

Syddansk Universitet

# *Det Ny Merino*

#39

Institut for Sprog og Kommunikation

## Magt- og beslutningsdynamikker i ledelse af frivillige organisationer

En undersøgelse af samarbejdsudfordringer mellem frivillige og lønnede  
ansatte

Mirna Cosic

December 2019

ISSN: 2445 – 6764

Copyright ©

Artiklen må bruges og genbruges under Creative Commons licens BY-NC-ND, hvilket betyder, at den må gengives og spredes elektronisk eller på anden måde, hvis det sker med klar kildeangivelse og/eller med link tilbage til den pågældende gengivelse.

Redaktion: Flemming Smedegaard & Katrine Slott Nielsen

## Præsentation af forfatteren



Mirna Cosic

Cand.mag. i International Virksomhedskommunikation, Syddansk  
Universitet

# **Magt- og beslutningsdynamikker i ledelse af frivillige organisationer**

En undersøgelse af samarbejdsudfordringer mellem frivillige og lønnede ansatte.

af Mirna Cosic

## **Abstract**

Drawing on three narratives, this article examines the challenges and obstacles that can arise in the collaboration between volunteers and paid employees in organizations. The article identifies a number of causes for the collaborative challenges before providing possible solutions to the identified challenges.

Drawing on these theoretical approaches, the thesis' analysis showed that significant challenges between volunteers and paid employees arise due to discrepancies between the formal and the actual governance of the organization. From these discrepancies, it follows that the volunteers find it difficult to navigate in the organization's decision-making. They can't figure out which organizational decisions they are involved in and which are reserved for the paid employees. The unclear distribution of power contributes to the fact that the two groups communicate and act strategically towards one another. This creates distrust, frustration and cooperation difficulties.

Furthermore, the analysis showed that a lack of a shared vision across the volunteers and the paid employees creates challenges in relation to focusing the groups towards the same goal. This contributes to the development of unrealistic and conflicting expectations for one another. This has

the consequence that the groups develop subcultures that are characterized by ethnocentrism, which maintains and reinforces enemy images and existing issues.

Additionally, the analysis showed that significant collaborative challenges between volunteers and paid employees are due to information retention, lack of knowledge sharing and exclusion of the volunteers from organizational decision-making. This results in a lack of transparency, which contributes to the development of basic assumptions among the volunteers. These basic assumptions negatively affect the volunteer's trust towards the paid employees, and it decreases their affiliation with the organization.

The final part of the thesis discussed possible solutions to the identified challenges. Based on Bloch Poulsen's dialogical basic principles, the thesis argued that volunteers as well the paid employees must be prepared to find new ways of cooperating if the challenges are to be resolved. This new way of cooperating must be based on the notion that both parties are equally important resources who can contribute with insightful knowledge perspectives. In order for this to be possible, a dialogue forum must exist in the organization – a dialogue forum where volunteers and paid employees have the opportunity to call each other for dialogue in cases where internal conflicts are an obstacle to their main tasks.

## Indledning

Den faglige motivation for denne artikel er opstået på baggrund af mange års erfaringer med frivilligt arbejde som både frivillig og ansat. Gennem årene har jeg været i tæt kontakt med mange forskellige frivilligrupper og deltaget i mange diskussioner vedrørende ansvarsfordelingen mellem sekretariatets ansatte og de frivillige. Herigennem er jeg blevet opmærksom på, at der forekommer nogle uoverensstemmelser mellem organisationernes formelle og reelle magtfordeling. Dette medfører ofte konflikter og samarbejdsvanskeligheder blandt organisationens frivillige og sekretariatets lønnede ansatte.

Foruden ovenstående blev jeg opmærksom på, at der ikke eksisterer noget litteratur, der direkte adresserer de problemstillinger, som jeg iagttag. Jeg anerkender, at der eksisterer litteratur, der adresserer de udfordringer, der kan opstå blandt forskellige afdelinger, faggrupper og teams på en arbejdsplads. Disse omfatter blandt andet Gareth Morgans *Images of Organization* (2006), Ralph Staceys *Strategic Management & Organisational Dynamics* (2003) samt Peter Senges *Den femte disciplin* (1999). Denne artikel vil derfor forsøge at udfylde dette tomrum i litteraturen ved at undersøge, hvilke udfordringer der opstår i spændingsfeltet mellem frivillige og lønnede ansatte i organisationer, og hvad der kan gøres for at løse disse udfordringer.

Jeg skelner mellem to typer ansatte - *de frivillige* og *de lønnede ansatte* samt to typer ledelse - henholdsvis *landsledelse* og *lokalledelse*.

Jeg bruger udtrykket *frivillige* om den gruppe af ansatte, der er ansat til at udføre et stykke arbejde for organisationen uden løn eller anden form for økonomisk kompensation. Dette omfatter frivillige, der er ansat til at drive organisationens aktiviteter, lokalbestyrelser, styregrupper etc.. Betegnelsen frivillige omfatter ikke *landsstyrelsen* (Hjælpeorganisationen for Børn og Unge) og *bestyrelsen* (Børnehjælpen), selvom jeg anerkender, at også medlemmer af landsbestyrelsen og bestyrelsen udfører deres arbejde uden økonomisk kompensation.

Med *lønnede ansatte* menes alle de ansatte på sekretariatet. Jeg er bevidst om, at der også på sekretariatet vil være ansatte, der ikke bliver kompenseret økonomisk for deres indsats, fx

praktikanter eller lignende. Da jeg alligevel har valgt denne betegnelse for gruppen, skyldes det, at jeg vurderer, at alle ansatte på sekretariatet varetager samme organisatoriske interesser.

Jeg benytter *udtrykket lokalledelse* om organisationernes lokale bestyrelser, der varetager organisationens lokale arbejde ved at understøtte lokale aktiviteter.

Udtrykket *landsledelse* bruges til at betegne den gruppe frivillige, der vælges på organisationernes årlige landsmøde, og dermed udgøre organisationens øverste ledelse mellem landsmøderne. Det omfatter landsledelsen, hos Hjelpeorganisationen for Børn og Unge og bestyrelsen hos Børnehjælpen.

## Hjelpeorganisationen for børn og Unge og Børnehjælpens organisationsstruktur

Organisationerne er defineret som en frivilligledet demokratisk organisation med flad struktur, der er opbygget omkring et landsmøde, en landsledelse, styregrupper, lokalledelser og konkrete aktiviteter.

*Landsmødet* fungerer som organisationernes øverste myndighed. Landsmødet afholdes en gang årligt. Her vedtages de overordnede strategier og visioner for organisationerne. På landsmødet vælges organisationernes landsledelse ved demokratisk afstemning. *Landsledelsen* har til opgave at varetage organisationens politiske og strategiske ledelse samt sørge for, at organisationens arbejde følger organisationens strategi og udviklingsplan.

*Styregrupperne* er placeret under landsledelsen. For hvert aktivitetskoncept oprettes en styregruppe. Medlemmerne af styregrupperne vælges ved demokratisk afstemning af aktivitetskonceptets frivillige. Styregrupperne besidder det endelige beslutningsmandat i forhold til det enkelte aktivitetsområde. Hver styregruppe er tilknyttet en række aktiviteter, der foregår overalt i landet under de strategiske rammer som styregruppen har udarbejdet. De lokale aktiviteter er understøttet af en *lokalledelse*. Lokalledelsen er modsat styregruppen lokalt funderet. Lokalledelsen fungerer som lokale bestyrelser, der har til opgave at understøtte områdets aktiviteter gennem frivillig rekruttering, brugerrekruttering, frivilligpleje og ved at skabe relationer til lokale samarbejdspartnere. Herudover har lokalledelsen til opgave at opstarte nye aktiviteter efter behov,

og sørge for at de eksisterende aktiviteter overholder organisationernes politikker. Ligesom landsledelsen vælges medlemmerne af lokaledelsen på den årlige generalforsamling af organisationens medlemmer.

Organisationernes sekretariat og de lønnede ansatte har formelt set intet beslutningsmandat. Sekretariatet har til opgave at levere de professionelle rammer for organisationernes frivilliges arbejde. Konkret har sekretariatet til opgave at støtte organisationens frivillige ved at yde service og vejledning i blandt andet organisering, finansiering, økonomistyring, brugerbehov, faglig udvikling og formidling. Sekretariatets ansatte har ligeledes til opgave at varetage en række tværgående funktioner i organisationen såsom fundraising, mobilisering og kompetenceudvikling af frivillige, hvervning og servicering af medlemmer, administration, kommunikation, fortalrararbejde og løbende sekretariatsbistand til organisationens landsstyrelse.

## Videnskabsteori

Jeg argumenterer for, at min undersøgelse er overvejende socialkonstruktivistisk på trods af, at den trækker på teorier, der har grundlag i strukturalismen. Dette da jeg bygger min undersøgelse på en overvejende induktiv metode, da jeg tager udgangspunkt i min empiri, hvorigennem jeg søger at opnå en forståelse for de to aktørers virkelighedsopfattelse i narrativerne (Holm, 2011, 25-26).

Ifølge en socialkonstruktivistisk tankegang er viden en social konstruktion (Holm, 2011, 121). Dette betyder, at den viden vi har om virkeligheden, og som vi opfatter som sand og objektiv i en konstruktivistisk forståelsesramme, bliver opfattet som en *virkelighedsopfattelse* frem for som en kendsgerning. Vores virkelighedsopfattelse er socialt funderet, hvilket betyder, at den konstrueres gennem interaktion med andre (Holm, 2011, 126). Den forforståelse, vi møder feltet med, har en afgørende betydning for, hvad vi ser, og hvad vi antager for at være sandt (Juil og Pedersen, 2012, 190). Kernen i socialkonstruktivismen er derfor, at der ikke findes en objektiv sandhed, og at ét perspektiv ikke kan siges at være mere korrekt end et andet. Dette betyder, at jeg ud fra en socialkonstruktivistisk antagelse epistemologisk afviser en objektiv viden om det, jeg undersøger, idet jeg anerkender, at jeg ikke kan indtage et neutralt punkt, hvorfra jeg kan betragte det fænomen, som jeg ønsker at undersøge (Juil og Pedersen, 2012 190). Jeg anerkender dermed, at de analyseresultater, jeg når frem til, kun vil belyse min undersøgelse i lyset af det perspektiv, som jeg har valgt at lægge ned over min undersøgelse.

Ontologisk betyder det, at jeg i min undersøgelse skal være beredt på at operere med flere sandheder, idet jeg i min undersøgelse undersøger forholdet mellem to aktører, nemlig de frivillige og lønede ansatte, der kan have forskellige *virkelighedsopfattelser*. Det er således ikke min opgave at afdække, hvilken af de to gruppers virkelighedsopfattelse, der er rigtig eller forkert. I stedet er det mit formål at undersøge hvilke interesser, argumenter og antagelser, der ligger til grund for de herskende eller afvigende positioner, der kommer til udtryk i mine narrativer (Juul og Pedersen, 2012, 191).

Jeg bygger min undersøgelse på en antagelse om, at tre narrativer er valide og dækkende for min undersøgelse. Således antager jeg, at disse enkelte eksempler siger mere end eksemplerne i sig selv, idet der forekommer et sammenspil mellem mikro- og makroniveau. Således kan der være nogle grundlæggende kontekstuelle forhold på spil på makroniveauet, som sætter sig igennem på mikroniveauet (Hansen og Ingemann, 2016, 130). Det er ikke vigtigt for min undersøgelse at have et stort antal narrativer, da jeg er interesseret i at undersøge, hvilke socialt konstruerede holdninger, meninger, synspunkter, der kommer til udtryk blandt de to og er med til at påvirke deres handlinger.

### Metode

Artiklens undersøgelsesdesign er udgjort af henholdsvis eksemplarisk metode og autoetnografien. Begge metoder hævder at der eksisterer en essentiel relation mellem mikroniveauet, som er udgjort af det partikulære eksempel, og makrouniverset, den grundlæggende helhed (Hansen og Ingemann, 2016, 133 og Tangaard og Brinkmann, 2015, 171). Dette betyder, at jeg ved at analysere problemstillingerne i mine tre narrativer, der repræsenterer mikrouniverset, kan forstå og forklare udfordringerne mellem frivillige og lønede ansatte på et mere generelt overordnet plan (Hansen og Ingemann, 2016, 133). Fælles for begge metoder er ligeledes, at forskeren tager afsæt i sit eget personlige liv ved at være opmærksom på egne fysiske reaktioner, tanker og følelser. (Tangaard og Brinkmann, 2015, 170). Forskerens personlige erfaringer vedrørende en konkret situation eller oplevelse bruges da til at generalisere viden om emnet på et mere grundlæggende plan (Tangaard og Brinkmann, 2015, 170).

Tre narrativer danner analysegrundlag for artiklens undersøgelser. Disse er ikke forfattet på baggrund af en enkeltstående oplevelse i én specifik organisation eller udelukkende på baggrund af mine egne oplevelser. Narrativerne er snarere opstået på baggrund af mange års erfaring med frivilligt arbejde i forskellige organisationer som både frivillig og lønnet ansat. Narrativerne er derfor udformet på



baggrund af mine egne personlige oplevelser, men i lige så høj grad på baggrund af fortællinger som jeg har fået overdraget af kollegaer, venner og andre bekendte, der har erfaring med frivilligt arbejde. Dog var det særligt under mit projektorienterede forløb i efteråret 2016, at jeg blev opmærksom på, at de personlige oplevelser, som jeg selv havde haft gennem årene, ikke nødvendigvis var knyttet til en enkelt organisation og de involverede personer, men at de snarere skyldtes nogle strukturer i denne type af organisationer, der er med til at fordre en særlig type konflikter mellem frivillige og lønnede ansatte.

Hansen og Ingemann hævder, at et godt eksempel er kendetegnet ved, at andre "burde" kunne genkende det som eksempel, men som der endnu ikke er et begreb for. Derfor vil eksemplet for de fleste umiddelbart bare *stikke ud*, være lidt uforståeligt, men ikke nødvendigvis noget, der afføder nogen særlig erkendelse (Hansen og Ingemann, 2016, 34).

Jeg vurderer at netop det faktum, at eksemplet kan genkendes og anerkendes af andre som værende et eksempel, er hovedargumentet for, at mine narrativer er eksemplariske eksempler. Under mit projektorienterede forløb var jeg i tæt kontakt med mange forskellige frivilligrupper, og jeg deltog i mange forskellige møder. Fælles for møderne med frivilligrupperne var gentagende diskussioner vedrørende ansvarsfordelingen mellem sekretariatets lønnede ansatte og de frivillige selv samt de konstante samarbejdsvanskeligheder, der skulle tages stilling til. Det var ikke kun i frivilligrupperne, at samarbejdsvanskelighederne blev diskuteret. De lønnede ansatte i organisationen var ligeledes optaget af samtaler omkring vanskelige frivillige eller igangværende konflikter mellem konsulenter og frivillige. Fokus var særligt på, hvordan de skulle tilgå de frivillige, når der skulle overbringes informationer til dem. Uanset hvilken af de to grupper jeg befandt mig i, havde medlemmerne eksempler der bekræftede, at mine oplevelser ikke var enkeltstående tilfælde.

Det faktum, at andre, i udgangspunktet, accepterer min eksempler som værende genkendelige, og er i stand til at supplere med lignende historier, er netop argument for, at mine narrativer har et eksemplarisk udtryk (Hansen og Ingemann, 2016, 34). At de igangværende konflikter ydermere har haft omfattende betydning i organisationen og optaget en stor del af organisationsmedlemmernes tid i det daglige arbejde, uanset om der er tale om de frivillige eller de lønnede ansatte, er yderligere med til at bekræfte, at narrativerne er eksemplariske.

Afslutningsvis vil jeg adressere nogle af de kritikpunkter, som autoetnografiens og den eksemplariske metodes validitet er genstandsfelt for. Fælles for disse kritikpunkter er fokus på metodernes subjektivitet i forbindelse med tekstfremstillingen. Tanggaard og Brinkmann adresserer kritikken ved at argumentere for, at et fokus på selvet ikke udelukker det sociale, da selvet netop er socialt konstrueret. Dette betyder, at personlige fortællinger involverer og afhænger af andre aktører, hvorfor det netop er muligt at opnå viden om det generelle gennem det særskilte (Tanggaard og Brinkmann, 2015, 171-172). Jeg tilslutter mig ovenstående argument, og jeg vil yderligere tilføje, at jeg i henhold til mit videnskabsteoretiske ståsted ikke anser metodens subjektivitet som værende problematisk. Snarere er den i mine øjne uomgængelig, da jeg er af den overbevisning, at fuldstændig objektivitet er umuligt at opnå. Jeg vurderer derfor, at fokus ikke skal lægges på, hvorvidt jeg som etnograf har et engagement i mine narrativer. Snarere er det afgørende, hvad jeg er stand til at gøre noget med mit engagement ved at anlægge forskellige perspektiver på det, jeg ønsker at undersøge

### Situationel dialektisk diskursanalyse

Jeg vil i nedenstående afsnit kort redegøre for, hvilken analysemetode jeg vil gøre brug af i analysen af mine narrativer. Jeg har valgt at tage udgangspunkt i augmentationen for Situationel dialektisk diskursanalyse (SDD). Da jeg ikke har valgt at foretage en sproglig analyse af mine narrativer, vil jeg ikke gøre brug af de 7 nævnte retninger under SDD. Derfor anser jeg det ikke som værende relevant at komme nærmere ind på disse. I stedet vil jeg bruge den overordnede argumentation for SDD som argument for, hvorfor jeg kobler min teori, som jeg gør.

Min analyse vil tage udgangspunkt i en multiperspektivisk, integrationsorienteret kollaborativ tilgang. Det betyder, at jeg i min analyse vil anvende forskellige teoretiske perspektiver, der repræsenterer forskellige videnskabsteoretiske og faglige retninger (Dakwar, Lorentzen og Smedegaard, 2018, 29). Dette skyldes, at organisationsteoretikerne Morgan, Stacey og Senge befinder sig indenfor det socialkonstruktivistiske paradigme, mens Heinskou og Visholm trækker på teorier fra psykologien, der placerer dem inden for et strukturalistisk videnskabsteoretisk paradigme. Jeg har valgt netop denne metode, da metoden gør det muligt for mig at føre teorier sammen, der umiddelbart kan virke uforenelige. Dette skyldes, at metoden netop lægger op til multiperspektivisme ved at bringe teorier og metoder af forskellige videnskabsteoretiske og faglig herkomst sammen i et integreret resultat (Dakwar, Rosfeldt, Smedegaard, 2018, 5).

