilken position, du mener er bedst, du indtager.
- Inviter personen til at bekræfte den nye position

Her er tre eksempler som inspiration til, hvordan du kan bruge opskriften, når du bliver inviteret ind i uhensigtsmæssige positioner.

Positionsskifte fra 'fix'eren' til 'facilitatoren'

"Jeg kan godt høre, at du gerne vil have en løsning nu og her, og det skal vi finde. Det er min erfaring, at vi finder gode løsninger, som virker for jer, hvis vi udvikler dem sammen. I er jo eksperterne på at løse de opgaver, der er hos jer.

Kan en vej frem være, at jeg spørger ind til, hvilke tanker og ideer, I allerede har gjort jer?"

Positionsskifte fra 'dommeren' til 'mediatoren'

"Jeg kan godt høre, at du efterlyser, at jeg beslutter, hvem der har ret. Det er dog min vurdering, at det ikke løser noget omkring jeres samarbejde. Der er flere parter, som skal have mulighed for at blive hørt, for at I sammen kan finde en holdbar løsning for alle. Derfor vil jeg gerne mødes med jer, så I kan få talt sammen om mulige veje at gå. Hvad siger du til det?"

Positionsskifte fra 'ledelsens talerør' til 'den fagprofessionelle'

"Du har ret i, at jeg er tæt på ledelsen, og ofte bliver det min opgave at viderebringe deres ideer. Det er besluttet, at vi skal gennemføre dette nye projekt. Det er mit ansvar at lave en faglig kvalificering af ledelsens ideer til projektet, inden vi sætter det i gang. Derfor vil jeg gerne høre din vurdering af, hvilke gode ting projektet kan bringe i dit team, og hvordan processen bliver god for jer?"



3.

NÅR MEDARBEJDERNE HAR FOR TRAVLT

NÅR MEDARBEJDERNE HAR FOR TRAVLT

Det er ofte travlhed, som vi først får øje på hos vores kollegaer, medarbejdere eller hos os selv, når det psykiske arbejdsmiljø er belastet.

Den umiddelbare reaktion, når vi observerer travlhed, er derfor ofte at reducere mængden af arbejdsopgaver. Men meget ofte er det ikke travlhed eller mængden af opgaver, der er problemet.

Travlhed er samtidig heller ikke udelukkende negativt. Travlhed kan opleves som positivt som en oplevelse af at være i flow og få ting fra hånden. Det er derfor vigtigt at skelne mellem at have travlt som noget, der er positivt og sjovt, og have for travlt, som opleves negativt og kan udvikle sig til stress.

Når du observerer travlhed i en grad, som har en belastende karakter, er det vigtigt at stoppe op og undersøge, hvad travlheden skyldes, og om eller hvordan du kan handle for at forebygge eller håndtere problemer i det psykiske arbejdsmiljø⁷.

3.1 SAMTALE MELLE M EDARBEJDER OG LEDER OM TIDSPRES

Det tidspres, den enkelte medarbejder oplever, kan have mange årsager, og en af dem er for mange opgaver og for få ressourcer til at løse dem. Det er vigtigt at holde sig for øje, når vi i det følgende giver et redskab til at tale om de årsager, som medarbejdere kan opleve skaber et for stort tidspres. Det er en samtale mellem leder og medarbejder, og det kan bruges af begge parter – enten som et samtaleredskab for lederen og/eller som en ramme for medarbejderens forberedelse inden dialogen med leder (eller tillidsvalgt/AMR).

Hvilket problem er I ved at løse?

Afdække hvad det betyder for den enkelte at have travlt.

Når medarbejdere udtrykker travlhed, så vær nysgerrig på, om det er positivt, eller om det kan blive for travlt for medarbejderen.

Hvad kan brugen af dette redskab bidrage til?

Når medarbejderen har FOR travlt, så kan I bruge skemaet til at afdække årsagerne til travlheden og til at aftale, hvor I skal sætte ind.

Overvejelser






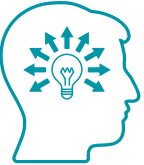

I din planlægning af workshoppen er der nogle forberedelsesspørgsmål, du bør stille dig selv – eller bedre endnu – drøfte med en kollega/leder:

- Hvilke beslutninger er nødvendige at træffe? Og har du allerede ideer til løsninger?
- Hvilken effekt vil du gerne opnå med de tiltag, I beslutter?
- Hvem, hvornår og hvordan følger I op?

⁷ Forskningen viser i øvrigt, at et højt tempo eller travlhed i arbejdet ikke øger risikoen for sygefravær, hvis det øvrige psykiske arbejdsmiljø er godt <https://nfa.dk/da/nyt/nyheder/2022/hojtempo>.

<p>1. RAMME-SÆTNING</p>	<p>Hvis du er leder/AMR/TR, så bed evt. medarbejderen om at reflektere ud fra skemaet herunder, hvilke årsager vedkommende selv ser.</p> <p>Rammesæt mødet ved at gøre det tydeligt, hvad formålet med mødet er, og hvad I skal træffe beslutninger om sammen.</p>	5 min	<p>3. OPSAMLING</p>	<p>Som opfølgning på mødet kan du stille følgende spørgsmål:</p> <ul style="list-style-type: none"> • For det vi i dag har drøftet/ besluttet, hvad er så næste skridt? Og hvem har ansvaret? • Hvornår, hvem og hvordan følger vi op? • Hvilke positive effekter/forandringer håber vi, at det, vi har drøftet/ besluttet i dag, medfører? 	15 min
<p>2. SAMTALE</p>	<p>Tag udgangspunkt i skemaet herunder og brug nedenstående spørgsmål til at nuancere oplevelsen af tidspres:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hvornår er det mere/mindre lige det (felt i skema), som skaber tidspres for dig? Er det hele tiden eller i nogle bestemte situationer/perioder? • Hvad kan årsagen være her? • På en skala fra 0-10, hvor 0 er slet ikke og 10 er rigtig vigtigt, hvor vigtigt er det for dig, at det lige er her, vi sætter ind og finder en løsning? • (For de felter, som er vigtigst) Hvad vurderer du/ jeg, der skal til for, at det skaber mindre tidspres? 	40 min			

MIT TIDSPRES SKYLDES...

<p>Jeg har ikke tid eller ressourcer nok...</p> 	<p>Jeg oplever ikke, at jeg har kompetencerne til at løse opgaven(erne).</p> 	<p>Jeg skal ofte rumme store følelser hos frivillige/målgruppe/kolleger.</p> 	<p>Jeg oplever ikke, at mine kollegaer/leder forstår og anerkender mit store arbejde med frivillige.</p> 
<p>Jeg er i tvivl om, hvad jeg skal/hvad formålet er/hvornår opgaven er løst.</p> 	<p>Jeg bruger mange tanker og ressourcer, men føler ikke, jeg kan "rykke på noget", da mit arbejde afhænger af frivillige/kollegeres indsats.</p> 	<p>Jeg ved aldrig, hvornår opgaverne lander på mit skrivebord, når de frivillige er engageret, så skal jeg være til rådighed.</p> 	<p>Andet ...</p>

3.2. GUIDE TIL AT TALE OM TRAVLHED I TEAMET – NÅR DET AT HAVE TRAVLT I-SIG-SELV BLIVER EN VÆRDI

Du kender måske det, at du sidder til det ugentlige personalemøde, hvor den ene kollega efter den anden stemmer i og siger 'jeg har altså virkelig travlt', og du eller I bliver grebet af bekymringer på hinandens vegne (ikke egne).

I projektet blev det tydeligt, at det at sige 'jeg har travlt' i sig selv har en værdi, hvor man faktisk gerne vil udtrykke noget andet end, at man har for travlt på en uhensigtsmæssig måde.

Her er et par eksempler på, hvad travlhed også kan betyde:

- Når jeg har travlt, betyder det, at jeg er vigtig for organisationen.
- Når jeg har travlt, får jeg løst en masse spændende opgaver.
- Når jeg har travlt, har jeg det sjovt.

Og herunder er nogle af de typiske reaktioner fra kolleger på andres travlhed, vi lærte gennem projektet:

- Jeg kan ikke forstyrre. Når mine kollegaer siger, de har travlt, kan jeg ikke belemre dem med spørgsmål til at løse mine egne opgaver.
- Jeg er en del af arbejdsfællesskabet og må bare bide det i mig.
- Jeg må smide alt, jeg har i hænderne og hjælpe min kollega, der tydeligvis har meget travlt.

Der er en diskrepans mellem det, en kollega er afsender på og den måde, andre opfatter det og reagerer på. Det er sjældent hensigtsmæssigt og kan være med til at forstærke en fortælling om, at 'her har vi altid travlt'.

Herunder er en fremgangsmåde til at tage en konstruktiv dialog i teamet om, hvorvidt I skal sende ordet travlhed på pension og i stedet tale om jeres arbejde på andre måder.

Hvilket problem er I ved at løse?

Perioder med travlhed forekommer i næsten alle organisationer, og travlhed er ikke i sig selv et problem, men det kan være uhensigtsmæssigt, hvis travlhed er blevet en kultur i organisationen, så man helst skal have travlt, og det kan være svært at sige fra overfor en kultur.

Hvad kan brugen af dette redskab bidrage til?

Øvelsen bidrager til, at man sender ordet travlhed på pension – og taler om, hvad man gerne vil tale om i stedet.

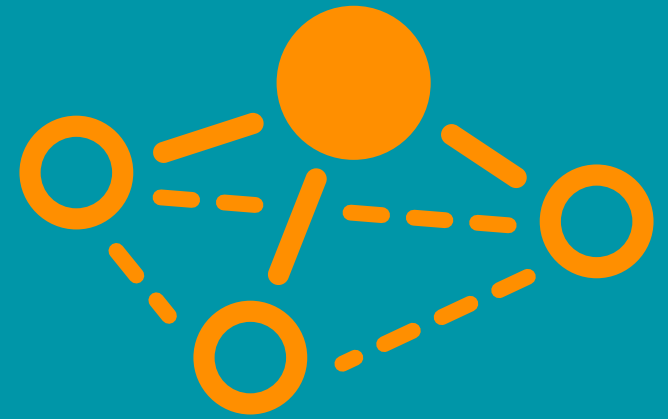
Når I arbejder med øvelsen, får I et sprog, som giver bedre mulighed for at afdække behov for sparring med kollegaer eller ledere.

