

- Hvor bliver du inspireret til din ledelsesopgave, og skulle du opsøge denne inspirationskilde noget oftere?

## Kapitel 2

### Motivation

Læs dette kapitel, hvis du vil vide mere om følgende temaer:

- Hvad motivation er, og hvordan du kan arbejde med det som leder.
- Konkrete redskaber til at fremme de frivilliges motivation.
- Demotiverende faktorer i det frivillige arbejde.
- Ydre og indre motivation.
- De grundlæggende oplevelser, som frivilliges motivation ofte handler om.

Hvordan motiveres frivillige til at gøre en indsats i organisationen? Dette kapitel giver indblik i, hvad motivation handler om for mange frivillige, og kapitlet indeholder også redskaber til at fremme denne motivation og gøre arbejdet attraktivt for de frivillige. De fire motiverende oplevelser, som præsenteres i afsnittet 'Indre motivation', er vigtige for mange frivillige, men de konkrete måder at fremme dem på kan være forskellige fra organisation til organisation. Det er derfor ikke nødvendigt at bruge alle de redskaber, der beskrives i kapitlet for at motivere frivillige. Det er derimod vigtigt, at man som leder er opmærksom på at bruge de redskaber, som falder én selv naturligt og som passer ind i sammenhængen.

Ledelsesopfattelsen i denne bog bygger på en anerkendende tilgang<sup>5</sup>, og dermed er evnen til at motivere andre noget helt centralt i forhold til ledelse af frivillige jf. vores definition i kapitel 1. Det koster noget at engagere frivillige. Det kræver tid og sandsynligvis også en smule økonomi. Der skal investeres menneskelige ressourcer i at samle de frivillige, være til stede for dem, følge op på deres arbejde osv., dels for at få organisationen til at fungere, dels for at de frivillige kan bevare motivationen.

Det betyder ikke, at man som leder skal bruge al sin tid på at rose frivil-

<sup>5</sup> Også kaldet 'appreciative inquiry'. Det handler om, at se på det, som virker og lære af det, frem for at fokusere på problemerne. Det handler også om, at være nysgerrig, fordomsfri og åben overfor andre menneskers holdninger og praksis. En fordel ved metoden er, at mennesker oplever, at det, de har at byde ind med er værdifuldt, og at de bliver hørt og delagtiggjort i organisationens arbejde. Se f.eks. Dall: *Slip anerkendelsen løs*, 2001. Se også Kapitel 10 om kreativ idéudvikling.

lige. Et vigtigt aspekt af motivering handler om at hjælpe dem til at være selvmotiverende, dvs. i høj grad at kunne styrke deres egen motivation. Men motivation må tænkes ind både på organisationsplan, dvs. for alle frivillige, men også på teamniveau og i mødet med de enkelte frivillige.

Inge har været formand i en bestyrelse for en lokal organisation i et halvt år efter først at have siddet to år som almindeligt medlem. Bestyrelsen fungerer som et ledelsesteam og skal varetage en række opgaver, sådan at de frivillige kan udføre deres sociale arbejde. Til Inges store frustration virker de øvrige medlemmer af bestyrelsen oftest uoplagte, og de tager sjældent uopfordret opgaver på sig. Hun kommer af og til med forslag til nye initiativer, men idéerne falder som regel til jorden i processen. Bestyrelsesmøderne er ikke direkte dårlige, synes hun, men der er tilsyneladende ingen, som har tid eller lyst til at gøre mere end det, som er højst nødvendigt.



## Hvad er motivation?

Hvad vil det sige at motivere frivillige? Motivation kan beskrives som det at være villig til eller at have et ønske om at udføre et stykke arbejde. Motivering kan beskrives som det at bevæge et andet menneske til at udføre et stykke arbejde.

Hvordan det sker, afhænger bl.a. af den tilgang, som man har til den frivillige. Ses vedkommende som en 'doven' person, der skal 'lokkes' eller plages for at fortsætte med at udføre et stykke frivilligt arbejde? Ses vedkommende som en person, der af sig selv 'burde' ofre sig for den gode sag og være tilfreds med det? Eller betragtes den frivillige som en person, der gerne vil gøre en forskel, hvis blot de rette rammer er til stede, og vedkommende oplever selv at få noget godt ud af det?

De fleste frivillige vil gerne have noget igen for det arbejde, som de udfører. Hvis man ser en win-win situation for den frivillige og organisationen som optimal, undgår man at opdele frivillige i 'de gode', der er selvopfrende, og 'de egoistiske', som ikke vil investere noget af sig selv i arbejdet.<sup>6</sup> De af vores interviewpersoner, som giver udtryk for at få meget ud af det frivillige

engagement, er også dem, der lægger mest energi i arbejdet.

Det skal understreges, at motivering ikke er det samme som manipulation. Manipulation handler f.eks. om at få frivillige til at udføre et stykke arbejde, som de i virkeligheden ikke har lyst til, men blot oplever det som umuligt at sige nej til. Motivering handler om at gøre det positivt attraktivt for en person at være frivillig.

I kapitel 4 om hvervning ser vi på de potentielle frivilliges motivation for at gå ind i det frivillige arbejde. Her opdiger vi en række forhold, som har betydning for motivationen, når man er blevet frivillig.

Der er forskel på formål, på mennesker og på omstændigheder. Ved at spørge alle nye frivillige om, hvorfor de har valgt at blive frivillige, kan man få indblik i noget af det, som er vigtigt for deres motivation. På den baggrund kan man overveje, hvilke 'redskaber' det er oplagt at tænke ind i ledelsen af vedkommende. Det kan også være en god idé af og til at stikke en finger i jorden og spørge ind til, hvad folk har brug for for at trives. Både personer og omstændigheder udvikler sig, og måske er det noget helt andet, som fastholder folk, når de først har været i organisationen i et stykke tid.

## 'Motivationsfremmere' kan være vanedannende

Man må være opmærksom på, at det initiativ, som man tager en enkelt gang for at fremme motivationen hos de frivillige, kan skabe en forventning om, at det bliver gentaget. Hvis man giver en gratis udflugt eller i en periode bruger usædvanligt meget tid på samtaler med de frivillige, kan det være en fordel at gøre opmærksom på, at det er noget særligt, der finder sted i en periode.

Tilsvarende kan det også betyde meget at holde fast i visse traditioner. I en af de lokalforeninger, som vi har besøgt, får de frivillige hvert år en julestjerne. Da den et år blev sparet væk, fordi bestyrelsen ikke troede, at den havde nogen betydning, vækkede det store protester. At få en julestjerne er for disse frivillige blevet et symbol på værdsættelse.

