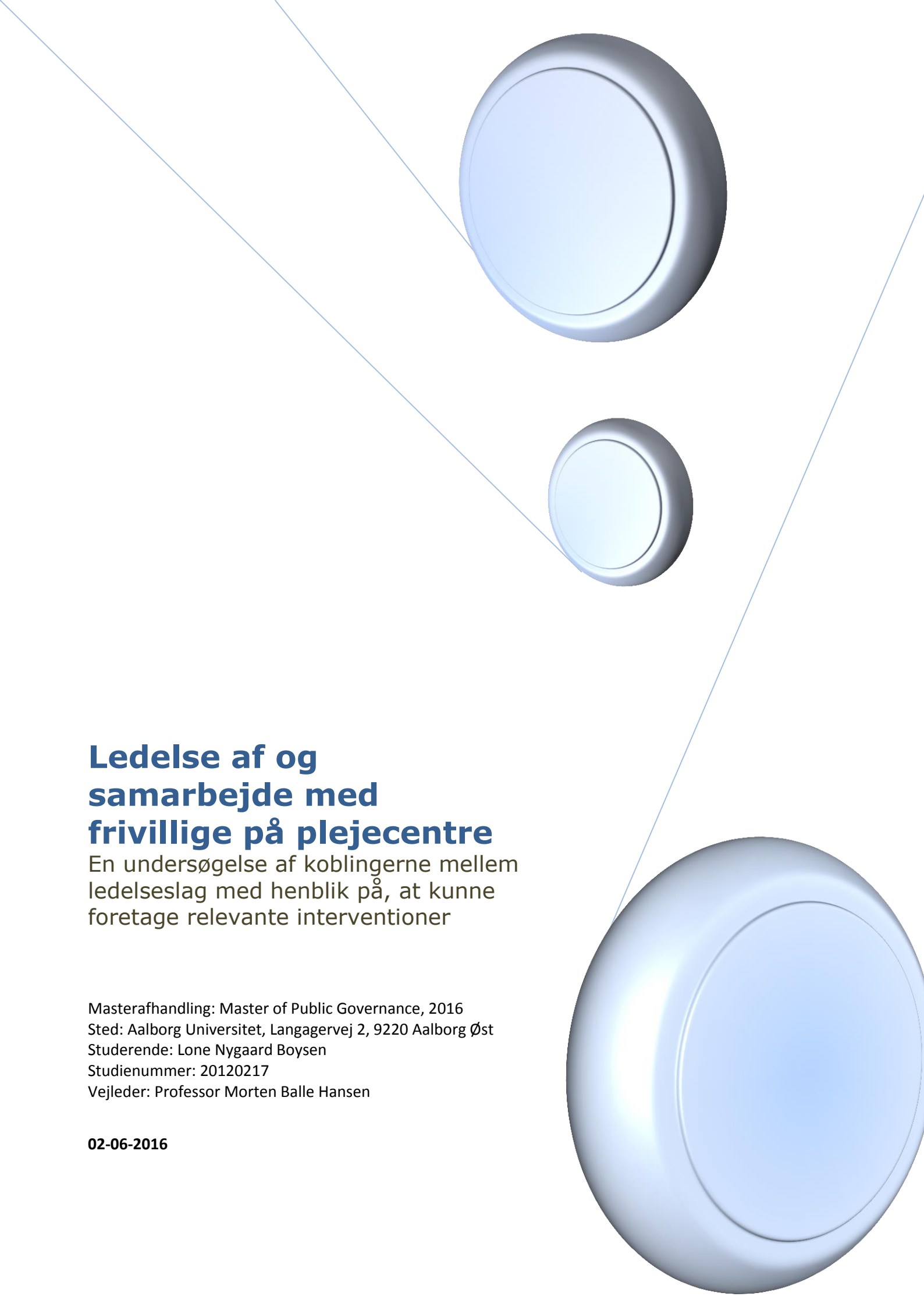


An abstract graphic featuring three blue, 3D-rendered spheres of varying sizes. Two smaller spheres are positioned in the upper right quadrant, connected by a thin blue line. A larger sphere is located in the lower right quadrant, also connected to the same line. The background is white with faint blue diagonal lines.

Ledelse af og samarbejde med frivillige på plejecentre

En undersøgelse af koblingerne mellem ledelseslag med henblik på, at kunne foretage relevante interventioner

Masterafhandling: Master of Public Governance, 2016
Sted: Aalborg Universitet, Langagervej 2, 9220 Aalborg Øst
Studerende: Lone Nygaard Boysen
Studienummer: 20120217
Vejleder: Professor Morten Balle Hansen

02-06-2016

Indholdsfortegnelse

Forfattererklæring.....	4
Abstract.....	5
Indledning	6
Inddragelse af frivillige på plejecentrene i Horsens Kommune.....	6
Samskabelse	7
Problemformulering	8
Præsentation af centrale begreber.....	9
Grundlaget for ledelse af frivillige i Horsens kommune.....	9
Velfærd & Sundhed, Horsens kommune	9
Rammer og forventninger til samskabelse i Horsens Kommune.....	10
Frivillige i Horsens Kommune.....	13
Sammenfatning	13
Teori	14
Samskabelse med frivillige – perspektiver på offentlig ledelse.....	14
Metastyring af styringsnetværk	15
Ledelse af samarbejdsdrevet innovation	16
Frivillig ledelse	17
Ledelseskompetencer.....	19
Koblinger mellem ledelseslag.....	20
Fast koblet system	20
Frakoblet system.....	21
Løst koblet system	21
Metodeafsnit	22
Videnskabsteoretisk referenceramme - fænomenologien	22
Undersøgelsens design og metode.....	23
Det semistrukturede interview	23
Valg af informanter.....	24
Interviewsituationen	25
Analyse.....	25
Søgestrategi	26
Analyse	27

Delanalyse I: Hvordan forsøger man på det strategiske ledelsesniveau i kommunerne, at fremme og understøtte inddragelsen og ledelsen af frivillige i ældreplejen?	27
Delanalyse II – Hvordan forsøger man i den daglige ledelse på et plejebolig afsnit at inddrage og lede frivillige samarbejdet i ældreplejen?	34
Delanalyse III – Hvilke ligheder og forskelle, udfordringer og dilemmaer kendetegner relationen mellem indsatsen på det strategiske niveau og indsatsen på det daglige ledelsesniveau?	41
Diskussion	46
Konklusion	50
Perspektivering	52
Referencer	53
Bilag	55
Bilag 1 – Informant brev – Topleder niveau	55
Bilag 2 – Informant brev – Daglig leder niveau	56
Bilag 3 – Semistruktureret spørgeguide	57
Bilag 4 – Transskriberet interviewmateriale	62
Bilag 5 – Kodeliste	138

Forfattererklæring

Studerende: Lone Nygaard Boysen

Studienummer: 20120217

Masterafhandling: Master of Public Governance (MPG)

Titel: Ledelse af og samarbejde med frivillige på plejecentre - En undersøgelse af koblingerne mellem ledelseslag med henblik på, at kunne foretage relevante interventioner

Universitet: Aalborg Universitet, Langagervej 2, 9220 Aalborg Øst

Vejleder: Professor Morten Balle Hansen

Masterperiode: Februar – juni 2016

Afleveringsdato for afhandling: d. 2. juni 2016

Eksamensdato: d. 16. juni 2016

Tro og love-erklæring: Jeg erklærer herved på tro og love, at jeg egenhændigt og selvstændigt har udformet denne afhandling. Alle citater i teksten er markeret som sådanne, og rapporten har ikke tidligere været fremlagt i anden bedømmelsessammenhæng.

D. 2. juni 2016

Lone Nygaard Boysen

Abstract

According to prevailing ideas, Denmark has initiated a welfare transformation, where the paradigm for those who is responsible for delivering the welfare benefits in the municipality is changing. Co-creation with volunteers is seen as a possibility for developing public welfare. However, this requires that leadership in public areas is adapted accordingly.