Forfatterne bag SDD argumenterer for, at man kan nå en dybere indsigt i kommunikation ved at analysere kommunikation multiperspektivisk gennem forskellige teoretiske perspektiver (Dakwar, Lorentzen og Smedegaard, 2018, 2). Jeg vil overføre denne argumentation til min organisationsanalyse ved at argumentere for, at jeg på samme måde kan nå en dybere forståelse for de frivillige og lønnede ansattes livsverdner ved at analysere mine narrativer multiperspektivisk gennem inddragelse af overstående forskellige teoretiske perspektiver (Dakwar, Rosfeldt, Smedegaard, 2018, 2). Fordelen ved at anskue narrativerne gennem flere teoretiske perspektiver i en kollaborativ analyse er, at jeg gennem hvert af de teoretiske perspektiver, som jeg vælger at inddrage, kan opnå nye indsigter i det fænomen, jeg ønsker at analysere. Det gør det således muligt at komme tættere på at få afdækket de to grupper livsverdener. Samtidigt skal jeg være opmærksom på, at ethvert perspektiv ligeledes rummer sine begrænsninger. Derfor skal jeg være bevidst om, at et enkelt perspektiv ikke kan give mig den fulde indsigt i det, jeg ønsker at undersøge. Jeg vedkender mig derfor, at de analyseresultater, jeg får, kun vil belyse min undersøgelse i lyset af de teoretiske perspektiver, som jeg har udvalgt til min analyse (Dakwar, Rosfeldt, Smedegaard, 2018, 2).

## Teori

### Morgans metaforteori

I min analyse vil jeg gøre brug af to ud af de otte metaforer fra Gareth Morgans *Images of Organization* (Morgan 2006). Morgan skriver: "The use of metaphor implies a way of thinking a way of seeing that pervade how we understand our world generally" (Morgan, 2006, 4) Ifølge Morgan kan vi benytte metaforer til at betragte et fænomen, som var det noget andet.

Hver enkelt af Morgans otte metaforer kan ses som en linse, hvorigennem vi kan få indsigt i det, vi kigger på. Dog skal vi være opmærksomme på, at ingen af de otte metaforer kan give os et fuldstændigt billede af det, vi iagttager. Morgan pointerer, at når man anskuer noget gennem en af de otte metaforer, udelukker man andre elementer "Metaphor is inherently paradoxical. It can create powerful insights that also become distortions, as the way of seeing created through a metaphor becomes a way of *not* seeing" (Morgan, 2006, 5). Dette betyder, at hver enkelt metafor blot er et muligt perspektiv, som vi kan benytte til at anskue et fænomen på. Alle otte metaforer rummer således både muligheder og begrænsninger, og de kan dermed ikke benyttes som endegyldige sandheder. Derfor skal man være bevidst om de til- og fravalg, man gør sig, når man benytter en metafor.

## Organisationer som politiske systemer

Den politiske metafor sætter fokus på organisationer som politiske arenaer, der skabes af organisationsmedlemmernes forskelligartede interesser og dagsordener. Ifølge Morgan kan man ved hjælp af den politiske metafor få indsigt i de interesser, konflikter og magttyper, der kommer til udtryk i en organisation (Morgan, 2006, 153, 157 og 168). Således kan den politiske metafor blandt andet benyttes til at sætte fokus på, hvordan andre end lederen kan have magten til at definere beslutningsprocesserne i organisationen (Morgan, 2006,168). Jeg vil netop gennem den politiske metafor søge at påvise, at magten ikke altid tilfalder de personer, som den officielt er tilskrevet. Dette vil jeg gøre ved blandt andet at analysere, hvilken styreform organisationen har for derefter at se på, hvorvidt der forekommer en uoverensstemmelse mellem den formelle og den reelle styreform i organisationen. Jeg vil endvidere benytte den politiske metafor til at identificere, hvilke forskellige interesser der kommer til udtryk mellem organisationens frivillige og de lønnede ansatte. Jeg vil søge at afdække, hvilke magtstrukturer der kommer til udtryk i organisationen samt hvilke strukturer i organisationen, der er med til at fordre de eksisterende magtstrukturer. Derudover vil jeg afdække, hvilken betydning de dominerede magttyper har for forholdet mellem de frivillige og ansatte. Yderligere vil jeg undersøge, hvilke konflikter der kommer til udtryk mellem de frivillige og ansatte, samt hvordan disse konflikter håndteres, og hvad der ligger til grund for konflikternes opståen.

## Organisationer som kultur

Morgans kulturmetafor udspringer af antropologien (Morgan, 2006, 117). Ifølge Morgan skabes kultur gennem sociale interaktioner og kan ikke påføres udefra. Grundet kulturens sociale karakter er det vigtigt at pointere, at lederen ikke har monopol på kulturdannelsen og meningskabelsen i organisationen. Ifølge Morgan består kultur af en række mønstre, eksplicite som implicite, fælles værdier, normer, overbevisninger, forståelser og symboler, der er afgørende for, hvordan vi ser og forstår partikulære begivenheder, handlinger, fænomener og situationer (Morgan, 2006, 134).

Morgan taler om organisationer som minisamfund, der udvikler deres egne kulturer og subkulturer (Morgan, 2006, 125). Ifølge Morgan findes der en række faktorer, som har betydning for dannelsen af kulturelle grupper. Disse omfatter blandt andet køn, race, venskab, profession, socioøkonomiske forhold, religion med flere (Morgan 2006, 137). Han pointerer, at denne liste ikke skal forstås som en endegyldig liste med krav, der skal være opfyldt, før et medlem kan optages i en kultur. Snarere skal den forstås sådan, at en eller flere af disse faktorer ofte er delt af flere af organisationens

medlemmer, hvorfor der kan være tale om delte normer, værdier og overbevisninger. Når disse krav er opfyldt, er der ifølge Morgan tale om en kultur eller subkultur.

Det interessante ved kulturen er, at den danner en form for ”blindhed” og etnocentrisme (Morgan, 2006, 125). Etnocentrismen kan være positiv for fællesskabsfølelsen inden for gruppen, men den kan i høj grad også have negative konsekvenser. Det skyldes, at den får os til at opfatte begivenheder og handlinger, der ikke stemmer overens med vores eget tolkningssystem, som værende ubegribelige eller forkerte. Dette kan endvidere føre til fordomme, der kan give anledning til konflikt og samarbejdsvanskeligheder mellem to subkulturer i organisationen (Morgan, 2006, 125).

## Ralph Stacey

### Officiel/uofficiel ideologi og legitime temaer/skyggetemaer

Ifølge Stacey findes der ingen organisationer, hvor det er muligt at tale frit og åbent til hvem som helst, angående hvad som helst, på hvilket som helst givet tidspunkt og stadig overleve som medlem i organisationen. Organisationer er mønstre af relationer mellem mennesker. Disse relationer medfører magtfulde begrænsninger i forhold til, hvad der er tilladt at sige til hvem, hvis man vil inkluderes eller ekskluderes fra gruppen (Stacey, 2003, 364). Sommetider kan en type adfærd være accepteret, men det kan være uacceptabelt at diskutere adfærden og baggrundene herfor i det åbne. Dette er grundlaget for Staceys skelnen mellem legitime temaer og skyggetemaer, der er med til at organisere menneskelige relationer i organisationer (Stacey, 2000, 362 og 364).

Ifølge Stacey har temaer forskellige funktioner. Bevidste, legitime og formelle temaer er med til at tilføre stabilitet, idet de er i overensstemmelse med gruppens ideologi (Stacey, 2003, 368). Legitime temaer er kendetegnet ved, at de organiserer det, som mennesker føler sig i stand til at tale frit og åbent om. I dette tilfælde omfatter de legitime temaer organisationens vedtægter og organisering, der formelt set tilskriver organisationens frivillige den formelle magt i organisationen og tilskriver sekretariatet en understøttende funktion uden beslutningsmandat. De legitime temaer er således med til at opretholde den eksisterende orden (Stacey, 2003, 370). I modsætning til de legitime temaer står de illegitime temaer. Disse temaer kaldes skyggetemaer. Skyggetemaer bliver modsat de legitime, officielle temaer opfattet som illegitime og i modstrid med den officielle ideologi. Skyggetemaerne

kan siges at være karakteriseret ved de samtaler eller interaktionsprocesser, der ikke foregår i det åbne eller bliver inkluderet som en del af mødereferatet. Sekretariatets omfattende uformelle magt vurderes til at være et skyggetema, netop fordi sekretariatets magtposition er i uoverensstemmelse med organisationens vedtægter og ikke italesættes åbent over for de frivillige.

Jeg vurderer, at skyggetemaerne er interessante, fordi de på trods af deres illegalitet er med til at organisere vores liv, idet de spiller en central rolle i den interaktive proces, der er med til at skabe og forhindre forandring og skabe og modarbejde trivsel i organisationen (Larsen og Larsen, 2013, 135). Således får skyggetemaerne en paradoksal karakter, idet de både kan have konstruktive og destruktive konsekvenser for organisationen (Larsen og Larsen, 2013, 135). Modsat de officielle legitime temaer forekommer skyggetemaerne, som navnet antyder, i det skjulte (Stacey, 368 og 371). Dette betyder dog ikke, at skyggetemaerne udelukkende benyttes af de mindre magtfulde i organisationen. Tværtimod vil jeg benytte teorien om skyggetemaerne til at påvise, hvordan de beslutninger, der bliver truffet i skyggen, netop er medvirkende til at give sekretariatet magt. Dermed er de også medvirkende til at øge den uformelle magt i organisationen.

### Peter Senge

Jeg vil anvende et udvalg af Senges 5. discipliner, som han præsenterer i sin bog *Den femte disciplin* (1999). Disse discipliner omfatter disciplin 3. *mentale modeller* og disciplin 4. *fælles visioner*. Nedenfor vil jeg redegøre for de to discipliner, samt hvordan jeg har tænkt mig at anvende dem.

### Mentale modeller

”Hvis der er en ting, som alle ledere ved, så er det, at de bedste ideer aldrig bliver omsat til praksis.” (Senge, 1999, 155). Denne påstand skyldes, ifølge Senge, ikke manglende vilje eller ikke-systematisk forståelse (Senge, 1999, 155). Det skyldes snarere, at de nye idéer er i konflikt med dybereliggende billeder af, hvordan verden hænger sammen, som begrænser os til kun at være i stand til at tænke i kendte baner. Dette fænomen kalder Senge for *mentale modeller* (Senge, 1999, 155). Vores mentale modeller er afgørende for, hvordan vi forstår verden og dermed også for, hvordan vi handler i henhold til den (Senge, 1999, 155-156). Vores mentale modeller kan siges at være et slags mentalt filter, som vi bruger til at sortere og indrette vores opfattelse af verden efter. På baggrund af vores mentale modeller er vi i stand til at koble fra iagttagelse til fortolkning, og det er på baggrund af denne fortolkning, at vi handler i henhold til et givent fænomen.

Grundet de mentale modellers perspektivistiske karakter kan to grupper med forskellige mentale modeller, iagttage den samme begivenhed og beskrive den forskelligt. Dette skyldes, at vores mentale modeller er afgørende for, hvilke detaljer vi lægger mærke til (Senge, 1999, 156). Man kan altså sige, at vi iagttager selektivt. Problemet med mentale modeller er, ifølge Senge, ikke hvorvidt de er sande eller falske, men derimod at de er ubevidste, og at vi derfor ikke er i stand til at sætte spørgsmålstejn ved dem. Derfor kan vi udvikle et misforhold mellem vores mentale modeller og virkeligheden (Senge, 199, 157). Mentale modeller kan tage sig ud på forskellige måder. De kan dække over alt fra simple generaliseringer til dybereliggende ideologier.

I forlængelse af teorien om mentale modeller præsenterer Senge et andet interessant begreb, nemlig *abstraktionsspring* (Senge, 1999, 171). Vores abstraktionsspring udspringer på baggrund af vores mentale modeller. Et abstraktionsspring er kendetegnet ved et spring fra en iagttagelse til en generalisering. Abstraktionsspring er som udgangspunkt ikke problematiske. I de tilfælde, hvor vi ikke er opmærksomme på, at vi foretager abstraktionsspring, samt hvad der ligger til grund herfor, kan de blive problematiske (Senge, 1999, 171).

## Fælles visioner

Denne disciplin handler om at skabe et fælles billede af fremtiden hos organisationens medlemmer gennem en kobling mellem personlige og fælles visioner (Senge, 1999, 182). Ifølge Senge er fælles visioner med til at give organisationsmedlemmerne svar på, hvad organisationen er sat i verden for at skabe samtidig med, at de fælles visioner medvirker til at skabe en helhedsfølelse på tværs af organisationen forskellige aktiviteter (Senge, 1999, 183). For at en vision kan være fælles, kræver det, at samtlige medlemmer af organisationen har samme billede. Kun derigennem kan man opnå en fælles forpligtigelse overfor hinanden. Ifølge Senge er en fælles vision i organisationen vigtig, fordi den er medvirkende til at fokusere personers energi i samme retning og skabe en fælles identitet blandt forskellige mennesker ved at give folk en fornemmelse for formål (Senge, 1999, 184).

Ifølge Senge opstår fælles visioner ud af *personlige visioner* (Senge, 1999, 187). Han underbygger dette argument med, at den eneste vision, der motiverer os, er vores egen. Dermed ikke forstået at folk udelukkende interesserer sig for egne interesser. Det betyder snarere, at vi har behov for et personligt element for at kunne engagere os. Derfor det er vigtigt, at det enkelte medlem eller den

enkelte gruppe kan se visionen som vedkommende for lige netop den opgave som denne er ansvarlig for (Senge, 1999, 188).

### Psykodynamisk organisationspsykologi

I det følgende afsnit vil jeg redegøre for udvalgte teoretiske perspektiver fra Psykodynamisk organisationspsykologi (Heinskou og Visholm, 2004), som jeg vil benytte til at understøtte ovenstående teoretiske perspektiver.

### Gruppementalitet

Jeg vil i forlængelse af Senges begreb om mentale modeller (Senge, 1999) inddrage teori omkring gruppementalitet. Dette vil jeg gøre for at kunne belyse, hvilke handlingsmønstre en gruppe kan gøre brug af, når den oplever at dens eksistensgrundlag er truet eller den opgave, som den er sat i verden for at løse, er uklar eller uoverskuelig.

Heinskou og Visholm argumenterer for, at grupper er ikke altid så konstruktive, som man kunne ønske sig. Dette kan skyldes forskellige ubevidste elementer i gruppen, i dens omgivelser eller hos det enkelte individ. I denne forbindelse introducerer Heinskou og Visholm begrebet *gruppementalitet*, som jeg vurderer, er interessant at inddrage i forbindelse med arbejdet med mentale modeller i organisationer. Begrebet gruppementalitet dækker over de fælles mønstre for kommunikation og grundantagelser, som er medvirkende til at sikre gruppens liv (Heinskou og Visholm, 2004, 52). På lige fod med mentale modeller kan en gruppes gruppementalitet være en hindring for gruppens arbejde. Ifølge Heinskou og Visholm skal gruppekulturen ses som et sammenspil mellem to mentale funktionsområder, som skiftevis er fremtrædende i gruppen – *arbejdsgruppeaspektet* og *grundantagelsesaspektet* (Heinskou og Visholm, 2004, 53).

Arbejdsgruppeaspektet dækker over den tilstand, hvor gruppen er i stand til at arbejde inden for en målsætning og udføre den opgave, som den er sat i verden for at løse (Heinskou og Visholm, 2004, 53). Ifølge Heinskou og Visholm opleves det kun som meningsfuldt at være i en gruppe i det omfang, at gruppen har et klart formål, som gruppemedlemmerne har forståelse for (Heinskou og Visholm, 2004, 53). Man kan således sige, at gruppen skal føle, at der er en forbindelse mellem gruppens hovedopgave og organisationens fælles vision. Oplever gruppen hovedopgaven som værende vagt



defineret, er der stor sandsynlighed for, at gruppen vil blive præget af, hvad Heinskou og Visholm kalder for *grundantagelser* (Heinskou og Visholm, 2004, 61).

Grundantagelsesaspektet dækker over de følelsesmæssige, primitive og umodne tilstande, der bidrager til at skabe sammenhold og mening i gruppen (Heinskou og Visholm, 2004, 54). Disse aspekter bliver særligt fremtrædende, i de tilfælde, hvor gruppen ubevidst oplever arbejdsopgaven som værende truende for gruppens eksistens eller sammenhold. Eksempelvis hvis arbejdet medfører store forandringer, eller hvis gruppens hovedopgave opleves som værende uklar, irrationel, uforståelig eller for omfattende (Heinskou og Visholm, 2004, 53-54). I de tilfælde hvor gruppen oplever, at der ikke foreligger en klar mening med dens eksistens, vil gruppen ubevidst forsøge at skabe en mening på grundantagelsesniveau. Heinskou og Visholm præsenterer seks processer, som udtrykker grundantagelsesaspekter (Heinskou og Visholm, 2004, 54). Jeg vil redegøre for de to af disse grundantagelsesaspekter, som jeg vurderer, er mest relevante for denne afhandling. Det omfatter følgende to aspekter 1) afhængighedsaspektet, 2) kamp/flugt-aspektet.

1. Gruppen organiserer sig omkring en lederfigur i eller uden for gruppen, som den forventer på en idealiseret måde skal tilfredsstille gruppens behov. Gruppen bliver passiv, idet den helt kritikløst afventer instruktioner fra lederen. Oplever gruppen imidlertid ikke at blive tilfredsstillet, vil den i stedet opleve aggressivitet over at mærke ustabilitet og frustration over manglende ressourcer (Heinskou og Visholm, 2004, 54).
2. Gruppen finder sammen om at bekæmpe indre eller ydre fjendebilleder. Kampen mod den oplevede trussel vil være med til at styrke gruppen internt og således styrke dens eksistensberettigelse. Mentaliteten vil være præget af trodsighed, stædighed og et ønske om dominans over for dem, der truer (Heinskou og Visholm, 2004, 54-55).

## Autoritetsrelation

I forbindelse med anvendelsen af Morgans politiske metafor, vil jeg underbygge teorien med Heinskou og Visholms (2004) teori vedrørende autoritetsrelation. Dette for at kunne analysere, hvilke magtrelationer, der udspiller sig mellem henholdsvis de frivillige og lønnede ansatte, samt hvilke faktorer, der er afgørende for magtens fordeling mellem grupperne.