## At hjælpe til 'selvmotivering'

Motivering handler som sagt også om at hjælpe den frivillige til at være selvmotiverende. Det kan bestå i at spørge ind til, hvad der skal til, for at personen trives, og derefter at spørge, hvad personen selv kan gøre for at fremme sin trivsel. Det kan også handle om at opmuntre de frivillige til selv

<sup>6</sup> Habermann: *En postmoderne engel – motiver for frivillighed*, 2007.

at arrangere de sociale arrangementer, som er med til at fremme fællesskabet. Det gælder ikke om at give de frivillige alt det, som de beder om, men at vurdere, hvordan man bedst hjælper dem til at være selvkørende, og hvad det samtidig er nødvendigt, at de får fra lederen.

### Egen motivation – lige så vigtig

Det kan være en fare at være så optaget af andres trivsel, at man glemmer, hvad der skal til, for at man selv trives og kan holde motivationen i det lange løb. Hvis man ikke finder sit eget arbejde som leder motiverende, er det sandsynligvis svært at hjælpe andre til at finde deres gejst. Det at motivere andre må ikke ske på bekostning af ens egen langvarige motivation.

Det kan være givende af og til at sætte tid af til at overveje: 'Hvad skal der til for at jeg trives? Hvad giver mig energi? Hvordan kan jeg sørge for at få så meget af dét, at det opvejer de dele af arbejdet, der er mindre motiverende for mig?' Endnu bedre er det måske at finde en mentor i eller uden for organisationen, som kan stille én sådanne spørgsmål. At fastholde egen motivation kræver under alle omstændigheder selvledelse. (Se kapitel 8 om selvledelse.)

Inger er frustreret over de andre bestyrelsesmedlemmer, og hun har flere gange overvejet, om hun burde forlade formandsposten og gå ud af foreningen. Hun har opdaget, at det er vigtigt for hendes egen motivation at være i tæt kontakt med brugerne i organisationen. Det er organisationens betydning for brugerne, som holder hende fast på at fortsætte i bestyrelsen, og hun oplever at gøre en konkret forskel, når hun er sammen med dem. Hun sørger derfor bevidst for at tage nogle vagter på lige fod med andre frivillige, så hun ikke kun udfører det arbejde, der er forbundet med formandsposten.

### Hvad skal være på plads?

Når man taler om motivation, er man også nødt til at se på, hvad der skal være på plads i organisationen, for at motivationen overhovedet kan opstå.

Frederick Herzberg skelner mellem motivationsfaktorer og vedligeholdelsesfaktorer.<sup>7</sup> En motivationsfaktor kan beskrives som det, der giver lyst til at



<sup>7</sup> Christensen: *Motivation i videnarbejde*, 2007.

udføre et stykke arbejde. En vedligeholdelsesfaktor kan beskrives som noget, der skal være til stede, hvis man vil undgå utilfredshed hos de frivillige. Vedligeholdelsesfaktorerne er ikke tilstrækkelige til at få disse til at fortsætte som frivillige, men er de ikke til stede, mindskes motivationen hos mange.

I vores undersøgelser i frivillige organisationer, har der tegnet sig et klart mønster af, hvad der kan fratage frivillige deres motivation, dvs. hvilke primære vedligeholdelsesfaktorer, der er i spil, selvom der selvfølgelig altid vil være variationer i organisationerne imellem. De 'motivationsdræbere', som man skal være særlig opmærksom på er: Kvalitet, struktur, klare forventninger, kommunikation, opbakning fra ledere og lydhørhed.

### Kvalitet

Fordi frivillige har mange muligheder, ønsker de ikke at spille deres tid på projekter, som ikke har en vis kvalitet. Man skal kunne stå inde for og være stolt af det, som man foretager sig og helst også det, som andre ser, når de støder på organisationen. Man forventer et vist niveau i de aktiviteter, som foregår, når man lægger sine dyrebare timer i det frivillige arbejde. Det kræver som regel en bevidst investering fra organisationens side at sætte et højt niveau f.eks. i aktiviteter. Når man har været i organisationen et stykke tid, kan kvalitetsens betydning for den frivillige bevæge sig i to retninger: Man kan blive mere overbærende med det, som man egentlig synes er 'dårlig stil', fordi det f.eks. primært er fællesskabet, man kommer for. Man kan også blive mere frustreret, fordi nyhedsværdien har fortaget sig. Organisationer haft sin chance, og nu ønsker man at se et godt resultat af sin indsats - ellers vil man hellere vil søge et andet sted hen.



### Struktur

Når man ved, hvem der har ansvar for hvad, og hvor man skal gå hen med et problem eller for at få en tilladelse, kan man koncentrere sig om indholdet af arbejdet. Dette er helt grundlæggende for, at en organisation kan fungere. Mangel på tydelig struktur kan skabe store frustrationer hos den, der ikke kan få overblik over organisationen, dens kommunikationsveje og dens beslutningsgang. Lige så vigtigt er det at følge strukturen i praksis – ellers er det ikke nogen reel struktur! Det handler f.eks. om, at man ikke tager beslutninger hen over hovedet på den person, som på papiret sidder med

det pågældende område, eller at man uden videre ændrer forventninger til resultatet af et projekt, som allerede er blevet uddelegeret og er i gang med at blive udført.

### Klare forventninger

Når forventninger er afklarede på forhånd, har man som frivillig en fornemmelse af, hvad der skal til, for at man har gjort det 'godt nok'. Hvis man oplever, at lederen forventer mere end det, som man har aftalt, kan der opstå frustrationer og usikkerhed.

Ved at være tydelig omkring de krav, som organisationen stiller til de frivillige medarbejdere, kan man undgå mange misforståelser og frustrationer. Det gælder både de forventninger, som stilles til de frivillige og de skrevne og uskrevne regler, som er i organisationen.

Tilsvarende kan klarhed omkring en opgaves omfang give en oplevelse af overblik, som gør det muligt at prioritere sine kræfter og koncentrere sig om opgaven frem for rammerne for den.

### Kommunikation

I en organisation er det vigtigt at finde den rette balance mellem at kommunikere for lidt og for meget. Kommunikation af værdier, beslutninger, forventninger m.m. gør det muligt at vide, hvad man skal arbejde hen mod, hvorfor, hvordan osv. Mangel på kommunikation kan vanskeliggøre arbejdet på samme måde som manglen på tydelig struktur. Ikke at blive orienteret i god tid inden store strukturforandringer, så man kan vænne sig til tanken og give sin holdning til kende, kan give usikkerhed, mistillid og medføre oplevelsen af ikke at blive involveret. Det mindsker ejerskabsfølelsen og tilhørsforholdet og dermed motivationen til at udføre frivilligt arbejde i organisationen.

### Opbakning fra lederen

For de flestes vedkommende er det afgørende at have en oplevelse af grundlæggende at blive bakket op af sin leder. Går man rundt med følelsen af, at lederen ikke er tilfreds med én eller ikke er enig i den måde, som man udfører arbejdet på, forsvinder entusiasmen også let.