Overvejelser

I din planlægning af mødet er der nogle forberedelsesspørgsmål, du bør stille dig selv – eller bedre endnu – drøfte med en kollega/leder:

- Hvem skal deltage og hvorfor?
- Hvad vil dem, der skal deltage, tænke om at have et møde om det problem, I er ved at håndtere (løse)?
- Kan I træffe beslutninger på mødet eller blot drøfte de forhold, som gør sig gældende?
- Hvem, hvornår og hvordan følger I op?
- Hvem kan du finde støtte hos undervejs i mødet, hvis noget bliver svært/går galt?
- Hvilken position og magt har du i gruppen? Og giver det anledning til opmærksomheder, du har, eller noget, du skal have sagt højt i din rammesætning af mødet?
- Har du selv en agenda eller noget, du vil opnå, og hvordan får du bedst gjort det tydeligt for alle?

1. RAMME- SÆTNING	<p>Præsenter årsagen til/baggrunden for, at I skal have denne samtale, og hvad formål og mål med den er.</p> <p>Gør det tydeligt om I skal/kan træffe beslutninger.</p>	10 min	3. PLENUM	<p>Bed alle om at sige dét ord/formulering fra spørgsmål 1 højt, som de gerne vil udfolde og udfordre.</p> <p>Derefter siger hver sine tanker om det ord/formuleringen, som spørgsmål 2-5 har givet anledning til. Hver person har 5 min.</p> <p>Brug 15 min. på at drøfte, hvilke aftaler, der kunne være hjælpsomme at lave med hinanden om de ord/formuleringer, som er gode at bruge til at beskrive tidspres, frustration og/eller udfordrende opgaver.</p> <p>Skriv aftale-forslag ned.</p>	30 min
2. INDIVI- DUET	<p>Bed alle dine kolleger bruge 10 minutter på at reflektere over følgende spørgsmål:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hvilke ord/formuleringer bruger du ofte, når du skal beskrive overfor en kollega, at du er tidspresset, frustreret eller har en ny ide? • Hvad tror du, dine kolleger vil bruge af ord/formulering om det, du oplever som tidspresset, frustrerede eller som en god ny ide? • Hvilke andre betydninger end dem, du lige tilskriver ordet/formuleringen, kunne også bo i dem? • Er der nogle ord/formuleringer, du lige nu tænker er mere eller mindre hensigtsmæssige at bruge om at være tidspresset, frustreret eller have en ny ide? • Kunne andre ord/formuleringer være mere hensigtsmæssige at bruge? 	10 min	4. OPSAM- LING	<p>Som opfølgning på workshoppen kan du stille følgende spørgsmål:</p> <ul style="list-style-type: none"> • For det vi i dag har drøftet/besluttet, hvad er så næste skridt? Og hvem har ansvaret? • Hvornår, hvem og hvordan følger vi op? • Hvilke positive effekter/forandringer håber vi, at det, vi har drøftet/besluttet i dag, medfører? 	10 min



4.

SKAB KLARHED I OPGAVER OG ROLLER

SKAB KLARHED I OPGAVER OG ROLLER

Rolleklarhed hos medarbejdere og ledere i frivillige organisationer handler om forståelsen af arbejdsopgavernes indhold og de forventninger, der knytter sig til arbejdets udførelse. Det er bl.a. centralt for oplevelsen af rolleklarhed, at medarbejdere og ledere møder ensartede forventninger og krav fra frivillige, bestyrelse og kolleger. En høj grad af rolleklarhed har stor betydning for trivslen, og omvendt øger rolleklarhed risikoen for langvarigt sygefravær.

Arbejdet med at skabe endnu mere klarhed over rollen i arbejdet med frivillige handler særligt om at få afstemt på arbejdspladsen, hvordan man arbejder med hvilke frivillige om at opnå hvad. Måden, man arbejder med frivillige på, er ofte båret af en kultur, hvor 'sådan gør vi jo bare' er den særligt dominerende fortælling⁸.

Rolleklarhed opstår typisk, fordi det ikke er tydeligt:

- Hvad arbejdet med frivillige består af, fx om det er de ansattes opgave at servicere de frivillige i deres ønsker og behov eller om det er de ansattes opgave at facilitere, at de frivillige selv finder løsninger på deres ønsker og behov.
- Hvorfor foreningen involverer frivillige i netop de opgaver/aktiviteter på netop den måde, som I gør. Det handler særligt om, at det er svært at se målet eller retningen i arbejdet med frivillige.
- Hvor ansvaret for arbejdet med frivillige ligger, når flere medarbejdere har opgaver i at arbejde med frivillige, men uden en frivilligkoordinator på arbejdspladsen.
- Hvilken systematik organisationen arbejder ud fra, særligt i rekrutteringen af frivillige, hvor rekrutteringsopgaven ofte er tidskrævende og er brand-slukningsarbejde fremfor planlagt.

⁸ I bogen '*Det professionelle arbejde med frivillige*' (Ingerfair, 2024) kan du læse mere om fagligheden og systematikken i arbejdet med frivillige.

4.1. WORKSHOPGUIDE TIL AT STYRKE ROLLEKLARHEDEN I ARBEJDET MED FRIVILLIGE

Oftentimes er det en selvfølge, at en del af ens arbejde i en NGO involverer samarbejde med, ledelse af eller koordinering af frivilliges indsats. Ofte kan megen rolleklarhed i arbejdet med frivillige forebygges gennem dialog og fælles aftaler om praksis. Hvordan I arbejder med frivillige, er sjældent skrevet ned. Det er mere noget, som ligger i kulturen på arbejdspladsen. At måden, vi arbejder med frivillige på, bor i kulturen, er ikke negativt, men der ligger ofte en masse tavs viden, erfaring og værdier skjult i vores kultur. Det er derfor vigtigt at have en systematik i, hvornår og hvordan I drøfter måden, I arbejder med frivillige på, da det er med til at forebygge rolleklarhed.

Hvilket problem er I ved at løse?

Det er fx utydeligt for jer, hvordan I arbejder med frivillige eller der er en forskel mellem det, I siger, I gør, og det I faktisk gør i arbejdet med frivillige.

Hvad kan brugen af dette redskab bidrage til?

Redskabet kan hjælpe jer til at afklare, hvad I hver især får øje for i arbejdet med frivillige og kan skabe et fælles refleksionsrum om måden, I arbejder med frivillige på.

Målet med øvelsen er at styrke fundamentet for måden, I arbejder med frivillige.

Overvejelser

I din planlægning af workshoppen er der nogle forberedelsesspørgsmål, du bør stille dig selv – eller bedre endnu – drøfte med en kollega/leder:

- Hvem skal deltage og hvorfor?
- Hvad vil dem, der skal deltage, tænke om at have en workshop om det problem, I er ved at håndtere/løse?
- Kan I træffe beslutninger på workshoppen eller blot drøfte de forhold, som gør sig gældende?
- Hvem, hvornår og hvordan følger I op?
- Hvem kan du finde støtte hos undervejs i workshoppen, hvis noget bliver svært/går galt?
- Hvilken position og magt har du i gruppen? Og giver det anledning til opmærksomheder, du har eller noget, du skal have sagt højt i din rammesætning af workshoppen?
- Har du selv en agenda eller noget, du vil opnå, og hvordan får du bedst gjort det tydeligt for alle?

1. RAMME- SÆTNING	Præsenter årsagen til/baggrunden for, at I skal have denne workshop samt hvad formål og mål med workshoppen er. Brug evt. indledningen til redskabet ovenover til inspiration. Gør det tydeligt, om I skal/kan træffe beslutninger.	20 min
2. INTER- VIEW- ØVELSE	Del dine kolleger i makkerpar, og giv dem interviewguiden herunder. Sæt tidsrammen, og understreg, at det er vigtigt, de interviewer hinanden skiftevis (det er ikke en samtale).	40 min
3. INDIVI- DUET	Efter interviewet får dine kolleger mulighed for refleksionstid alene omkring spørgsmålet: <ul style="list-style-type: none"> • Hvad vil være virkningsfuldt at drøfte samme nu? Skriv emner på post-it notes eller en tavle.	5 min
4. I PLENUM	Drøft det, I har noteret, og afslut med en dialog om: <ul style="list-style-type: none"> • Hvad beslutter vi at prøve af? Og hvornår skal vi evaluere? • Hvad kræver mere information eller udvikling? Og hvem gør det? 	45 min
5. OPSAMLING	Som opfølgning på workshoppen kan du stille følgende spørgsmål: <ul style="list-style-type: none"> • For det vi i dag har drøftet/besluttet, hvad er så næste skridt? Og hvem har ansvaret? • Hvornår, hvem og hvordan følger vi op? • Hvilke positive effekter/forandringer håber vi, at det, vi har drøftet/besluttet i dag, medfører? 	20 min

Interviewguide

Fokuspersonen tænker på en situation/sammenhæng i arbejdet med frivillige, som har været udfordrende, problematisk eller som har været god for udviklingen i arbejdet med frivillige.

Intervieweren skal nu stille spørgsmål til dette. Der spørges til relationerne omkring dette, effekten af det, størrelsen af det etc.

Et interview varer 15 minutter – derefter bytter I rolle.

Inspiration til spørgsmål:

- Hvis du lige nu skulle give vores måde at arbejde med frivillige på en overskrift, hvilken ville du så vælge? Hvorfor kalder du det det?
- Når vi praktiserer det, som du beskriver som vores måde at arbejde med frivillige på, hvad forpligter det os så til at gøre/eller ikke gøre?
- Hvad synes du, vi er specielt gode til af det, du kalder vores måde at arbejde med frivillige på?
- Hvilke begrænsninger kan du af og til opleve i vores praksis med det, du kalder vores måde at arbejde med frivillige på?
- Hvilke fordele og ulemper kan du få øje på ved vores måde at arbejde med frivillige på lige nu?
- Hvilke områder af vores praksis, som ligger inden for vores mulighedsrum for forandringer, vurderer du lige nu, kunne være virkningsfuldt at vi drøfter sammen på vores arbejdsplads?