Until now, the leaders have managed in a traditional hierarchical chain of control, but this form of management is according to leading researchers not applicable in the cooperation with volunteers. Instead, the cooperation and management must take place in management networks, why the role of the public leader changes.

In order for the co-creation to happen, it is necessary for the strategic management to ensure development areas in the public sector in the shape of defined objectives and strategies, including ensuring the organizational and economic frames for the leaders below. With point of departure in this, the leaders below must ensure recruitment, motivation, education and management of the volunteers. The relation or connection between the strategic management and the level of General Managers becomes crucial in relation to how successful the cooperation is, and can be evaluated by three different systems for connections. Respectively, coupled, decoupled or a loosely coupled systems.

The aim of the master thesis is to investigate the connection between the strategic management and the General Managers in the care centres in order to evaluate if it is possible to make relevant interventions in relation to developing the cooperation with volunteers. The study is a qualitative interview with the municipality of Horsens as case.

In the thesis, the municipality of Horsens is characterized as a loosely coupled system, between the strategic management, and the General Manager level, and the results of the study points in the direction of following interventions:

- Between the managements, role clarification should be ensured as well as an agreement between the Activity employees and the General Manager.
- It should be ensured that the General Manager has the necessary skills in network –and innovation management.
- It must be uncovered, where the differences are in the care centres in relation to the collaboration with the volunteers. This, in order to identify which specific and targeted initiatives can contribute to the development of the cooperation with the volunteers in each site.

Indledning

Danmark har ifølge fremherskende opfattelser taget hul på en velfærdstransformation der vil få vidtrækkende konsekvenser for danskerne langt ind i fremtiden. En transformation der vil ske løbende, og som blandt andet skyldes, at der i fremtiden vil være flere ældre og økonomien vil være stram lige så langt øjet rækker (Greve & Ejersbo, 2013).

Tænk tanken Mandag morgen præsenterede i 2013 en analyse, hvor de hævder, at sikringen af velfærden i fremtiden vil kræve et kulturskifte af betydelige dimensioner. Borgerne vil få en ny og dominerende hovedrolle, hvor de rustes til at tage ansvar for deres eget liv, og til at klare flere opgaver selv. Analysen peger samtidig på en udvikling hen imod, at frivillige i langt højere grad skal bidrage til, at løse fremtidens velfærdsopgaver (Reiermann & Andersen, 2013).

Litteraturen om frivillige, frivillige organisationer samt samarbejdet mellem frivillige og det offentlige er omfattende, og rækker tidsmæssigt langt tilbage. Imidlertid har der ikke været særlig opmærksomhed på, hvad det kræver af offentlige ledere, at lede samarbejder med frivillige og frivillige organisationer, men frivillige der deltager i den offentlige opgave varetagelse har ligesom alle andre også brug for ledelse og styring (Agger & Tortzen, 2015; Sørensen & Torfing, 2012). Sørensen & Torfing (2012) påpeger derfor også, at frivillige ikke er frie fugle som styrer sig selv og dækker deres behov gennem den spontane dialog i det daglige. Det er simpelthen en myte.

Inddragelse af frivillige på plejecentrene i Horsens Kommune

Afledt af Ældrekommissionens rapport om livskvalitet og selvbestemmelse i plejebolig og plejehjem (2012), udarbejdede Socialstyrelsen (2014) en rapport der havde til hensigt, at beskrive den nuværende frivillige indsats på plejecentrene. Som projekt kommuner deltog Horsens, Glostrup og Odense.

Socialstyrelsens rapport (2014) indikerer blandt andet, at der er en betydelig diversitet i aktiviteterne både på tværs af kommunerne og mellem de enkelte plejecentre i hver af kommunerne. Helt generelt peger rapporten dog på, at indsatsen fra de frivillige skaber en øget værdi og livskvalitet for beboerne, fordi det er en anden type relation med de frivillige der giver gode oplevelser. Hovedbarrieren for frivilligindsatsen er ifølge Socialstyrelsen (2014):

"... manglende tid og prioritering blandt plejecentrets ledelse og personale og manglende klarhed mellem personalets og de frivilliges rolle." (p. 9)

Samme aktører peger dog på, at frivillige indsatsen gennem de seneste to år er øget, men at der stadig er potentiale for styrkelse af indsatsen på plejecentrene (Sundhedsstyrelsen, 2016).

Som ny Sundhedscenterleder på Ceres i Horsens kommune ser jeg en tydelig udmelding fra strategisk ledelsesniveau om, at der skal samskabelses med frivillige. Imidlertid viste et lederseminar vi afholdt i januar 2016, at når der tales om ledelsesopgaven blandt daglige ledere. Så fylder samskabelsen med frivillige mindre end forventet hos flere af lederne. Med andre ord var koblingen mellem det strategiske ledelses niveau og daglig leder niveau ikke som forventet.

Samskabelsen er ifølge lederne tidskrævende, og samtidig finder de, at ledelse af frivillige kræver noget andet end traditionel ledelse. Denne iagttagelse støttes af Sørensen & Torfing (2012) som fremfører, at ledelse af frivillige som oftest er en tidskrævende opgave, men den er nødvendig. Endvidere, at der i ledelsen af frivillige er brug for en anden form for ledelse end den traditionelle hierarkiske ledelse kendt fra offentlige organisationer. Set i det lys er der brug for, at interessere sig for, hvorledes vi som ledere kan samskabe med frivillige og hvad det kræver af os som ledere. Derfor uddybes begrebet samskabelse i det følgende.

Samskabelse

Samskabelse som begreb har det seneste årti vundet indpas både i international og dansk kontekst. Ved at samskabe med civilsamfundet om prioritering, planlægning og produktion ses en mulighed til at udvikle den offentlige velfærd, og indenfor de seneste par år har begrebet for alvor taget plads i det offentlige. Blandt andet taler Kommunernes Landsforening om, at udvikle velfærdsalliancer, hvor argumentet er, at velfærd skal skabes sammen med borgerne, og ikke for dem (Agger & Tortzen, 2015). Samstemmende siger Gotthardsen (2014), at den nye velfærdsforståelse medfører, at medarbejdere og ledere nu skal forstå sig selv i en ny rolle, hvor de går fra at opfatte sig selv som serviceleverandører til i stedet, at facilitere og medproducere i samarbejde med en lang række af forskellige aktører.

Som forskningsfænomen er samskabelse ifølge Agger & Tortzen (2015) forholdsvist nyt, og derfor er der ikke udviklet konsensus om faste definitioner af nogle af de centrale begreber. Ligeledes er der heller ikke store undersøgelser, der fastlægger evidens for sammenhængen mellem indsatsen og udbyttet. Imidlertid bruges begrebet ofte som en betegnelse for typer af forskellige samarbejdsrelationer mellem private og offentlige aktører, og

kommer i praksis til, at virke som en paraply for en række undertemaer. Eksempelvis samarbejdet mellem offentlige og frivillige (ibid.). Forskningen er dog siden starten af nullerne vokset kraftigt med afsæt i en fokusering på begrebsliggørelse, til senere at have fokus på, at fremhæve samskabelse som et bæredygtigt alternativ til traditionel produktion af offentlige ydelser (ibid.).

Som det fremgår ovenfor er der stor bevågenhed og aktivitet omkring, hvordan samskabelse kan sætte en ny dagsorden for at sikre fremtidens velfærd. Det er dog tankevækkende, hvor lidt forskningsmæssig opmærksomhed der er på betydningen af specifik ledelse af samskabelse, hvilket kan bekræftes af Agger & Tortzen (2015) i deres review af forskningen om begrebet.

På Sundhedscenter Ceres i Horsens har jeg det overordnede ledelsesansvar for driften og udviklingen på hjemmeplejeområdet og på plejecentrene. Dette i samarbejde med en ledergruppe på 18 medlemmer. Samskabelse er også på dagsordenen hos os i forhold til sikring af fremtidens velfærd for vore borgere (Virksomhedsgrundlag 2014 – 2017, Velfærd og Sundhed, Horsens Kommune; Innovation i Velfærd og Sundhed, Horsens Kommune, August 2014). Imidlertid viste lederseminaret i januar, at de strategiske udmeldinger fra topledelsen om samskabelse med frivillige ikke som forventet har slået helt igennem i lederkredsen. Derfor har vi brug for, at interesserer os specifikt for, hvorfor disse strategiske udmeldinger ikke sker i forventet omfang og hvorledes vi leder samarbejder med frivillige. Dette med henblik på, at få forståelse for, på hvilken måde vi kan udvikle samarbejdet til fordel for vore beboere på plejecentrene.