### Lydhørhed

Grundlæggende for mange frivilliges tilfredshed, er også muligheden for at henvende sig med forslag til, hvordan noget kunne foregå anderledes. At opleve at blive hørt, når man markerer sig med et synspunkt eller en frustration, styrker oplevelsen af sammenhæng mellem den indsats, som man yder, og den indflydelse, som man tildeles. Det forebygger, at arbejdsglæden overskygges af indeklemt frustrationer.

Men ét er, om man bliver lyttet til, hvis man henvender sig. Noget andet er, om der bliver reageret på det. Det kan være godt at fortælle, hvad man som leder vil gøre ved forslaget, samt hvornår den frivillige kan forvente, at det sker, eller hvornår det vil blive besluttet, hvad der skal ske. Hvis man ved, at der ikke vil blive gjort noget ved et behov, kan det være bedre at forklare hvorfor, end at stille personen i udsigt, at der nok skal ske noget.

Problemet med den frivilliges motivation opstår ofte, hvis denne flere gange i træk oplever ikke at blive lyttet til, eller at der ikke bliver handlet som lovet. Det sker sandsynligvis ofte, fordi lederen har travlt, er konflikt-sky eller ikke er opmærksom på, at lydhørhed er vigtig.

Det er en lettelse for alle at få talt ud, selvom det er frustrerende at indse, at de burde have taget denne snak for længe siden. Inge siger, at der vist er behov for en grundigere forventningsafstemning. Men først vil hun gerne, at de hver for sig overvejer, hvad der giver eller kunne give dem motivation til arbejdet. Det handler jo ikke bare om, at de ved, hvor de har hinanden, men at de finder ud af, hvad der giver dem selv lyst til at fortsætte, pointerer hun og fortæller, at det betød meget for hende selv at tage flere vagter som frivillig. På den baggrund kan de tale om, hvad de kan forvente af hinanden. Efter at have taget en sådan runde, diskuteres det, hvordan samarbejdet skal fungere fremover. Der er generel enighed om at sprede flere opgaver ud på bestyrelsesmedlemmerne. Søren melder ud, at når den generelle ambition er at øge aktivitetsniveauet, er han nødt til at bakke ud. Selvom Inge er overrasket, har hun det godt med Sørens beslutning. Han er en fin fyr, men han fortæller ofte om, hvor stresset han er, og han har reelt ikke taget nogen opgaver på sig de seneste måneder. Hun har haft en fornemmelse af, at hans manglende entusiasme har haft en afsmittende effekt i bestyrelsen, sådan at andre heller ikke tog opgaver på sig.



## Ydre motivation

Man kan tale om 'ydre motivation', som noget der opstår, når man kan se fordelene ved at gøre arbejdet. Nogle motivationsteorier tager udgangspunkt i dette.<sup>8</sup> Her handler motivering om at påvirke andre til at udføre en opgave ved hjælp af pisk eller gulerod, dvs. trusler eller målbare gevinster. Og da det per definition er svært at anvende en pisk over for frivillige, som kan forlade organisationen, når de har lyst, så gælder det i frivillige sammenhænge om at give personen en ydre gevinst, som er arbejdet værd.

Redskaber, der fremmer den ydre motivation, koster ofte organisationen penge, og det er ikke altid, at man som leder har de økonomiske midler til rådighed. Derfor kan det være en god idé at tænke kreativt. Er der nogen, som kan tænkes at sponsere organisationen eller give rabat, hvis de bliver præsenteret for dens formål? Det kan også være, at man ved at se budgettet igennem en ekstra gang kan flytte rundt på nogle penge, eller at man kan søge sin eventuelle landsorganisation om midler.

Eksempler på ydre motivationsfaktorer:

- CV: At få noget at skrive på sit CV og eventuelt en udtalelse at lægge ved sin ansøgning.
- Udlandsrejser: Deltagelse i paraplyorganisationens internationale stævner eller møder, inspirationsture for ledere o.l.
- Gaver: Bøger, blomster, gavekort, massage o.l.
- Kurser: Kompetenceudvikling.
- Økonomiske fordele: I nogle organisationer kommer man billigt eller gratis med på interne lejre, som ikke-frivillige også deltager i og skal betale for.
- Mulighed for at dyrke sin interesse: Adgang til organisationens redskaber eller rammer, et netværk at trække på, motion, mulighed for møde en bestemt type mennesker o.l.

Vi skal se nærmere på et par af disse ydre motivationsfaktorer:

<sup>8</sup> Jf. Edward L. Deci og Richard M. Ryans teori: Kaufmann & Kaufmann *Psykologi i organisation og ledelse*, 2008.

## CV

Ønsket om at få noget at skrive på CV'et kan fint være forbundet med en vilighed til at gøre en indsats. Mange bliver frivillige pga. CV'et, men fortsætter pga. fællesskabet eller de udfordringer, som de får i organisationen. Men hvis der ikke er noget andet, som bliver den nye grundlæggende motivationsfaktor, stopper mange af disse frivillige, når de har fået noget at skrive om.



*"CV-modellen er ny, den kommer væltende nu. Det er in at lave festival, det er vigtigt for jobbet ... men de kun er med et år eller to. De er meget 'på', de er enormt motiverede, men de er ikke med ret længe." (ansat, Roskilde Festival)*

Det kan være oplagt at overveje to ting i denne forbindelse: Er der opgaver, som oplagt kan løses af frivillige, som blot ønsker et korttidsengagement? Og hvad skal der til for at de, der i første omgang går efter CV'et finder motivation til at fortsætte i længere tid? Det sidste kan man nogle gange finde ud af ved at lære personen at kende og spørge ind til andre interesser: Hvad betyder noget for vedkommende, hvad går han eller hun op i? Er der mulighed for et sammenfald mellem noget af dette og nogle af de muligheder, som foreligger i den frivillige organisation?

Desuden vil der efter et stykke tid måske være nye ansvarsområder, som personen også gerne vil kunne sætte på CV'et og derfor er villig til at tage på sig. Handler det om en lederfunktion e.l., bør der dog også være en indre motivation til at udføre arbejdet.

Nogle gange skal man være forsigtig med på forhånd at bedømme frivilliges fremtidige indsats ud fra de motiver, som de går ind i organisationen med.

## Erfaring og kompetencer

Det kan være en vigtig motivationsfaktor, især for unge, at få mulighed for at prøve kræfter med nogle opgaver, som man ellers først ville få mulighed for at få erfaring med i forbindelse med erhvervsarbejde.



*Du kan rent faktisk få noget erfaring her, som du ikke får på din uddannelse. Det har jeg selv oplevet. Prøve teori af i praksis, lave projekter i forskellige faser, lave budget osv." (frivillig, Dansk Oase)*

Det kræver naturligvis, at man lægger denne type opgaver ud til de frivillige.

Vores erfaring blandt frivillige på videregående uddannelser er, at de i høj grad bliver motiveret af, at studie og frivilligt arbejde ligger inde for samme felt. Dels er folks studier, ofte noget, som de er optagede af og gerne vil bruge tid på. Som frivillig får man ofte lov til at tage mere ansvar og påvirke opgaver, rammer og resultat mere, end man gør som studentermedhjælper i en virksomhed. Dels giver det erfaring, som man kan tage med sig videre i fremtidige jobs.