5.

**FOREBYG ELLER HÅNDTÉR
HØJE FØLELSERMÆSSIGE KRAV**

FOREBYG ELLER HÅNDTÉR HØJE FØLELSMÆSSIGE KRAV

Når medarbejdere og ledere i frivillige organisationer oplever høje følelsesmæssige krav, handler det om at arbejdet kræver, at man er i kontakt med mennesker, hvor denne kontakt stiller høje krav til, at medarbejdere og ledere skal kunne

1. sætte sig ind i, rumme eller håndtere disse menneskers tænkning, følelser eller adfærd,
2. håndtere eller skjule egne tanker eller følelser eller
3. tilpasse kommunikation eller adfærd til de mennesker, der arbejdes med.⁹

Høje følelsesmæssige krav kan være et vilkår for det sociale arbejde, fordi den målgruppe af borgere eller frivillige man arbejder med og for er i en udsat/sårbar position. Hvilket gør, at deres reaktioner eller adfærd kan være voldsom eller kræve, at man som ansat kan rumme deres holdninger og følelser. Høje følelsesmæssige krav kan også være til stede, selvom det ikke er et vilkår.

Der kan være en særlig norm på spil i frivillige sociale organisationer, som gør det vanskeligt at få taget hul på snakken om at håndtere høje følelsesmæssige krav og sætte grænser for sig selv. Vi kalder den norm 'Whataboutism'. Den kan beskrives som en 'stemme', der hvisker medarbejdere og leder i øret, og siger: *"Fordi sagen er større end dig (eller nogen har det værre), og fordi du får løn for dit arbejde, så skal du være klar til at 'gå den ekstra meter', acceptere mindre favorable arbejdsvilkår end på private eller offentlige arbejdspladser og være indstillet på et højt arbejdspress"*.

I en kultur, hvor 'Whataboutism' er en norm, er der ofte nogle værdier, der guider medarbejdere og ledere i de valg, de træffer (og ikke træffer):

- Udholdenhed: Jeg skal bare holde ud, vise jeg kan, have brede skuldre, tage mig sammen.
- Rummelighed: De har det jo værre end mig, jeg må ikke svigte dem, når alle andre har gjort det, alle må være her, som de er.
- Tilgængelighed: Hvis jeg ikke er der, så er der ingen, vi skal være private sammen.

Værdierne er ikke negative værdier, men de begrænser medarbejdere og ledere i at få håndteret og forebygget/bygget værn mod høje følelsesmæssige krav og sat rimelige grænser i samarbejdet med borgere og/eller frivillige.

⁹ Arbejdstilsynet. AT-vejledning 4.2.1 Høje følelsesmæssige krav i arbejdet med mennesker

5.1. WORKSHOPGUIDE TIL AT IDENTIFICERE HØJE FØLELSMÆSSIGE KRAV

Hvilket problem kan workshoppen hjælpe med at løse?

Forebygge og håndtere belastningsreaktioner af høje følelsesmæssige krav i arbejdet.

Hvad kan brugen af dette redskab bidrage til?

I nogle tilfælde er høje følelsesmæssige krav et vilkår for medarbejdere og ledere i frivillige foreninger. Her er det vigtigt at have en klar procedure for at forberede, varetage og efterbehandle de situationer, hvor der er forekomst af høje følelsesmæssige krav.

Overvejelser inden workshoppen

I din planlægning af workshoppen er der nogle forberedelsesspørgsmål, du bør stille dig selv – eller bedre endnu – drøfte med en kollega/leder:

- Hvem skal deltage og hvorfor?
- Hvad vil dem, der skal deltage tænke om at have en workshop om det problem, I er ved at håndtere/løse?
- Kan I træffe beslutninger på workshoppen eller blot drøfte de forhold, som gør sig gældende?
- Hvem, hvornår og hvordan følger I op?
- Hvem kan du finde støtte hos undervejs i workshoppen, hvis noget bliver svært/går galt?
- Hvilken position og magt har du i gruppen? Og giver det anledning til opmærksomheder du har eller noget, du skal have sagt højt i din rammesætning af workshoppen?
- Har du selv en agenda eller noget, du vil opnå, og hvordan får du bedst gjort det tydeligt for alle?

<p>1. RAMME- SÆTNING</p>	<p>Præsenter årsagen til/baggrunden for, at I skal have denne workshop samt, hvad formål og mål med workshoppen er.</p> <p>Gør det tydeligt, om I skal/kan træffe beslutninger, og hvordan I samler op efter workshoppen.</p> <p>Oplæg der rammesætter. Brug evt. indledningen til afsnittet om høje følelsesmæssige krav ovenover til inspiration.</p>	<p>20 min</p>
<p>2. PLENUM- DRØFTELSE</p>	<p>Først skal I afdække, hvilke opgaver, der indebærer høje følelsesmæssige krav.</p> <p>Drøft først nedenstående spørgsmål (eventuelt to og to først alt efter antallet af deltagere):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hvilke opgaver indebærer høje følelsesmæssige krav? <p>I skal nu lave en liste over de opgaver, hvor I oplever at skulle håndtere høje følelsesmæssige krav, og hvordan kontakten til familie/borger/frivillige etc. er (telefonisk, mail, fysisk møde, online møde osv.).</p> <p>Herefter vælg de 2-4 vigtigste at arbejde med lige nu.</p>	<p>15 min</p>

3. ARBEJDE I MINDRE GRUPPER	<p>Lav grupper af 3-4 personer, hvor de skal vurdere risikoen for høje følelsesmæssige krav samt drøfte forebyggelsestiltag.</p> <p>Risikovurdering = omfang og karakter</p> <p>Se beskrivelse af gruppearbejdet nedenfor.</p>	60 min
4. PLENUM	<p>Tag en runde, hvor grupperne præsenterer deres situation/opgave, der indebærer høje følelsesmæssige krav.</p> <p>Grupperne præsenterer deres risikovurdering og forslag på forebyggelsestiltag.</p>	20 min
5. OPSAM- LING	<p>Som opfølgning på workshoppen kan du stille følgende spørgsmål:</p> <ul style="list-style-type: none"> • For det vi i dag har drøftet/besluttet, hvad er så næste skridt? Og hvem har ansvaret? • Hvornår, hvem og hvordan følger vi op? • Hvilke positive effekter/forandringer håber vi, at det, vi har drøftet/besluttet i dag, medfører? 	5 min

Gruppearbejde:

Grupperne skal vurdere risikoen ud fra omfang og karakteren af høje følelsesmæssige krav, samt drøfte forebyggelsestiltag. Her er en beskrivelse af gruppearbejdet:

- 1) Ud fra den enkelte opgave skal grupperne drøfte situationer og dernæst skal gruppen se på, hvad der karakteriserer de mennesker, de har kontakt med. Det kan særligt indebære høje følelsesmæssige krav til de ansatte, hvis:
 - De mennesker, der arbejdes med, selv befinder sig i eller er pårørende til mennesker i alvorlige eller komplekse livsomstændigheder fx: mistrivsel, sorg eller krise, omsorgssvigt, fysisk eller psykisk sygdom, tilskadekomst eller funktionsnedsættelse, økonomiske vanskeligheder eller sociale problemer, misbrug eller kriminalitet.
 - De mennesker, der arbejdes med, har en udfordrende adfærd fx i form af: udadreagerende, aggressiv eller grænseoverskridende adfærd, irettesættelser, utilfredshed eller anklager, manipulerende eller appellerende adfærd, uforudsigelighed eller utilregnelighed, selvskade eller trusler herom, opmærksomhedskrævende adfærd, forstyrrelser eller afbrydelser, hjælpeløshed, tavshed, gråd eller afvisning.
- 2) Når grupperne har identificeret de opgaver og de mennesker, I har kontakten med, så skal I vurdere, om de mennesker stiller et eller flere af følgende krav til jer:
 - A) Høje krav om at sætte sig ind i, rumme eller håndtere disse menneskers tænkning, følelser eller adfærd. Det kan fx være krav til, at de ansatte skal kunne:
 - Aflæse og sætte sig ind i disse menneskers tilstand og situation.
 - Forudse en adfærd og på den måde være på forkant med en situation.
 - Rumme grænseoverskridende, negativ eller anden følelsesladet adfærd.

B) Høje krav om at håndtere eller skjule egne tanker eller følelser. Det kan fx være krav til, at de ansatte skal kunne:

- Håndtere egne følelsesmæssige reaktioner, som opstår på grund af kendskab til alvorlige og svære livsomstændigheder hos de mennesker, de arbejder med.
- Skjule følelser som fx vrede eller afmagt, som opstår hos de ansatte i kontakten med de mennesker, de arbejder med.

C) Høje krav om at tilpasse kommunikation eller adfærd til de mennesker, der arbejdes med. Det kan fx være krav til, at de ansatte skal kunne:

- Give udtryk for at føle noget, de egentlig ikke føler, fx at optræde smilende, høfligt og anerkendende, selvom de bliver mødt med kritik eller hård tone.
- Navigere i vanskelige dilemmaer, fx at skulle involvere sig, uden at involvere sig for lidt eller for meget eller udvise autoritet og myndighed samtidigt med forståelse og omsorg.

3) Nu skal grupperne vurdere risikoen ud fra omfanget og karakteren af den kontakt, der stiller høje følelsesmæssige krav. Grupperne skal drøfte:

Omfanget afhænger af:

- Hvor ofte kontakten er til stede i det daglige arbejde, og hvor lang tid ad gangen.
- Hvor længe kontakten har stået på.