Heinskou og Visholm benytter Anton Obholzers autoritetsdefinition, der definerer autoritet som “(..) retten til at træffe ultimative beslutninger, og i organisationer som retten til at træffe beslutninger, der er bindende for andre.” (Heinskou og Visholm, 2004, 84). Autoritetsrelationen er således karakteriseret ved, at den knytter to positioner sammen, hvor den ene position bestemmer over den anden (Heinskou og Visholm, 2004, 84).

Jeg vil i det følgende redegøre for to autoritetsrelationer, som jeg finder særligt interessante at inddrage i min analyse af magtfordelingen mellem frivillige og lønnede ansatte. Heinskou og Visholm taler om henholdsvis rolle- og personbaseret autoritet, der skelner mellem *at have autoritet* (at være autoriseret) og *at være en autoritet* (Heinskou og Visholm, 2004, 87). Rollebaseret autoritet er karakteriseret ved en person, der *har* autoriteten, og har det i kraft af den rolle, som personen har påtaget sig inden for den autoriserede organisation. Personen, der *er* en autoritet, er det i kraft af sin person og dennes egenskaber, evner og kvalifikationer. Men personer, der *er* en autoritet, må nødvendigvis også være autoriseret, da det ikke er muligt at have autoritet, uden nogen anerkender autoriteten og dermed autoriserer personen (Heinskou og Visholm, 2004, 87-88).

Den personbaserede autoritet er interessant at inddrage, fordi den knytter sig til den uformelle magt, der udspiller sig i organisationer. Denne type autoritet kommer nedefra og bygger således på anerkendelse. En personbaseret autoritet kan trækkes tilbage når som helst, hvis de adlydende ikke mener, at den autoriserede er værdig i sin rolle. Rollebaseret autoritet bygger modsat på et formelt system af ansvarsfordeling, der er knyttet til organisationens hovedopgave. Således er autoriteten knyttet til en konkret opgave, der er afgrænset af tid, sted og person. Den rollebaserede autoritet er handlingsorienteret, hvilket betyder, at en person kan skiftes ud og dermed miste sin autoritet, såfremt denne ikke løser opgaven fyldestgørende. Fælles for begge autoritetstyper er, at de rummer et performativt aspekt, der i høj grad afhænger af de kommunikations- og informationssystemer, der forbinder den autoriserede med de adlydende (Heinskou og Visholm, 2004, 88-89).

Ifølge Heinskou og Visholm findes der syv faktorer, der henholdsvis kan fremme og hæmme autoritet. Disse omfatter 1) relevante kvalifikationer 2) personlighedsfaktorer 3) kontrol over image 4) adgang til/kontrol over relevante informationer 5) autorisation fra oven 6) autorisation nede fra nedentil 7) resultater (Heinskou og Visholm, 2004, 94-95).

## Situationel dialektisk lingvistik

Den dialektiske lingvistik er udviklet af lingvisten Jørgen Chr. Bang og filosofen Jørgen Døør. Teorien bygger på antagelsen om, at alt eksisterer i kraft af sin modsætning. Ifølge Bang og Døør, kan alle modsætningsforhold samles i ni kernemodsætninger, som alle modsætningsforhold kan analyseres og diskuteres på baggrund af. De ni traditionelle kernemodsætninger omfatter race, alder, køn, klasse, autoritet, ideologi, by/land, privat/offentlig og kultur/natur (Dakwar, Lorentzen og Smedegaard, 2017, 22).

Med afsæt i kernemodsætningerne, er det muligt at afdække, hvilke magtforhold der udspiller sig i en given dialog. Kernemodsætningerne konstituerer og er konstitueret af den sociale praksis i en given situation. Hvorvidt et modsætningsforhold er magtfuldt eller domineret i en given kontekst, afhænger af de involverede parter associationer forbundet med kernemodsætningerne i den pågældende situation (Dakwar, Lorentzen og Smedegaard, 2018, 27). Dakwar, Lorentzen og Smedegaard argumenterer for et behov for en mere dynamisk tilgang, hvor man ikke begrænses til at analysere alle modsætningsforhold ud fra de traditionelle ni kernemodsætninger. I stedet foreslår forfatterne, at det skal være muligt at analysere de modsætningsforhold, der er relevante i konteksten.

Jeg vil benytte teorien om den dialektisk lingvistik til at analysere det dialektiske forhold mellem de frivillige og lønnede. Jeg vil med udgangspunkt i den dialektiske lingvistik søge at afdække, hvilke modsætningsforhold og logikker, der influerer dialogen mellem de frivillige og de lønnede ansatte. Derudover vil jeg undersøge, hvordan disse modsætningsforhold har indflydelse på, hvordan grupperne indtager forskellige positioner i forhold til hinanden, samt hvem der har magten til at styre dialogen i organisationen.

### Jørgen Block-Poulsen, Dialog – en udfordring

Med udgangspunkt i Jørgen Block-Poulsens indføring *Dialog - En udfordring* (Block-Poulsen, 2006) vil jeg diskutere mulighederne for et dialogisk udviklingsperspektiv på problemformuleringens første spørgsmål. Dette jeg vil gøre med udgangspunkt i begreberne *share, dare og care*, som ifølge Block-Poulsen er tre grundlæggende forudsætninger for at føre en dialog (Block, Poulsen, 2006, 37).

Ifølge Bloch-Poulsen er dialog defineret som "(..) en fælles undersøgende samtale om et emne, hvor der ikke er noget på forhånd givet svar; hvor man deler viden og erfaringer; hvor man er villig til at

stille spørgsmål ved egen og andres antagelser; hvor man ved at tale i øjenhøjde ved at alle trives, så man også tør komme derud, hvor isen er tynd; hvor man kan træffe beslutningen i fællesskab” (Block-Poulsen, 2006, 9).

*Share* handler om at dele viden. Ifølge Block-Poulsen er dialog kun mulig, hvis de involverede parter er indstillet på at dele viden og erfaringer med hinanden på tværs af afdelinger, faggrænser og arbejdssteder (Block-Poulsen, 2004, 37). Dette kræver en erkendelse af, at vi tilsammen er klogere end hver for sig. Kun derigennem kan vi blive hinandens forudsætninger og ikke hinandens forhindringer. I mange virksomheder formår man ikke at praktisere vidensdeling. Dette kan skyldes forskellen mellem forskellige afdelinger i organisationen, eller det kan være en konsekvens af det formelle eller uformelle organisationshierarki (Block-Poulsen, 2006, 37).

*Dare* handler om at kunne problematisere sig selv i forhold til andre. Ifølge Block-Poulsen er dialog kun mulig, hvis de involverede parter er indstillede på at gå nye veje i de tilfælde, hvor man ikke længere kan klare sig med det gamle. *Dare* forudsætter derfor, at de involverede parter er i stand til at forholde sig kritiske til egne og andres mentale modeller (Block-Poulsen, 2006, 39-40).

*Care* handler om hjælpsomhed og respekt. *Care* forudsætter, at de involverede parter vil hinanden det bedste. Er dette ikke tilfældet, kan det svække dialogen. Det sker i de tilfælde, hvor parterne opfatter hinanden som fjender. Dette kan medføre en række magtspil og taktiske hensyn vedrørende, hvilke informationer der skal videregives og hvornår. Dette kan bidrage til konflikt. *Care* handler således om, at de involverede parter i fællesskab skal skabe en medspiller kultur (Block-Poulsen, 2006, 46-48).

## Analyse

### Narrativ I: Opstart af ny lektiecafé i Odense

I 2015 modtog Børnehjælpen en bevilling på 2,4 millioner kroner fra DK Fonden. På sidste års Landsmøde fik vi at vide, at denne bevilling skulle gå til Børnehjælpen lektiecaféer. Som konsekvens heraf skulle der i løbet af 2017 opstartes en masse nye lektiecaféer på landsplan. I Odense havde vi på daværende tidspunkt to lektiecaféer. Jeg overvejede derfor ikke, at dette var relevant for os. Arbejdet med lektiecaféerne krævede mange ressourcer og en stor del af min tid, og jeg følte ikke, at

det førte brugbare resultater med sig. De sidste tre år havde lokalforeningen kæmpet for at holde liv i lektiecaféerne. Vi indførte løbende nye initiativer for at gøre vores tilbud mere attraktivt og havde ligeledes af to omgange flyttet lektiecaféerne ud til skoler, der havde efterspurgt vores hjælp. Det hjalp lige lidt hver gang. Vi havde fortsat store problemer med at tiltrække børn til vores lektiecaféer og fastholde vores frivillige.

D. 6. juli 2017 modtog jeg og resten af Odenses lokalforening en mail fra den nye lektiecaféekonsulent, Dorte, på vegne af sekretariatet. Af mailen fremgik, at sekretariatet havde modtaget en henvendelse fra Lykke Skolen i Bolbro med et ønske om, at Børnehjælpen skulle opstarte en lektiescafé på skolen. Jeg besvarede straks Dortes mail, hvori jeg udtrykte mine bekymringer angående at opstarte en tredje lektiecafé i Odense. Jeg begrundede min bekymring med de udfordringer, vi oplevede med de allerede eksisterende lektiecaféer samt lokalforeningens manglende ressourcer til at løfte opgaven. Jeg udtrykte ligeledes en bekymring overfor den pågældende bydel. Jeg beskrev mit kendskab til projekter i Bolbro, der kæmpede for deres overlevelse grundet mangel på brugere. De seneste par år havde mange af Odenses foreninger haft fokus på Bolbro. Dette havde resulteret i, at projekterne nu kæmpede for at tiltrække sig brugere. Jeg afsluttede mailen med at spørge "Vurderer sekretariatet på trods af disse udfordringer, at det kan lade sig gøre?".

Vi havde på dette tidspunkt lige opstartet projektet mentorprojekt som heldigvis var blevet en kæmpe succes på kort tid. Jeg var enormt stolt over de ting, vi havde formået at mobilisere, efter at jeg var trådt til som formand for seks måneder siden. Særligt fordi lokalforeningen var skrumpet fra seks til tre medlemmer. Trods det, formåede vi stadig at opstarte et nyt projekt på et tidspunkt, hvor de øvrige projekter vaklede. Det havde selvfølgelig også betydet, at vi måtte arbejde endnu hårdere end tidligere og bruge endnu mere arbejdstid, men de ekstra timer havde været det hele værd for mig. Heldigvis var jeg arbejdsløs på daværende tidspunkt og kunne derfor finde tiden til opgaven, men kravet om endnu et projekt fik mig til at frygte, at jeg ville ende i en situation med et ubetalt fuldtidsarbejde. Selvom jeg elskede mit frivillige arbejde og derfor var villig til at lægge mange timer i det ugentligt, ønskede jeg ikke, at arbejdsbyrden blev endnu tungere. Og det samme gjorde sig gældende for de to andre lokalforeningsmedlemmer, der begge havde studium og arbejde, som skulle passes ved siden af foreningsarbejdet.

Jeg tolkede Dortes mail som et påbud fra sekretariatet til lokalforeningen om at opstarte en ny lektiecafé, og ikke som en indstilling til en drøftelse af sagen hos lokalforeningen. Denne mail var blot en orientering til os omkring, at sekretariatet havde indgået en samarbejdsaftale med Lykke Skolen, som vi skulle varetage. Det faktum frustrerede mig gevaldigt. Jeg følte, at tingene foregik i den forkerte rækkefølge. Jeg undrede mig over, hvorfor jeg ikke var blevet orienteret tidligere i forløbet. Grundet min meget konfliktsky karakter og det faktum, at jeg forstod det sådan, at samarbejdsaftalen allerede var indgået, havde jeg trods mine frustrationer svært ved at slå hånden i bordet og forlange, at projektet skulle godkendes af lokalforeningen, før vi arbejdede videre med lektiecaféen. Jeg følte, at min stemme i denne sag var blevet taget fra mig.

Få dage senere modtog jeg et svar fra Dorte. Hun skrev, at hun noterede sig mine bekymringer, men at hun var fuldstændig uforstående omkring disse, samt at sekretariatet allerede havde indgået en aftale med skolen. Jeg blev utrolig vred, da jeg læste denne mail! Det var mig bekendt lokalforeningen, der afgjorde, hvorvidt der skulle opstartes nye projekter i lokalforeningens område. Jeg var derfor meget forundret over, at vi ikke engang var blevet orienteret før samarbejdsaftalen, var indgået.

På daværende tidspunkt havde jeg endnu ikke modtaget en reaktion fra min næstformand Peter. Peter gik utrolig meget op i overholdelse af formalia og procedurer, så da jeg på intet tidspunkt modtog en reaktion fra ham, begyndte jeg at tvivle på, hvorvidt jeg havde forstået reglerne vedrørende hvem, der besidder det endelige beslutningsmandatet vedrørende opstart af projekter i et lokalområde, korrekt. Jeg besluttede derfor ikke at gå videre med sagen, før jeg havde drøftet den med resten af lokalforeningen.

Lokalforeningen skulle afholde første møde efter sommerferien i starten af september. Dagen inden vores møde modtager Peter og hans medprojektleder på Lykke Skolen en mail fra en juniorkonsulent, der var tilknyttet lektiecaféerne. I denne mail spørger hun drengene, hvorvidt de har nogle forslag til en projektleder til den nye lektiecafé på Lykke Skolen. Peter blev vred, da han modtog denne mail. Hans frustration bundede i, at han modtog disse informationer i sin position som projektleder og ikke i sin position som næstformand for lokalforeningen. Han var dybt forarget over, at sekretariatet havde involveret et andet projekt i opstarten, uden at projektet var blevet godkendt af lokalforeningen. Jeg kunne sagtens forstå hans vrede og frustration. Jeg havde præcis de samme følelser, dengang jeg først

fik disse informationer. Peter besvarede juniorkonsulentens mail kort ved at skrive "Eftersom lokalforeningen ikke har godkendt projektet, skal projektet standses omgående". Denne mail fik vi aldrig svar på.

To uger inden vores første foreningsmøde modtog jeg en telefonopringning af Marie fra bestyrelsen i forbindelse med, at bestyrelsen var i færd med at planlægge den årlige frivilliguddannelsesdag. I den forbindelse spurgte Marie mig, om jeg havde nogle emner, som jeg ønskede skulle tages op til diskussion. Hertil svarede jeg, at ønskede en diskussion af forholdet mellem sekretariatet og lokalforeningerne samt hvilke rettigheder, der tilfalder lokalforeninger. Jeg går ud fra, at Marie kunne fornemme på mit toneleje, at vi havde at gøre med mere end blot et hypotetisk scenarie, idet hun spurgte, om jeg havde et konkret scenarie i tankerne. Jeg kunne mærke, hvordan jeg begyndte at hidse mig op, mens jeg satte hende ind i vores situation. Jeg kunne mærke, hvordan alle følelserne, fra da jeg først modtog informationer om den nye lektiecafé, vækkedes til live inde i mig. Marie undskyldte mange gange og sagde, at hun sagtens kunne forstå min frustration. Hun fortalte, at hun havde oplevet en lignende situation, da hun var lokalforeningsformand i Herning. Dengang havde der bare været tale om en asylkoloni, som sekretariatet havde beordret lokalforeningen at opstarte og varetage. Vi blev enige om, at emnet skulle tages op på uddannelsesdagen, så de øvrige lokalforeninger i fremtiden vidste, hvordan de skulle håndtere en sådan sag. Kort efter vores telefonsamtale modtog jeg en SMS fra Marie, hvori der stod, at hun havde sat Susanne, formand i Børnehjælpens bestyrelse, ind i sagen, og at Susanne gerne ville ringe til mig.

Til lokalforeningsmødet refererede jeg til min telefonsamtale med Susanne, hvor hun undskyldte på vegne af bestyrelsens og lovede, at situationen ikke vil gentage sig. Denne undskyldning var imidlertid ikke nok for Peter. Han var stadig meget vred over sekretariatets håndtering af sagen og stod ved, at projektet skal stoppes, indtil det blev godkendt af os.

Vi blev derfor enige om, at Peter skulle skrive en officiel udtalelse fra lokalforeningen i Odense som skulle sendes til bestyrelsen. I udtalelsen gjorde han opmærksom på paragraffen i Børnehjælpens vedtægter, som sekretariatet havde overskredet. Han skrev ligeledes, at vi ikke havde i sinde at opstarte en lektiecafé i Bolbro, før de øvrige lektiecaféer kørte ordentligt, hvorefter vi ville tage stilling til opstarten af endnu en lektiecafé. Tonen i udtalelsen var enormt hård og sekretariatskritisk. Jeg var udmærket klar over, at denne udtalelse ville få situationen til at eksplodere, men jeg bakkede

alligevel op omkring Peter. For mig handlede denne udtalelse om at sige fra overfor sekretariatet, uanset de konsekvenser det måtte have. Jeg var træt af altid at gøre som der blev sagt og finde mig i hvad som helst, der blev presset ned over hovedet på os.

Da jeg endelig kom hjem fra mødet, nærmede klokken sig midnat, og jeg var træt og udkørt. Mødet havde taget længere tid end planlagt. Inden jeg gik i seng, opdagede jeg, at jeg har modtaget en SMS fra Susanne. Denne gang var hun sur og meget uforstående, fordi vores officielle udtalelse ikke afspejlede den samtale hende og jeg havde for et par uger siden. Hun var tydeligvis sur over, at vi havde modsat os opstarten af den nye læringscafé. Jeg forsøgte at rede trådene ud med Susanne samtidigt med, at jeg stod ved vores udtalelse. Jeg ønskede ikke at ødelægge mit gode forhold til Susanne, men samtidigt var jeg nødt til at stå ved lokalforeningens fælles udtalelse.

Dagen efter modtog jeg endnu engang en SMS fra Susanne. Hun skrev, at hun havde involveret sekretariatschefen Pia i sagen, som ville ringe og tage en snak med Peter. Pia endte modvilligt med at indrømme, at sekretariatet rigtigt nok havde overtrådt Børnehjælpens vedtægter og dermed begået en fejl. Hun undskyldte det med, at der på sekretariatet og i bestyrelsen var en konsensus omkring, at det var måden, man drev organisationen på trods af, at vedtægterne foreskrev noget andet, og at man hidtil ikke havde haft problemer med denne praksis. Da det på daværende tidspunkt ikke var muligt at bremse projektet uden at skade Børnehjælpens omdømme i Odense, idet en samarbejdsaftale med skolen allerede var indgået, gik vi med til at indgå et kompromis med sekretariatet. Dette indebærer, at sekretariatet skulle stå for alle de praktiske gøremål i forbindelse med den nye lektiecafé, og at lokalforeningen først overtog ansvaret, når projektet kørte stabilt, således at arbejdsbelastningen for os blev mindre.