### Symbolske gaver

En lille symbolsk gave ved jul eller fødselsdag eller efter en særlig arbejdsindsats, kan opleves som en anerkendelse af arbejdsindsatsen. En gave, som ikke ser ud af noget særligt, kommer til at repræsentere noget langt større. Store gaver kan imidlertid vække undren hos de frivillige, hvis f.eks. organisationens formål er at udrydde fattigdom, så synes de frivillige, at det er forkert at bruge pengene internt frem for på de fattige, som de forsøger at hjælpe. Der skal desuden være klare retningslinjer for, hvem der får en gave samt størrelsen herpå. Det er vigtigt, at der ikke er tale om uretfærdig forskelsbehandling.

### Andre fordele ved at bruge ydre motivationsfaktorer

Fordelen ved ydre motivationsfaktorer er, at de kan gives til de frivillige på en meget konkret måde. Man kan beslutte at arrangere en udlandsrejse, gøre det – og så se, om det har en effekt eller ej. Ydre motivationsfaktorer er også lette at reklamere med over for omverdenen. Det signalerer over for potentielle frivillige, at der bliver taget hånd om frivillige medarbejdere i denne organisation.

Endelig kan de frivillige opleve ydre motivationsfaktorer som et konkret udtryk for - og en forstærkelse af - en oplevelse, f.eks. følelsen af værdsættelse eller følelsen af at have fortjent udlandsrejsen eller følelsen af et helt særligt fællesskab omkring det pågældende interessefelt. Her kommer den indre motivation på banen.



## Indre motivation

Motivation kan også handle om noget 'indre', noget der ikke kan måles og vejes, men som betyder noget alligevel.<sup>9</sup> Det kan f.eks. være oplevelsen af at gøre en forskel, følelsen af at høre til eller at mærke energien i at skabe noget nyt eller at prøve sine grænser af.

I et forskningsbaseret speciale om motivation til frivillighed<sup>10</sup> peges der på fire centrale oplevelser eller følelser, som er motiverende for mange frivillige:

- Oplevelsen af at udrette noget sammen
- Oplevelsen af fællesskab
- Oplevelsen af individuelt at gøre en forskel
- Oplevelsen af at blive anerkendt som menneske

Disse grundlæggende oplevelser eller følelser kan opstå på mange forskellige måder. Først vil vi uddybe hver enkelt af oplevelserne. Derefter præsenteres en række redskaber, som hver især kan være med til at fremme ét eller flere af disse aspekter af den frivilliges motivation.<sup>11</sup>

### Oplevelsen af at udrette noget sammen

Hvis det frivillige arbejde skal virke meningsfuldt på den enkelte frivillige, må denne opleve, at der er et formål med arbejdet, og at man opnår resultater sammen. Det er ikke tilstrækkeligt, at lederen har set lyset eller ser produktet. Det er heller ikke tilstrækkeligt for den frivillige at få at vide, hvilken forskel indsatsen gør ved indtrædelsen i organisationen. Der skal kontinuerligt være noget at kæmpe for og et flag at hejse, når noget lykkes. Og så skal man kunne være stolt af det, som man har skabt sammen.

<sup>9</sup> Christensen: *Motivation i vidensarbejde*, 2007.

<sup>10</sup> Kappelgaard: *Når Cafe Retro skaber motiverende følelser - en følelssociologisk, ritualteoretisk analyse af motivation blandt unge frivillige*, 2008.

<sup>11</sup> I den danske del af en nordisk frivillighedsundersøgelse har Ulla Habermann (2007) i 2001 undersøgt motiver til frivillighed. 'Værdier' angives som en vigtig motivationsfaktor af omkring tre ud af fire danske frivillige i alle aldersgrupper i undersøgelsen, mens godt halvdelen angiver 'identitet' hhv. 'læring' som vigtige motivationsfaktorer.

## Oplevelsen af fællesskab

Fællesskabet er for mange frivillige en helt central motivationsfaktor. Hvis der ikke er en god stemning omkring arbejdet, vil mange ikke blive i organisationen på længere sigt. Det kan f.eks. handle om at have det sjovt og at få nogle gode oplevelser sammen, at støtte hinanden og at opleve energien i at være fælles om nogle værdier.

Fællesskabet giver ofte i sig selv motivation til at være frivillig. Samtidig kan det have en central funktion i forhold til selve arbejdet: De frivillige kan trække på hinanden og dermed undgå oplevelsen af at stå alene med ansvaret eller eventuelle andre oplevelser, som er forbundet med arbejdet.

Fællesskabet kan også opbygges i forhold til brugere af organisationen. En besøgsven er oplagt mere knyttet til den besøgte end til de øvrige besøgs personer og kan have denne relation som en stærk motivationsfaktor.

## Oplevelsen af individuelt at gøre en forskel

'Jeg gør en forskel, jeg gør det på min egen måde, og andre ser det!' Det er en oplevelse, som er betydningsfuld og motiverende for mange frivillige. Det kan være oplevelsen af, at andre har tillid til, at man kan klare en opgave, at man oplever at have i hvert fald nogenlunde succes med det, som man kaster sig ud i, og at andre påskønner det, som man har gjort.

## Oplevelsen af at blive anerkendt som menneske

Oplevelsen af at blive mødt som et helt menneske, ikke blot som én, der skal udføre et stykke arbejde, er også central for mange frivilliges motivation. Det handler dels om at blive anerkendt som person uanset ens præstation, og dels om at nogen er interesseret i, hvem man er, og hvordan det går, også uden for det frivillige arbejde. Dels handler det om, at ens grænser bliver respekteret, så man kan få det frivillige arbejde til at hænge sammen med andre dele af sit liv.

Markus fortæller, at han bliver motiveret, når han får plads til at prøve et koncept af uden andres indblanding. Det skal helst være noget, som han ikke har prøvet før, og som virkelig udfordrer ham. Jane kunne godt tænke sig at arbejde mere med processer, hvor man sammen udvikler en idé, udfører den og efterfølgende har en fælles oplevelse af at have gjort noget, der betød noget for nogen. For Kamilla er det oplevelsen af at have et fællesskab som bestyrelse, der er den primære motivationsfaktor, og hun kunne godt tænke sig, at man brugte mere tid på at hygge sig og at lære hinanden at kende. Hun så gerne, at de løste flere opgaver i fællesskab, hvor de kunne udveksle idéer i forhold til hinandens opgaver. Markus bemærker, at det er nødvendigt at tale om samarbejdet denne aften, men at han ellers ikke gider for meget kollektiv navlepilleri, og at han er bedst til at udvikle idéer, når han er alene. Han vil helst have korte, effektive bestyrelsesmøder med sparring på enkelte centrale problemstillinger i forhold til fremtiden eller konkrete udfordringer, som man er stødt ind i. Fællesskabet er vigtigt for ham, det skal bare ikke tage for meget tid. Alle har det sådan, at der skal ske nogle ændringer, hvis de skal fortsætte i bestyrelsen.