Karakteren afhænger af:

- Hvor komplekse og alvorlige livsomstændighederne er hos de mennesker, der arbejdes med.
- Hvor udfordrende adfærden er hos de mennesker, der arbejdes med.
- Hvor svære og komplekse de ansattes opgaver er i forhold til de mennesker, der arbejdes med.

- Hvilke konkrete følelsesmæssige krav, kontakten stiller, og hvor høje disse krav er.

4) Til slut skal grupperne drøfte hvilke forebyggende tiltag, der kunne matche omfanget og karakteren af kontakten. Tiltagene skal være tilstrækkelige og relevante i forhold til:

- At forberede kontakten. Det kan fx handle om, at de ansatte har den nødvendige viden om de mennesker, de er i kontakt med, herunder om deres behov og adfærd.
- At varetage kontakten. Det kan fx handle om, at de ansatte har tilstrækkelige kompetencer og tid til at håndtere de arbejdsopgaver, der stiller høje følelsesmæssige krav, samt at de har indflydelse på, hvordan og hvornår opgaverne løses.
- At efterbearbejde kontakten. Det kan fx handle om at bearbejde de følelsesmæssige belastninger i arbejdet via kollegial og ledelsesmæssig støtte og sparring eller supervision.

Eksempler på, hvad man kan gøre:

- I kan sørge for en fælles tilgang til arbejdet med mennesker ved at have tydelige mål, metoder, roller og retningslinjer for arbejdet.
- I kan løbende afstemme eller kommunikere forventninger til service- eller kvalitetsniveau med de mennesker, I arbejder med, så de ved, hvilken ydelse, hvilken service eller hvilket produkt, de kan forvente.
- I kan sørge for, at der er tilstrækkeligt med tid til at udføre de opgaver, der knytter sig til kontakten med mennesker, bl.a. til forberedelse, varetagelse og efterbearbejdning af kontakten.
- I kan tilrettelægge arbejdet, så følelsesmæssigt krævende opgaver afveksles med andre typer opgaver, fx administrative opgaver, eller varieres ift. kompleksitet eller problemstilling hos de mennesker, den enkelte ansatte har kontakt med.
- I kan understøtte en god pausekultur, der giver mulighed for restitution.

- I kan sørge for, at der er passende fysiske rammer, fx rum til at gennemføre fortrolige eller svære samtaler uden forstyrrelser og til at kunne forbedre og efterbearbejde kontakten til de mennesker, I arbejder med.
- I kan have systematisk opmærksomhed på ansattes behov og mulighed for at forberede, varetage og efterbearbejde kontakten til de mennesker, I arbejder med, ved fx at afsætte tid til sparring, møder og supervision.

5.2. WORKSHOPGUIDE TIL AT LAVE FÆLLES GRÆNSER I ARBEJDET

Hvilket problem er I ved at løse?

Workshoppen forebygger konsekvenser ved høje følelsesmæssige krav og kan afhjælpe, hvis der fx er uhensigtsmæssige samarbejder, fordi nogle medarbejdere kan 'holde' til mere end andre.

Hvad kan brugen af dette redskab bidrage til?

Når I arbejder sammen om at sætte grænser for adfærd, flytter I ansvaret fra den enkelte medarbejder til at blive en fælles opgave.

Tydelige og ens grænser er hjælpsomme i alle tilfælde, hvor der kan opstå høje følelsesmæssige krav til medarbejdere og ledere.

Overvejelser inden workshoppen

I din planlægning af workshoppen er der nogle forberedelsesspørgsmål, du bør stille dig selv – eller bedre endnu – drøfte med en kollega/leder:

- Hvem skal deltage og hvorfor?
- Hvad vil dem, der skal deltage, tænke om at have en workshop om det problem, I er ved at håndtere/løse?
- Kan I træffe beslutninger på workshoppen eller blot drøfte de forhold, som gør sig gældende?
- Hvem, hvornår og hvordan følger I op?
- Hvem kan du finde støtte hos undervejs i workshoppen, hvis noget bliver svært/går galt?
- Hvilken position og magt har du i gruppen? Og giver det anledning til opmærksomheder, du har eller noget, du skal have sagt højt i din rammesætning af workshoppen?
- Har du selv en agenda eller noget, du vil opnå, og hvordan får du bedst gjort det tydeligt for alle?

1. RAMME- SÆTNING	<p>Præsenter årsagen til/baggrunden for, at I skal have denne workshop, og hvad formål og mål med workshoppen er. Brug eventuelt 'kort om grænser for adfærd', som du ser nedenfor, til at rammesætte workshoppen</p> <p>Gør det tydeligt, om I skal/kan træffe beslutninger.</p>	15 min
2. INTER- VIEW- ØVELSE	<p>Del dine kolleger i makkerpar, og giv dem interviewguiden herunder. Sæt tidsrammen og understreg, at det er vigtigt, de interviewer hinanden skiftevis (det er ikke en samtale).</p>	30 min
3. INDIVI- DUET	<p>Efter interviewet får dine kolleger mulighed for refleksionstid alene omkring spørgsmålet:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hvilke grænser vil det være hensigtsmæssigt at gøre mere tydelige? <p>Skriv emner på post-it notes eller en tavle.</p>	5 min
4. I PLENUM	<p>Drøft det, I har noteret og tal om:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hvad beslutter vi at prøve af? Og hvornår skal vi evaluere? 	30 min

5. OPLÆG	<p>Præsenter redskabet 'papegøjenæb', som er en trin-for-trin guide til, hvordan man kan sætte grænser og håndtere reaktioner eller adfærd, som stiller krav til ansatte om at kunne håndtere høje følelsesmæssige krav. Redskabet hedder 'papegøjenæb', fordi sætningerne og systematikken ofte skal gentages flere gange, førend I kan nå frem til en aftale om næste skridt.</p>	15 min
6. GRUPPE- DRØFTELSE	<p>Inddel dine kollegaer i makkerpar lad dem arbejde med sætningerne i redskabet. Det er vigtigt, at sætningerne bliver tilpasset jeres egen kontekst.</p> <p>Makkerparrene skal tilpasse sætningerne og øve sætninger på de situationer, I ønsker at sætte tydelige grænser i. Det er vigtigt, at sætningerne passer godt til deres eget sprogbrug.</p>	20 min
7. OPSAM- LING	<p>Som opfølgning på workshoppen kan du stille følgende spørgsmål:</p> <ul style="list-style-type: none"> • For det vi i dag har drøftet/besluttet, hvad er så næste skridt? Og hvem har ansvaret? • Hvornår, hvem og hvordan følger vi op? • Hvilke positive effekter/forandringer håber vi, at det, vi har drøftet/besluttet i dag, medfører? 	20 min

Kort om grænser for adfærd

Hvor grænserne går i jeres arbejde med frivillige, må aldrig være et individuelt anliggende. Det er nemlig ikke de 'bredeste skuldre', som skal definere, hvad de 'smalleste skuldre' skal kunne bære eller finde sig i. Hvis grænser er et individuelt anliggende, bliver det et spørgsmål om magt, status og hierarki blandt medarbejdere: Hvem er mest hårdfør, hvem har retten til at definere rigtigt og forkert arbejde med frivillige osv. Det gør det utrolig svært at sige fra blandt de medarbejdere, der oplever, at deres grænser overskrides. Hvis borgere og/eller frivillige oplever, at grænserne er forskellige for medarbejdere, og der fx ikke er en kultur for, hvad der er ok og ikke ok, så kan det være med til at forstærke negative oplevelser i samarbejdet med frivillige. De frivillige vil reagere på ikke at få det ligesom ovre hos x-medarbejder, hvis en ny medarbejder fx siger fra overfor noget uhensigtsmæssig adfærd. Derfor er grænsedragning en fælles opgave, og tydelige og ens grænser er hjælpsomme i alle tilfælde, hvor der kan opstå høje følelsesmæssige krav til medarbejdere og ledere.

Interviewguide

Interview parvis:

- Hvad gør du i dit arbejde, som du vil kalde 'at sætte en grænse' for, hvad der er ok adfærd fra frivillige/medlemmer mod dig eller dine kolleger?
- Hvad tror du, dine kolleger/frivillige/medlemmer (vælg mest relevant) tænker om det, du kalder 'at sætte en grænse'?
- Hvis du for en stund lader værdien ligeværdighed guide dig i dit arbejde med frivillige/medlemmer, hvad forpligter det dig så til at begynde at gøre? Og hvad forpligter det dig til ikke at gøre længere?
- Hvilke grænser i arbejdet med frivillige/medlemmer kunne du godt tænke dig at gøre mere tydelige?

- Hvordan kan vi støtte hinanden, når det alligevel ikke er muligt at sætte en grænse, og hvilken hjælp kunne være givende at få?

Forslag til sætninger i Papegøjenæb

1. Anerkend frustrationen:

- *"Jeg kan godt høre, at..."*
- *"Hold da op, der kommer da lige..."*
- *"Det lyder til, det, der kommer ud her, er noget du har gået med længe..."*
- *"Når du lige siger det på denne måde, hvad er det så, du særligt gerne vil have jeg høre..."*

2. Fortæl hvad præmissen for dialogen er:

- *"Hvis vi to skal forsætte samtalen, så skal vi finde en tone, jeg også kan..."*
- *"Her hos os taler vi egentlig ikke sådan til hinanden, derfor..."*
- *"Jeg værdsætter sådan at kunne hjælpe, og for at kunne det, skal du..."*

3. Fortæl hvad du gør/ikke gør:

- *"Jeg kan desværre ikke gøre det, du beder mig om, men det jeg kan gøre herfra, er..."*
- *"Det, du kan gøre herfra, er..."*
- *"Jeg kan tilbyde, at x-person tager fat i dig, og..."*

4. Inviter personen til at bekræfte din position:

- *"Har du overblik over, hvad der skal ske herfra?"*
- *"Hvad ser du dig selv gøre herfra?"*
- *"Hvem skal du tale videre med?"*

5.3. GUIDE TIL KOLLEGIAL DEBRIEFING

Hvilket problem er I ved at løse?

