



Når arbejdsmiljøet  
slår knuder



EN GUIDE TIL HVORDAN DU  
STYRKER SAMARBEJDET  
MED FRIVILLIGE

Vi har 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 organisationer.

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.

## 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 guiden "Skab klarhed i rolle og opgaver" og i guiden "Styrk samarbejdsfladerne 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.

## WORKSHOPGUIDE TIL FORVENTNINGSADFÆSTNING MELLEM 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?

<b>1. RAMME- SÆTNING</b>	<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	<b>2. SAMTALER I MINDRE GRUPPER</b>  - fortsat	<p><b>Ansvar og opgaver</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hvem har ansvaret for (nævn de forskellige opgaver i indsatsen)?</li> <li>• Hvem løser selve (eller dele af) opgaven (nævn de forskellige opgaver i indsatsen)?</li> <li>• Hvilke beslutninger kan frivillige træffe her?</li> <li>• Hvilke beslutninger kan ansatte træffe her?</li> <li>• Er der beslutninger, vi skal træffe sammen?</li> </ul> <p><b>Opsamling i grupper</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hvilke uafklarede spørgsmål vil vi gerne drøfte i plenum?</li> <li>• Hvad var særligt vigtigt i det, I fik talt om her?</li> </ul>	
<b>2. SAMTALER I MINDRE GRUPPER</b>	<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><b>Formålet med den frivillige indsats</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hvad er formålet med vores indsats?</li> <li>• Hvordan bidrager frivillige og ansatte til dette formål?</li> <li>• Hvornår er vores samarbejde en succes? Og hvilke synlige resultater markerer dette?</li> <li>• Hvad forventer vi af hhv. ansatte og frivillige ift. overholdelse af deadline, tidsforbrug, informationsniveau osv.?</li> </ul>	60 min	<b>3. PLENUM- DRØFTELSE</b>	<p>I plenum samler I op på spørgsmålene:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hvilke uafklarede spørgsmål vil vi gerne drøfte i plenum?</li> <li>• Hvad var særligt vigtigt i det, I fik talt om her?</li> </ul> <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

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

**SKEMA TIL FORDELING AF ANSVAR OG OPGAVER MELLEMS ANSATTE OG FRIVILLIGE**

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

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

## GUIDE TIL AT TALE OM POSITIONER OG POSITIONS-SKIFTE 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?

<b>1. RAMME- SÆTNING</b>	<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	<b>4. ØVELSE</b>	<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
<b>2. INDIVI- DUELT</b>	<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	<b>5. OPSAM- LING</b>	<p>Som opfølgning på workshoppen kan du stille følgende spørgsmål:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• For det vi i dag har drøftet/ besluttet, hvad er så næste skridt? Og hvem har ansvaret?</li> <li>• Hvornår, hvem og hvordan følger vi op?</li> <li>• Hvilke positive effekter/forandringer håber vi, at det, vi har drøftet/ besluttet i dag, medfører?</li> </ul>	5 min
<b>3. PLENUM</b>	<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.

Can 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?"