### Analyse af Narrativ I: Opstart af ny lektiecafé i Odense

Narrativet er en fortælling om to grupper, Børnehjælpens lønnede ansatte og Odense lokalledelse, der er uenige omkring, hvem der besidder retten til at afgøre, hvorvidt Odenses lokalafdeling skal have en ny lektiecafé. Altså er der tale om en konflikt, der først og fremmest handler om retten til magten over beslutningsprocessen i organisationen og sekundært forskelligartede interesser i forhold til, hvorvidt man ønsker at opstarte den pågældende lektiecafé. Konflikten opstår i det øjeblik, hvor lokalbestyrelsen modtager et påbud fra de lønnede ansatte om at varetage en samarbejdsaftale, der er indgået uden lokalledelsens involvering.



Formelt set er Børnehjælpen en demokratisk, frivilligledet organisation, der er styret gennem et repræsentativt demokrati (Morgan, 2006, 153). Dette begrundes med, at organisationens medlemmer en gang årligt, på landsmødet, ved afstemning vælger et mindretal af frivillige, nemlig landsledelsen, til at varetage organisationens politiske og strategiske ledelse på vegne af organisationens medlemmer. Den samme demokratiske proces gør sig gældende i organisationens lokalledelser, der ligesom landsledelsen vælges ved afstemning på en årlig generalforsamling og dermed har ansvaret for driften af lokalforeningen det kommende år. Således afgøres det gennem en bureaukratisk demokratisk proces, hvem der dels besidder den formelle autoritet (Morgan, 2006, 168) i organisationen og dels har politisk mandat til at styre beslutningsprocesserne.

Det vurderes imidlertid, at der forekommer en uoverensstemmelse mellem den formelle og den reelle styreform i organisationen, og at de frivilliges formelle autoritet blot er en formalitet, der ikke er bredt socialt accepteret i praksis. I et sådan tilfælde, hvor den formelle autoritet ikke er respekteret, bliver autoriteten, ifølge Morgan, intetsigende (Morgan, 2006, 168). Dette begrundes med, at de lønnede ansatte har foretaget en handling, som de formelt set ikke er bemyndiget til i henhold til organisationens vedtægter og dermed den officielle ideologi. I henhold til vedtægterne burde de lønnede ansatte fungere som et politisk neutralt organ uden beslutningsmandat, hvis opgave består i at bistå organisationens frivillige i deres arbejde. Det tyder imidlertid på, at organisationens lønnede ansatte har mere magt, end der formelt set tilskrives dem.

I narrativet får vi oplyst, at lokalledelsen i henhold til organisationens vedtægter besidder mandat til at afgøre, hvad denne ønsker at beskæftige sig med, herunder hvilke projekter, der skal opstartes i lokalområdet. Derfor må det entydigt være lokalledelsens beslutning, hvorvidt den nye lektiecafé skal opstartes i Odense. Hvilket må betyde, at sekretariatet har handlet i modstrid med organisationens officielle ideologi, idet de har udarbejdet en samarbejdsaftale uden lokalledelsens accept og involvering. Det faktum, at de lønnede ansatte ikke følger den bureaukratiske proces, er årsag til konfliktoptrapningen blandt de to grupper. Lokalledelsen er af den overbevisning, at de lønnede ansatte har underkendt deres demokratiske ret til bestemmelse ved at indgå en aftale uden deres samtykke. Ifølge Morgan, kan man tilegne sig magt ved at henvise til organisationens regler og procedurer etc. (Morgan, 2006, 171). Dette strategiske greb kommer til udtryk i narrativet.

Lokalledelsen forsøger at tilbagetvinge sig retten til beslutningsprocessen og stoppe projektopstarten ved at henvise til organisationens vedtægter og således understrege deres formelle magt

Det fremgår ikke af narrativet, hvorvidt det er et *bevidst* strategisk greb fra de lønnede ansattes side at undlade at informere lokalbestyrelsen før i sidste øjeblik. Ifølge Morgan kan viden benyttes til at påvirke og kontrollere udfaldet af en beslutningsproces (Morgan, 2006, 175-177). Dette kommer til udtryk ved informationsudvekslingen mellem de lønnede ansatte og lokalledelsen. Ved at give lokalledelsen informationen efter projektopstart er blevet bekræftet til samarbejdspartneren, tilegner de lønnede ansatte sig en betydelig magtposition i situationen, uanset om handlingen har været et bevidst strategisk greb eller ej. Ved ikke at involvere lokalledelsen i beslutningsprocessen, formår de lønnede ansatte at erhverve sig en magtposition, der går ud over deres formelle status.

Havde de lønnede ansatte i imidlertid valgt at følge den rette bureaukratiske proces og ladet det være op til lokalledelsen, hvorvidt denne ønskede at godkende samarbejdsaftalen, er det uvist, hvorvidt samarbejdsaftalen var blevet indgået. Det skyldes at grupperne har forskelligartede interesser, som de ønsker indfriet. Dette kan forklares med udgangspunkt i Morgen. Ifølge Morgan har organisationsmedlemmernes individuelle interesser afgørende betydning for, hvordan organisationsmedlemmerne handler i forhold til en begivenhed (Morgan, 2006, 157).

Vi får oplyst, at organisationen det forrige år har fået doneret 2,5 millioner kroner til netop lektiecaféområdet. Med en sådan bevillige medfølger en række krav vedrørende kvantitative målsætninger inden for en given periode, som organisationen er juridisk forpligtet til at overholde. Grundet disse målorienterede krav er det naturligt, at de lønnede ansatte har fokus på at overholde de opstillede målsætninger ved at indgå samarbejdsaftaler med skoler, for således at kunne overholde de opstillede krav fra DK Fonden. Medlemmerne af lokalledelsen kan modsat de lønnede ansatte have interesse i *ikke* at opstarte endnu et projekt i Odense. Vi får oplyst, at lokalledelsesmedlemmerne ikke føler sig i stand til at varetage mere ansvar grundet mangel på menneskelige og tidsmæssige ressourcer, hvilket kan været et argument for, at de ønsker samarbejdsaftalen bremset.

De lønnede ansattes handling er med til at rejse spørgsmål om, hvorvidt det i praksis er de lønnede ansatte, som burde være politisk neutrale, der reelt har magten i organisationen. Svaret hertil burde være nej, grundet organisationens styreform. Virkeligheden er imidlertid langt mere kompliceret.

Jeg vil i det følgende afsnit argumentere for, at den vigtigste og mest dominerende magttype, der udspiller sig i dette narrativ, er den *uformelle magt* – en magtform, som de lønnede ansatte er i besiddelse af. Denne type magt er karakteriseret ved, at en person eller gruppe, der formelt set burde være uden politisk indflydelse, styrer organisationen gennem uformel magt. Dette rejser endvidere spørgsmålet; hvilke faktorer er medvirkende til, at sekretariatets ansatte kan tilegne sig så omfattende uformel magt i organisationen? Jeg vil argumentere for, at svaret herpå skal findes i organisationens organisering, der er sammensat således, at de frivillige er svagere stillet på en række afgørende områder, der er med til at stille sekretariatets ansatte i en overlegen magtposition.

De frivillige er i besiddelse af det, som Heinskou og Visholm betegner som rollebaseret autoritet (Heinskou og Visholm, 2004, 88). Dette begrundes med at deres autoritet er knyttet til deres rolle som lokaledelsesmedlemmer, som de er blevet tildelt ved generalforsamlingen. De frivilliges rollebaserede autoritet bygger på organisationens formelle system, der gør de at frivillige autoriserede gennem organisationens vedtægter og andre typer formalia (Heinskou og Visholm, 2004, 88). De frivillige er altså i besiddelse af det, som Heinskou og Visholm karakteriserer som *autorisation fra oven* (Heinskou og Visholm, 2004, 95).

Ifølge teorien, er de frivilliges rollebaserede autoritet kun effektiv i det omfang, at autoriteten er respekteret af de adlydende (Heinskou og Visholm, 2004, 95). I dette tilfælde omfatter det frivillige, der er tilknyttet lokaledelsen og de lønnede ansatte. Hvis ikke dette er tilfældet, bliver autoriteten indholdsløs og blot en formalitet. Ifølge Heinskou og Visholm er det afgørende, at autoriteten er ordentligt autoriseret fra det autoriserende system (Heinskou og Visholm, 2004, 95). Jeg vurderer, at de frivilliges rollebaserede autoritet ikke autoriseret tilstrækkelig grad. Først og fremmest har de frivillige ingen sanktionsmidler, som de kan gøre brug af i de tilfælde, hvor de lønnede ansatte underkender deres autoritet. Det eneste middel de kan ty til, er at henvise til det formelle system, der legitimerer deres autoritet, men spørgsmålet er, hvor stor en effekt dette har, hvis ikke deres autoritet er tilstrækkeligt accepteret af de lønnede ansatte. Ser vi på eksemplet fra narrativet, tyder det på, at de frivilliges autoritet ikke er tilstrækkelig magtfuld til at bremse en beslutning foretaget af de lønnede ansatte, men den kan trods alt skabe et rum for forhandling.

De lønnede ansatte er i besiddelse af personbaseret autoritet, hvilket betyder, at de er autoriserede i kraft af en række evner og faglige kvalifikationer (Heinskou og Visholm, 2004, 88). Den

personbaserede autoritet er knyttet til den uformelle magt, da den ikke er legitimeret af det formelle system i organisationen, men i højere grad er knyttet til det informationssystem, som de lønnede ansatte har adgang til i kraft af deres placering i organisationen. Denne type autoritet er kendetegnet ved at være autoriseret fra neden (Heinskou og Visholm, 2004, 88). Det vil sige, at de lønnede ansatte er afhængige af opbakning og anerkendelse fra de frivillige, der skal udføre de beslutninger, som træffes på sekretariatet.

Den personbaserede autoritets dominans, skal ses i lyset af nedenstående tre temaer, der er med til at underkende de frivilliges rollebaserede autoritet:

- Tid
- Viden
- Udskiftning blandt de frivillige

Med *tid* skal forstås den tid, som de to grupper investerer i organisationen. Reelt set strækker de lønnede ansattes opgaver sig langt ud over at bistå organisationens frivillige. De er ansat til at drive organisationen på fuld tid og tage sig af alle de opgaver, som de frivillige ikke ønsker eller magter at beskæftige sig med. De er ansat til at være organisationens driftsherrer, der skal tage sig af alle de komplekse sager som organisationen dagligt, både internt og eksternt, bliver stillet overfor. De er ansvarlige for at indgå eksterne samarbejdsaftaler samt overholde tidsfrister og juridiske forpligtelser i henhold til disse. Organisationens arbejde ville groft sagt gå i stå, hvis samtlige beslutninger skulle følge den bureaukratiske gang og godkendes af organisationens frivillige (Morgen, 2006, 173). Det skyldes at, de frivillige ikke kan stå til rådighed i samme omfang som de lønnede ansatte. Ydermere er de frivillige ikke besiddet tilstrækkelig med viden til at kunne træffe et flertal af de beslutninger, som organisationen stilles overfor. Uden de ansattes hjælp ville organisationen ikke være i stand til at løfte de komplekse sager som organisationen stilles over for, grundet de frivilliges mangel på tid, ressourcer og viden. Således bliver tidsperspektivet en af de vigtigste kilder til de lønnede ansattes uformelle magt i organisationen.

Foruden tidsperspektivet er *viden* en vigtig kilde til de lønnede ansattes uformelle magt. Organisationens lønnede ansatte kan siges at være placeret i et informationsmæssigt epicenter, idet al viden i organisationen, både eksternt og internt, samles og går gennem sekretariatet. Ifølge Morgan er viden og information vigtige kilder til magt, der kan benytte strategisk (Morgan, 2006, 174-175).

I Narrativet kommer det til udtryk ved, at de lønnede ansatte kan benytte deres viden til at påvirke de frivilliges opfattelse af en given situation og derigennem få kontrol over dagsordenen i organisationen. Heinskou og Visholm argumenterer for, at kontrol over viden og relevante informationer kan benyttes til at hæmme en autoriseret person eller gruppe (Heinskou og Visholm, 2004, 95). Grundet deres placering i organisationen er de lønnede ansatte således i besiddelse af viden, der gør dem i stand til at danne sig et relevant overblik, som gør dem i stand til at prioritere, hvilke sager der er vigtigst. I praksis betyder det, at de lønnede ansatte, ved at tilbageholde eller vente med at offentliggøre viden og information, kan have indflydelse på de frivilliges opfattelse af situationen, og den måde de handler på i relation til den pågældende situation (Morgan, 2006, 174-175). De lønnede ansattes massive adgang til organisatorisk viden kan således siges at være medvirkende til at undergrave de frivilliges rollebaserede autoritet. Ifølge Heinskou og Visholm er det særdeles svært for de frivillige at være autoriteter på et område hvor dem, der reelt skal adlyde dem, er langt bedre informerede end autoriteten selv (Heinskou og Visholm, 2004, 95). Jeg vurderer derfor, at autoritetsrelationen, som en naturlig konsekvens heraf, vil flyttes fra den rollebaserede til den personbaserede autoritet.

En anden faktor kan findes i den store udskiftning blandt organisationens frivillige. Dette argument begrundes med, at nye frivillige naturligvis vil have behov for at blive sat ind i tingene, før disse er i stand til at løfte opgaven, fordi der ved hver udskiftning vil gå en masse viden tabt, som skal generhverves. Jo større udskiftning der er blandt organisationens frivillige, jo større mulighed har de lønnede ansatte for at præge lokalledelsernes arbejde lokalt ved at hjælpe lokalledelserne med at finde ud af, hvilke opgaver der skal prioriteres, og hvordan de skal udføres. Organisationens organisering er således med til at give den uformelle magt langt mere indflydelse end den formelle magt.

Set ud fra et teoretisk synspunkt kan de lønnede ansattes uformelle magtposition betegnes som det Stacey kalder et skyggetema (Stecey, 2003, 368). Dette begrundes med, at sekretariatets magtposition er i uoverensstemmelse med organisationens vedtægter og dermed den officielle ideologi. På baggrund af narrativet fastslås det, at de lønnede ansattes magt ikke italesættes åbent over for organisationens frivillige, idet lokalledelsen reagerer negativt på ikke at være konsulteret i forbindelse med udarbejdelsen af samarbejdsaftalen. De frivillige er yderligere af den opfattelse, at det suverænt er op til lokalledelsen, hvorvidt der skal igangsættes nye initiativer i deres lokalområde. Derudover får vi oplyst, at en lignende situation har udspillet sig i Herning, hvor Hernings lokalledelse er blevet

pålagt at varetage en samarbejdsaftale indgået af de lønnede ansatte, uden lokalledelsen formelt har givet deres samtykke til projektet. Dette er med til at bekræfte, at situationen i Odense ikke er et enkeltstående tilfælde, men snarere er udtryk for en uofficiel ideologi, der finder sted blandt organisationens lønnede ansatte og landsledelse.

Vi får ydermere oplyst, at sekretariatschefen Pia bekræfter, at dette er en indforstået del af sekretariatets mandat blandt de ansatte og landsledelsen. På trods af, at lønnede ansattes uformelle magt er en del af skyggetemaerne og dermed ikke understøtter den officielle ideologi, understøttes den af den uofficielle ideologi, der i høj grad accepteres blandt organisationens lønnede ansatte og landsledelsen. Videre viser narrativet, hvordan skyggetemaerne, på trods af deres illegalitet, er med til at organisere livet i organisationen (Larsen og Larsen, 2013, 135). Det skyldes, at skyggetemaerne spiller en central rolle i den interaktive proces mellem de frivillige og lønnede ansatte. En proces der er med til at skabe og forhindre forandringer i organisationen samtidigt med, at de skaber og modarbejder trivsel blandt organisationens frivillige og lønnede ansatte (Larsen og Larsen, 2013, 135).

Vi ser, hvordan skyggetemaerne har en afgørende betydning for de lønnede ansattes magterhvervelse. Det fremgår af ovenstående analyse, hvordan beslutningerne, der bliver truffet i skyggen, netop er med til at give de lønnede ansatte magt. Derfor vi kan konstatere, at skyggetemaerne er med til at øge den uformelle magt iblandt de lønnede ansatte i organisationen. Endvidere er de lønnede ansattes uformelle magt et glimrende eksempel på, hvordan skyggetemaer kan have både destruktiv og konstruktiv karakter, som Larsen og Larsen pointerer (Larsen og Larsen, 2013, 135). Skyggetemaerne kan siges at være destruktive, fordi de er med til at optrappe en konflikt. Konflikten mellem de to grupper er destruktiv, idet begge parter er afhængige af hinanden for at udføre organisationens arbejde.

Skyggetemaerne har ligeledes konstruktiv betydning for organisationens arbejde. Såfremt organisationen skal være i stand til at overholde krav fra for eksempel fonde som DK Fonden, kan det være nødvendigt for de lønnede ansatte at opstarte projekter uden at have sikret sig formel opbakning fra de pågældende lokalledelser. Derfor er sammenspillet mellem åbne dagsordener og skyggetemaer nødvendigt for, at organisationens formål kan blive indfriet (Stacey, 2003, 369). Det

skyldes at organisationens organisering ikke gør det muligt kun at arbejde i overensstemmelse med de legitime temaer, såfremt organisationens formål skal indfries i tide.

## Narrativ II: Konfliktmæglingsprojektet

Konfliktmæglingsprojektet er et af mange projekter i Hjælpeorganisationen for Børn og Unge, hvor der hersker konflikter og samarbejdsvanskeligheder mellem projektets frivilligruppe og sekretariatets ansatte. I 2013 blev Konfliktmæglingsprojektet oprettet som projekt i Hjælpeorganisationen for Børn og Unge. Lige siden har sekretariatet oplevet store samarbejdsvanskeligheder med projektets frivillige. Grundet de eksisterende samarbejdsvanskeligheder blev Lotte ansat som praktikant for Konfliktmæglingsprojektet. Hendes primære opgave blev at opnå en dyb forståelse for de underliggende problemstillinger i projektet for derigennem at kunne styrke samarbejdet mellem de involverede parter og dermed styrke kvaliteten af projektet.