Problemformulering

Afhandlingen retter fokus på, hvorledes ældresektoren på plejebolig området kan etablere og udvikle samarbejder med de frivillige og frivillige organisationer med det overordnede formål, at sikre velfærden og livskvaliteten for beboerne. Min problemformulering og formål er således, at afdække:

Hvorledes leder daglig leder på et plejebolig afsnit samarbejder med frivillige, og på hvilken måde denne ledelse understøttes fra det strategiske niveau i kommunen i forhold til, at kunne udvikle samarbejdet med frivillige?

Formålet med afhandlingen er således at undersøge koblingerne mellem ledelseslagene strategisk ledelsesniveau og daglig leder niveau med henblik på, at kunne foretage relevante interventioner.

Jeg har valgt Horsens kommune som case og mine arbejdsspørgsmål er:

1. Hvordan forsøger man på det strategiske ledelsesniveau i kommunerne, at fremme og understøtte inddragelsen og ledelsen af frivillige i ældreplejen?
2. Hvordan forsøger man i den daglige ledelse på plejebolig afsnit at inddrage og lede frivillige i samarbejdet i ældreplejen?
3. Hvilke ligheder og forskelle, udfordringer og dilemmaer kendetegner relationen mellem indsatsen på det strategiske niveau og indsatsen på det daglige ledelsesniveau?

Præsentation af centrale begreber

Afhandlingens formål og problemformulering indeholder nogle centrale begreber som i det følgende præciseres:

- Daglig leder på et plejebolig afsnit er leder af medarbejdere, og varetager den daglige ledelse og drift af ét almindelig plejebolig afsnit.
- Strategisk ledelsesniveau er ledere af ledere, og varetager strategisk- og overordnet driftsledelse på tværs af kommunen.
- Frivillige er en del af civilsamfundet som omfatter alle frivillige sammenslutninger, netværk, relationer og organisationer. Frivillige kendetegnes ved ikke at være styret af lovgivning eller økonomi.
- Koblingerne mellem ledelseslag omhandler relationen og sammenhænge i styringskæden i forhold til, hvor effektivt eksempelvis visioner og strategier implementeres i organisationen.

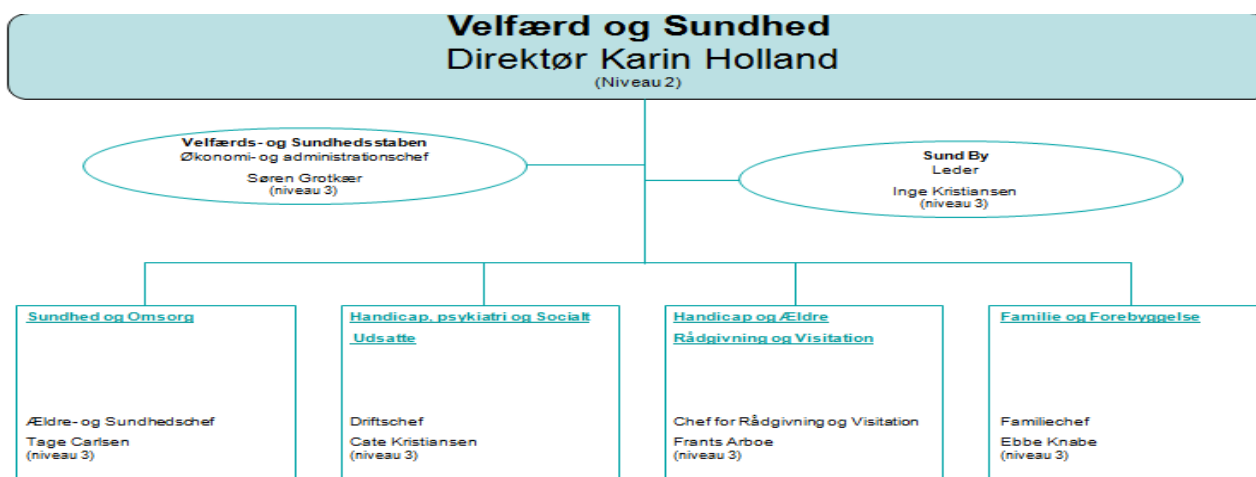
Grundlaget for ledelse af frivillige i Horsens kommune

I det følgende præsenteres en væsentlig del af grundlaget for ledelse af frivillige i Horsens kommune. Herunder organisationen, virksomhedsgrundlaget og frivillighedspolitikken.

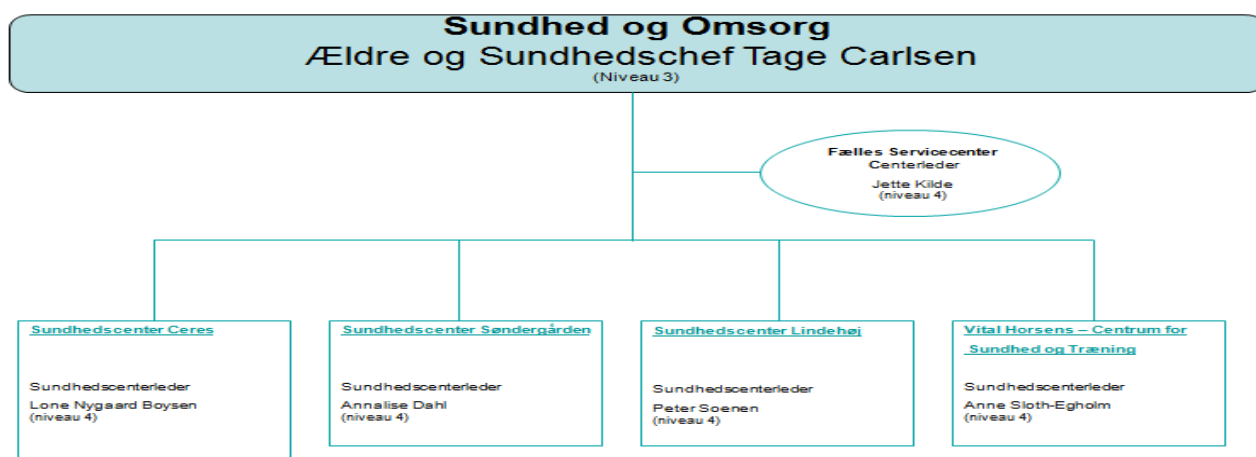
Velfærd & Sundhed, Horsens kommune

Horsens kommune er inddelt i tre direktørområder, hvoraf Velfærd og Sundhed er det ene, og varetager drifts- og udviklingsopgaver jvf. nedenstående organisationsdiagram. Cheferne på dette niveau med direktøren i spidsen udgør den øverste ledelse i Velfærd og Sundhed.

Ledelse af og samarbejde med frivillige på plejecentre



Sundhedscenter Ceres er placeret i "Velfærd og Sundhed" som en del af Sundhed og Omsorg, hvor øverste chef er ældre- og sundhedschefen. I alt er der tre centre som indenfor hver deres geografiske område varetager opgaver og funktioner indenfor hjemmeplejen og plejecentrene. "Vital Horsens" har akut funktion samt varetager rehabilitering og genoptræning. Fælles Service Center bistår med økonomi, HR, indkøb samt øvrige fælles administrative processer.



Rammer og forventninger til samskabelse i Horsens Kommune

Velfærd og Sundhed har udarbejdet et virksomhedsgrundlag som er den fælles platform for opgaveløsningen. Grundlaget samler Horsens kommunes vision for den moderne velfærdskommune og den politiske vision for udviklingen af velfærds- og sundhedsområdet med borgeren i centrum (Virksomhedsgrundlag 2014 – 2017, Velfærd og Sundhed, Horsens Kommune).