Håndtering af følelsesmæssigt krævende situationer

Hvad kan brugen af dette redskab bidrage til?

Redskabet er en guide til, hvordan I kan lave kollegial debriefing, når I har stået i situationer, der har været grænseoverskridende eller følelsesmæssigt krævende.

Overvejelser

I din planlægning er der nogle forberedelsesspørgsmål, du bør stille dig selv – eller bedre endnu – drøfte med en kollega/leder:

- Hvilke beslutninger er nødvendige at træffe? Og har du allerede ideer til løsninger?
- Hvilken effekt, vil du gerne opnå med de tiltag, I beslutter?
- Hvem, hvornår og hvordan følger I op?

1. RAMME- SÆTNING	Rammesæt mødet ved at gøre det tydeligt, hvad formålet med debriefing er.	5 min
2. SAMTALE	Tag udgangspunkt i spørgsmålene i din debriefing.	45 min
3. OPSAM- LING	Som opfølgning på mødet kan du stille følgende spørgsmål: <ul style="list-style-type: none"> • For det vi i dag har drøftet/ besluttet, hvad er så næste skridt? Og hvem har ansvaret? • Hvornår, hvem og hvordan følger vi op? <p>Hvilke eventuelle positive effekter/forandringer håber vi, at det, vi har drøftet/ besluttet i dag, medfører?</p>	10 min

Spørgsmål til inspiration til kollegial debriefing

- Hvad, hvem og hvornår...
- Er du ok/ikke ok?
- Hvad har du behov for, vi bruger denne debriefing til?
- Hvornår tænkte du første gang, at her var et problem?
- Hvornår fylder problemet mest/mindst? Er der særlige situationer?
- Hvordan forklarer du det?
- Kunne der være andre forklaringer?
- Hvem er det det største problem for? Hvem er mest påvirket af det?
- Hvor meget fylder det for (navngivne andre)?
- Hvordan forklarer du forskellen?
- Hvilke effekter har det på dig lige nu?
- Hvilke effekter har det på dine samarbejdsrelationer / måder du går ind i relationer på?
- Hvad ser du dig selv gøre mere/mindre af næste gang/hvis det sker igen?
- Hvilke værdier, som bor hos dig / i din måde at arbejde på, kunne være på spil her?
- Er det okay – er der nogle værdier, som ikke får lov til at komme i spil?
- Og hvorfor det? Hvad siger det eventuelt om hvilke værdier, du hellere vil have træder frem?
- Hvor godt, synes du, du er i gang med at få dette problem løst?
- Er du tilfreds med det?
- Er der noget, der er blevet klarere for dig undervejs i dette interview?
- Hvis ja, hvad?
- Hvem har du evt. lyst til at tale videre med?

5.4. KONFLIKTHÅNDTERINGSPROCESGUIDE

Kort om konflikter

Konflikter med frivillige eller i frivilligrupper kan ofte have udgangspunkt i forandringer, der sker i organisationen, og som påvirker frivillige med en oplevelse af tab af status, tab af retten til medbestemmelse, en følelse af usikkerhed eller en følelse af uretfærdighed.¹⁰ Konflikter påvirker alles trivsel – også dem der ikke er direkte involveret. Årsager til konflikter findes ofte i uklarhed og modstridende krav og forventninger, som ikke bliver håndteret rettidigt¹¹. Det kan fx udspringe af, hvem der har 'ledelsesretten' over hvem, som vi behandler i kapitel 6.

Der er mange måder at håndtere eller løse i konflikter på. Mange flere end vi behandler her. Vi har valgt at fokusere på de konflikter, hvor du ikke selv er part, og hvor du som ansat fortsat selv har mulighed for at håndtere eller løse konflikterne. Der er dog det vigtige opmærksomhedspunkt, at du skal accepteres af parterne som tilstrækkeligt neutral til at kunne mægle mellem dem.

En konflikt kan beskrives som en uoverensstemmelse, der indebærer spændinger i og imellem mennesker. Konflikten består dels af en sag (noget, vi er uenige om; uoverensstemmelsen) og en relation (nogen, der er uenige; spændingen). For at løse konflikten skal man altså både finde en løsning på problemet og genetablere en tillidsfuld relation.¹² De konflikter, vi mødte mellem ansatte og frivillige i projektet, vil vi betegne som uoverensstemmelser om, hvem der har retten til at stille krav og opgaver til hvem og utydelige forventningsafstemninger om aftaler og deadlines. Det er uoverensstemmelser, som medarbejderne selv kunne håndtere i deres hverdag, men ikke løse, fordi de udspringer af

¹⁰ *Det professionelle arbejde med frivillige*. Kapitel 6. Ingerfair 2024

¹¹ Læs mere om sammenhængen mellem uklarhed og konflikter her: https://www.godtarbejdsmiljo.dk/media/5t3enjfg/bfa-klare-forventninger_web.pdf

¹² Hunt, Julia et. al. (2020): *Sådan leder du frivillige*. Ingerfair. Side 148.

noget, som de ikke kan løse alene. Fx udfordringen med at frivillige både kan være ens leder som bestyrelsesmedlem og samtidig være frivillig i en aktivitet, den samme ansatte er leder for (det ser vi nærmere på i næste kapitel).

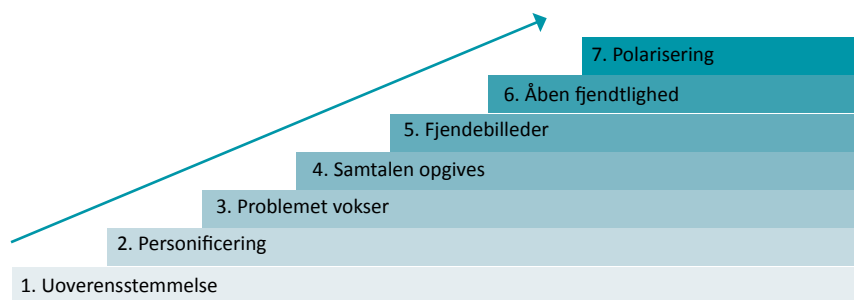
En konflikt indeholder altid en sag og en relation (man kan ikke have en konflikt med nogen, der ikke ved det), og når vi håndterer eller løser konflikter, så er det både sagen og relationen, vi arbejder med.

En konflikt kan vokse fra en lille uoverensstemmelse til grænseoverskridende og uværdige handlinger og sprogbrug. Ofte bruges konflikttrappen herunder til at illustrere dette.

Konflikttrappen¹³

En måde at forstå konflikters eskalering er gennem konflikttrappen. Trinene illustrerer, hvordan konflikter kan udvikle sig fra mindre uenigheder og uoverensstemmelser til decideret fjendskab.

Hvert trin repræsenterer et nyt niveau i konflikten. En konflikts udvikling og hastighed afhænger af parternes konfliktstil.



Figur 4 Konflikttrappe

Uoverensstemmelsen: Vi vil ikke det samme. Her er konflikten endnu ikke personlig, men den handler om forskellige synspunkter, ønsker, idéer eller lignende. Konflikten kan løses ved at nå til enighed, eller ved at en af parterne går på kompromis. Ved alle de kommende trin skal man tilbage til uoverensstemmelsen for at kunne løse konflikten.

Personificeringen: Det er din skyld. Når noget bevæger sig væk fra en uoverensstemmelse, er det ikke længere 'bare lige' at blive enige. For nu er det blevet personligt. Det handler ikke længere om det, man er uenig om, men om dem, man er uenig med. Man skal tilbage til første trin i konflikttrappen for at løse konflikten. Nogle elementer i en personlig konflikt kan godt være uløste, uden at det gør noget. Så længe begge parter blot accepterer, at de bare ikke vil det samme.

Problemet vokser: Sådan er det altid. Når problemet vokser, trækkes gamle eksempler og situationer frem i lyset som argumentation, og parterne bliver (måske ufrivilligt) mere fokuserede på at fastholde konflikten end på at løse den.

Samtalen opgives: Det kan være lige meget. Når samtalen opgives, er de frivillige nået dertil, hvor de ikke hører, hvad modparten siger, men forvrænger alt. Alle udmeldinger fra modparten lyder som en gentagelse, og man føler ikke, at samtalen bringer noget med sig. Opgives samtalen, har du først og fremmest til opgave at få parterne til at mødes og tale om konflikten.

De frivillige skal altså tilbage til trin 3, 'Sådan er det altid', før du kan få dem helt ned til første trin. Husk, at det ikke er nemt.

Fjendebilleder: Du er ikke et ordentligt menneske. Når der kommer fjendebillede af modparten, er konflikten helt derude, hvor det overhovedet intet har med uoverensstemmelsen at gøre længere. Den frivilliges billede af modparten er unanceret, og alt drejer sig om, at modparten ikke er til at arbejde sammen med eller har nogle egenskaber og holdninger, som man mener, er uforenelige med ens egne. Som leder skal du være opmærksom på, at de frivillige slet ikke er klar til at indgå aftaler eller kompromiser.

¹³ Afsnittet er skrevet med inspiration fra bogen Hunt, Julia et. al. (2020): *Sådan leder du frivillige*. Ingerfair.

Åben fjendtlighed: Jeg er imod dig, for du er imod mig. Her kommer konflikten virkelig frem i lyset. De frivillige laver åbenlyse fjendtlige handlinger, og alle, som forholder sig løsningsorienteret til parterne i konflikten, bliver ikke hørt. Alle idéer om, at konflikten kunne løses, er glemt. Det er sjældent, at I når at være i dette stadie særlig længe. De frivillige vil formentlig stoppe deres engagement.

Polarisering: Vi kan ikke være sammen. Polarisationen er det sidste stadie i konflikten. Det er her, de frivillige går hver til sit og konkluderer, at der ikke findes en løsning på konflikten, eller at der ikke er grund til at fortsætte arbejdet. Når du når dette stadie, vil det ofte være tæt på umuligt at genskabe en tillidsfuld relation.