Det gik hurtigt op for Lotte, at konflikten mellem de frivillige i Konfliktmæglingsprojektet og sekretariatet var mere kompleks end som så. Konflikten manifesterede sig på flere niveauer. Blandt projektets frivillige herskede stærk utilfredshed over projektets organisering. De frivillige mente, at der var en uklar ansvarsfordeling mellem dem og sekretariatet. Det medførte, at de havde svært ved at gennemskue, hvem der besad retten til beslutningsprocessen. Derudover gav de frivillige udtryk for, at der hvilede et for stort ansvar på deres skuldre, som de ikke var i stand til at løfte uden sekretariatets hjælp. Sekretariatets ansatte og landsstyrelsen delte imidlertid ikke de frivilliges synspunkter. De var snarere af den overbevisning, at projektets frivillige havde en forkert forståelse af, hvad det vil sige at være frivillig. De ansatte oplevede, at de frivillige manglede en forståelse for Hjælpeorganisationen for Børn og Unges strategi og værdigrundlag. De ansatte var ligeledes frustrerede over, at de frivillige nægtede at deltage i organisationens landsmøde og andre aktiviteter, der gav de frivillige mulighed for at udveksle erfaringer med andre frivillige på tværs af projekter og aktiviteter.

Uenighederne medførte, at Konfliktmæglingsprojektet blev opfattet som organisationens problembarn, der havde svært ved at indfri sit uforløste potentiale. Grundet de omfattende konflikter havde sekretariatet og landsstyrelsen diskuteret, hvorvidt projektet skulle lukkes. Trods dette havde de alligevel valgt at give projektet en chance mere, da de troede på projektets formål. Lotte vidste, at

konsulenternes frustrationer over projektet skyldtes, at det danske projekt ikke opnåede samme resultater som det tyske konfliktmæglingsprojekt Konfliktmæglingsprojektet i Hjælpeorganisationen for Børn og Unges målorienteringer var udviklet med udgangspunkt i et tyske konfliktmæglingsprojekts målsætninger. Lotte vidste, dog at det tyske projekt var organiseret anderledes end det danske. Det tyske projekt var drevet af langt flere konsulenter og frivillige. Ikke kun unge frivillige, men i lige så høj grad voksne frivillige med langt flere faglige kompetencer og erfaringer end projektets danske frivillige. Hun undrede sig derfor over, at projekterne blev sammenlignet, når deres forudsætninger var forskellige.

Som praktikforløbet skred frem, blev Lotte bedt om at tilbageholde vigtige informationer fra de frivillige af frygt for de frivilliges reaktion på disse. Det drejede sig blandt andet om projektets usikre finansieringssituation. Projektets finansiering udløb i januar 2017. Konsulenten havde ikke været i stand til at indgå en ny finansieringsordning. Dette var imidlertid ikke det eneste tilfælde. I et forsøg på at skabe mere "good will" hos de frivillige blev Lotte bedt om at orientere dem om, at konsulenterne havde besluttet at imødekomme de frivilliges anmodning om mere sekretariatsbistand. Som konsekvens heraf skulle der ansættes endnu en konsulent på projektet. De frivilliges anmodning om sekretariatsbistand var imidlertid ikke årsag til Jans ansættelse. Den nuværende konsulent, Mads, havde valgt at videregive projektet til Jan. Det var derfor blevet besluttet, at der skulle være en overdragelsesperiode på seks måneder, hvor begge konsulenter var tilknyttet projektet. De frivillige skulle imidlertid ikke orienteres om, at Mads skulle stoppe som deres konsulent eller at den øgede sekretariatsbistand var tidsbegrænset. Lotte var skeptisk, da hun først blev præsenteret for denne praksis. Lotte oplevede gentagende gange, at disse praksisser var med til at skabe mistillid mellem de frivillige og sekretariatet. Hun fornemmede, at de frivillige ofte havde en mistanke om, at vigtige informationer blev tilbageholdt. Hendes bekymringer blev fejlet af bordet med den begrundelse, at de frivillige ville blive mere samarbejdsvillige, hvis de følte sig hørt.

For at opnå en dybere forståelse for projektet skulle Lotte gennemgå samme instruktøruddannelse som nye frivillige på projektet. I denne forbindelse blev hun opmærksom på, at de frivillige i Konfliktmæglingsprojektet ikke blev givet de rette forudsætninger for at blive socialiseret ind i Hjælpeorganisationen for Børn og Unge. Uddannelsen tog udelukkende udgangspunkt i projektets koncepter og metoder inden for konflikthåndtering. Der manglede altså en introduktion til selve organisationen, som ellers var sædvane, når Hjælpeorganisationen for Børn og Unge uddannede



frivillige. Hun begyndte derfor at forstå, hvorfor de frivillige manglede forståelse for organisationens værdier, strategi og mål.

Foruden konflikten mellem sekretariatet og de frivillige blev Lotte opmærksom på, at der ligeledes fandt en personlig konflikt sted mellem styregruppens formand, Signe, og konsulenten, Mads. Deres forhold var karakteriseret ved konstant tovtrækkeri og trusler. Signe blev blandt konsulenterne opfattet utrolig intimiderende. Det skyldtes hendes måde at tilkendegive sin mening på. Hun havde høje ambitioner og forventninger til projektet og til de personer, hun samarbejdede med. Hun forventede at folk beviste deres værd, før hun tog dem alvorligt. Lotte fornemmede, at konsulenten var bange for Signe.

Mads var Signe diametrale modsætning. Han havde utrolig svært ved konfrontationer. Derfor aflyste han gang på gange møder med Signe for at undgå ubehagelige konfrontationer. Mads betroede sig til Lotte angående, hvordan han forinden hvert møde med Signe havde svært ved at sove om natten af frygt for mødets udfald. Han havde ligeledes fortalt Lotte, at Signe havde truet med at forlade projektet for at starte projektet op i andet regi under samme navn, hvis ikke sekretariatet stillede med den nødvendige støtte. En udtalelse, som Mads opfattede som en reel trussel. Derfor havde han skyndt sig til Tyskland for at sikre sig rettighederne til Konfliktmæglingsprojektet i Danmark på vegne af Hjælpeorganisationen for Børn og Unge uden at orientere Signe og resten af frivilligruppen herom.

De to var dybt uenige om, hvordan projektet burde organiseres, samt hvor høj faglighed og professionalisme projektets frivillige burde besidde. Mads' motto for det faglige niveau var "how low can we go". Han mente, at frivillighed havde en værdi i sig selv. Han mente derfor ikke, at frivillighed skulle sættes i metodiske kasser og kræve omfattende uddannelse for at kunne løfte opgaven. Han var af den overbevisning, at de frivillige skulle være i stand til at drive projektet med et minimum af sekretariatsbistand. Signe havde imidlertid en anden holdning. Hun mente, at der skulle ansættes langt flere konsulenter på projektet, og at de frivillige samtidig skulle aflønnes for deres indsats. Det skyldtes, at hun mente, at arbejdet var for omfattende at udføre frivilligt. Ifølge Lotte kunne Signe høje ambitioner skyldes projektets orientering mod den tyske konfliktmæglingsprojekt, der var organiseret helt anderledes end i Hjælpeorganisationen for Børn og Unge. Lotte vidste, at projektets ledende frivillige flere gange havde været på erfaringsudvekslingsture til Tyskland. Hun var derfor

sikker på, at de frivilliges forventninger til organisering skyldtes at de sammenlignede deres projekt med det tyske.

I løbet af Lottes Praktikforløb blev konflikten aldrig løst. Konsulenten Mads nægtede at tage Lottes bekymringer seriøst. I stedet for at reagere på hendes iagttagelser og hjælpe med at udvikle nogle langtidssigtede løsningsforslag, lod han Lottes sidde alene med alle udfordringerne. I sidste ende valgte han at overdrage projektet til konsulenten Jan under påskud af, at han ikke havde tid til projektet. Jan er siden gået på barsel, og en ny konsulent har overtaget projektet.

### Analyse af narrativ II: Konfliktmæglingsprojektet

Ligesom det forrige belyser dette narrativ en konflikt, der involverer frivillige og lønnede ansatte. Det interessante ved denne konflikt er, at begge grupper er enige om, at Konfliktmæglingsprojektet ikke formår at indløse sit fulde potentiale. Begge grupper er ligeledes af den overbevisning, at det er den anden gruppe, der er årsagen hertil. Projektets frivillige er utilfredse med projektets organisering, nærmere betegnet ansvarsfordelingen mellem dem selv og de lønnede ansatte. De frivillige er af den overbevisning, at de har for meget ansvar i henhold til projektets drift, og yderligere mener de, at projektet burde være professionelt drevet. De lønnede ansatte er i modsætning til frivilligruppen af den opfattelse, at de frivillige mangler en forståelse for organisationens værdigrundlag, dens drift og en grundlæggende forståelse for, hvad det vil sige at være frivillig i organisationen. Overordnet set handler konflikten om strategiske uenigheder vedrørende, hvordan projektet burde organiseres.

Vi har altså at gøre med to grupper, der iagttager præcis samme begivenhed, men som er dybt uenige omkring, hvordan de formår at få projektet til at indfri sit fulde potentiale. Set ud fra et teoretisk perspektiv er situationen et udtryk for det, som Senge kalder mentale modeller (Senge, 1999,156). Jeg vil argumentere for, at gruppernes mentale modeller står i vejen for, at organisationens medlemmer formår at omsætte projektets potentiale til vellykket praksis.

I overstående tilfælde er gruppernes mentale modeller i konflikt med hinanden. Dette begrundes med, at grupperne er uenige omkring, hvad der skal til for at optimere projektets drift, således at projektet kan leve op til dets målsætninger. Ifølge Senge ligger problemerne i de mentale modeller ikke i, om de er rigtige eller forkerte (Senge, 1999, 157). Ifølge ham er alle mentale modeller per definition forsimplinger (Senge, 1999, 157). I overstående tilfælde kan der for så vidt udledes noget korrekt af

begge grupperes verdenssyn. Der kan være en vis sandhed i de lønnede ansattes opfattelse af, at projektets frivillige har en mangelfuld forståelse for organisationens definition af ordet *frivillighed*. De frivillige kan ligeledes have ret i, at deres ansvar er for omfattende. Jeg vurderer imidlertid, at det egentlige problem i dette narrativ er, at gruppernes mentale modeller er ubevidste. Grupperne er således ikke i stand til at sætte spørgsmålstejn ved deres måde at se konflikten. Dette er ifølge Senge problematisk, da det er medvirkende til, at grupperne foretager, hvad han betegner som abstraktionsspring (Senge, 1999, 170-171). På baggrund af gruppernes mentale modeller foretager de en række abstraktionsspring, hvorigennem de tolker hinandens kommunikation anderledes, end hvad der var den anden gruppes hensigt (Senge, 1999, 157). Således er gruppernes mentale modeller med til at hæmme samarbejdet og fastholde grupperne i konflikten.

Et andet problem er den gruppementalitet, der tager form blandt projektets frivillige (Heinskou og Visholm, 2004, 49). Jeg vurderer, at projektets frivillige ikke er i stand til at arbejde i overensstemmelse med deres arbejdsgruppeaspekt. Gruppekulturen er derfor præget af en række grundantagelsesaspekter, som er destruktive i henhold til samarbejdet mellem de frivillige og lønnede ansatte. Ifølge Heinskou og Visholm bliver grundantagelsesaspektet det dominerende mentale funktionsområde i gruppen, hvis de frivillige oplever, at deres hovedopgave er uklar og uoverskuelig (Heinskou og Visholm, 2004, 53-54). Dette kommer til udtryk ved, at de frivillige oplever, at deres arbejdsbyrde er for omfattende og at ansvarsfordelingen mellem dem og de lønnede ansatte er uklar.

Jeg vurderer ligeledes, at de frivillige mangler en klar forbindelse mellem gruppens egen hovedopgave og organisationens fælles vision. Jeg vil begrunde dette med, at frivilliggruppen mangler en introduktion til organisationen, dens værdier, strategier og øvrige arbejder (jf. narrativ 2). Som konsekvens heraf, ser vi, at frivilliggruppen ubevidst søger at skabe en mening på grundantagelsesniveau ved at handle i overensstemmelse med *afhængighedsaspektet* (Heinskou og Visholm, 2004, 53). Afhængighedsaspektet, er som tidligere defineret karakteriseret ved, at gruppen organiserer sig omkring en lederfigur, som gruppen forventer skal tilfredsstille dens behov på en idealiseret måde (Heinskou og Visholm, 2004, 54). Jeg vurderer imidlertid, at afhængighedsaspektet tager sig anderledes ud i dette narrativ. Ganske vist har de frivillige en forventning til om hjælp fra organisationens lønnede ansatte på en række områder. Jeg vurderer dog, at disse forventninger skal ses i lyset af både frivillige og lønnede ansattes orientering mod det tyske projekt. Der er således ikke

tale om en fysisk lederfigur. Snarere er der tale om en myte (Schultz, 1990, 76) om et velfungerende tysk projekt, som både frivillige og lønnede ansatte helt ukritisk spejler sig i.

Det tyske projekt kan siges at have fået en idealiseret mytisk karakter hos begge grupper, der er medvirkende til at fastholde grupperne i deres mentale modeller. Jeg begrundes dette med, at lønnede ansatte stræber efter at opnå samme målsætninger som i Tyskland frem for at tilpasse projektets målsætninger til danske organisatoriske og strategiske rammer. Ifølge Schultz kan myter have en dobbelt funktion i organisatoriske sammenhæng (Schultz, 1990, 77). Myten er med til at legitimere gruppernes handlingsvalg og forventninger i forhold til hinanden (Schultz, 1990, 77). Dette kommer til udtryk i de frivilliges efterspørgsel af mere sekretariatsbistand og professionalisme samt i de lønnede ansattes forventninger til, hvad de frivillige burde være i stand til at mobilisere. For det andet har myten en afgørende funktion inden for organisationskulturen (Schultz, 1990, 77). Myten er således medvirkende til at opretholde organisationsmedlemmernes mentale modeller og dermed også konflikten mellem dem.

De frivilliges mentale modeller kan være en konsekvens af den socialiseringsproces, som de frivillige gennemgår, når de optages i gruppen. Gennem socialiseringsprocessen tilegner de frivillige sig de normer, værdier og skikke, som er gyldige i frivilligruppen (Morgan, 2006, 117). Det fremgår af narrativet, at projektets frivillige, når de uddannes, udelukkende introduceres for teorier og metoder, der er knyttet til projektet. De mangler dermed en introduktion til selve organisationen og dens formål. Jeg vurderer, at dette dels kan være problematisk i forhold til de frivilliges tilknytning til organisationen. Ligeledes vurderer jeg, at en manglende introduktion til organisationen kan være problematisk i forhold til at optage de frivillige i organisationens fælles vision. Jeg vil begrunde dette med, at de frivillige ikke opnår en forståelse for organisationens arbejde og formål i en større kontekst uden en introduktion til selve organisationen. Det skyldes, at de frivillige mangler kendskab til organisationens værdier, mål, strategi og ikke mindst den fælles vision, som hele organisationen skal arbejde i overensstemmelse med.

Ifølge Senge er en fælles vision på tværs af alle organisationens aktiviteter og grupper vigtig (Senge, 1999, 183). Det skyldes, at en fælles vision bidrager til at fokusere medlemmernes energi i retning af det samme mål. Samtidig bidrager den til skabelsen af en fælles identitet blandt organisationens mange forskellige frivilligrupper, som giver dem en fornemmelse for formål (Senge, 1999, 183).

Undlader man derimod at give nye medlemmer en ordentlig introduktion til organisationen, dens formål og den fælles vision, opnår de frivillige ikke en forståelse for, hvordan organisationens medlemmer, frivillige og ansatte indgår i en større helhed, samt hvilke roller de hver især besidder i forhold til hinanden. De frivillige opnår heller ikke et kendskab til organisationens arbejde på de øvrige aktivitetsområder uden en ordentlig introduktion.

Af narrativet fremgår, at frivilligruppen ikke deltager i landsmøder og netværkworkshops. Dette kan skyldes, at frivilligruppen ikke opfatter organisationens fælles vision som vedkommende for deres arbejde. Som konsekvens heraf kan gruppen ikke se nogle ligheder mellem deres egen hovedopgave og organisationens øvrige arbejde (Heinskou og Visholm, 2004, 52-53). Den manglende introduktion kan være en forklaring på, at projektets frivillige har udviklet en subkultur, hvis normer, værdier og forventninger er i opposition til organisationen og den fælles vision (Morgen, 2006, 125). Gennem denne subkultur har projektets frivillige udviklet en etnocentrisme, der er med til at distancere projektets frivillige fra resten af organisationen (Morgen, 2006, 125). Det skyldes, at organisationens værdier og holdninger ikke stemmer overens med de tolkningssystemer, der er at finde i frivilligruppen (Morgen, 2006, 125). Den etnocentrisme, der er opstået i frivilligruppen, vanskeliggør samarbejdet mellem frivilligruppen og de lønnede ansatte samtidig med, at den giver anledning til konflikter, der forstærker de problemstillinger, som allerede eksisterer. Derfor kan den manglende introduktion til organisationen være en forklaring på, hvorfor de frivillige føler sig modarbejdet af de lønnede ansatte og er uforstående omkring, hvorfor lønnede ansatte ikke stiller større sekretariatsbistand til rådighed.

En manglende forståelse for organisationen og den fælles vision er imidlertid ikke den eneste bekymring, man burde gøre sig i henhold til den subkultur, som de frivillige har skabt. Den kultur, som kommer til udtryk blandt projektets frivillige, bærer præg af at være en modkultur, der er i opposition til resten af organisationen. Ifølge Morgan bidrager kulturen til at skabe en stærk fællesskabsfølelse blandt de medlemmer, der udgør kulturen (Morgen, 2006, 137). Jeg vil begrunde dette med den optagelsesproces, som nye frivillige gennemgår, når de optages i projektet. Vi får oplyst, at det er projektets frivilliges ansvar at uddanne og oplære nye frivillige ved at overbringe deres erfaringer og introducere nye frivillige for projektets teorier og metoder (jf. narrativ 2). Nye medlemmers første møde med organisationen bliver således frivilligruppen. Dette er ikke problematisk i sig selv, men i et tilfælde som i narrativet, hvor projektets frivillige er negativt indstillet

overfor de lønnede ansatte og ikke mindst resten af organisationen, vil jeg argumentere for, at det kan have nogle uhensigtsmæssige konsekvenser for socialiseringen af nye frivillige (Morgan, 2006, 117).