I virksomhedsgrundlaget fastlægges fem principper for en proaktiv tilgang til fremtidens udfordringer på velfærdsområdet.

For det første skal kommunen have mere for færre forstået på den måde, at kommunen skal skabe merværdi for borgeren, men for færre ressourcer. Her er innovation nøglen til merværdi og omfatter dels mestring og rehabilitering, velfærdsteknologi, IT, tele- og kommunikationsteknologi, tværgående samarbejde med eksterne partnere og civilsamfundet og frivillige.

Andet princip handler om en forståelse af, at de kommunale budgetter ikke dækker fremtidens behov for velfærd. I stedet skal ressourcerne findes udenfor de kommunale budgetter. Velfærd i fremtiden kræver, at ubrugte ressourcer i samfundet mobiliseres. Herunder også handlekapaciteten blandt borgerne selv og i samspillet mellem offentlige, private og frivillige.

Tredje princip handler om, at kommunen skal ændre tilgangen til borgerne fra en "omsorgsfilosofi" til "mestringsfilosofi"! Ansatte skal tage en helt ny rolle som facilitatorer af velfærd og agerer som katalysatorer for et godt liv frem for tidligere, hvor de overvejende leverede ydelser. Samtidigt skal løsningerne i højere grad søges i lokalsamfundet. Rollen som medarbejder ændres altså fra at være den der leverer ydelser eller løser problemerne til at være mere i retning af at blive mentor, coach eller vejleder.

Fjerde princip handler om, at rettighedstænkningen skal ændres til, at borgeren har retten til det gode liv. Det vil sige at der skal grundlægges en ressourcetilgang til borgerne, hvor det i højere grad er borgernes drømme om et godt liv, borgernes egne ressourcer og hvordan de kan opnå deres drømme der fokuseres på.

Femte princip er, at tilbuddene i kommunen skal have effekt og de skal være konkurrencedygtige.

Virksomhedsgrundlaget påpeger således, at såfremt fremtidens velfærd skal sikres er det nødvendigt, at kommune, erhvervsliv og civilsamfund løfter i flok. Derfor er der også fastsat fem pejlemærker som alle bidrager hertil.

Første pejlemærke handler om, at danne fællesskaber idet de største uudnyttede potentialer findes blandt borgerne og deres netværk. Andet pejlemærke er mestring og sundhedsfremme som er grundlæggende for alle indsatser. At kunne mestre og håndtere sit eget liv sidestilles med det gode liv, og derfor opstilles rammerne for, at borgeren kan vælge det gode og aktive liv og være en del af fællesskabet. Tredje pejlemærke handler om resultater og effekter. Ressourcerne er sparsomme og derfor skal det sikres, at de anvendes mest optimalt. Fjerde pejlemærke vedrører etablering af samarbejde og partnerskaber. Sammen kan vi mere og bedre og der skal satses på, at danne

partnerskaber der kan befordre en nytænkning og optimering i løsning af opgaverne. Femte pejlemærke handler om ny teknologi. Ny teknologi skal udvikles og implementeres til gavn for alle.

Som det ses i de fastlagte principper for at imødegå fremtidens udfordringer og de tilhørende pejlemærker, er der et stærkt fokus på, at ændre opfattelsen omkring, hvilke forventninger man kan have til, hvem der leverer velfærdsydelser. Et fokus der retter sig mod et opgør med den traditionelle opfattelse, hvor det er det offentlige der leverer og borgeren er passiv modtager. Et fokus der ændres til et nyt syn, hvor leveringen af velfærdsydelser er noget man er fælles om sammen med civilsamfundet. Hvis ikke denne transformation varetages, er alternativet en velfærdsmodel der helt udhules grundet manglende finansiering hertil. Samtidigt ses det også, at transformationen kræver en ændret selvopfattelse af rollen som henholdsvis leder og medarbejder.

Den ændrede måde, at anskue fastholdelsen og udviklingen af velfærden peger ikke på en model for, hvad der ledelsesmæssigt skal til, for at kunne foretage denne transformation. Imidlertid viser den empiriske forskning, at der blandt de fagprofessionelle er barrierer/faktorer med indflydelse på samarbejdet med eksempelvis de frivillige såvel som der er barrierer/faktorer med indflydelse på samarbejdet for de frivillige med det offentlige (Agger & Tortzen, 2015). Derfor synes der belæg for, at påpege relevansen af ledelsens betydning for, at samarbejdet omkring sikring af fremtidens velfærd kan lykkes. De offentlige ledere står overfor flere specifikke ledelsesmæssige udfordringer i forhold til samskabelse. Udfordringerne uddybes i teoriafsnittet "Samskabelse med frivillige – perspektiver på offentlig ledelse", men Sørensen & Torfing (2012) peger på følgende fem udfordringer for den offentlige leder:

- At kunne få blik for, hvorledes frivillige organisationer og frivillige kan bidrage til den offentlige velfærd.
- At kunne påskønne de frivillige på en hensigtsmæssig og anerkendende måde
- At få medarbejderne til at indgå i samarbejdet og understøttelsen af de frivillige frem for at medarbejderne modarbejder frivillige
- At sikre plads og rum til de frivillige på deres præmisser uden at ville regulere og styre dette på traditionel vis
- At udvikle en øget fleksibilitet i det offentlige i forhold til almindelige regler og procedurer således det offentlig understøtter mere end de begrænser det frivillige arbejde
- At respektere de forskellige frivillige organisationer for hvad de er og samtidig anerkende de frivillige for deres viden og status.

Nedenfor belyses frivillighedspolitikken for Horsens kommune med henblik på en nærmere forventningsafstemning i forhold til samarbejdet og ledelsen af samskabelse med frivillige.

Frivillige i Horsens Kommune

Horsens kommune ønsker, at der etableres en kultur for konstruktivt samarbejde mellem frivillige sociale foreninger, frivillige og kommunale medarbejdere. Således står der i kommunens Frivillighedspolitik (2015 – 2018, p. 8), at visionen er,

“... at alle kommunale institutioner skal være åbne for involvering af frivillige og samarbejde med det lokale frivillige foreningsliv. Visionen er, at de professionelle kommunale medarbejders indsats suppleres af frivillige og de særlige kvaliteter og værdier, der ligger i frivilligt socialt arbejde. Det kan være at skabe støttende netværk, oplevelser i hverdagen, motion og bevægelse og meget andet.”

Når der tales om frivilligt arbejde betyder det ifølge serviceloven, at det udføres uden økonomisk eller retslig tvang. Det er helt frivilligt og så er det ulønnet. Endvidere betyder frivilligt arbejde, at det foregår overfor andre end familie, og at det har en formel karakter. Altså indenfor rammerne af eksempelvis en organisation eller forening (ibid.).

Gennem politikken er der fra kommunens side en klar vision om, at dele udviklingen med sine borgere og derigennem ved et innovativt samarbejde sikre fremtidens velfærd (ibid.).

Sammenfatning

I det foregående er der redegjort for forventninger, krav og udfordringer i forhold til samarbejdet med frivillige og frivillige organisationer.

Ifølge Sørensen & Torfing (2012) står offentlige ledere overfor flere udfordringer og barrierer som uddybes i teoriafsnittet ”Samskabelse med frivillige – perspektiver på offentlig ledelse”. Udfordringer som også blev bekræftet på mit eget omtalte lederseminar i januar 2016. Blandt andet at kunne få blik for, hvorledes frivillige organisationer og frivillige kan bidrage til den offentlige velfærd, og sikre plads og rum til de frivillige på deres præmisser, uden at ville regulere og styre dette på traditionel vis. Udfordringer der gør det interessant at undersøge nærmere, hvorledes frivillige

samarbejder kan ledes, og på hvilken måde koblingerne mellem ledelseslagene har betydning for samarbejdet med frivillige.

I det følgende vil jeg redegøre for min teoretiske referenceramme i forhold til sammenfatningen og mine arbejdsspørgsmål.