I konfliktløsningen handler det om at tale folk tilbage til uoverensstemmelserne, for det er der, både sag og relation kan komme i spil. Jo længere oppe på trappen, parterne er, jo mere vil relationen ofte fylde, og selve sagen/uoverensstemmelsen vil træde i baggrunden. Derfor kan det være svært at finde frem til, hvad det overhovedet handler om. Det er det, vi tager fat i nu.

Et godt refleksionsspørgsmål, du kan stille dig selv til konfliktrappen, er, hvilke trin du lige umiddelbart vurderer, at konflikten befinder sig på? Hvis du vurderer, at I er der, hvor samtalen endnu ikke er opgivet, kan du som tommelfingerregel samle parterne og tage dialogen sammen. Hvis samtalen er opgivet, men endnu ikke er blevet til 'åben fjendtlighed', så er en bedre vej at gå, at tale med parterne hver for sig først (måske af flere omgange), og er der tale om åben fjendtlighed eller polarisering, så skal du overveje, om samarbejdet med den/de frivillige bør fortsætte (der kan dog være vedtægter, der forhindrer dig i at opsigte samarbejdet med den/de frivillige).

Hvilket problem er I ved at løse?

Konflikter mellem parter (fx ansatte og frivillige eller mellem frivillige)

Hvad kan brugen af dette redskab bidrage til?

Håndtering og løsning af de mindre konflikter og uoverensstemmelser.

Overvejelser

I din planlægning er der nogle forberedelsesspørgsmål, du bør stille dig selv – eller bedre endnu – drøfte med en kollega/leder:

- Hvad vil dem, der indgår i konflikten, tænke om at indgå i konfliktløsningsproces?
- Hvem, hvornår og hvordan følger I op?
- Hvem kan du finde støtte hos undervejs/efter samtalen, hvis noget bliver svært/går galt?
- Hvilken position og magt har du i organisationen? Og giver det anledning til opmærksomheder, du har eller noget, du skal have sagt højt i din rammesætning af samtalerne? Hvad er dine intentioner?
- Sæt rammen for, hvor lang tid møderne kan tage.

1. INVITÉR PARTERNE	Inviter parterne til en fælles samtale. Hvis parterne har opgivet at tale med hinanden, bør I først invitere dem til en individuel samtale. Se guide nedenfor
2. INVITÉR TIL FÆLLES- MØDE MELLEM PARTERNE	Brug samtaleguiden i samtalen med parterne (nedenfor) Kom rundt om alle fire punkter: <ul style="list-style-type: none">• Tanker• Følelser• Behov• Handlinger Aftal med parterne, hvornår og hvordan I skal følge op på samtalen.
3. OPFØLG- NING	Følg op på den aftale, du har lavet med parterne.

Samtaleguide til at tale med parterne hver for sig, før du bringer dem sammen (når samtalen er opgivet)

Sæt rammerne

Du indleder samtalen:

- Hvorfor er vi her?
- Hvad skal vi tale om?
- Hvad skal der komme ud af det?
- Hvad er de faktuelle omstændigheder?

Brug det konfliktnedtrappende sprog og aktiv lytning

- *Det, jeg hører dig sige, er ...*
- *Som jeg hører det, handler det primært om ...*
- *Så det, det handler om for dig, er ...*
- *Så I er uenige om ...*
- *Det har påvirket jeres relationen ved ...?*
- *(Kodeord/emne) siger du?*

Udforsk

Tanker:

- *Hvad tænker du, konflikten handler om?*
- *Hvorfor tror du, konflikten er opstået?*

Følelser:

- *Hvordan har du det med konflikten?*
- *Hvordan føles det, når du skal tale med ...?*

Behov:

- *Hvilke behov har du, som ikke bliver imødekommet?*
- *Hvorfor er det vigtigt for dig at ...?*

TANKER



FØLELSER



BEHOV

Perspektivér

Tanker:

- *Hvad tror du, modparten tænker om konflikten?*
- *Hvis han/hun/de stod her nu, hvad ville I så sige hver især?*

Følelser:

- *Hvordan tror du, den anden har det med konflikten?*
- *Hvordan ville jeres relation kunne være, hvis konflikten blev løst?*

Behov:

- *Hvilke behov tror du, den anden har?*
- *Hvad tror du er vigtigt for vedkommende?*

Afrund og afstem det videre forløb

- *Hvordan vil det være at mødes med modparten og tale videre?*
- *Hvad vil du gerne have sker nu?*
- *Hvad kan jeg gøre for at hjælpe?*

Hvis en konflikt er meget tilspidset, og I ønsker at løse den, så begge parter kan fortsætte i organisationen, kan det være nødvendigt at søge ekstern bistand hos en konfliktmægler.

Samtaleguide til at tale med parterne i samme rum

Tanker:

- Hvad tænker I hver især om konflikten lige nu?
- Hvorfor tror I hver især, konflikten er opstået, som I ser på situationen lige nu?

Følelser:

- Hvordan har I det hver især med konflikten lige nu?
- Hvilke følelser kan komme i spil hos jer hver især, når vi går i gang med at finde en løsning, I begge kan være i?

Behov:

- Hvilke behov har I hver især, som ikke bliver imødekommet lige nu?
- Hvorfor er det vigtigt for jer hver især, at ...?

Handlinger:

- Er vi enige om, at de centrale punkter i konflikten, som vi ser det lige nu, er...?
- Hvad håber I, at der sker nu?
- Hvilke handlinger ville muligvis imødekomme begge jeres behov?
- Hvad kunne vi gøre som det første for at løse konflikten?

Afrunding:

- Hvad tænker I hver især, vi med fordel kan aftale, at I gør nu?
- Hvad kan jeg gøre for at hjælpe?
- Som I har det lige nu, hvad kunne så være små tegn på, at det går den rigtige vej?

Bemærk den tentative sprogbrug i guiden 'lige nu', 'kunne', 'muligvis'. Det hjælper med at bløde samtalen op, og det hjælper parterne til ikke at være definerende i deres udsagn. På den måde kan det være nemmere senere i samtalen for parterne at bløde lidt op i deres udsagn om og holdninger til modparten.



6.

**STYRK SAMARBEJDSFLADERNE MELLE
BESTYRELSE OG SEKRETARIAT**

STYRK SAMARBEJDSFLADERNE MELLEML BESTYRELSE OG SEKRETARIAT

Ud fra et arbejdsmiljøperspektiv er det væsentligt, at bestyrelsens rolle og opgave er tydelig i en frivillig organisation, og at dette løbende bliver evalueret af bestyrelsen. Det kan være en banal pointe, men den er vigtig: Frivillige organisationer forandrer sig løbende, og derfor er bestyrelsens rolle og opgave i at lede organisationen også foranderlig.

I projektet så vi, at det er vigtigt for det psykiske arbejdsmiljø for ledere og ansatte, at der er en tydelig deling mellem bestyrelsens rolle og ansvar og sekretariatets. Jo mere tydelig denne deling er, desto mindre uklarhed om krav og forventninger blandt medarbejdere og ledere.

Eksempler på, at bestyrelsens rolle i organisationen forandrer sig, kan være:

- Når foreninger ansætter den første person.
I dette tilfælde vil bestyrelsens rolle være under forandring fra en arbejden- de bestyrelse til, at det fx er en sekretariatsleder, der nu træffer dag-til-dag beslutninger og udarbejder oplæg om mål og indsatser for den kommende tid til bestyrelsens orientering/drøftelse/input.
- Når foreninger er stiftet og ledet af en ildsjæl, som så stopper i foreningen.
I dette tilfælde har bestyrelsens rolle måske været mere kosmetisk, da stif- ter og tidligere leder har defineret og taget beslutninger for foreningens mål. Bestyrelsen skal nu i en periode være en arbejdende bestyrelse, som skal løse de daglige arbejdsopgaver, indtil en ny sekretariatsleder er ansat.
- Stor udskiftning i bestyrelsen.
I dette tilfælde betyder det ofte, at en sekretariatsleder bliver bærer af overleveringen af viden og erfaringer fra den forrige bestyrelse til en ny bestyrelse, og som fx kan skubbe bestyrelsen fra at have haft stor indflydel- se til at have mindre indflydelse.

Det er særligt, når den frivillige organisation ansætter den første person, eller når sekretariatet vokser, at bestyrelsens rolle og opgave skal justeres og af- stemmes med den rolle, som sekretariatet kan og skal indtage.

Ud fra principper for 'Good Governance'¹⁴ skal der være en tydelig deling mel- lem sekretariatet og bestyrelsen, hvor sekretariatslederen har ledelsesretten over medarbejderne, og bestyrelsen ikke blander sig i medarbejdernes arbejde og opgaveløsning.

Hvis der ikke er en tydelig rolleklarhed eller tillid mellem frivillige i bestyrelsen, ansatte i sekretariatet og frivillige i aktiviteterne, kan der opstå situationer, hvor både formel og uformel magt spiller ind og påvirker medarbejderes ar- bejdsmiljø og andre frivilliges trivsel.

Når der er uklarhed, kan det skyldes, at ansatte og bestyrelsesmedlemmer har forskellige perspektiver på eller idéer om, hvordan bestyrelsesmedlemmer kan og skal agere i organisationen, og hvilken betydning det kan have. Derfor kan det være en god idé først at afklare i bestyrelsen, hvordan bestyrelsesmedlem- merne oplever deres egen rolle, og hvilken rolle de gerne vil og bør indtage i organisationen.

¹⁴ Læs mere om Good Governance i Frivilligrådets anbefalinger for god ledelse i den frivillige sociale sektor fra 2021 [her](#)

6.1. WORKSHOPGUIDE TIL AT DRØFTE SAMARBEJDSFLADER MELLEM BESTYRELSE OG SEKRETARIAT

Når en frivilligorganisation udvikler sig fra udelukkende at være baseret på frivillige kræfter i alle led i organisationen til at ansatte et sekretariat, er det vanskeligt for bestyrelsen at gå fra at være en driftsbestyrelse til at være en strategisk bestyrelse. Ofte vil bestyrelsesmedlemmer have lyst til at blande sig i driftsopgaver, fordi de muligvis har været vant til det tidligere, eller fordi kulturen er blevet sådan. Driftsbestyrelsen er udelukkende for foreninger, hvor der kun findes frivillige. Derfor skal bestyrelsen flytte sig væk fra driften, når der er et lønnet sekretariat. Det skyldes, at bestyrelsen uhensigtsmæssigt producerer uklare krav og modstridende krav og forventninger – både leder/ledelsen og til medarbejderne.

