

# Ledelse ansatte vs. frivillige



# Aqua Inspiration

BEVÆG  
DIG FOR  
LIVET

rc@rickiclausen.dk

www.rickiclausen.dk

# Hvem er jeg?

- 20 år med ledelse i foreninger (25 år på kant)
- Cand. merc. i strategi og ledelse + ITA
- Meget tilfreds svømmetræner i Herlev
- Arbejder også med virksomheder i dag (og enkelte foreninger)
- Baseret på mine egne oplevelser som ansat og leder i foreninger
- Husk: "Tusinde fejl giver ekspertstatus".

# Hvem er I?

- Hvor mange er frivillige ledere og hvor mange er ansatte ledere?
  - Begge arme i vejret: Frivillig
  - Én arm i vejret: Ansat
  - Ingen arme i vejret: Ikke leder
- Hvor mange ansatte er I ledere for?
  - Vis med fingre.... Mere end 5: Vis 10 fingre.

# Målet med i dag + rammer

- Skabe refleksion ifht. ledelsesopgaven i en forening
  - Ledelsesbehovet (ansatte/frivillige)
  - Forskellige typer frivillige og ansatte
  - Samarbejde ml. frivillige og ansatte
- Generalisering om mine kollegaer 😊 ... og om frivillige
- Give et meget konkret bud på en nem måde at forbedre arbejdsmiljøet i alle foreninger

# Agenda

- **Frivillig leder for ansatte / frivillige**
- **Ansatte i foreninger og hvordan man leder dem**
- **Frivillige i foreninger og hvordan man leder dem**
- **Samspelet mellem aktørerne (ledere, ansatte, frivillige)**
  - Forstå motiver = forstå ledelse i en forening
  - Hvordan skaber man samarbejde mellem ansatte og frivillige
- **Konkrete anbefalinger**
  - Hvad skal du huske i din daglige ledelse
  - Brug et konkret værktøj for at forbedre miljø og samarbejde

# Frivillig leder for en ansat

- Det skæve udgangspunkt
  - Du har (sandsynligvis) ingen faglighed, men skal lede en ekspert (Både svsk. og k-afd.)
  - Min erfaring: Det værste er ikke ledere uden faglighed...
- Frivillighed fritager ikke for ansvar.
  - Men hvordan italesætter man det? (Køge-eksempel (ulønnet)).
  - Når du er valgt som leder, er du ikke bare "frivillig". Så er du ulønnet.
- Din baggrund definerer dine opmærksomhedspunkter
  - **Ledere: Hvad laver I til daglig i jeres "civile" jobs?**

# Frivillig leder for frivillige (og ansatte)

- Ikke selv leder → Du har en idé om den gode leder for dig.
  - ”Gode leder for dig” = ”Den gode foreningsleder”?
  - Handler både om job og om personlighed/adfærd.
- Mellemlider → ledelse i en anden kontekst.
  - Du har klare mål for din egen ansættelse.
  - I foreningen er dit mål (forhåbentlig) at bidrage til det fælles mål.

# Frivillig leder for frivillige (og ansatte)

- Selvstændig (leder) → Vurdér engagement.
  - Afkod engagementet blandt ansatte/frivillige.
  - Forudsæt ikke samme engagement
  - Behov for tryghed er anderledes (børn)
- Topleder → Mest forsigtig af alle!
  - Langt fra topleder til foreningsleder.
  - ”Det her laver jeg jo hver eneste dag”.
  - Hvis du tror det, så har du problemer.



Pas på med denne sætning....

”Jeg er jo selv leder til daglig”

# Hvem skal være personaleleder?

- De ledere, der ikke har aktive børn.
- Fordi:
  - Deres holdning til den ansatte påvirkes kun af hvad de selv oplever i foreningen. Ikke hvad de får fortalt over aftensmaden.
  - De har ingen personlig interesse i den daglige træning eller arbejdet i svømmeskolen.
    - Det er jo ikke træningen, der skal bedømmes. Det er resultaterne!
  - De tænker (ofte) mere langsigtet.

# Der er 3 typer ansatte i foreninger

Unge  
timearbejdere,  
der hellere vil  
være i  
foreningen end i  
Netto

## Deres motivation:

- God løn
- Glad leder (ingen skældud)
- Glade børn

## Fordel:

- De er nemme at finde
- De er nemme at flytte.

## Ulempe:

- Stabilitet
- Faglighed

Ansatte på  
fuldtid (eller tæt  
på), der har  
jobbet som et  
kald (Atlas).

## Deres motivation:

- Har kan jeg gå hele vejen  
som træner (OL-finalen)
- Ro til at passe mit arbejde.

## Fordel:

- Knokler
- Engagerede

## Ulempe:

- Kan være styret af følelser
- Ser klubben som "deres"

Ansatte på  
fuldtid (eller tæt  
på), der har  
jobbet fordi det  
er bedre end  
alternativet.  
(Karriere)

## Deres motivation:

- Gode arbejdsforhold
- God løn
- Glad ledelse (jobsikkerhed)

## Fordel:

- Spiller altid "med"
- Ikke styret af følelser


## Ulempe:

- Manglende drive og modspil
- Manglende initiativ

# Ledelse af de 2 typer fastansatte

- **De fastansatte, der har jobbet som et kald (Atlas)**
  - Skal føle, de er med i beslutninger og forløb omkring ledelse og strategi. Husk: De føler, det er "deres" projekt.
  - Skal også føle, at deres ledere har en klar retning. Ellers bliver de rastløse, utrygge og utilfredse (ikke ledere selv... men de tror det!).
  - De skal kunne se udvikling/forandring i nær fremtid.
- **De fastansatte, der ikke har jobbet som et kald (Karriere)**
  - De er med på de fleste idéer, der ikke kræver en enorm ekstra-indsats.
  - De skal kunne se, at tingene ikke forandrer sig for meget i nær fremtid.
- **OBS: En afgørende faktor er vurderingen af engagement**
  - Hvor engagerede er de og hvorfor?
  - HUSK: Svømmeskole/administration er ofte i Atlas-kategorien

# Der er 2 typer frivillige ledere i foreninger



Ledere, der har aktive børn i foreningen.