Inge er nu endnu mere i tvivl om, hvordan hun skal lede bestyrelsen, end hun var tidligere. Hvor meget kan man differentiere arbejdsformerne, hvor må man finde en mellemvej, og er der områder, hvor den enes præference må vælges frem for den andens med risiko for, at en person mister motivationen og forlader bestyrelsen?

## At motivere andre – helt konkret

Hvordan kan man som leder helt konkret fremme den indre motivation hos de frivillige medarbejdere, dvs. få de fire motiverende oplevelser i spil? I det følgende præsenterer vi en række konkrete redskaber. Det er ikke sådan, at ét redskab kun fremmer én af de ovennævnte motiverende oplevelser eller følelser. En aktivitet, som fremmer oplevelsen af f.eks. at arbejde for en fælles sag, vil ofte også fremme oplevelsen af fællesskab. En samtale, som fremmer oplevelsen af at blive set som et helt menneske kan føre til, at en frivillig får mod til at tage et initiativ, som giver vedkommende oplevelsen af at gøre en



forskæl. Som leder kan man tænke strategisk, men man kan aldrig på forhånd kontrollere effekten af sine handlinger.

Det betyder også, at det kan være en god idé at give plads til at prøve noget af, se om det virker, evaluere på det og at se det som læring snarere end som et dårligt valg, hvis ikke det har den ønskede effekt. Det er ofte ved at være i dialog med de frivillige, ved at lære af andre, som er lykkedes med at gøre det, som man selv ønsker at gøre, og ved at prøve sig frem, at man finder den rette løsning.

## At pege på det fælles formål

Ved at pege på organisationens formål eller vision, kan en leder styrke de frivilliges motivation til arbejdet på flere måder:

- De frivillige kan blive mindet om, hvorfor det overhovedet giver mening at udføre arbejdet.
- Det kan give en følelse af at udrette noget sammen.
- Det kan hjælpe de frivillige til at fokusere deres indsats, give dem en retning at lade sig inspirere af og tage beslutninger på baggrund af.



*"Når hverdagen er forbundet med hårde oplevelser for de frivillige, fordi de lytter til brugernes svære historier, er det vigtigt at have et stærkt fælles fokus ved at tale om succeshistorierne og om at det for brugerne er en succes i sig selv, at de kan komme i den lokale afdeling." (to frivillige, Ventilen)*

Man kan sætte fokus på det fælles formål på flere måder:

## Peg på visionen eller målsætningerne

Man kan sætte fokus på organisationens vision eller målsætninger ved at præsentere disse på powerpoint eller uddele dem til alle ved en medarbejder-samling f.eks. hvert halve år. Her kan de frivillige diskutere: Hvordan oplever vi, at vi fremmer vision og målsætninger i det arbejde, som vi sidder med

til hverdag? Man kan også afholde workshops, hvor frivillige inviteres med til at brainstorme over mulige visioner for organisationens fremtid.

## Giv sagen et ansigt

Hvis formålet er meget abstrakt eller omfattende, er det en fordel at finde noget konkret at pege på. På den måde kan de frivillige lettere få oplevelsen af at have en sag at kæmpe for. Formål som 'at fjerne klimaproblemer' eller 'at udrydde sult' må have et 'ansigt', som man som frivillig kan forholde sig til og få lyst til at handle på. En familie, som fortæller om, hvad det vil betyde for dem at få en plov, eller en frivillig, som fortæller om arbejdet på et børnehjem for handicappede, taler ofte stærkere end uoverskuelige statistikker og tal.

## Gør visionen konkret

Hvis det overordnede formål synes uopnåeligt, kan det være en god idé at opstille nogle nære mål, der i sig selv er meningsgivende og dermed motiverende i hverdagen.

- Ved et møde for de frivillige kan lederen fortælle om det, der skal sættes fokus på i den kommende tid, og hvilken forskel det vil gøre. Det kan give oplevelsen af at være sammen om et projekt her og nu, og at der er et opnåeligt mål at arbejde for, en milepæl, som man forventer at kunne nå frem til.
- Hvis det overordnede formål foregår et andet geografisk sted, eller hvis resultaterne af ens arbejde kommer indirekte, kan man overveje: Hvordan kan organisationen i det nære fremme de værdier, som der kæmpes for udadtil? Det er f.eks. oplagt at gøre i nødhjælps- og politiske organisationer. Hvis man kæmper for at fremme en bestemt type værdier gennem politikere, kunne man overveje at fremme de samme værdier ved lokalt engagement, som ikke har med politikere at gøre.



## Giv mening til de små ting

At se sit arbejde i et større perspektiv kan øge arbejdsglæden, ikke mindst når man sidder med de opgaver, der 'bare skal overstås'. Her er et par forslag:

- Et planlægningsmøde kan indledes med ti minutters samtale om, hvilken betydning, som de nuværende arbejdsprojekter har i det store billede.
- Et ledermøde kan afsluttes med en samtale om, hvad man selv får ud af det at lede andre, og hvordan erfaringerne kan overføres til andre sammenhænge.

## Fejr succeserne og delmålene

- De frivillige kan samles til en evaluering eller en fast tilbagevendende fejring af det, som man sammen har opnået. I den forbindelse kan en person fortælle den gode historie om det, som man sammen har opnået.
- Det kan også være en fordel at gøre resultaterne nære og konkrete. Det kan ske ved at fortælle om en person, som oplevede noget helt særligt i forbindelse med et arrangement eller ved at vise fotos af det, som man har samlet ind til osv.

## At fremme fællesskabet

I nogle organisationer opstår fællesskabet af sig selv, fordi formålet lægger op til det, eller fordi de frivillige af sig selv er sammen på en måde, som fremmer fællesskabet. Man skal desuden være opmærksom på, at det ikke er alle, som søger en fællesskabsfølelse eller ønsker at investere tid i den frivillige organisation ud over den tid, som det tager at udføre det frivillige arbejde.

Men i mange organisationer spiller det faktum, at lederen tager initiativ til at fremme fællesskabet, en central rolle i forhold til det at motivere medarbejderne. Det kan være, at de frivillige ikke bruger ret meget tid sammen, mens de arbejder, eller at det tager tid at opbygge et fællesskab, fordi de ikke umiddelbart har ret meget til fælles. Det kan også være, at 'gamle' frivillige

ikke har lyst til at lukke nye ind i deres fællesskab.

Ofte er skabelsen af fælles oplevelser netop det, som kan skabe fællesskab, og det kan tage form på mange måder. Igen er det en god idé at for nemme hos de frivillige, hvad de godt kunne tænke sig og har tid til at gøre sammen.