Teori

Formålet med afhandlingen er, at undersøge, hvorledes daglige ledere på plejebolig afsnit leder samarbejder med frivillige, og på hvilken måde denne ledelse understøttes fra det strategiske niveau i kommunen i forhold til, at kunne udvikle samarbejdet med frivillige. Til belysning heraf fremsættes teori om:

- Ledelse af frivillige i det offentlige.
- Koblinger mellem ledelseslag – på hvilken måde kan koblinger mellem ledelseslag forstås, og hvilken betydning har de for ledelse af frivillige i plejebolig afsnit?

Med henblik på en nærmere forståelse af, hvad ledelse af frivillige i det offentlige kræver, fremsættes ved hjælp af Sørensen & Torfing (2012) forskellige ledelsesperspektiver på ledelse af frivillige. Perspektiverne bidrager til, at synliggøre, hvad det er for en "anden" type ledelse der er brug for til ledelse af frivillige.

Hansen & Vedung (2005) har i deres forskning arbejdet med koblinger mellem ledelseslag, og jeg vil ved hjælp af dem fremsætte teori om tre forskellige koblingssystemer, hvorudfra sammenhængskraften mellem ledelsesslag kan anskues.

Viden om perspektiverne om ledelse af frivillige i det offentlige og teorierne om koblinger mellem ledelseslag bidrager senere i afhandlingen som teoretisk reference for analyse og konklusion på problemstillingen.

Samskabelse med frivillige – perspektiver på offentlig ledelse

Det civile samfund omfatter alle frivillige sammenslutninger, netværk, relationer og organisationer, og kendetegnes ved ikke at være styret af lovgivning eller økonomiske interesser (Kock-Nielsen et. al., 2005).

Ifølge Fridberg & Henriksen (2014) er der stor stabilitet i danskernes indsats som frivillig. Deres undersøgelse afdækker, at antallet der udfører frivilligt arbejde i 2012 er på niveau med 2004 og svarer til ca. hver 3. dansker.

Samarbejdet med frivillige medfører som tidligere beskrevet en lang række af udfordringer for de offentlige ledere, når de skal lede samarbejdet. Bevidstheden herom er dog et første skridt på vejen til, at kunne håndtere dem ifølge Sørensen & Torfing (2012). De peger på, at der ifølge forskningen er forskellige teoretiske og analytiske perspektiver der kan befordre og støtte refleksionerne omkring disse udfordringer. Perspektiverne supplerer hinanden og tilsammen bibringer de et bud på ledernes ledelse af frivillige. Det er dog vigtigt, at gøre sig klart, at der er forskellige ledelseslag som hver har deres funktion i forhold til ledelse af frivillige. Toplederne skal sikre der skabes udviklingsrum i den offentlige sektor i form af blandt andet at definere målsætninger og strategier. Endvidere skal toplederne sikre både organisatoriske og økonomiske rammer for lederne under. Ledere under toplederniveauet skal med afsæt heri sørge for rekruttering, motivering, uddannelse samt håndtering af de frivillige (ibid.).

Perspektiverne er 1. Metastyring af styringsnetværk, 2. Ledelse af samarbejdsdrevet innovation, 3. Frivillig ledelse og 4. ledelseskompetencer.

Metastyring af styringsnetværk

Når frivillige inddrages gøres det gennem etablering af styringsnetværk mellem private og offentlige parter. Netværkene er baseret på frivillig deltagelse på grund af en gensidig afhængighed, og kræver derfor en grad af selvstyre. Derfor kan almindelige ledelsesformer baseret på kontrol og detaljstyring ikke anvendes.

Netværksstyring handler om en slags forhandlingsbaseret samarbejde, hvor begge parter er lige afhængige af hinanden. Drivkraften er derfor også, at begge er lige afhængige af hinanden i løsningen af opgaverne, hvorfor det fordrer en udveksling af viden, kompetencer og ressourcer samt koordinering af forståelser og løsninger. Det eneste der binder til et sådant netværk er en følelse af forpligtelse, og derfor virker traditionel styring ikke her. I stedet er det en forventning blandt disse netværksdeltagere, at retten til selvstændig handling bevares selvom man samarbejder om løsning af diverse opgaver i netværket. Imidlertid siger Sørensen & Torfing (2012), at samarbejdet vil stabiliseres over tid, fordi der dannes fælles værdier, normer og spilleregler, og over tid sker der en slags institutionalisering. Dette vil lette samarbejdet der ellers godt kan opleves som en konfliktfyldt interessekamp.

Den omfattende litteratur omkring netværksledelse peger på flere mulige fordele for det offentlige ved at løse opgaver gennem gensidige afhængige netværk. Blandt andet muligheden for at koncentrere sig om den væsentligste

kerneopgave, vidensdeling der bidrager til innovation, bedre ressourceudnyttelse m.fl. (ibid.). Man skal dog ikke være blind for at styringsnetværk også kan bibringe udfordringer. Eksempelvis peges på problemer med at få dem med i netværket som man gerne vil, kemien i netværket kan være udfordret, mangel på gensidig tillid m.fl.

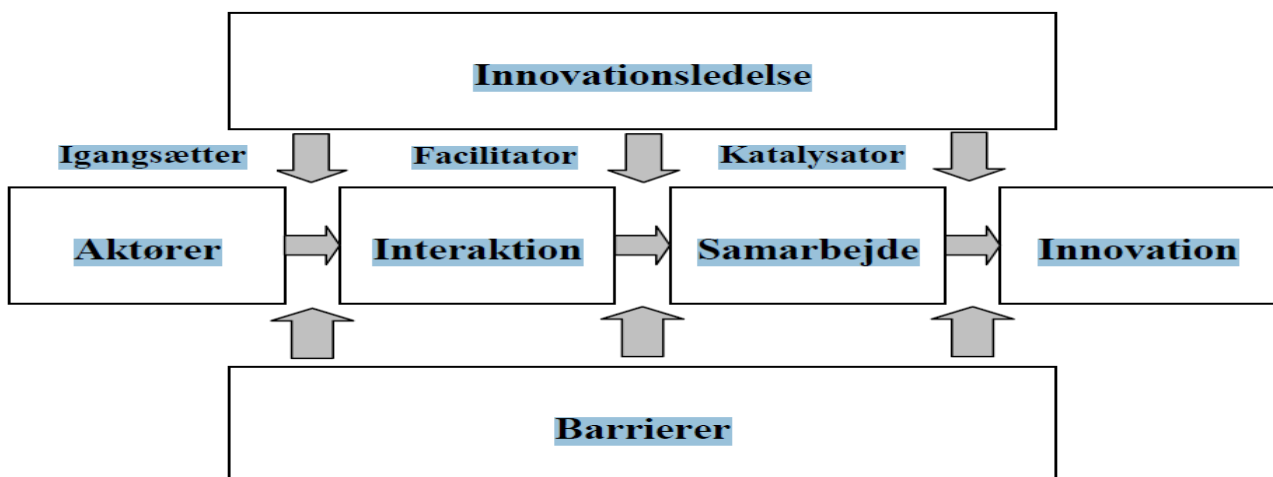
Ved hjælp af en kompetent offentlig ledelse er det dog muligt at minimere og maximere ulemper og fordele ved hjælp af metastyring (ibid.).

Metastyring er en slags styring af styringen, hvor lederen giver slip på styringen ved at overdrage den til en i netværket der har indflydelse. Derved mistes kontrollen ikke helt, men foregår mere indirekte. Metastyringen skal dog respektere selvstyringen i netværket, og derfor foregå nænsomt for ikke at undergrave ideen med styringsnetværk. Hvis der styres for meget vil de private parter ofte forsvinde, men samtidig er det vigtigt at sige, at der skal være en vis styring for ellers fungere styringsnetværket ikke og vil opløses. Simpelthen fordi der ikke skabes retning, motivation, koordination og konfliktløsning (ibid.).