Det skyldes, at kun de færreste frivillige er i direkte kontakt med organisationens ansatte. Dette vil som regel omfatte frivillige, der udfører styregruppe- eller lokaledelsesarbejde. Disse frivillige kan siges at fungere som et bindeled mellem frivillige, der er aktive i organisationens aktiviteter, og organisationens lønnede ansatte. Det betyder, at nye frivilliges socialisering ind i organisationen primært foregår gennem den frivilligruppe, som de har søgt optagelse i. I de tilfælde, hvor vi har at gøre med en gruppe, der har dannet en etnocentrisk modkultur til resten af organisationen, vil der unægtelig være en fare for, at gruppens mentale modeller vil blive videregivet til nye medlemmer. Dette kan blandt andet foregå gennem de narrativer og historier, der portrætterer de lønnede ansatte som nogle, der nægter at imødekomme de frivilliges behov og modarbejder deres interesser. Forud for første møde mellem nye frivillige og lønnede ansatte vil der således være skabt nogle omstændigheder, der er præget af negative mentale modeller, som kan komplicere samarbejdet.

### Narrativ III: Styregruppe for asyl og flygtning

Da jeg startede i styregruppen for asyl og flygtninge, var alle gamle frivillige og den daværende konsulent stoppet. Alt var derfor nyt, og vi skulle alle sammen til at finde ud af, hvad arbejdet gik ud på. Efter to et halvt år som frivillig i styregruppen, havde jeg stadig ikke formået at afkode, hvad vores funktion var.

De to et halvt år, hvor jeg var en del af styregruppen, var en lang rejse hen imod at finde ud af, hvad det ville sige at være en styregruppe. Jeg følte aldrig, at vi var en rigtig styregruppe, fordi vores aktivitetsområde var så omfattende og forskelligartet. Vi havde ikke kun ansvaret for ét aktivitetskoncept, som Hjælpeorganisationen for Børn og Unges øvrige styregrupper havde. Vores ansvarsområde bestod af en masse forskellige aktivitetskoncepter. Vi følte derfor ikke, at vi havde en forudsætning for at opnå indgående kendskab til alle vores forskellige aktiviteter. Vi havde svært ved at finde ud af, hvilket ansvarsområde vi besad, og hvordan vores samarbejde med sekretariatet skulle fungere. Jeg følte, at vi ikke kom nogen vegne med vores arbejde. Vores eneste reelle udretning var at koordinere og afholde uddannelsesdage for de frivillige, hvilket var fint, fordi vi i det mindste følte, at vi havde noget at tage os til.

Under min tid i styregruppen fik Hjelpeorganisationen for Børn og Unge en bevilling på 5,5 millioner kroner til asyl- og flygtningeområdet fra DK Fonden. I den forbindelse blev der oprettet et projekt kaldet *Alle skal med*, der skulle indgå under styregruppen for asyl og flygtninge. Dette gjorde, at organisationen pludseligt skulle ekspandere helt vildt grundet en række målsætninger fra DK Fonden.

I den forbindelse blev Ulla og Line, ansat som konsulenter grundet behovet for større sekretariatsbistand på området. I takt med ekspansionen og ansættelsen af flere og flere konsulenter, begyndte vi i styregruppen at føle os mere og mere afkoblet fra hele processen. Vi anede fortsat ikke, hvad vores funktion i organisationen var. Landsstyrelsen havde en masse forventninger til, hvad vi skulle mobilisere, men vi manglede nogle konkrete retningslinjer at handle ud fra. Jeg oplevede at blive mere og mere demotiveret, idet jeg følte, at der ikke forelå nogle konkrete arbejdsopgaver til os. Vores styregruppemøder var derfor karakteriseret ved, at vi mødtes og talte om vores frustrationer. Jeg gik altid fra møderne i dårligere humør, end jeg var ankommet. Derudover oplevede vi, at der i tidsrummet mellem vores møder skete adskillige ting inden for vores ansvarsområde, som vi ikke blev informeret omkring. Vi manglede en dialog med sekretariatet omkring, hvad der foregik, og hvordan vi konkret kunne bidrage til disse forandringer. Vi havde en følelse af blot at være maskotter, der blev taget med på konferencer af henhold til formalia. Det samme gjorde sig gældende med de beslutninger, der skulle forbi os inden deres vedtagelse.

Da jeg i efteråret 2016 blev ansat som nationalpraktikant på sekretariatet, blev jeg opmærksom på, at der blev afholdt møder og taget beslutninger vedrørende kursen for vores aktivitetsområde, samt hvilke aktiviteter der skulle startes op. Alt dette foregik uden at inddrage styregruppen. Pludseligt begyndte det at gå op for mig, at alle beslutninger blev vedtaget på sekretariatet, hvorefter de blev taget forbi styregruppen for at blive godkendt. Men denne godkendelse var blot en formalitet, idet beslutningen allerede var truffet. Det blev fremlagt for os, som om vi havde et mandat til at influere beslutningsprocessen, men i virkeligheden var beslutningen allerede truffet, og vi var ikke blevet inviteret ind i dialogen. Det undrede mig meget, hvorfor man ikke inviterede mig med ind til møderne for at drøfte, hvordan styregruppen ville forholde sig til nye tiltag, når jeg bogstaveligt talt befandt mig i lokalet ved siden af. Jeg havde trods alt været næstformand i over to år og vidste derigennem, hvilke holdninger vi havde i styregruppen.

Det begyndte yderligere at gå op for mig, hvorfor jeg ikke havde fået asylpraktikantstillingen. Jeg havde på Ullas opfordring søgt stillingen under det påskud, at det ville være fordelagtigt med en praktikant, der var bekendt med organisationen og aktivitetsområdet. Jeg var derfor meget forundret, da jeg i stedet fik tilbudt stilling som nationalpraktikant. Ved min ansættelse argumenterede Ulla og min konsulent Lasse for, at det var for min egen skyld. At jeg var blevet tilbudt en anden stilling, fordi de vurderede, at det ville skabe for stor forvirring for mig at have to kasketter på. Jeg følte imidlertid, at det var for deres skyld, fordi de var bange for, at jeg ville få indsigt i de reelle dynamikker mellem sekretariatet og de frivillige.

Jeg var overbevist om, at de var bange for, at det kunne skabe splid mellem sekretariatet og de frivillige, hvis det viste sig, at jeg var utilfreds med den reelle fremgangsmåde og viderebragte denne information til de frivillige, som jeg var i kontakt med. Jeg følte ligeledes, at der var stor uenighed vedrørende, hvorvidt jeg måtte være frivillig og praktikant samtidigt. Lasse havde en klar holdning til, at jeg ikke kunne være begge dele, hvorimod Ulla var mere uklar omkring reglementet. Jeg var overbevist om, at hendes tvetydighed skyldtes, at vores formand stoppede ved landsmødet. Hun stod dermed med et problem, idet der ikke var en frivillig til at overtage formandsposten. Ulla nævnte flere gang for mig, at hun ønskede, at jeg skulle stille op som ny formand. Hun mente, at det ville gøre arbejdet lettere, hvis både formanden og konsulenten befandt sig på samme kontor. Jeg takkede nej med henvisning til, at jeg havde nok at se til. Jeg tvivlede stærkt på, at jeg ville blive mere inddraget i beslutningerne ved at skifte rolle.

Jeg oplevede, hvordan jeg blev mere og mere mistænkelig over for de ting, som Ulla sagde til mig, og at min tillid til hende begyndte at forsvinde. Jeg følte, at der foregik et strategisk spil, hvor hun forsøgte at manipulere mig til at tænke det samme som hende og sekretariatet.

Asylpraktikanten, Sofie, betroede sig til mig med information om, hvordan Ulla havde tilbageholdt information fra mig og havde bedt Sofie om at gøre det samme. Hun fortalte, at hun egentlig ikke måtte videregive disse oplysninger, men at hun synes, at jeg skulle vide, at det var blevet besluttet, at Hjælpeorganisationen for Børn og Unge fremadrettet ikke skulle have asylaktiviteter. Det fik mig naturligvis til at spørge ind til, hvad der skulle ske med alle aktiviteterne og os i styregruppen. Sofie fortalte, at de aktiviteter, der ikke blev lukket, i stedet skulle indgå under styregrupperne for deres aktivitetskoncept. Hvad angik styregruppen, så havde de endnu ikke taget en endelig beslutning, men



de havde som udgangspunkt ikke brug for os længere. De ventede blot på det rette øjeblik til at overbringe informationen til os.

Det gav pludselig god mening, at vi aldrig hørte fra sekretariatet, nu hvor jeg vidste, at der ikke var brug for os længere. Jeg kunne mærke, at dette gjorde mig enormt sur. Jeg følte, at Ulla undervurderede min intelligens ved at tro, at jeg ikke kunne gennemskue hendes skjulte dagsorden. Jeg var meget forundret over, hvorfor hun havde bedt mig søge praktikstillingen, når alt pegede på, at hun havde større interesse i at holde mig væk fra sekretariatet. Derfor stoppede jeg som frivillig. Jeg ønskede ikke at være hendes marionetdukke. Jeg var træt af den manglende ærlighed. Jeg ønskede gennemsigtighed omkring, hvordan beslutningsprocesserne fandt sted, og hvilke bevæggrunde der lå til grund for de beslutninger, der blev truffet. Jeg var ikke utilfreds med sekretariatets involvering, så længe der var åbenhed omkring det. Jeg var imidlertid træt af at blive løjet overfor.

Gennem mit eget arbejde i organisationen blev jeg klar over, at den skjulte dagsorden ikke var unik for asylområdet. Den var snarere reglen end undtagelsen. Jeg oplevede selv at blive bedt om at tilbageholde vigtig information fra mine frivillige, og jeg fornemmede, at mine praktikantkollegaer i høj grad var pålagt samme instrukser. Når vi forberedte os til møder med de frivillige, havde vi som regel en agenda hjemmefra, som skulle trumfes igennem. Dette foregik ved hjælp af manipulation, således de frivillige havde indtrykket af, at det var deres egen beslutning og ikke sekretariatets. Der var ligefrem en intern joke blandt nogle af konsulenterne omkring, hvordan *relationsledelse* burde kaldes *manipulationsledelse*. Dette medvirkede til, at jeg havde svært ved at bevare min loyalitet over for organisationen i arbejdet med de frivillige, idet jeg netop på egen krop havde oplevet, hvordan det føltes at blive ført bag lyst.

Jeg fornemmede, at man på sekretariatet og i Landsstyrelsen var langt mere interesseret i forskeres ekspertviden end frivilliges praktiske viden. Min oplevelse var, at konsulenterne var dårlige til at inddrage de frivillige, fordi der herskede denne forståelse af rigtig og forkert viden. På trods af, at organisationens mange engagerede frivillige havde gode løsningsforslag til forbedringer, som ofte var begrundet i deres manges års erfaringer, bliver disse sjældent medtænkt i organisationsforandringerne.

Dette blev særligt tydeligt for mig under den sidste del af mit praktikforløb, hvor det blev besluttet, at organisationen skulle gennemgå en større omstrukturering. Omstruktureringen havde til formål at nytænke organisationens arbejdsmetoder og reflektere over meningen med organisationen. Det interessante ved denne omstrukturering var, at den umiddelbart kun skulle foregå blandt sekretariatets ansatte og landsstyrelsen. Vi skulle gennemgå en masse workshops, der skulle bidrage til at nytænke vores måde at organisere os på, således at vi blandt andet kunne blive mere effektive i vores måde at løse opgaver på. De frivillige blev overhovedet ikke nævnt som mulige sparringspartnere i denne proces, selvom alle var meget bevidste om, at processen i høj grad ville påvirke de frivillige både under og efter. Der var også bevidsthed om, at mange frivillige formentligt ville forlade organisationen som konsekvens af denne omstrukturering.

Når nogen spurgte til de frivilliges rolle i processen, var det umiddelbare svar fra ledelsen ”Måske kan vi involvere de frivillige senere i processen, hvis det giver mening”. En vigtig præmis for omstruktureringen var, at vi som udgangspunkt ikke måtte have kontakt med de frivillige, mens omstruktureringen fandt sted. Vi måtte heller ikke besvare mailhenvendelser eksternt for organisationen. I den forbindelse fik alle besked på at tilknytte et automatisk mailsvar, hvori der stod: ”Vi besvarer ikke eksterne mails i perioden for omstruktureringen”. En konsulent pointerede, at denne formulering kunne være uhensigtsmæssig, idet den kunne skabe nogle misforståelser blandt organisationens frivillige, idet de frivillige kunne opfatte sig selv som en *intern* del af organisationen. For mig var denne formulering meget sigende for konsulenternes opfattelse af de frivillige.

### Analyse af III Narrativ: Styregruppe for asyl og flygtning

Narrativets omdrejningspunkt er en frivilligruppe, der er ved at miste motivationen for at udføre deres frivillige arbejde. Frivilligruppen er præget af grundantagelser, fordi de oplever deres hovedopgave som værende uklar og i nogle tilfælde ikke-eksisterende (Heinskou og Visholm, 2004, 53-54). De har oplevelsen af ikke at blive inviteret ind i vigtige beslutningsprocesser vedrørende deres ansvarsområde. Ligeledes har de oplevelsen af, at de lønnede ansatte vedtager omfattende ændringer på deres område, som de ingen indflydelse har på. Narrativet er således et udtryk for en magtrelation mellem frivilligruppen og de lønnede ansatte.

I narrativet befinder konflikten sig mellem frivilligruppen, de lønnede ansatte og landsledelsen. Konflikten kommer imidlertid til udtryk i et andet forum – nemlig på sekretariatet mellem en

praktikant og en konsulent. Praktikanten reagerer på konsulenten som organisationens forlængede arm. Det medfører, at praktikanten udvikler mistilliden til konsulenten og derfor ender med at stoppe som frivillig i organisationen.

Med udgangspunkt i dette narrativ vil jeg endnu engang sætte spørgsmålstejn ved, hvorvidt de lønnede ansatte formår at overholde deres støttende funktion på en måde, hvor de ikke overtager styringen af de frivilliges opgaver og ansvar i forhold til projekter og aktiviteter. Jeg har tidligere argumenteret for, at dette sker som en naturlig del af organisationens organisering. Denne er som tidligere argumenteret for organiseret således, at de frivillige er svagere stillet på en række afgørende områder, der er med til at stille sekretariatets lønnede ansatte i en overlegen magtposition (jf. analyse af narrativ 1). Med udgangspunkt i narrativet *Styregruppe for asyl og flygtning* vil jeg imidlertid argumentere for, at der kan være endnu en årsag til, at organisationens lønnede ansatte ikke involverer organisationens frivillige i vigtige beslutningsprocesser og organisationsforandringer.

Gennem denne analyse vil jeg argumentere for, at der hos de lønnede ansatte hersker en forståelse af, hvilken slags viden der er værdifuld for organisationen. Denne forståelse er et udtryk for en mental model (Senge, 1999, 156). Jeg vurderer, at en central del af problematikken i narrativet skyldes en mental model blandt organisationens lønnede ansatte, der får dem til at vægte teoretisk viden højere end praktiske erfaringer. Jeg vil belyse de lønnede ansattes mentale model med udgangspunkt i de lønnede ansattes associationer forbundet med tre kernemodsætninger. Disse er udvalgt, da det vurderes, at disse har afgørende betydning for, hvilken af de to grupper, der har magt til at styre dialogen i organisationen. Ligeledes har de betydning for, hvem der inviteres med til forhandlinger vedrørende organisationens fremtid (Dawkwar, Rosfeldt og Smedegaard, 2018, 27).

Den sociale praksis i organisationen konstitueres af de lønnede ansattes associationer forbundet med kernemodsætningerne - *frivillige/lønnet ansat, ekspertviden/praktisk erfaring og alder* (Dakwar, Rosfeldt og Smedegaard, 2018, 27). Jeg vurderer, at det er relevant at betragte kernemodsætningerne *frivillige/lønnet ansat og ekspertviden/praktisk erfaring* i forhold til hinanden, hvis man vil belyse, hvorfor de lønnede ansatte ekskluderer organisationens frivillige fra vigtige beslutningsprocesser.

Blandt organisationens ledelse, landsledelsen og de lønnede ansatte hersker der en forståelse af, at de to typer af viden er knyttet til hver af de to grupper. De lønnede ansatte er i besiddelse af den teoretiske ekspertviden, og de frivillige repræsenterer de praktiske erfaringer (jf. narrativ 3). Jeg vurderer med

udgangspunkt i Dakwar, Rosfeldt og Smedegaards udlægning af den dialektiske lingvistik, at det er langt mere hensigtsmæssigt at betragte begge modsætningsforhold i en mere dynamisk kontekst (Dakwar, Rosfeldt og Smedegaard, 2017, 27). Således at teoretisk viden/praktisk erfaring ikke udgør to modpoler, der er knyttet til en bestemt gruppe. Jeg vil argumentere for, at en statisk forståelse af kernemodsætningerne *frivillig/lønnet ansat* samt *teoretisk viden/praktisk erfaring* er med til at rejse spørgsmålet ”hvornår er man ekspert?”, som jeg videre ikke mener kan besvares med udgangspunkt i de lønnede ansattes statiske opfattelse af de to kernemodsætninger. Ifølge min vurdering er denne modpolarisering både uhensigtsmæssig og fejlagtig.

Under mit projektorienterede forløb har jeg været i kontakt med mange forskellige frivillige. Derigennem har jeg erfaret, at organisationens frivillige havde et bredt spændingsfelt af forskellige baggrunde, hvad angik både alder, uddannelsesbaggrund og erfaringer. Jeg vurderer derfor, at det er fejlagtigt at reducere de frivillige til en gruppe, der udelukkende er i besiddelse af praktiske erfaring, som de tilegner sig gennem det konkrete arbejde, de udfører for organisationen. Det er min oplevelse, at organisationens frivillige i mange tilfælde kunne bidrage positivt i forhold til implementeringen af nye initiativer. Dette kunne foregå ved at gennemgå nye implementeringsforslag med de frivillige. Ifølge Block Poulsen kunne en sådan praksis bidrage til, at de lønnede ansatte i højere grad kunne sikre sig, at de udtænkte ideer er realistiske at udføre i praksis (Block-Poulsen, 2006, 34).

Jeg vurderer derfor, at det er uhensigtsmæssigt at skille de to typer for viden ad – særligt i en organisatorisk sammenhæng som denne. Jeg vurderer, at de lønnede ansatte har opstillet et kunstigt modsætningsforhold mellem teoretisk viden og praktiske erfaringer. Jeg betragter de to typer af viden som uløseligt sammenhængende, hvor begge er vigtige typer af viden i sammenspil med hinanden. Det er langt mere konstruktivt at se en god teori som en systematisering af praktiske erfaringer. Derfor vurderer jeg, at de lønnede ansatte etablerer et kunstigt modsætningsforhold, når de adskiller de to typer af viden.