## Særlige begivenheder

Det kan være en særlig begivenhed, der finder sted af og til. Blandt unge er fester ofte i højsædet, men en sportsdag eller en vandretur i Sverige kan også være attraktivt. Det kan fremme fællesskabsfølelsen, fordi man afsætter tid til at have det sjovt sammen, lærer nye sider af hinanden at kende osv., men også fordi det giver en fælles referenceramme bagefter.

Lederne behøver ikke at gøre alting selv. Der kan nedsættes et fest- eller udflugtsudvalg af frivillige. Lederne kan også gå foran ved f.eks. at tage initiativ til at holde en fest, hvor de inddrager nogle af de frivillige i planlægningen. Næste gang kan det være, at disse selv har mod på at stå for en større del af festen, fordi de allerede har set det gjort. Det kan selvfølgelig også være, at man som leder netop selv ønsker at arrangere en fest eller en overraskelse for at sige tak til de frivillige.

I princippet kan alle formelle initiativer kombineres med fejring eller samtale om det, som man har udrettet sammen. Det gør, at fællesskabet knyttes op på det større formål.

## Tænk fællesskabet ind i de frivilliges arbejde

Også selve arbejdet kan planlægges til at rumme en fællesskabsdimension.

Man kan vælge at indlede hvert eller hvert andet møde med en runde, hvor man fortæller om, hvordan det går med det frivillige arbejde, hvordan ens dag har været, eller hvad man er optaget af for tiden. På den måde kommer man hurtigere lidt tættere på hele gruppen som enkeltpersoner, ligesom det kan skabe den tillid, som gør, at man tør at komme på banen, når mødet går i gang.

Man kan opbygge mindre, men hyppigere traditioner såsom at blive på arbejdspladsen et stykke tid efter opgaven er færdiggjort, holde længere kaffe-pauser eller beslutte at mødes inden hvert andet møde og lave mad sammen. Det er ikke 'bare' at lave mad, det er en afslappet og inkluderende måde at

lære hinanden bedre at kende på. Det kan man som leder fortælle gruppen, når man kommer med forslaget.

I nogle organisationer kan en hyggelig indretning fremme fællesskabet. At opstille caféborde, stille en kaffemaskine frem eller at indrette sofagrupper kan invitere til de frivillige til at sætte sig ned og få en sludder i stedet for at skynde sig hjem.



*"Frivilligt arbejde bygger jo meget på lyst, og hvis man skal have lyst til at komme et sted, betyder det meget, at man har det godt med de kollegaer, som man kommer der sammen med. Man føler sig tryk sammen med dem – også hvis der sker noget uventet, så ved man, at man kan stole på de andre, som er der." (frivillig, tidligere lokal leder)*

## Tal om praksisværdierne

Ved at sætte de frivillige til at diskutere, hvordan de ønsker at udleve de interne praksisværdier (se kapitel 7 om værdier, visioner og handlingsplaner) i deres eget arbejde, kan man fremme en fælles positiv kultur, som har mange forskellige udtryk, og som bliver fortolket på en mangfoldighed af måder. Det kan give tryghed og en stolthed over fællesskabet at vide, at man er fælles om et sæt af værdier, som man stræber efter at efterleve. Lederen kan gå foran ved først at fortælle om, hvilke overvejelser, som han eller hun selv gør sig i forhold til værdierne.

I nogle sammenhænge vil dette være en alt for 'social rundkreds'-agtig måde at fremme fællesskabet på. I andre organisationer vil der komme et mere positivt resultat ud af sådan en snak, end man som leder havde regnet med. Det er en type samtale, som de fleste ikke er vant til at tage og måske skal vænne sig til.

## Uformelt fællesskab

Uformel hygge efter et møde, sammenskudsgilde i private hjem, grillaften i parken – der er mange muligheder. Ved at deltage som leder signalerer man ligeværdighed, og at man er interesseret i de frivillige som mennesker, ikke bare som medarbejdere.

At samle frivillige til uformelt fællesskab kan måske lyde som spildtid, fordi der ikke er noget konkret og målbart resultat. Men man skal ikke under-

vurdere værdien af de samtaler, som finder sted under uformelle samlinger. Frivillige vil et langt stykke hen af vejen tale sammen om det frivillige arbejde, som de er engageret i, og vidensdeling og uformel læring opstår automatisk, når man hører om andres erfaringer og fortæller om sin egen opgave.

I foreningen VIAid, som primært består af unge frivillige, opstår mange af de innovative idéer i forbindelse med uformelt samvær – særligt hvis man tidligere på dagen har fået undervisning, og aftenen er sat af til hygge og afslapning. På den måde ligger de fælles værdier i baghovedet, samtidig med, at der er tid og plads til de spontane idéer.

Inge foreslår, at bestyrelsen bruger en lørdag på at besøge to foreninger, som udfører socialt arbejde, og som hun fra venners side ved, er meget inspirerende. De andre synes, at idéen med at søge inspiration er god, og de tager af sted. Projektbesøgene går over al forventning. Dels hygger bestyrelsesmedlemmerne sig og lærer hinanden at kende på en ny måde, fordi der er god tid til uformel snak på turen, og dels får de ny inspiration. Flere bestyrelsesmedlemmer giver udtryk for, at hvis deres organisation bare kunne gøre sådan og sådan, så ville de jo kunne få flere brugere. Inge oplever, at de begynder at få visioner og bliver motiveret til at gøre lidt mere end det helt basale. Hun ved også, at det kan være svært at holde motivationen oppe, når man kommer hjem igen, og derfor sørger hun for, at de som bestyrelse afslutningsvis bruger nogle timer på at samle op og lægge en fælles plan for, hvad der skal ske i den nærmeste fremtid. De andre bestyrelsesmedlemmer tager større opgaver på sig end tidligere, fordi de selv har set, hvad der kan lade sig gøre, og fordi de nu selv er med til at udvikle idéerne. Inge er nu endnu mere i tvivl om, hvordan hun skal lede bestyrelsen, end hun var tidligere. Hvor meget kan man differentiere arbejdsformerne, hvor må man finde en mellemvej, og er der områder, hvor den enes præference må vælges frem for den andens med risiko for, at en person mister motivationen og forlader bestyrelsen?

## At give indflydelse

Nogle frivillige er tilfredse med ikke at have indflydelse på rammerne for deres frivillige arbejde, så længe disse er tilfredsstillende. For andre er det

afgørende, at de har mulighed for at få indflydelse på rammerne for deres eget arbejde f.eks. ved selv at udforme, hvad deres arbejde eller projekt skal gå ud på. Det giver dem oplevelsen af ejerskab og motivation til selv at tage initiativer og ansvar.

### At inddrage de frivillige i beslutninger

Når der skal tages en vigtig beslutning i organisationen eller lokalforeningen, er det en fordel at overveje i hvilket omfang, man ønsker at inddrage de frivillige. Der er flere grunde til, at inddragelse kan gøre en stor forskel.