Ledelse af samarbejdsdrevet innovation

Dette perspektiv tager afsæt i, at der er et behov for offentlig innovation, hvor frivillige bidrager til i samarbejde med det offentlige, at der skabes nye og innovative løsninger. Den store ledelsesudfordring er her, at lede processerne omkring samarbejdsdrevet innovation, hvor det sker i et samarbejde med frivillige organisationer og frivillige (Sørensen & Torfing, 2012).

Indenfor den amerikanske forskning omkring samarbejdsdrevet innovation redegøres for, hvorledes innovationslederen af hensyn til at imødegå barrierer skal skifte mellem rollerne som igangsætter, katalysator og facilitator. Se figur nedenfor (ibid., p. 15):



De tre roller vil ofte være i spil på kryds og tværs af hinanden, men igangsætteren er den der sikrer, at holdet sættes, at parterne bringes sammen og tilser der er kemi. Igangsætteren fordeler også rollerne og virker som inspirator for arbejdet. Facilitatoren tegner "vejen" ved hjælp af eksempelvis et proceskort, sikre alle de administrative forhold som eksempelvis mødeindkaldelse og fjerner diverse forhindringer. Katalysatorens rolle er den kreative der sikrer, at der "tænkes ud af boksen", at der igangsættes kreative processer samt at der skabes inspiration (ibid.).

Frivillig ledelse

Som det tidligere er redegjort for, er der tankevækkende lidt litteratur omkring ledelse af samarbejder med frivillige, og til gengæld en omfattende mængde om samspillet mellem den frivillige og offentlige sektor (Sørensen & Torfing, 2012). Imidlertid er der i litteraturen enighed om:

"... at det er en god ide at udpege en formelt ansvarlig offentlig leder, eller evt. et ledelsesteam, der kan rammesætte og styre samproduktionen, håndtere de frivillige og evaluere indsatsen." (ibid., p. 17).

Litteraturens bud på god ledelsespraksis i forhold til rammesætning, styring, håndtering og evaluering gives i det følgende:

Rammesætning:

Inden der startes med at tale om samarbejde med frivillige bør det undersøges, hvordan mulighederne er for at rekruttere frivillige, og frivillige skal generelt hurtigt på banen i forhold til medindflydelse på samarbejdet.

Samarbejdet og ledelse af frivillige bør baseres på generelle retningslinjer og en politik for samarbejdet som er funderet i sociale og etiske regler. Det skal dog ske på en måde så detaljerede regler ikke forstyrrer samarbejdet i hverdagen på en unødigt måde. Samtidigt findes det hensigtsmæssigt, at der i samarbejde med de frivillige og medarbejderne udarbejdes et frivillighedsprogram som dækker den offentlige organisations behov, struktur, målsætning og kapacitet. Det er vigtigt det sker i samarbejde af hensyn til ejerskabet (ibid.).

Hvis samarbejdet med frivillige sker i samarbejde med en frivillig organisation er det ligeledes hensigtsmæssigt, at udforme en "kontrakt" der præciserer de gensidige forventninger og forpligtigelser. Samtidig fremhæver Sørensen og Torfing (2015), at økonomiske forhold i relation til samarbejdet bør være på plads. Det kan være til arrangementer eller udgifter der knytter sig til samarbejdet. Endvidere økonomi til uddannelse af offentlige ledere i ledelse af frivillige såvel som træning af de frivillige.

Styring:

Klare målsætninger for samarbejdet med frivillige og frivillige organisationer er helt afgørende. Ofte vil man dog se, at alle parter hver har deres målsætninger, men her bliver kunsten, at finde dem man kan være fælles om, og som er retningsgivende for samarbejdet. Her er det også vigtigt, at lederen er opmærksom på den evt. magtubalance der kan være i netværket, da den kan formindske handlingskapaciteten. Lederen kan imødegå dette ved eksempelvis at skabe tillid mellem parterne og ved selv at udvise tillid.

Samarbejdet med frivillige parter omkring forskellige opgaver vil typisk tage længere tid. Det skyldes, at der kontinuerligt skal sikres kompromisser mellem parternes ofte forskellige kulturer, synsvinkler, vidensformer og arbejdsmåder. Kompromisskabelse tager tid såvel som det kan være udfordrende for en offentlig leder, at skulle respektere forskellige udgangspunkter. Det er dog nødvendigt såfremt samarbejdet skal fungere og man vil opnå de primære gevinster. Ligeledes er det helt afgørende at kommunikationen mellem alle parter dels er ligeværdig, men i særdeleshed også er rettidig. Hvis kommunikationen mangler eller den er dårlig kan det medføre frustration og usikkerhed blandt de frivillige, og på sigt kan det medføre de helt stopper som frivillige (ibid.).

Et andet væsentligt aspekt ved ledelse og styring af samarbejder med frivillige og frivillige organisationer retter sig mod de fagprofessionelle. Hvis samarbejdet skal fungere er det helt afgørende fagprofessionelle tages i ed og anspores til, at tage mest mulig del i samarbejdet. Eksempelvis ved meget tydelig dialog omkring formålet med samarbejdet. Herunder at der skabes en klar arbejdsdeling og fagprofessionelle frontmedarbejdere evt. opkvalificeres til at kunne lede og vejlede de frivillige og samtidig forebygge evt. konflikter eller håndterer dem, når de opstår. At de fagprofessionelle tages i ed, vil også kunne medføre en øget jobtilfredshed.

Offentlig ledere vil blive udfordret i samarbejdet, da offentlig ledelse også har et normativt aspekt, hvor demokratisk beslutningstagning og lighed skal være helt fundamentale værdier der gennemsyrrer samarbejdsrelationerne. De offentlige ledere vil derfor blive udfordret på, at kunne sikre balancen mellem effektivt samarbejde og bred inklusion, relevans og repræsentation og mellem evnen til at skære igennem og konsensusøgning (ibid.).

Håndtering:

Etableringen af samarbejdet med frivillige og frivillige organisationer er en afgørende ledelsesmæssig opgave såvel som den konkrete rekruttering af frivillige. Rekrutteringen kan foregå via den personlige opfordring, annoncer eller kampagner. Rekrutteringen kan jo som bekendt ikke baseres på økonomi, men i stedet må man kommunikere arbejdets og sagens væsentlighed og ikke mindst de resultater som frivillige indsatsen bidrager med. Arbejdet skal også tilrettelægges på en måde, så de frivillige får mulighed for at anvende deres

kompetencer, og således de kan indgå i aktiviteter som de særligt er interesserede i. Derudover handler det i høj grad om at tilse arbejdet er fleksibelt, veldefineret og begrænset (ibid.).

Når et samarbejde indledes er det vigtigt, at den frivillige føler sig veltilpas og velkommen, da den offentlige sektor ofte vil være ny for vedkommende. Derfor bør der gives en generel og overordnet introduktion til stedet samt hvorledes man kan hente hjælp om nødvendigt. Et væsentligt sigte er hermed, at tilstræbe en selvledelse blandt de frivillige som over tid kan udvikles, og som så kan aflaste ledelsen. For nogle vil det tillige opleves lettere, at blive ledet af en anden frivillig grundet ligeværdigheden.

For at bevare frivilliges engagement og motivation er det helt afgørende, at opgaverne matcher deres kompetencer. Således bør der ske en screening for at sikre et godt match mellem opgave og frivillig.

Anerkendelsen af de frivillige bør have en høj prioritet blandt de offentlige ledere, da der gennem denne tilstræbes to formål. Nemlig at bevarer frivilliges engagement og hele tiden have opmærksomhed på deres trivsel gennem gode samarbejdsrelationer. Håndteringen af de frivillige skal endvidere sikre, at forsikringsmæssige spørgsmål er helt afklarede (ibid.).

Evaluering:

For hele tiden at udvikle samarbejdet mellem frivillige og det offentlige er det vigtigt at evaluere samarbejdet. Her er det dog væsentligt, at vælge nogle metoder som ikke opleves som kontrol eller tilsvarende. Sørensen og Torfing (2012) peger via deres litteratur gennemgang på metoder som selvevaluering og dialogbaserede. Endvidere er én mere overordnet program evaluering også nødvendig. Begge dele skal også ses som et væsentligt signal omkring vigtigheden af samarbejdet (ibid.).