Narrativet er et eksempel på netop dette. Narrativets hovedperson er påvirket af de lønnede ansattes mentale model i henhold til deres opfattelse af værdifuld viden. Jeg vil med udgangspunkt i narrativets hovedperson problematisere modpolariseringen i kernemodsætningerne teoretisk viden/praktiske erfaringer. Narrativets hovedperson udgør dels en rolle som frivillig, hvilket giver hende adgang til en masse praktiske erfaringer i henhold til hendes konkrete projektområde. Samtidig

er hun i besiddelse af teoretisk viden, som hun har erhvervet sig gennem sin uddannelse på universitetet. Denne viden er med til at præge hendes vurdering af organisationsudviklingen.

Det er min opfattelse, at de praktikanter, der ansættes i organisationen, i høj grad ansættes på baggrund af deres teoretiske viden og evnen til at reflektere over denne viden i henhold til de konkrete opgaver, som de stilles overfor. Jeg vil derfor argumentere for, at spændingsfeltet mellem rollen som lønnet ansat og frivillig i høj grad er dynamisk og kontekstbestemt. Det fremgår ved, at narrativets hovedperson i nogen sammenhænge inddrages som sparringspartner, mens hun i andre ekskluderes helt fra dialogen. Eksklusionen sker i de tilfælde, hvor beslutningerne er relateret til hendes konkrete frivilligområde. I de tilfælde opfattes hun som frivillig trods hendes ansættelse på sekretariatet, hvorfor hun ekskluderes fra dialogen grundet hendes personlige tilknytning til projektet.

Denne kunstige etablering af modsætningsforholdene mellem teoretisk viden og praktiske erfaringer er problematisk, fordi det er med til at underkende de frivilliges erfaringer. Dette er problematisk, fordi det kan have konsekvenser for de frivilliges arbejdsgruppeaspekt, som har indflydelse på gruppens motivation og i værste fald på deres ønske om at blive i organisationen (Heinskou og Visholm, 2004, 53).

De lønnede ansattes opfattelse af de frivillige kan ligeledes forklares med udgangspunktet i kernemodsætningen *alder*, som jeg ydermere vurderer, er relevant at betragte i forhold til kernemodsætningerne *frivillige/lønnet ansat*. Dette begrundes med, at Hjelpeorganisationen for Børn og Unge har en overvægt af unge frivillige, særligt ude i de små provinsbyer, hvor det frivillige fællesskab i høj grad er centreret omkring ungdomsuddannelserne, særligt gymnasierne. Jeg vurderer, at det faktum, at mange af organisationens frivillige er unge mennesker, kan have betydning for de lønnede ansattes opfattelse af de frivilliges evner til at bidrage med værdifulde indsigter. Det er min opfattelse, at alder i høj grad har indflydelse på, hvem af de to grupper der dominerer dialogen i organisationen. Det gælder ikke kun i spørgsmålet om, hvorfor de frivillige ikke inviteres med ind til forhandlingerne vedrørende organisationsforandringerne. Det handler i lige så høj grad om, at alder er med til at autorisere de lønnede ansatte.

Min egen erfaring fra mit projektorienterede forløb er, at jo yngre de frivillige var, jo mere spurgte de om "tilladelse" hos de lønnede ansatte, før de traf en beslutning. Var de derimod jævnaldrende

med konsulenten, eller ældre, blev konsulentens funktion langt mere rådgivende og understøttende. I mine øjne er dette i høj grad et udtryk for en traditionel samfundsdiskurs, der tillægger alder betydning i forhold til, hvor nyttig den viden og erfaring, som vi er i besiddelse af, er.

Det fremgår af narrativet, at de frivillige i styregruppen for asyl og flygtninge ikke oplever det som værende meningsfyldt at være en del af styregruppen. Med udgangspunkt i Heinskou og Visholm vil jeg argumentere for, at arbejdsgruppeaspektet i frivilligruppen er forstyrret af en række grundantagelser (Heinskou og Visholm, 2004, 53). Grundantagelserne opstår som konsekvens af, at de frivillige oplever, at deres ansvarsområde er for omfattende og uklart. De har således svært ved at opnå et indgående kendskab til deres aktivitetsområde. De frivillige har ligeledes svært ved at afkode deres roller og ansvar sammenspillet med de lønnede ansatte og landsledelsen. Ifølge Heinskou og Visholm er disse faktorer medvirkende til, at frivilligruppen oplever, at deres hovedopgave er uklar og meningsløs. Derfor oplever de frivillige, at gruppens eksistensgrundlag er truet (Heinskou og Visholm, 2004, 61). Som konsekvens af ikke at føle sig i stand til at arbejde i overensstemmelse med gruppens arbejdsgruppeaspekt bliver gruppementaliteten i stedet præget af negative og primitive grundantagelsesaspekter (Heinskou og Visholm, 2004, 53-54).

Frivilligruppens gruppementalitet er præget af afhængighedsaspektet (Heinskou og Visholm, 2004, 54). Dette begrundes med, at gruppen har en forventning om, at de lønnede ansatte skal give dem nogle konkrete opgaver, som giver gruppen en reel eksistensbetingelse. Jeg vil argumentere for, at disse forventninger skal tages alvorligt af organisationens lønnede ansatte. Fra organisatorisk side er det vigtigt at huske på, at de frivillige donerer deres tid til organisationen, og at denne tid skal respekteres og anerkendes som en vigtig ressource for organisationen. Ifølge Skårhøj og Kappelgård er nutidens frivillige kendetegnet ved at være villige til at investere mange timer i deres frivillige arbejde, såfremt de oplever, at hovedopgaven er meningsfyldt (Skårhøj og Kappelgård, 2012, 20). De frivilliges arbejdskraft er imidlertid ikke helt uden omkostninger for organisationen, hvilket jeg vil begrunde med udgangspunkt i narrativet.

Af narrativet fremgår det, at organisationen ikke er alene om at stå i en position, hvor den kan tillade sig at stille krav og forventninger til sine frivillige, hvad angår mobilisering og målorientering. De frivillige befinder sig ligeledes i en situation, hvor de er i stand til at stille en række forventninger og krav til organisationen i forhold til, hvad de vil have til gengæld for deres tid og engagement, som de

investerer i organisationen. Disse forventninger eller krav kan for eksempel omfatte at få følelsen af at gøre en forskel for udsatte børn og unge, udvikle og bruge sine kompetencer eller danne nye relationer og netværker (Skårhøj og Kappelgård, 2012, 20). Oplever de frivillige imidlertid, at organisationen spilder deres tid ved for eksempel ikke at stille opgaver til rådighed, vil det have direkte konsekvenser for de frivilliges motivation og engagement.

Når de frivillige befinder sig i en position, hvor de kan tillade sig at stille krav til organisationen, skyldes det, at der i dag eksisterer et utal af muligheder for at engagere sig frivilligt (Skårhøj og Kappelgård, 2012, 20). De frivillige har således mulighed for at vælge imellem en lang række organisationer, før de finder netop den organisation, som de tror vil leve op til deres krav og forventninger. Derfor burde organisationen have større fokus på at tilfredsstille de frivilliges forventninger, da det derved kunne sikres, at de frivilliges gruppementalitet ikke bliver præget af grundantagelser (Heinskou og Visholm, 2004, 53). Organisationerne bør skabe forudsætninger for, at det dominerede funktionsområde er arbejdsgruppeaspektet, således at de frivillige ikke forlader organisationen til fordel for en anden organisation med et lignende formål. Dette ville være problematisk, idet organisationens frivillige er livsnødvendige for organisationens arbejde. Derfor er det nødvendigt at etablere en forståelse for, at både frivillige og lønnede ansatte i et samspil med hinanden er nødvendige ressourcer for organisationen og dens arbejde. Hvis ikke dette opnås, er der farer for, at de frivillige distancerer sig fra de lønnede ansatte eller i værste fald udvikler et fjendebillede. Det sker ifølge Heinskou og Visholm i de tilfælde, hvor grundantagelsen *kamp/flugt*-aspektet er dominerende i gruppen (Heinskou og Visholm, 2004, 54-55).

Jeg vurderer, på baggrund af overstående analyse, at det mindsker gennemsigtigheden af beslutningsprocesserne, når organisationens lønnede ansatte undlader at involvere styregruppen i vigtige overvejelser om projekters udvikling og fremtid. Den manglende gennemsigtighed bidrager til, at de frivillige udvikler grundantagelser og mister tilliden til de lønnede ansatte. Dette går videre ud over de frivilliges tilhørsforhold til organisationen. Når de frivillige ikke kan gennemskue de overvejelser eller begrundelser, der ligger bag de beslutninger, som lønnede ansattes har truffet, mister de motivationen. I yderste tilfælde vil dette betyde, at de trækker sig og forlader organisationen.

## Diskussion

Efter at have afdækket, hvilke udfordringer, der kan opstå i spændingsfeltet mellem frivillige og lønnede ansatte i organisationer med udgangspunkt i tre narrativer, vil jeg svare på problemformuleringens anden del. Dette vil jeg gøre ved at diskutere, hvad der kan gøres for at løse disse udfordringer.

Jeg vil på baggrund af analysen fastslå, at frivillige og lønnede ansatte mangler et forum, hvor de kan indgå i en dialog med det formål at løse deres udfordringer. Af narrativ 2 fremgår, at de frivillige ikke deltager i landsmøder og andre tværfaglige aktiviteter. På baggrund af egne erfaringer som frivillig og lønnet ansat har jeg erfaret, at de fora, der findes i organisationerne, såsom uddannelsesdage, ledelsesforum, og landsmøder osv. ikke nødvendigvis har til formål at skabe rum for en dialog mellem frivillige og lønnede ansatte, de er snarere sat i verden for, at organisationens frivillige har et forum, hvor de på tværs af forskellige aktivitetskoncepter og projekter kan udveksle erfaringer med hinanden. Disse fora er derfor planlagt og faciliteret af andre frivillige – i nogle tilfælde med støtte fra de lønnede ansatte, men som udgangspunkt er det organisationernes frivilliges opgave at facilitere disse workshops.

Jeg vil med udgangspunkt i Jørgen Bloch-Poulsens indføring *Dialog – En udfordring* (Bloch-Poulsen, 2006) diskutere mulighederne for et dialogisk løsningsperspektiv på overstående udfordringer. Dette vil jeg gøre med udgangspunkt i begreberne *share*, *dare* og *care*, som ifølge Bloch-Poulsen er tre grundlæggende forudsætninger for dialog (Block-Poulsen, 2006, 37).

Jeg betragter dialogen som et afgørende redskab til at løse udfordringerne grupperne imellem. Det skyldes, at konflikterne eller udfordringerne ikke kan løses ved at henvise til tidligere procedurer eller praksisser. Som jeg i analysen har argumenteret for, skyldes dette, at gruppekulturen og gruppernes mentale modeller er med til at opretholde konflikterne.

### Share – de frivillige og lønnede ansatte skal lære at dele viden med hinanden

I dette afsnit vil jeg argumentere for, at en dialog mellem de frivillige og lønnede ansatte kun er mulig, hvis grupperne er indstillede på at dele deres viden og erfaringer med hinanden (Block-Poulsen, 2006, 37). Kun derigennem kan grupperne blive hinandens forudsætninger frem for at være hinandens begrænsninger (Bloch-Poulsen, 2006, 37). Dette skal opnås ved, at grupperne bevæger sig væk fra



opfattelsen af deres interne kommunikation som værende en informationsoverførsel, som den bærer præg af i dag. Frem for en afsender/modtager-orienteret kommunikationsform, som grupperne praktiserer, skal grupperne være i stand til at indgå i en dialog med hinanden, hvor de begge fungerer som kommunikatører med fælles ansvar for dialogen (Bloch-Poulsen, 2006, 21).

Den største udfordring, som grupperne står overfor i forhold til at indgå i en dialog med hinanden, er, at begge grupper har en række mentale modeller, som er afgørende for, hvordan de handler i henhold til hinanden (jf. analyse 2). På baggrund af gruppernes mentale modeller foretager de, som tidligere argumenteret for, en række abstraktionsspring, hvorigennem de tolker hinandens kommunikation anderledes, end hvad der var den anden gruppes hensigt. Det handler således ikke om, at grupperne skal lære at kommunikere deres budskaber klart i forhold til hinanden. Grupperne skal i stedet skabe en fælles forståelse for, at begge grupper har et fælles ansvar i forhold til at forstå hinanden, hvis samarbejdet skal fungere (Bloch-Poulsen, 2006, 23). Grupperne mangler en forståelse for, at de har et fælles ansvar for at stille spørgsmålstejn ved de abstraktionsspring, de foretager i henhold til hinanden ved for eksempel at være kritiske i forhold til, hvorvidt de egentlig har forstået den anden gruppes budskaber og perspektiver (Bloch-Poulsen, 2006, 75). Kun derigennem kan de sikre sig, at de reelt har en fælles forståelse for, hvordan projekter og aktiviteter skal drives og deres samarbejde skal fungere

Jeg vil i nedenstående afsnit diskutere, hvorvidt gruppernes interaktion bærer præg af at være dialog. Ifølge Bloch-Poulsen handler dialog om et "vi" eller "både-og"-perspektiv (Bloch-Poulsen, 2006, 30). Interaktionen mellem de frivillige og lønnede ansatte i narrativerne er snarere karakteriseret ved et "os-mod-dem"- eller et "enten-eller"-perspektiv. I analyse 1 blev det fremhævet, hvordan organisationens lønnede ansatte har indgået en samarbejdsaftale uden lokalledelsens involvering. Denne praksis er udtryk for, hvad Bloch-Poulsen kalder *diktat* (Bloch-Poulsen, 2006, 28), fordi udmeldingen til lokalledelsen kan tolkes som en ordre, som de skal udføre, idet samarbejdsaftalen allerede er indgået. De lønnede ansatte lægger således ikke op til en dialog, hvor de i fællesskab kan vurdere sagen. De behandler i stedet lokalledelsen som et middel til at indfri deres mål. Lokalledelsens forsøg på at omstøde beslutningen er imidlertid heller ikke karakteriseret ved en dialogisk samtale. Så snart lokalledelsen forsøger at modsætte sig de lønnede ansattes ordre, udvikler kommunikationen sig fra *diktat* til *diskussion* (Bloch-Poulsen, 2006, 28). Det begrundes med, at lokalledelsen forsøger at argumentere for, hvorfor projektet burde standses. Beslutningen er

imidlertid truffet af de lønnede ansatte, hvilket betyder, at der aldrig har været en forudsætning for at indgå en dialog. Grupperne ender dog med at indgå et kompromis. Ifølge Alrø og Kristensen er et kompromis imidlertid ikke udtryk for en dialogisk samtale, men en forhandling (Alrø og Kristiansen, 2006, 216). Det skyldes, at samtalens udgangspunkt er at finde en løsning, som er acceptabel for begge parter (Alrø og Kristiansen, 2004, 216). Det pågældende kompromis er indgået gennem magtudøvelse, hvor lokaledelsen har været nødsaget til at henvise til sin rollebaserede autoritet. Kompromiset er således ikke indgået med udgangspunkt i *care*; på baggrund af et fælles ønske om at finde den bedste løsning for begge parter.

Det er min vurdering, at manglende vidensdeling og gennemsigtighed i organisationen gentagende gange er medvirkende til samarbejdsvanskeligheder mellem frivillige og lønnede ansatte. Jeg vurderer derfor, at det er langt mere værdifuldt for organisationen at dele viden mellem organisationens frivillige og lønnede ansatte. Dette skal foregå ud fra forestillingen, at begge grupper er lige vigtige og kan bidrage med forskellige vidensperspektiver. Grupperne skal i fællesskab drøfte organisationsforandringerne ud fra forskellige perspektiver med en bevidsthed om, at det er en fælles opgave at få organisationens arbejde til at lykkes. En involvering af både frivillige og lønnede ansatte i beslutningsprocesser og forandringsstrukturer er ifølge Bloch-Poulsen en afgørende forudsætning for dialog (Bloch-Poulsen, 2006, 34). Jeg vurderer, at denne tilgang i højere grad kunne forebygge utilfredshed blandt organisationens frivillige samtidig med, at man sørger for, at teorien er forenelig med den praktiske udførsel.

De frivillige skal imidlertid ikke inddrages i samtlige beslutninger, der træffes på sekretariatet. Block-Poulsen pointerer, at man ikke skal overdrive dialogen (Block-Poulsen, 2006, 34). I forlængelse af hans argumentation vurderer jeg, at de frivillige ikke skal inddrages i beslutninger, hvor de ingen videnskabelige, erfaringsmæssige eller kompetencemæssige forudsætninger har for at indgå i en dialog med de lønnede ansatte. De frivillige skal heller ikke inddrages i beslutninger, der som udgangspunkt ikke berører deres arbejde. Dette skyldes, at en overdreven involvering eller dialog, på samme vis som eksklusion, kan have betydning for, at motivationen falder hos de frivillige (Block-Poulsen, 2006, 34).

Ifølge Block-Poulsen kan et uformelt magthierarki mellem kollegaer vanskeliggøre vidensdeling (Block-Poulsen, 2006, 38). Jeg vurderer på baggrund heraf, at den største hindring for dialogen

mellem organisationens frivillige og lønnede ansatte skal findes i de uklare grænser mellem dialog og diskussion, som opstår som konsekvens af organisationens uformelle magthierarki (Block-Poulsen, 2006, 34). Det skyldes, at det uformelle magthierarki mellem rollebaseret og personbaseret autoritet opleves som værende uklar for de frivillige. Dette medfører, at organisationens frivillige har svært ved at gennemskue, hvilke beslutninger der reelt er til dialog eller diskussion, og hvilke der ikke er.

Et centralt *nøgleudtryk* (Bloch-Poulsen, 2006, 87), der karakteriserer kommunikationen mellem de frivillige og lønnede ansatte i alle tre narrativer, er *informationstilbageholdelse*. Af alle tre narrativer fremgår, at de frivillige fornemmer, at beslutninger er truffet på forhånd, eller at vigtige beslutninger tilbageholdes. Dette skaber mistillid til de lønnede ansatte og får motivationen til at falde hos de frivillige. Det er ikke min opfattelse, at organisationens frivillige forventer at inddrages i alle beslutningsprocesser. Hverken de organisatoriske eller de beslutninger, som direkte påvirker de frivillige. I stedet er det min vurdering, at de frivillige ønsker at involveres i bevæggrundene for beslutningerne.