**Deres motivation:**


- Mine børn er glade
- Det går klubben godt
- Det er sjovt

**Fordel:**

- De knokler mere (Alt andet lige)

**Ulempe:**

- De blander sig mere
- De er mere styret af følelser



Ledere, der ikke har aktive børn i foreningen.

**Deres motivation:**

- Det går klubben godt
- Det er sjovt

**Fordel:**

- Vidende (erfaring)
- Kan lave "helikopteren"

**Ulempe:**

- "Sådan har vi altid gjort"
- Substitut for alm. job (få)

# Hvem sidder I jeres bestyrelse?

Ledere, der har  
aktive børn i  
foreningen.

Ledere, der ikke  
har aktive børn i  
foreningen.

**Hvor mange af ovenstående typer er der i jeres bestyrelse?**

# Ledelse af frivillige i en forening

- **Tag altid udgangspunkt i den individuelle motivation**
  - "Hvorfor er Peter frivillig"? (Diskutér hvorfor jeres kasserer er hos jer!)
  - Kan du svare på det, så kan du nemmere lede Peter.
  - Eksempel fra unavngiven klub.
- **De frivillige snakker meget mere sammen end ansatte**
  - De frivillige har megen tid til at snakke (under udførelsen af opgaver)
  - Præcision i din kommunikation er derfor ekstremt vigtig!
- **Den enkelte frivilliges daglige engagement skifter ofte**
  - Der er (ofte) forskel i engagement pga. belastning i lønnet job.
  - Hvem bruger det som forklaring og hvem bruger det som undskyldning?
- **Identificér kernekompetencer og italesæt dem for den enkelte**
  - Selv om alle kan se, at Peter er en dygtig holdleder, så skal han vide det!
  - Ros er ekstremt vigtig for en medarbejder – men endnu vigtigere for en frivillig.

# Samspillet mellem leder og ansat

- Forstå motiver
  - Hvad er dit motiv for at lede i en forening?
  - Hvad er din ansattes motiv for at arbejde i en forening?
  - Forstår du ikke motiverne (og forstår dine ansatte ikke dine), så går det galt.
  - Ingen frivillige ledere kan sætte sig ud over deres egne børn (jeg har kun mødt én ... og fortæller gerne hvem (Det var i 2004))
- Samspillet skal plejes mere end i en virksomhed
  - Motiverne er mere forskellige
  - Baggrundene er mere forskellige
  - Målsætningen er meget klarere!
  - Kulturen skabes løbende og er påvirket af flere interessenter



# Samspelet mellem ansatte og frivillige

- Hvordan får man en cheftræner og en frivillig til at samarbejde tæt og intenst?
  - Gør det tydeligt, hvad gevinsten er for dem (Husk motiverne)
  - Gør det tydeligt, hvad klubbens forventninger er (kræver tilstedeværelse)
  - Gør det tydeligt, hvad alternativet er (Husk motiverne)
- Typiske grunde til at de ikke arbejder godt sammen...
  - Fordi de ikke forstår hinandens motiver og/eller adfærd
  - Fordi det ikke er tydeligt, hvad gevinsten er (eller om der er nogen)
- Skab klar prioritering og retning
  - Alt for mange ansatte er frustrerede over "farten" i det frivillige.
  - Manglende prioritering! (Mange frivillige = mange dagsordener)

# Konkrete anbefalinger til ledelse af den enkelte

- Planlæg helt faste dage, hvor I følger op på samarbejdet
  - Ikke opgaver. Ikke MUS. Samarbejdet! (PS: Hav også MUS....)
- Italesæt misforståelser på de dage (medmindre de er meget store – så skal det gøres i øjeblikket)
- Evaluér arbejdet når det giver mening
  - De fleste ansatte i en forening er meget engagerede og har drive.
  - At kontrollere arbejdet løbende vil ofte betyde utilfredshed.
  - Enhver form for ingeniør-tilgang vil frustrere de fleste trænere

# Konkrete anbefalinger til ledelse af den enkelte

- Justér forventninger ”løbende, men sjældent”
  - Du er der ikke i hverdagen og du modtager inputs fra mange
  - En hyppig justering ofte vil medføre frustration
- De ansatte er klubbens vigtigste ressource
  - De frivillige er en forudsætning for foreningens virke
  - De ansatte skal forstå, at de frivillige skal være der
- Ansatte og frivillige skal grundlæggende behandles ens
  - Samme ramme for virke og forventninger til kvalitet
  - Ikke samme forventning til arbejdsomfang

# En konkrete anbefaling til forbedret arbejdsmiljø

- Brug et værktøj til at kaste lys over adfærdsforskelle
  - De fleste faste medarbejdere i en forening vil ofte have begrænset erfaring fra andre brancher (= begrænset viden om adfærd).
- Eksempler på værktøjer:
  - DISC, JTI, etc. – der er mange
  - Selv bruger jeg ”Praice” i virksomheder og selv (Gratis)
  - Ikke vigtigt hvilket værktøj.... Bare det er nemt at bruge!
- Især vigtigt, fordi I har brug for at speede ”Kendskabsprocessen” op (fordi leder og ansat ikke er sammen 37 timer om ugen eller bare i nærheden).