Ledelseskompetencer

Kvalifikationer handler om en særlig faglig viden og bestemte færdigheder, hvorimod kompetencer handler om lederens sociale og personlige evner og egenskaber der gør vedkommende i stand til, at anvende sine kvalifikationer i konkrete situationer. Derfor er en række kompetencer i offentlig ledelse af frivillige efterspurgt såvel som det vil være en vedvarende opgave, at udvikle de offentlige lederes evne til at lede frivillige. Nedenfor er disse kompetencer oplistet med begrundelse for deres væsentlighed (ibid.).

Kompetence	Begrundelse
Kapacitets opbygning	• Støtte og vejledning af frivillige til at varetage opgaverne • Uddannelse til opgaverne • Rådgivning, vejledning og sparring

	• Anerkendelse og motivation
Gode kommunikations evner	• Rettidig kommunikation og information afstemt og målrettet til den enkelte • Ligeværdighed
Rummelighed	• Brobygger mellem opfattelser og perspektiver • Fleksibel • Kunne tåle inkonsistens og konflikter i arbejdet • Sans for at aflæse værdier, handlingsmotive og mål blandt forskellige samarbejdsparter
Vedholdenhed og udholdenhed	• Samarbejdet tager tid • Opbygning af nye partnerskaber kan være udfordrende og tidskrævende inden der ses resultater
Sociale kompetencer	• Møde frivillige i øjenhøjde • Tillidsfuld samarbejdspartner • Menneskelig og anerkendende

Koblinger mellem ledelseslag

I kommunerne vil der almindeligvis være en hierarkisk styringskæde som kobler sig til hinanden på forskellig vis (Digmann & Sørensen, 2004). Koblingerne mellem ledelseslag har Hansen & Vedung (2005) beskrevet ud fra metaforen "bilens kobling" i deres arbejde, hvor de redegør for tre forskellige forestillinger om relationen mellem ledene i styringskæden. Som baggrund for deres arbejde trækker de særligt på forskningen af Brunsson (1989), Orton & Weick (1990), Weick (1976) og Thompson (1967).

Hansen & Vedung (2005) sammenfatter relationen mellem leddene i styringskæden ud fra forståelsen af bilens kobling i tre forestillinger under betegnelserne fast koblede, frakoblede og løst koblede systemer.

Fast koblet system

På samme vis som i en bil, hvor koblingen ikke er rørt, er der i et fast koblet system en direkte sammenhæng mellem de beslutninger der bliver truffet i øvre hierarkisk ledelseslag og de underliggende ledelseslag (ibid.) Hermed forstås, at eksempelvis, når direktionen beslutter, at frivillige samarbejdet skal styrkes. Så vil lederne af direktionens stabe straks udarbejde strategier og målsætninger. Disse vil igen omsættes med det samme til konkrete projekter og indsatser der kan efterkomme beslutningen på næste ledelsesniveau. Til sidst vil driftscheferne sammen med medarbejderne i praksis udmønte beslutningerne.

***"I et fast koblet system er der således intet "ratslør".
Når man "træder på speederen" eller "drejer på rattet",***

reagerer systemet øjeblikkelig efter hensigten.”(ibid., p. 181)

Hansen & Vedung (2005) siger videre, at det er kendt fra implementeringsforskningen, at denne type kobling ikke altid er det man finder i virkelighedens verden.

Frakoblet system

Det omvendte system af koblede systemer gør sig gældende i såkaldte frakoblede systemer. Hansen & Vedung (2005) siger her, at der nok vil komme en masse lyd fra motoren, når der trædes på speederen, men bilen kører ingen vegne. Hermed menes, at direktionen nok er aktive for, at der skal være et øget samarbejde med frivillige, og der foregår da også aktiviteter med frivillige på eksempelvis plejecentre. Imidlertid forekommer disse aktiviteter på hvert sit ledelsesniveau, og kan synes meget uberørt og adskilt fra hinanden. Hansen & Vedung (2005) fremhæver, at det til tider kan ses, at indførelse af nye organisationsstrukturer nærmest kan tage form af et moderne ritual, men uden nævneværdig effekt på aktiviteterne der foregår i organisationen. (ibid.).

Løst koblet system

Den gyldne middelvej mellem de to foregående teorier om koblede og dekoblede systemer kan siges, at være teorien om løst koblede systemer. Her anerkendes det, at selvom henholdsvis faste koblinger og afkoblinger forekommer, vil de oftest være en slags yderpunkter eller nogle specielle tilfælde. I løst koblede systemer, hvor bilmetaforen anvendes siger Hansen & Vedung (2005), at man hele tiden vil file på eller have foden på koblingen og hele tiden til- og frakoble motoren. Overført til eksemplet med, at direktionen ønsker øget samarbejde med frivillige vil der i et løst koblet system være bevidsthed om direktionens ønsker i de underliggende ledelseslag, men implementeringen kan trække ud, fordi ledelseslagene skiftevis kobler sig på arbejdet med direktionens beslutninger og skiftevis kobler sig af. Dette gøres ikke nødvendigvis af uvilje, men ofte grundet virkelighedens omstændigheder, som kan udfordre beslutninger truffet i øvre ledelseslag, som ikke har taget højde for forhold og vilkår der skal håndteres, for at implementering kan ske. Langt de fleste organisationer er løst koblede systemer, og ifølge Hansen & Vedung (2005) bliver det interessante at analysere de forskellige

”... og mere eller mindre intelligente måder, hvorpå central styring og decentral fleksibilitet kombineres i organisationer.” (ibid., p. 182).

Metodeafsnit

I denne afhandling undersøges, hvorledes daglig leder på et plejebolig afsnit leder samarbejder med frivillige, og på hvilken måde denne ledelse understøttes fra det strategiske niveau i forhold til, at samarbejdet kan udvikles. Som case anvendes Horsens kommune.

Følgende afsnit har til hensigt at redegøre for den videnskabsteoretiske referenceramme samt undersøgelsens design og metode.

Videnskabsteoretisk referenceramme - fænomenologien

I begyndelsen af 1900 tallet blev den filosofiske skole for fænomenologi grundlagt af Edmund Husserl. Fænomenologien er læren om det bevidstheden kan erkende og her bør man ikke antage, at man ved, hvad en anden ønsker, føler eller tænker. Man må lytte og spørge, og i øvrigt for en stund se bort fra de refleksioner, antagelser og teorier man har om emnet. Ambitionen for fænomenologien er ganske enkelt, at forsøge at møde fænomenet selv eller som Husserl udtrykte det "gå til sagen selv" (Jacobsen et al.2015).

En bærende ide i fænomenologien er *"... at den menneskelige bevidsthed altid er intentionel."* (ibid. p. 219). Med intentionel menes rettet og dermed mener Husserl, at menneskets bevidsthed altid vil være rettet mod et eller andet ud over sig selv. Hermed betones det subjektive, hvormed man altid vil *"... opleve noget som værende noget bestemt."* (ibid. p. 219). Sagt på en anden måde vil mennesket altid være rettet mod verden og forstå den subjektivt. Verden vil til gengæld være rettet mod mennesket og fremstå som det objektive. Derved får vi altså gennem intentionaliteten adgang *"... til forskellige fænomener, som vi kan beskrive ud fra den betydning, de har for vores bevidsthed..."* (ibid. p. 219).

Husserl taler om livsverdenen som er vores konkrete verden vi som mennesker erfarer ud fra. En slags før videnskabelig verden. Livsverdenen er et centralt begreb i fænomenologien, da det er livsverdenen som er vores konkrete virkelighed. Denne kan vi erfare, og vi tager den for givet og er fortrolige med den i dagligdagen.

Fænomenologien er altså humanistisk, og det er med udgangspunkt i livsverdenen, at forskellige fænomener kan beskrives, og hvor vi kan komme bagom kulturelle og sociale påvirkninger, fordomme og stereotyper som tages for givet i hverdagen, og dermed kan have betydning for, hvordan vi opfatter verdenen. Målet eller ambitionen med en fænomenologisk analyse er derfor, at fremsøge essensen af et fænomen ved, at sætte vores egen forforståelse i

parentes, og tage udgangspunkt i den levede verden frem for at opstille teorier og hypoteser om verdenen (ibid.).