- Det kan give oplevelsen af at være betydningsfuld, og at man regnes som én, der skal høres.
- Det kan være en anledning til at komme med egen kritik af det, der senere viser sig at blive besluttet. Så er diskussionen taget, argumenterne lagt frem, og sandsynligheden for at folk vil føle sig manipuleret med eller overhørt vil være mindre.
- De frivillige kan give idéer og pege på problematikker, som lederen ikke selv har overvejet.

Bestyrelsen kan indkalde alle interesserede til en stor debat. Hvis situationen er kompleks, og man fornemmer, at diskussionen let kan ende et andet sted end ved kernepunkterne, kan det være givtigt at pege på nogle alternative scenarier, som kan diskuteres, eller at man opstiller de 'ekstremer', som de frivilliges holdninger forventes at befinde sig imellem, så debatten kan være fokuseret.

Man kan også samle en mindre gruppe, f.eks. teamledere eller formænd i lokalgrupper, til drøftelse af muligheder og dilemmaer. Det er også en mulighed at vende beslutningsmuligheder med folk på tomandshånd og dermed give den enkelte mere taletid, men det kan også hindre dem i at høre hinandens argumenter.

Først at tale med en afgrænset gruppe mennesker kan dels medføre, at de pågældende føler sig anerkendt som ledere, og dels kan det forberede dem, således at de er i stand til at hjælpe med at møde de andre frivilliges overvejelser og ikke kun er optagede af at give udtryk for deres egne holdninger.

### At være på sidelinjen

Oplevelsen af selv at gøre en forskel og samtidig være en del af noget større, kan man give frivillige ved at give dem frihed til selv at tage ansvar og samtidig være på sidelinjen af dem. Det handler om af og til at spørge ind til, hvordan det går med deres opgaver, hvad de har lært siden sidst, hvad de ønsker at gøre i den kommende tid, o.l.

Bestyrelsesmedlemmerne beslutter hver især at overveje, hvordan de kan give plads til de forskellige måder at blive motiveret på. Efter en fælles diskussion på det efterfølgende møde, beslutter de at forsøge at lade projekter køre forskelligt, så nogle af Markus' projekter kører relativt autonomt, mens der gives mere fælles sparring på andre. Kamilla og Jane begynder at dele ansvaret for deres arbejdsområder, og fordi de ser mere til hinanden, mindskes behovet for at vende alle detaljer med resten af bestyrelsen.

Efter et stykke tid opdager Inge, at Markus er ved at køre sur i et projekt. De bliver enige om jævnlige snakke sammen, så Markus kan vende sine tanker og erfaringer med nogen. Ved julefrokosten beder Inge ham om at fortælle om sit seneste projekt, og den positive respons, som efterfølgende kommer fra de øvrige frivillige, giver ham mod på at fortsætte. Inge tænker videre over, hvordan hun skal finde balancen mellem at hjælpe de frivillige til at blive bevidste om, hvad der motiverer dem, men også til at se, hvad der kunne motivere dem, som de ikke selv havde tænkt på som muligt eller vigtigt.

### Ledertræning

Det at tilbyde ledertræning f.eks. i form af kurser, mentorering, sparring m.m. kan fremme motivationen og den frivilliges oplevelse af at blive taget alvorligt og værdsat. Et tilbud om ledertræning til frivillige, som ikke har lederfunktioner, kan skabe interesse for på sigt at tage en lederrolle på sig. Findes der ikke organiseret ledertræning i organisationen, kan man eventuelt tilbyde samtaler med ledere eller ansvarspersoner, sådan at de har mulighed for at luften deres succeser og udfordringer. (Se kapitel 9 om lederudvikling).

## Ros

Ved at rose andre (når der er noget at rose, og det samtidig er passende,) kan man være med til at styrke deres selvtillid og give dem en oplevelse af, at deres indsats bliver set og værdsat.

- Den frivillige kan få ros ved evalueringen af et projekt, men det kan også være opmuntrende at opleve værdsættelse af indsatsen undervejs i arbejdsprocessen.
- Ros kan gives mere formelt i forbindelse med en individuel medarbejdersamtale eller under en årsberetning eller et månedligt fælles møde, f.eks. ved at man fremhæver alt det gode, som er sket siden sidst.

Man kan også hjælpe de andre ledere eller frivillige til at vise hinanden, at de ser og sætter pris på det arbejde, som bliver gjort.

- Teamledere kan, når de mødes, fortælle om, hvad der foregår i deres respektive teams. Det er en anledning til, at de andre kan klappe af og værdsætte den enkeltes indsats.
- Man kan fremhæve særlige indsatser fra enkeltpersoner på møder – uden at nedgøre andre, som ikke har gjort noget tilsvarende.
- I forbindelse med f.eks. en fest for de frivillige, kan folk i tremandsgrupper fortælle hinanden om gode ting, som er sket inden for deres arbejdsområde i løbet af de seneste tre måneder. Derefter kan man i plenum give mulighed for at genfortælle noget af det, som en af de andre i ens gruppe har nævnt. På den måde får alle sat ord på det, som er sket hos dem selv over for to andre, samtidig med at alle får en række fælles historier om, hvad der er sket i organisationen.

Ud over at virke motiverende på dem, som bliver rost, kan sådanne aktiviteter give en kollektiv stolthed over at være en del af en organisation, hvor folk er villige til at gøre meget for sagen og fællesskabet.

Samtidig kan det være en god idé at være opmærksom på, om sådan kollektiv ros forstærker en tendens til, at kun nogle bliver set og værdsat, eller at de frivillige oplever et pres for at skulle præstere mere end andre for at blive anset som betydningsfulde.

## Anerkendelse

Anerkendelse handler i denne sammenhæng, til forskel fra ros, om at give den enkelte frivillige oplevelsen af, at 'jeg bliver set og værdsat' for den jeg er, og ikke kun fordi jeg udfører et stykke frivilligt arbejde.<sup>12</sup>

- Anerkendelse kan handle om at have øjenkontakt, når man taler; at smile, at tage tid til at lytte, at være imødekommende o.l.
- Man kan anerkende hinanden ved at vise interesse for den andens liv uden for den frivillige organisation.
- Anerkendelse kan også handle om at respektere, at der er tider, hvor f.eks. arbejde, eksamener eller relationer kræver mere end ellers. Denne frihed til prioritering kan for den frivillige være en stærk motivationsfaktor i forhold til det frivillige arbejde.

En teamleder i en organisation fortæller, hvordan hun ikke havde tid til at lave den sædvanlige flyer med en månedskalender for events, fordi hun var presset af kommende eksamener. Det blev accepteret af ledelsen, og alle medarbejdere måtte nøjes med at finde information om månedens aktiviteter på hjemmesiden. Teamlederens motivation til at yde en langsigtet indsats voksede i den situation, fordi hun helt konkret oplevede opbakning til den prioritering, hun selv oplevede som nødvendig at gøre for at få sit liv til at hænge sammen. Her blev den frivilliges behov for at få sine verdener til at hænge sammen set som vigtigere end opgaven.