Nogle gange er det vigtigt at løsne lidt op i forestillingen om, hvad bestyrelsen kan og ikke kan blande sig i, så herunder er nogle arketyper på bestyrelser, hvor samtalen med bestyrelsen handler om, hvilken rolle og ansvar bestyrelsen har, som den 'strategiske bestyrelse'.

Hvilket problem er I ved at løse?

Uklare roller og ansvar mellem bestyrelse og sekretariat

Hvad kan brugen af dette redskab bidrage til?

Arketyperne kan bruges til at beskrive foreningens 'Good Governance', og der kan ofte tilføjes en funktionsbeskrivelse for sekretariatslederen og for for-personen.

Overvejelser

I din planlægning af workshoppen er der nogle forberedelsesspørgsmål, du bør stille dig selv – eller bedre endnu – drøfte med en kollega/leder:

- Hvem skal deltage og hvorfor?
- Hvad vil dem, der skal deltage, tænke om at have en workshop om det problem, I er ved at håndtere (løse)?
- Kan I træffe beslutninger på workshoppen eller blot drøfte de forhold, som gør sig gældende?
- Hvem, hvornår og hvordan følger I op?
- Hvem kan du finde støtte hos undervejs i workshoppen, hvis noget bliver svært/går galt?
- Hvilken position og magt har du i gruppen? Og giver det anledning til opmærksomheder du har eller noget, du skal have sagt højt i din rammesætning af workshoppen?
- Har du selv en agenda, eller noget du vil opnå, og hvordan får du bedst gjort det tydeligt for alle?

<p>1. RAMME-SÆTNING</p>	<p>Præsenter årsagen til/baggrunden for, at I skal have denne workshop samt hvad formål og mål med workshoppen er.</p> <p>Gør det tydeligt, om I skal/kan træffe beslutninger.</p> <p>Rammesæt workshoppen med inspiration fra indledningen af afsnittet og præsentation af arketyperne for bestyrelser, som er præsenteret ovenfor.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Drøft, hvilken rolle bestyrelsen skal have i foreningen. • Aftal, hvornår og hvordan I vil genbesøge aftalen om bestyrelsens rolle. 	15 min
<p>2. PLENUM-DRØFTELSE</p>	<p>I plenum drøfter I:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hvilken rolle skal bestyrelsen have i foreningen? 	15 min
<p>3. OPSAMLING</p>	<p>Som opfølgning på mødet kan du stille følgende spørgsmål:</p> <ul style="list-style-type: none"> • For det vi i dag har drøftet/besluttet, hvad er så næste skridt? Og hvem har ansvaret? • Hvornår og hvordan I taler om det, hvis enten bestyrelsen eller sekretariatet oplever, at rollerne skrider? • Hvornår, hvem og hvordan genbesøger vi aftalen om bestyrelsens rolle? • Hvilke eventuelle positive effekter/forandringer håber vi, at det, vi har drøftet/besluttet i dag, medfører? 	30 min

Kort om bestyrelser - arketyper

I en frivillig organisation kan bestyrelsernes roller og funktioner variere betydeligt. Her er tre arketyper af bestyrelser, som iflg. vores erfaring er gode til at tale ud fra. Det kan I fx gøre på et bestyrelsesmøde, og det vil formentlig kræve, at det bliver faciliteret af en ekstern konsulent, da der er en magtrelation mellem bestyrelsen og sekretariatslederen/ledelsen, som gør det vanskeligt for begge parter at drøfte nøgtern og sige, hvad man mener.

1. 'Kosmetisk bestyrelse': Denne type bestyrelse spiller en mere ceremoniel eller repræsentativ rolle. Medlemmerne er ofte udpeget og ikke nødvendigvis særlig optaget af foreningens mærkesag. De involverer sig kun i deres formelle ansvar med at føre tilsyn og gennemføre en generalforsamling.

2. 'Driftsbestyrelsen': Denne type bestyrelse er meget hands-on og involverer sig direkte i organisationens daglige aktiviteter. Medlemmerne kan tage aktiv del i projektstyring, fundraising, og andre operationelle opgaver.

3. 'Strategisk bestyrelse': En strategisk bestyrelse fokuserer på at fastlægge organisationens langsigtede mål og strategier. Denne bestyrelse sætter en ramme og retning for og med ledelsen for at udvikle og implementere en vision for organisationens fremtid samtidig med, at den sikrer, at organisationen forbliver tro mod sit formål og værdier. Den daglige ledelse ligger hos sekretariatslederen.

6.2. WORKSHOPGUIDE TIL AT FORVENTNINGS- AFSTEMME BESLUTNINGSRETEN MELLEM BESTYRELSE OG SEKRETARIAT

Denne guide kan bruges i forlængelse af samtalen om, hvilken rolle bestyrelsen har i foreningen.

Hvilket problem er I ved at løse?

Uklare roller og ansvar mellem bestyrelse og sekretariat

Hvad kan brugen af dette redskab bidrage til?

I forlængelse af samtalen om, hvilken type bestyrelse I har/er, kan arbejdet med skemaet herunder give et godt overblik over fordelingen af rolle og ansvar mellem bestyrelse og sekretariat og frivillige. Det kan være en hjælp i det daglige, når det skal være tydeligt, hvordan og hvem der kan træffe beslutninger, drøfte aktiviteter eller løse hvilke opgaver.¹⁵

Overvejelser

I din planlægning af workshoppen er der nogle forberedelsesspørgsmål, du bør stille dig selv – eller bedre endnu – drøfte med en kollega/leder:

- Hvem skal deltage og hvorfor?
- Hvad vil dem, der skal deltage, tænke om at have en workshop om det problem, I er ved at håndtere (løse)?
- Kan I træffe beslutninger på workshoppen eller blot drøfte de forhold, som gør sig gældende?
- Hvem, hvornår og hvordan følger I op?

- Hvem kan du finde støtte hos undervejs i workshoppen, hvis noget bliver svært/går galt?
- Hvilken position og magt har du i gruppen? Og giver det anledning til opmærksomheder du har eller noget, du skal have sagt højt i din rammesætning af workshoppen?
- Har du selv en agenda eller noget, du vil opnå, og hvordan får du bedst gjort det tydeligt for alle?

Forberedelse

Forbered mødet ved at udfylde skemaet præsenteret nedenfor fx i samarbejde mellem bestyrelsesleder og sekretariatsleder med relevante områder for jeres organisation og med relevante persongrupper.

Udfyld persongruppernes roller ift. de forskellige arbejdsområder, så I får fordelt beslutningskompetencer, ledelse og kommunikation:

B = Beslutning

I = Indstiller

O = Orienteres

S = Sparring

U = Udfører

¹⁵ Auken, Laura et al. (2020); *At lede en sag. Grundbog for bestyrelsesmedlemmer i frivillige organisationer*. 2. udgave, 2. oplag. CFSA

1. RAMME- SÆTTE	<p>Præsenter årsagen til/baggrunden for, at I skal have denne workshop, samt hvad formål og mål med workshoppen er.</p> <p>Gør det tydeligt, om I skal/kan træffe beslutninger.</p> <p>Præsenter det udfyldte skema som ramme for den videre drøftelse.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Faciliter samtalen på mødet fx med spørgsmålene i øvelsen. • Aftal, hvornår og hvordan I vil genbesøge aftalerne om fordeling af roller, ansvar og opgaver 	15 min
2. PLENUM- DRØFTELSE	<p>Faciliter samtalen på mødet med i spørgsmålene:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hvordan adskiller bestyrelsens arbejde sig fra det wdaglige ledelsesarbejde? • Hvad er intentionen med at fordele opgaver og ansvar? • Hvad vil vi gerne stå med bagefter? • Hvordan træffer vi beslutninger om fordeling af ansvar og opgaver? Skal alle være enige? • Hvornår skal vi genbesøge fordelingen? 	45 min

3. OPSAM- LING	<p>Som opfølgning på workshoppen kan du stille følgende spørgsmål:</p> <ul style="list-style-type: none"> • For det vi i dag har drøftet/ besluttet, hvad er så næste skridt? Og hvem har ansvaret? • Hvornår, hvem og hvordan følger vi op? • Hvilke positive effekter/forandringer håber vi, at det, vi har drøftet/ besluttet i dag, medfører? 	15 min
-------------------------------	--	--------

SKEMA TIL FORDELING AF BESLUTNINGSKOMPETENCER, LEDELSE OG KOMMUNIKATION:

	Budget	Strategi	Nye aktiviteter	X-aktivitet	Y-aktivitet	Medlemsdemokrati	Ansættelser og vilkår
Bestyrelse							
Sekretariat							
Frivillige							

B = Beslutning I = Indstiller O = Orienteres S = Sparring U = Udfører

6.3. WORKSHOPGUIDE TIL DIALOG PÅ SEKRETARIATET OM SAMARBEJDET MED BESTYRELSEN

Hvilket problem er I ved at løse?

Uklarhed i samarbejde mellem bestyrelse og medarbejder.

Hvad kan brugen af dette redskab bidrage til?

Redskabet kan hjælpe jer til at afdække, hvordan I oplever bestyrelsens rolle i forhold til resten af organisationen, samt hvordan I kan få en konstruktiv dialog til at styrke samarbejdet mellem sekretariatet.