I de tilfælde, hvor gennemsigtigheden ikke praktiseres gennem *share*, bliver det uformelle organisationshierarki en hindring for dialogen mellem frivillige og lønnede ansatte (Block-Poulsen, 2006, 38). Jeg vurderer derfor, at mange konflikter kunne være undgået, hvis de lønnede ansatte blev bedre til at praktisere princippet *share*. Derved ville det fremgå tydeligt, hvorfor de lønnede ansatte træffer de beslutninger, som de gør samt, hvilke beslutninger, der er truffet i forvejen, og hvilke der reelt er til dialog.

**Dare – både frivillige og lønnede ansatte skal være i stand til at problematisere deres egne og den anden gruppes mentale modeller**

Dare handler om at være indstillet på at gå nye veje (Bloch-Poulsen, 2006, 39). Jeg vurderer, at dette er en vigtig forudsætning for, at dialogen mellem organisationens frivillige og lønnede ansatte kan foregå. På baggrund af min analyse vil jeg fastslå, at organisationen ikke kan fortsætte med at arbejde i henhold til de nuværende rutiner. Dette skyldes, at konflikterne mellem de frivillige og lønnede ansatte, ifølge min vurdering, er en hindring for organisationens formål om at hjælpe udsatte børn og unge. Det er derfor en altafgørende forudsætning for samarbejdet mellem grupperne, at der skabes nye handlingsstrukturer i organisationerne.

De eksisterende handlingsmønstre har gentagende gange medvirket til, at de samme slags udfordringer og konflikter opstår mellem frivillige og lønnede ansatte på tværs af frivilligrupper og konsulenter (jf. analysen). Det drejer sig blandt andet om de frivilliges forvirring i forhold ansvarsfordelingen og beslutningsprocesserne mellem dem selv og de lønnede ansatte. For at tydeliggøre denne pointe vil jeg referere til artiklens anden analyse, hvor der på tværs af frivilligruppen, de lønnede ansatte og landsledelsen hersker forvirring eller uenighed omkring Konfliktmæglingsprojektets koncept, målsætninger og organisering. Dette skyldes i høj grad en uoverensstemmelse mellem, hvad man gerne vil, og hvad der er mulig at nå inden for de organisatoriske rammer. Ønske kontra midler med andre ord. Uklare eller modstridende forventninger skaber forvirring blandt frivilligruppen og øger konflikter mellem dem og de lønnede ansatte. Block-Poulsen pointerer, at misforståelser og konflikter kan opstå som konsekvens af en manglende forventningsafstemning (Block-Poulsen, 2006, 81) Det er min vurdering, at en manglende forventningsafstemning er medvirkende til, at grupperne diskuterer deres holdninger ved at forsøge at overbevise hinanden, frem for at finde en alternativ ny projektorganisering i fællesskab gennem en undersøgende dialog (Blach-Poulsen, 2006, 39 og 81). Det er imidlertid umuligt for grupperne at finde en alternativ projektorganisering, hvis ikke princippet om share er til stede, fordi share forudsætter care og vice versa. Hvis projektet skal lykkes, skal grupperne turde dele deres erfaringer og bekymringer med hinanden i stedet for at modarbejde hinanden i det skjulte (Block-Poulsen, 2006, 28).

Narrativerne er et udtryk for, at hverken frivillige eller lønnede ansatte forholder sig kritisk til deres mentale modeller, hvorfor kommunikationen bærer præg af tovtrækker- og os-mod-dem-retorik. Det handler ikke om, at grupperne nødvendigvis skal overtage hinandens mentale modeller eller kunne identificere sig med den andens gruppementalitet (Block-Poulsen, 2006, 75). Det handler snarere om, at grupperne skal være i stand til at indleve sig i hinandens mentale modeller, som var de deres egne og vice versa (Bloch-Poulsen, 2006, 75). Opnås dette, skaber det en forudsætning for, at grupperne kan samles om en fælles vision. En fælles vision, der udspringer på baggrund af begge gruppers personlige visioner (Senge, 1999, 182). På denne måde sikres, at både frivillige og lønnede ansatte har et personligt engagement i den fælles vision og oplever visionen som værende vedkommende for gruppens konkrete opgave. Samtidigt vil grupperne på denne måde arbejde i overensstemmelse med et fælles fremtidsbillede (Senge, 1999, 187-188).

Denne praksis kunne medføre, at frivillige og lønnede ansatte ville opnå en fælles forpligtigelse over hinanden. Ifølge Senge er en sådan forpligtigelse nødvendig, idet den dels er medvirkende til at fokusere gruppernes energi i retning mod samme mål. Og dels fordi den er medvirkende til at skabe en fælles identitet og medspillerkultur, hvilket ville være første skridt på vejen til at ophæve mistilliden grupperne imellem (Senge, 1999, 183).

Care – frivillige og lønnede ansatte skal ville hinanden det bedste, hvis samarbejdet skal lykkes

Care handler om hjælpsomhed og respekt (Bloch-Poulsen, 2006, 46 og 48). Care forudsætter, at både frivillige og lønnede ansatte tror på, at den anden gruppe vil dem det bedste. Derigennem kan grupperne bevæge sig væk fra at opfatte hinanden som modspillere. Share og dare skal således være til stede, for at grupperne kan opnå care (Block-Poulsen, 2006, 37). Gennem princippet om care skal de frivillige og lønnede ansatte søge at bevæge sig væk fra modkulturen og henimod en medspillerorienteret kultur, hvor grupperne gensidigt ønsker at hjælpe hinanden med at løse deres fælles opgave (Bloch-Poulsen, 2006, 47-48). Ifølge Block-Poulsen skal dette opnås ved, at grupperne behandler hinanden på en respektfuld måde, således at den anden gruppe føler sig respekteret (Bloch-Poulsen, 2006, 48). Jeg vurderer, at gruppernes reaktionsmønstre i forhold til hinanden skal ses i lyset af en oplevelse af mangel på respekt og anerkendelse.

Hvis konsulenten har opfattelsen af, at frivilligruppen principielt modarbejder ham, og hvis han har en fornemmelse af, at de frivillige ikke bryder sig om ham, er det naturligt, at han forsøger at undgå kontakt med de frivillige (jf. narrativ 2.). Det skyldes ifølge Alrø og Kristiansen, at konflikter som udgangspunktet føles ubehagelige og destruktive (Alrø og Kristensen, 2004, 209). Hans adfærd er imidlertid medvirkende til, at de frivillige har oplevelsen af, at konsulenten og de øvrige lønnede ansatte på sekretariatet tilbageholder informationer og opererer med skjulte dagsordener (jf. analysen).

Spørgsmålet er, om de frivillige selv er medvirkende til, at konsulenten kommer med undskyldninger for ikke at deltage i møder med frivilligruppen og operere med skjulte dagsordener. Jeg vil argumentere for, at frivilligruppen selv kunne bidrage til, at dagsordenen blev mere åben og gennemsigtig ved eksempelvis at behandle konsulenten mere respektfuldt, når han er til stede. Det er

unægtelig ubehageligt at sidde ene mand over for en gruppe, der, bevidst eller ubevidst, har besluttet at være uenige med konsulenten. Af narrativet fremgår, at informationstilbageholdelsen blandt andet er funderet i en usikkerhed omkring, hvilke reaktioner informationerne vil afføde hos de frivillige (jf. narrativ 2). Det er derfor min vurdering, at gruppernes handlingsmønstre forårsager en reaktionskæde, der er med til at opretholde konflikten. Det skyldes, at ingen af de involverede parter har følelsen af at blive behandlet respektfuldt, hvorfor de handler på et grundantagelsesniveau i henhold til hinanden.

### Share, dare og care i praksis

Ifølge Alrø og Kristiansen rummer konflikter en dobbelthed (Alrø og Kristiansen, 2004, 209). Som de udspiller sig i narrativerne, er de destruktive for samarbejdet mellem grupperne. Samtidig er konflikterne en hindring for organisationens formål, og yderligere er de stærkt ubehagelige for de involverede parter. Jeg vil dog argumentere for, at konflikterne kan rumme mulighed for udvikling og læring, såfremt de håndteres korrekt af de involverede parter (Alrø og Kristiansen, 2004, 209).

Jeg vurderer at et vellykket samarbejde mellem frivillige og lønnede ansatte er betinget af, at der skabes forudsætninger for dialog mellem frivillige og lønnede ansatte, således at fremtidige uenigheder eller samarbejdsvanskeligheder ikke bliver fremskredne i samme grad som i narrativ to. Jeg vurderer, at det mest hensigtsmæssige er at gøre brug af de allerede eksisterende fora i organisationen, såsom ledelsesform, uddannelsesdage, og landsmøder.

Tanken er, at der i forbindelse med disse dage skal være mulighed for, at frivillige og lønnede ansatte kan arbejde med at løse deres udfordringer eller konflikter samtidigt med, at de udvikler deres dialogiske kompetencer (Bloch-Poulsen, 2006, 54). Det skal være muligt for parterne at indkalde hinanden til dialog eller konflikthåndtering, såfremt en af grupperne oplever, at samarbejdet er en hindring for deres konkrete opgave. Det er vigtigt, at den dialogiske samtale tager udgangspunkt i konkrete eksempler fra gruppernes hverdage og ikke tænkte eksempler. Det skyldes, at samtalen skal opleves vedkommende for grupperne. Jeg vurderer, at udgangspunktet for denne læring skal starte mellem de lønnede ansatte på sekretariatet. Det begrundes med, at de lønnede ansatte gentagende gange støder på samme udfordringer i henhold til samarbejdet med frivillige på tværs af organisationens projekter og aktiviteter. Derfor vurderer jeg, at de lønnede ansatte er nødsaget til at undersøge og reflektere over deres mentale modeller og deres måde at tilgå organisationens frivillige. Derved kan de undgå, at historien gentager sig selv (Bloch-Poulsen, 2006, 39).

Det er min vurdering at, udfordringer, der opstår i spændingsfeltet mellem frivillige og lønnede ansatte, i langt de fleste tilfælde kunne undgås, hvis de lønnede ansatte havde været i besiddelse af dialogiske kompetencer. Det betyder ikke, at de lønnede ansatte skal tvinge de frivillige til dialog eller konfliktmægling, idet tvang vil underkende dialogen. Ifølge Bloch-Poulsen skal der være en oprigtig interesse for at indgå i en dialog, hvis den skal være mulig (Bloch-Poulsen, 2006, 41). Men hvis de lønnede ansattes tilgang til samarbejdet bærer præg af en dialogisk samtale, er der chance for, at de frivillige vil følge trop.

## Konklusion

Formålet med denne artikel har været at undersøge, hvilke udfordringer der kan opstå i spændingsfeltet mellem frivillige og lønnede ansatte i organisationer. Endvidere var artiklens formål at undersøge, hvad der kan gøres for at løse disse udfordringer.

Med afsæt i analysen konkluderes det, at den organisatoriske struktur bidrager til udfordringer og samarbejdsvanskeligheder mellem frivillige og lønnede ansatte. Med udgangspunkt i Morgans politiske metafor blev det påvist, hvordan der forekommer uoverensstemmelser mellem den formelle og den reelle styreform i organisationen. Dette kommer til udtryk ved magtrelationerne mellem de frivilliges rollebaserede- og de lønnede ansattes personbaserede autoritet. Jeg har argumenteret for, at den uformelle magt er den dominerende magttype. Dette skyldes de lønnede ansattes placering i organisationen, som er med til at stille dem i en overlegen magtposition. Det uformelle magthierarki mellem de frivilliges rollebaserede- og de lønnede ansattes personbaserede autoritet bidrager til samarbejdsvanskeligheder og konflikter. Det skyldes, at organisationens frivillige har svært ved at gennemskue, hvilke organisatoriske beslutninger, der reelt tilfalder dem, og hvilke der er forbeholdt de lønnede ansatte. Den uklare magtfordeling er medvirkende til, at grupperne kommunikerer og handler strategisk i forhold til hinanden, hvilket skaber mistillid, frustrationer og samarbejdsvanskeligheder.

Artiklen har vist, at en manglende fælles vision på tværs af frivillige og lønnede ansatte skaber udfordringer i forhold til at fokusere grupperne i retning mod samme mål. Artiklen viste, at årsagen hertil skal findes i den socialiseringsproces, som de frivillige gennemgår, når de optages i

organisationen. Uden en fælles vision udvikler grupperne modstridende mentale modeller, der afføder strategiske uenigheder. De mentale modeller bliver særligt problematiske i de tilfælde, hvor de frivilliges hovedopgave er for omfattende eller uklare i forhold til rolle- og ansvarsfordeling mellem grupperne. Dette skyldes, at de mentale modeller er medvirkende til, at grupperne udvikler urealistiske og modstridende forventninger til hinanden. Dette medfører, at grupperne udvikler subkulturer, der er præget af etnocentrisme, og som opretholder fjendebilleder og eksisterende problemstillinger.

Artiklen viste, at informationstilbageholdelse er en væsentlig årsag til, at der opstår udfordringer mellem frivillige og lønnede ansatte. En anden væsentlig årsag er, at de frivillige ikke involveres i væsentlige beslutninger angående deres ansvarsområde. Jeg har på baggrund af analysen vist, at de lønnede ansattes manglende involvering af de frivillige skyldes de lønnede ansattes associationer forbundet med modsætningsforholdende *teoretisk viden/praktiske erfaringer, frivillig/lønnet ansat og alder*. De lønnede ansatte mangler altså en forståelse for, at både frivillige og lønnede ansatte er nødvendige ressourcer for organisationens arbejde, der kan bidrage med indsigtsfuld viden og perspektiver. Jeg konkluderer endvidere, at det mindsker gennemsigtigheden, når de lønnede ansatte undlader at involvere organisationens frivillige. Manglende gennemsigtighed bidrager til, at de frivillige udvikler grundantagelser, der går ud over de frivilliges tillid til de lønnede ansatte og ikke mindst tilhørsforholdet til organisationen.

Efter undersøgelsen af, hvilke udfordringer, der kan opstå i spændingsfeltet mellem frivillige og lønnet ansatte, fortsatte artiklen med at diskutere, hvad der kan gøres for at løse disse udfordringer. Med udgangspunkt i Bloch-Poulsens dialogiske grundprincipper konkluderes det, at både frivillige og lønnede ansatte skal være indstillet på at finde nye måder at samarbejde på, hvis udfordringerne skal løses.

På baggrund af analysen blev det fastslået, at organisationens frivillige efterspørger mere involvering gennem vidensdeling og gennemsigtige beslutningsprocesser. På baggrund af dette konkluderes det, at både frivillige og lønnede ansatte skal indgå i udviklingen af nye handlingsstrukturer. Dette skal foregå ud fra forestillingen om, at begge parter er lige vigtige ressourcer, der kan bidrage med indsigtsfulde vidensperspektiver. For at dette skal være muligt, konkluderes det, at der skal eksistere et dialogforum i organisationen. I dette forum skal frivillige og lønnede ansatte have mulighed for at



indkalde hinanden til dialog i de tilfælde, hvor de oplever, at interne konflikter står i vejen for deres hovedopgave. Her skal de i fællesskab have mulighed for at arbejde med at håndtere og løse deres interne udfordringer og konflikter ud fra en fælles undersøgende dialog samtidig med, at de har mulighed for at udvikle deres dialogiske kompetencer.

## Bibliografi

Alrø, H. og M. Kristiansen (2004): *Dialog og magt i organisationer*. Ålborg, Ålborg Universitetsforlag.

Bloch-Poulsen, J. (2006): *Dialog - en udfordring mellem involvering og demokratur i organisationsudvikling*. Aalborg, Aalborg Universitetsforlag.

Bouchet, D. "Den kulturelle faktor og det psykiske arbejdsmiljø. Om identitet og kulturens betydning for samarbejdet i organisationer" *Gør Noget Mere. Håndtering af psykisk arbejdsmiljø*. (Red). Niels Sejersen og Peter Dragsbæk. København: Dansk Industri og CO Industri, Industriens Branchearbejdsmiljøråd, 2007. 9-44. TEKSAM

Brinkmann, S. og Tanggaard, L. (red.) (2015): *Kvalitative metoder - en grundbog*. 2. Udgave. 2. Oplag, Hans Reitzels Forlag

Dakwar, J., Lorentzen, A.-C. R. og Smedegaard, F. (2017): *Ni antagelser om Situationel Dialektisk Videnskabsteori*. In: Det Ny Merino, nr. 15. Syddansk Universitet: Institut for Sprog og Kommunikation.

Dakwar, J. R., Lorentzen, A.-C. R. og Smedegaard, F. (2018): *Muligheders umuligheder og umuligheders muligheder i Situationel Dialektisk Diskursanalyse*. In: Det Ny Merino, nr. 29. Syddansk Universitet: Institut for Sprog og Kommunikation.

Hansen, B. B. og Ingemann, J. H. (red.) (2016): *At se verden i et sandkorn - om eksemplarisk metode*. 1. Udgave. Samfundslitteratur

Heinskou, T. og Visholm, S. (red.) (2014). *Psykodynamisk organisationspsykologi: på arbejde under overfladen*. København. Hans Reitzlers Forlag

Holm, A. B. (2011). *Videnskab i virkeligheden - En grundbog i videnskabsteori*. Frederiksberg: Samfundslitteratur.

Juul, S. og Petersen, K. B. (2012): *Samfundsvidenskabernes videnskabsteori - en indføring*. 1. udgave 2. Oplag. Hans Reitzels Forlag. København

Larsen, H. og Larsen, H. H. (2013): *Mening i forandring - Komplekse interaktioner i arbejdslivet*. Jurist- og Økonomforbundets Forlag.

Lundholdt, M. W. (red.) (2011) *Fortællinger i virksomhedens tjeneste - Corporate Storytelling som kommunikationsredskab*. Forlaget Medusa, Danmark

Morgan G. (2006): *Images of Organization*. London: Sage, 4. udgave.

Schultz, M. (1990). *Kultur i organisationer - Funktion eller symbol*. Handelshøjskolens Forlag.

Senge, P. (1999): *Den femte disciplin - Den lærende organisations teori og praksis*. Aarhus: Klim.

Skårhøj, R. F. og Kappelgaard, D. (2012) *Ledelse af frivillige - en håndbog*. Forlaget Ankerhus

Stacey, R. (2011b). Understanding organisations as complex responsive processes (kap. 16, s. 358-388). I: *Strategic Management and Organizational Dynamics - The Challenge of Complexity*. Essex: Pearson Education Limited.