Som leder kan man også fremme en positiv kultur ved at hjælpe frivillige til at værdsætte hinanden. Her er et par konkrete forslag:

- Til en ledersamling eller en anden samling kan man printe 10 værdsættende sætninger ud på labels eller post-its, og give alle et ark med sætningerne påtrykt. Alle opfordres derefter til at sætte passende labels på hinanden.

<sup>12</sup> Anerkendelse som tema behandles teoretisk og empirisk i Holm : *Anerkendelse i ledelse*, 2010.

- I et team, hvor man kender hinanden godt, kan man sætte hver person på 'den varme stol' i 2 minutter. Idéen er, at hele teamet efter tur har mulighed for at sige noget positivt om den pågældende.

Det er ikke i alle sammenhænge, at sådanne aktiviteter ville passe ind. Men i den rette kontekst kan det være en anledning til at få sagt noget, som for alvor kan opmuntre og være betydningsfuldt for en anden. Samtidig er det vigtigt at være opmærksom på ikke at bruge det til at skabe en kultur, hvor frivillige oplever, at der ikke er plads til kritik og frustrationer.

## Når man har gjort alt det rigtige, og motivationen stadig ikke er der...

Hvad gør man, når der ikke er noget, som kan motivere de frivillige til at tage fat, eller stemningen fortsætter med at være dårlig i et team eller et udvalg? Det kan hjælpe at stille hinanden en række spørgsmål. Som leder skal man ikke altid tage ansvaret for, hvor en proces ender. Nogle gange har frivillige brug for at blive rusket op i og selv præcisere i hvilken situation, de står, og hvad de skal gøre ved den, hvis de skal genfinde motivationen – som individ og som fællesskab. De to første af følgende spørgsmål til overvejelse er de mest grundlæggende og de vigtigste at tage fat på:



- Hvorfor blev du engageret i første omgang? Hvornår har din motivation været størst, og hvad kom den af? Hvordan kan du genfinde den?
- Hvilke faktorer fjernede motivationen? Hvad kan du og teamet lære af det, som skete, og hvordan kan denne viden anvendes konstruktivt og konkret fremover?
- Er der konflikter, som skal løses, inden du kan komme videre?
- Er der behov for at lukke projekter eller arrangementer for at samle kræfter og for at ryste posen, sådan at frivillige f.eks. kan finde nye funktioner og arbejdsopgaver i organisationen?
- Står organisationen i en overgangssituation, som du ved, vil ændre sig

og som du blot skal overleve, eller er der udsigt til, at forholdene vil være de samme i fremtiden?

- Fokuserer du på de små succeser eller primært på det, som er galt? Hvis du fokuserer på det, som lykkes i den kommende tid, styrker det så din og andres motivation?
- Hvis du var leder for organisationen, hvad ville du så gøre? Er der noget af det, du kan gøre i et vist omfang? Har du fortalt din leder, hvad du har brug for fra vedkommende?
- Hvorfor har du endnu ikke forladt organisationen? Hvad er det, du håber på? Hvordan kan du selv være med til at realisere dette? Eller er det faktisk tid til at gå din vej, fordi det kun er stædighed, pligtfølelse, dovenskab eller frygt for andres reaktion, som holder dig tilbage?

Hvis det ikke er muligt at finde eller skabe motivation blandt frivillige, skal projektet måske lukkes helt, evt. for at man sammen kan opstarte nye projekter. Det behøver ikke at være et nederlag at nedlægge organisationer eller projekter, tværtimod. Det er bedre at have få motiverede frivillige end en større gruppe uengagerede frivillige, som ikke foretager sig noget.

## Afsluttende bemærkninger

Man kan gøre meget for at fremme motivationen hos de frivillige medarbejdere. Det kan måske koges sammen til at handle om:

- At der er *et tydeligt formål med det arbejde*, som man gør.
- At der er *et godt fællesskab*.
- At man får *den nødvendige støtte, ros og anerkendelse*.
- At *frivillige involveres i idéudvikling* - i den grad som de har lyst - både på hele organisationens vegne og inden for deres eget arbejdsområde.

Hvad der skal fremmes og på hvilken måde, vil dybest set altid være et spørgsmål om formål, personer og kontekst. Og så er det en god idé at huske, at man altid kan spørge sine frivillige, hvad de har brug for, for at kunne trives i organisationen og i det frivillige arbejde.



## Spørgsmål til overvejelse

- Hvad motiverer dig til at være leder i din organisation? Søger du bevidst at få motivation på denne front?
- Er din organisations vedligeholdelsesfaktorer på plads? Er der andre faktorer end de nævnte, som kan fratage frivillige deres motivation for arbejdet, og hvordan kan organisationen bedst afværge dem?
- Hvilke af de fire motiverende oplevelser er din organisation bedst til at fremme?
- Hvordan kan din organisation bedst styrke motivationen hos de frivillige? Er der nogle af de beskrevne motivationsredskaber, som vil være anvendelige i den forbindelse? Hvad skal der til, for at din organisation kan bruge disse redskaber?

## Kapitel 3

### Teams

Læs dette kapitel, hvis du vil vide mere om:

- Hvorfor det giver mening, at frivillige arbejder i teams.
- At forstå og give plads til forskellige roller og dynamikker i teamet.
- Hvordan du opstarter eller kommer godt ind i et team.
- Hvad der skal til for at gøre dit team velfungerende.

Der er mange fordele ved at arbejde i teams, både som frivillig og som leder, og man kan gøre meget for at skabe et godt og velfungerende team. Det handler dette kapitel om. Det er inddelt i fire hovedafsnit: I det første afsnit beskriver vi, hvad et team er, og vi giver argumenter for, at frivilligt arbejde kan fungere rigtig godt i teams. I andet afsnit fokuserer vi på forskellige teamroller eller kompetencer, som er nødvendige, hvis man skal sammensætte et kompetent og effektivt team. Vi præsenterer desuden en række redskaber til at skabe et godt team. I tredje afsnit beskriver vi bl.a., hvorfor det er en fordel at have en teamleder, og hvilke områder man må arbejde med for at skabe et godt team. I fjerde og sidste afsnit udpeger vi fire teamfaser, som det kan være en fordel, at både teamleder og teammedlemmer er opmærksomme på.

### Hvad er et team?

Et team i en frivillig sammenhæng er:

*'En gruppe mennesker, som arbejder sammen om at fremme organisationens værdier ved at løse en fælles opgave eller udføre en fælles aktivitet. Teammedlemmerne er afhængige af hinanden for at løse opgaven, og deres kompetencer supplerer hinanden, ligesom de holder hinanden ansvarlige for deres respektive opgaver.'*

I en arbejdsgruppe fokuserer man, til forskel fra i et team, på gruppemedlem-