Overvejelser

I din planlægning af workshoppen er der nogle forberedelsesspørgsmål, du bør stille dig selv – eller bedre endnu – drøfte med en kollega/leder:

- Hvem skal deltage og hvorfor?
- Hvad vil dem, der skal deltage, tænke om at have en workshop om det problem, I er ved at håndtere/løse?
- Kan I træffe beslutninger på workshoppen eller blot drøfte de forhold, som gør sig gældende?
- Hvem, hvornår og hvordan følger I op?
- Hvem kan du finde støtte hos undervejs i workshoppen, hvis noget bliver svært/går galt?
- Hvilken position og magt har du i gruppen? Og giver det anledning til opmærksomheder, du har, eller noget du skal have sagt højt i din rammesætning af workshoppen?
- Hvordan sikrer du konstruktiv drøftelse om samarbejdet med bestyrelsen undervejs i workshoppen?
- Har du selv en agenda eller noget du vil opnå, og hvordan får du bedst gjort det tydeligt for alle?

1. RAMME- SÆTNING	<p>Præsenter årsagen til/baggrunden for, at I skal have denne workshop, samt hvad formål og mål med workshoppen er.</p> <p>Gør det tydeligt, om I skal/kan træffe beslutninger.</p> <p>Sæt scenen, så samtalen om samarbejdet med bestyrelsen foregår på en konstruktiv måde – ”vi skal tale om det på en måde, så bestyrelsen i princippet kunne sidde og lytte med”</p>	15 min
2. INTER- VIEW- ØVELSE	<p>Del dine kolleger i makkerpar og giv dem interviewguiden herunder. Sæt tidsrammen og understreg, at det er vigtigt, de interviewer hinanden skiftevis (det er ikke en samtale).</p>	30 min
3. INDIVI- DUET	<p>Efter interviewet får dine kolleger mulighed for refleksionstid alene omkring spørgsmålet:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hvad vil være virkningsfuldt at drøfte sammen nu? • Hvad tror du, bestyrelsen tænker om det, du vil drøfte? <p>Skriv emner på post-it notes eller en tavle.</p>	5 min

4. I PLENUM	Drøft det, I har noteret, og afslut med en dialog om: <ul style="list-style-type: none"> • Hvad beslutter vi at prøve af? Og hvornår skal vi evaluere? • Hvad kræver mere information eller udvikling? Og hvem gør det? 	45 min
5. OPSAM- LING	Som opfølgning på workshoppen kan du stille følgende spørgsmål: <ul style="list-style-type: none"> • For det vi i dag har drøftet/besluttet, hvad er så næste skridt? Og hvem har ansvaret? • Hvornår, hvem og hvordan følger vi op? • Hvilke positive effekter/forandringer håber vi, at det, vi har drøftet/besluttet i dag, medfører? 	25 min

Interviewguide

Ofte vil det kun være nogle få medarbejdere, der sammen med lederen/ledelsen 'kommer i klemme', når der er utydelige samarbejdsflader, men de fleste medarbejdere vil være opmærksomme på, at det forekommer, og derfor er det en vigtig drøftelse at have på hele arbejdspladsen.

Spørgsmålene kan være med til at afdække, hvordan I oplever bestyrelsens rolle i forhold til resten af organisationen, og jeres svar og overvejelser kan I bruge i samarbejdet med bestyrelsen om, hvordan I kan bidrage til samarbejdet.

Vælg først en fokusperson. Den anden (intervieweren) skal nu stille nedenstående spørgsmål. Et interview varer 15 minutter – derefter bytter I rolle.

- Hvordan oplever du helt konkret, at bestyrelsens rolle kommer til udtryk?
- Hvornår er det mere og mindre til stede?
- Når det er uklart, hvilken rolle bestyrelsen har, hvad oplever du så, I gør for at håndtere det?
- Hvordan samler I op, når der har været uklarhed, og taler om, hvordan det fremadrettet kan håndteres?
- Hvilken betydning har bestyrelsen i din hverdag og i dine kollegaers hverdag?
- Hvilken betydning har bestyrelsen for andre frivillige i foreningen og for brugere/medlemmer/andre?
- Hvad har du lagt mærke til, at der er sket i den seneste tid, som er udtryk for, at bestyrelsen skubber til, at I bevæger jer i en foretrukken retning i organisationen?
- Hvad er evt. blevet tydeligere for dig undervejs i dette interview? Hvis ja, hvad?
- Er der noget, du gerne vil arbejde videre med dine kollegaer om?

6.4. WORKSHOPGUIDE TIL DIALOG OM SAMARBEJDET MELLEM BESTYRELSE OG SEKRETARIATSLEDELSE

Hvilket problem er I ved at løse?

Uklarhed i samarbejde mellem bestyrelse og medarbejder

Hvad kan brugen af dette redskab bidrage til?

Workshoppen kan hjælpe jer til at afdække, hvordan I oplever bestyrelsens rolle i forhold til resten af organisationen, og jeres svar og overvejelser kan I bruge i samarbejdet med bestyrelsen om, hvordan I kan bidrage til samarbejdet.

Overvejelser

I din planlægning af workshoppen er der nogle forberedelsesspørgsmål, du bør stille dig selv – eller bedre endnu – drøfte med en kollega/leder:

- Hvem skal deltage og hvorfor?
- Hvad vil dem, der skal deltage, tænke om at have en workshop om det problem, I er ved at håndtere/løse?
- Kan I træffe beslutninger på workshoppen eller blot drøfte de forhold, som gør sig gældende?
- Hvem, hvornår og hvordan følger I op?
- Hvem kan du finde støtte hos undervejs i workshoppen, hvis noget bliver svært/går galt?
- Hvilken position og magt har du i gruppen? Og giver det anledning til opmærksomheder, du har eller noget, du skal have sagt højt i din rammesætning af workshoppen?
- Har du selv en agenda eller noget du vil opnå, og hvordan får du bedst gjort det tydeligt for alle?

1. RAMME-SÆTTE	<p>Præsenter årsagen til/baggrunden for, at I skal have denne workshop, samt hvad formål og mål med workshopen er.</p> <p>Gør det tydeligt, om I skal/kan træffe beslutninger.</p> <p>Den oplevelse, I har af kvaliteten af samarbejdet mellem bestyrelsen og sekretariatet, har sit udgangspunkt i de erfaringer, værdier og relationer, I hver især har med de personer, der indgår i den anden gruppe, og der kan være en forskel i oplevelsen, som udspringer af magtbalancen i forholdet.</p>	10 min	3. INTERVIEW-ØVELSE - fortsat	<p>Interviewøvelsen kan give jer indsigt i, hvor I hver især står i forhold til, hvilken rolle bestyrelsen skal have i organisationen, og der kan samles op med en samtale om, hvordan bestyrelsen bedst muligt bidrager i udvikling og læring i organisationen fx med spørgsmål om: Hvilken (arketypisk) rolle bør bestyrelsen spille i organisationen i den kommende tid? Og hvorfor?</p>	
2. INDIVIDUEL REFLEKSION	<p>Bed bestyrelsesmedlemmer og sekretariatsledelse bruge 5 minutter på at reflektere over en situation inden for det senere års tid, der illustrerer noget af det, som de virkelig sætter pris på og værdsætter ved jeres samarbejde mellem bestyrelsen og sekretariatsledelsen. Det skal være en situation, som de selv har været en del af, og som de tænker tilbage på med glæde.</p>	5 min	4. INDIVIDUET	<p>Efter interviewet får deltagerne mulighed for refleksionstid alene omkring spørgsmålet:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hvad vil være virkningsfuldt at drøfte sammen nu? <p>Skriv emner på post-it notes eller en tavle.</p>	5 min
3. INTERVIEW-ØVELSE	<p>Inddel deltagerne i makkerpar og giv dem interviewguiden herunder. Sæt tidsrammen og understreg, at det er vigtigt, de interviewer hinanden skiftevis (det er ikke en samtale).</p>	40 min	5. I PLENUM	<p>Drøft det, I har noteret, og afslut med en dialog om:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hvad beslutter vi at prøve af? Og hvornår skal vi evaluere? • Hvad kræver mere information eller udvikling? Og hvem gør det? 	45 min
			6. OPSAMLING	<p>Som opfølgning på workshopen kan du stille følgende spørgsmål:</p> <ul style="list-style-type: none"> • For det vi i dag har drøftet/besluttet, hvad er så næste skridt? Og hvem har ansvaret? • Hvornår, hvem og hvordan følger vi op? • Hvilke positive effekter/forandringer håber vi, at det, vi har drøftet/besluttet i dag, medfører? 	15 min

Interviewguide

Gennemfør interview på skift. Vælg, hvem der først er interviewer, og hvem der er fokuspersion. Et interview tager ca. 20 minutter. Der skal ikke noteres eller berettes til andre om samtalen, bortset fra spørgsmålene i det sidste punkt, som kan bruges til opsamling på øvelsen.

Inspiration til spørgsmål

- Hvad gør du i dit virke som bestyrelsesmedlem/sekretariatsleder, du vil betegne som den rigtige måde at samarbejde på?
- Hvorfor kan du kalde netop det for den rigtige måde at samarbejde på?
- Skelner du evt. mellem forskellige former for den rigtige måde at samarbejde på?

- Hvad tror du, de andre i bestyrelsen/sekretariatsledelsen forbinder med det, du kalder den rigtige måde at samarbejde på?
- Når du praktiserer det, som du og evt. andre betegner som den rigtige måde at samarbejde på, hvad forpligter det dig så til at gøre/eller ikke gøre?
- Hvilke effekter har det på samarbejdsrelationer med bestyrelsen?
- Hvilke effekter har det på samarbejdsrelationer med sekretariatsledelsen?

- Hvad synes du, du er specielt god til af det, du kalder den rigtige måde at samarbejde på?
- Hvor har du lært det? Af hvem?
- Hvilke opgaver kan du bedst lide? Og hvorfor mon det?
- Hvilke begrænsninger kan du af og til opleve i din praksis med det du kalder den rigtige måde at samarbejde på?

- Hvad ser du dig selv gøre, som du gerne vil gøre mere eller mindre af?
- Er der noget, der er blevet klarere for dig undervejs i dette interview?
- Hvis ja, hvad?
- Hvad kunne du eventuelt have lyst til at arbejde videre med? Eller tale med de andre i bestyrelsen/sekretariatsledelsen om?