Undersøgelsens design og metode

Masterafhandlingens problemformulering undersøges ved hjælp af det semistrukturerede interview. Interviewet giver os adgang til vore informanternes livsverden som omtalt i foregående afsnit. Målet er, at komme så tæt på informantens oplevelser som muligt, så der kan formuleres et kohærent og teoretisk velunderbygget tredjepersonsperspektiv på interviewet (Tanggaard & Brinkmann, 2015).

Det semistrukturerede interview

Et semistruktureret livsverden interview forsøger at forstå temaer fra den daglige livsverden ud fra interviewpersonernes egne perspektiver (Kvale & Brinkmann, 2015; Brinkmann, 2014). Denne form for interview søger at indhente beskrivelser fra informanternes livsverden med henblik på at fortolke betydningen af de beskrevne fænomener. Det kvalitative forskningsinterview forsøger at forstå verdenen ud fra informanternes synspunkter, udfolde den mening, der kobler sig til deres oplevelser, og afdække deres livsverden forud for videnskabelige forklaringer (Kvale & Brinkmann, 2015).

Livsverdenen er den verden vi kender og møder i hverdagslivet. Det er en verden, som den fremtræder for os i en direkte og umiddelbar oplevelse forud for, at vi reflekterer eller teoretiserer over verdenen (Tanggaard & Brinkmann, 2015).

Interviewet nærmer sig en hverdagssamtale, men har et formål og indebærer en særlig teknik samt tilgang (Tanggaard & Brinkmann, 2015; Kvale & Brinkmann, 2015). I denne undersøgelse har interviewet til formål, at afklare, hvordan daglig leder på et plejecenter leder samarbejder med frivillige, og hvordan strategisk ledelse understøtter denne ledelse.

Det semistrukturerede livsverden interview bærer præg af en åbenhed, og har en fænomenologisk indgangsvinkel i form af dets deskriptive karakter. Det har også et hermeneutisk islæt, idet der tolkes på, hvad informanterne fortæller (Kvale & Brinkmann, 2015). For at opnå en brugbar viden gennem interviewet er det vigtigt, at være sig bevidst om at processen foregår gennem menneskelige relationer, hvor interaktionen mellem interviewer og interviewpersonen er afgørende. At være receptiv, empatisk og lyttende kan bidrage til viden om menneskers erfaring, formuleret med deres egne ord (ibid.).

Interviewguiden (se bilag tre) er udarbejdet ud fra Kvale & Brinkmanns (2015) tilgang til udførelsen af et interview. Derfor er mine arbejdsspørgsmål omsat til interviewspørgsmål, hvilket er mest hensigtsmæssigt, da arbejdsspørgsmålet ofte vil være for abstrakt. Herefter er de tematiseret ud fra Sørensen & Torfing's (2012) analyse af litteraturens bud på god ledelsespraksis, nemlig rammesætning, styring, håndtering og evaluering.

Ifølge Kvale & Brinkmann (2015) kan åbne indledende spørgsmål give spontane, righoldige beskrivelser, hvori informanterne selv kommer frem med, hvad de har oplevet som de væsentligste aspekter af de undersøgte fænomener. Interviewguiden er derfor udarbejdet med dette for øje og begynder med meget åbne indledende spørgsmål. Spørgsmålene forventes uddybet via opfølgende og sonderende spørgsmål undervejs i interviewet. Senere i interviewguiden følger så de mere specificerede og direkte spørgsmål, der har til hensigt at svare på mine arbejdsspørgsmål.

Valg af informanter

I undersøgelsen deltager to typer af informanter. Den ene udgør toplederniveauet, som kan fortælle om, hvorledes samarbejdet med frivillige er ledet i dag i Horsens kommune, og på hvilken måde der arbejdes for, at samarbejdet kan udvikles. Dette med baggrund i en forventning om, at topledelsen har defineret målsætninger og strategier for området samt sikret organisatoriske og økonomiske rammer for lederniveauet under.

Den anden type informant er daglige ledere for plejebolig afsnit, som med afsæt i de overordnede rammer skal sikre rekruttering, motivering, uddannelse samt håndtering af de frivillige. Daglige ledere forventes derfor, at kunne fortælle om, hvorledes de leder samarbejder med frivillige, og hvorledes de føler sig understøttet i denne ledelse fra det strategiske niveau. Jeg har dog valgt, at det alene er daglige ledere fra almindelige plejebolig afsnit der indgår og ikke fra demens afsnit. Dette af hensyn til, at sikrer en så homogen gruppe af informanter på dette niveau som muligt.

Jeg har valgt at interviewe tre topledere. Den ene informant er ældre- og sundhedschefen som har beslutningskompetence og indflydelse på, hvordan samarbejder med frivillige er ledet i dag indenfor Sundhed og Omsorg, og hvorledes topledelsen arbejder for, at sikre samarbejder med frivillige udvikles.

Den anden topleder er lederen af Sund By, som er byens indgang til frivilligt arbejde. Lederen vil derfor også have en viden om, hvordan samarbejder med

frivillige er ledet i dag, samt hvordan der arbejdes på, at samarbejdet kan udvikles i kommunen fremadrettet.

Tredje topleder er funktionslederen af hele aktivitetsområdet, og som har indflydelse på udmøntningen af organiseringen og samarbejder med frivillige. Alle topledere har været ansat i Horsens Kommune i deres respektive stillinger gennem flere år.

På daglig leder niveau har jeg valgt, at interviewe én daglig leder fra hvert af de tre sundhedscentres plejebolig afsnit. Dette for at sikre jeg ikke blot indfanger én kultur for ledelse af de frivillige. Derudover har kriteriet været, at informanterne har været daglig leder på afsnittet minimum de seneste tre år. Jeg har ikke søgt daglige ledere, der kunne tænkes at være særlige positive for ledelse af frivillige eller det modsatte. I stedet er der trukket lod mellem de informanter fra daglig leder niveau, fra de tre sundhedscentre, som opfyldte ovenstående kriterier.

Ideelt set ville jeg interviewe informanter så længe jeg fik ny viden. Imidlertid har jeg i alt valgt, at interviewe seks informanter, hvilket jeg vurderer, er tilstrækkeligt til, at give et kvalificeret og realistisk svar på problemformuleringen (Tinggaard & Brinkmann, 2015).

Interviewsituationen

Interviewene er gennemført hos informanterne på deres kontor. Forud for interviewene er de informeret om formålet, at interviewet båndes, deres mulighed for, at godkende det transskriberede materiale inden analyse samt at alt materiale der indgår i analysen anonymiseres i afhandlingen.

Ifølge Kvale & Brinkmann (2015) er de første minutter af et interview afgørende. Informanten har behov for, at skabe sig en klar opfattelse af interviewerens før at de begynder at tale frit og åbent.

Under selve interviewene har jeg lyttet aktivt til, hvad informanterne fortalte om emnet, og med en anerkendende tilgang, hvor der etableres tillid (ibid.).

Analyse

Interviewene med mine informanter er optaget på min telefon og efterfølgende transskriberet (se bilag fire). Herefter er det kodet med farver for at kunne arbejde stringent og systematisk med materialet. Eksempelvis, hvad handler anerkendelse om? Nogle af koderne er opstået i interviewfasen. Andre i forbindelse med transskriberingen og selve analysen. Inklusionsreglen (Dahler-Larsen, 2008) er imidlertid overholdt ved at alt materiale er gennemgået efter de sidste koder er skabt.

En systematisk tilgang til arbejdet med kvalitative data er nødvendig, hvis man skal undgå at falde i en række fælder. Blandt andet er brugen af citater til at understrege pointer blevet kritiseret som en fejl, der ofte begås, hvilket ikke er hensigtsmæssigt, da ét citat kommer fra et omfattende materiale, og det er svært at gennemskue for læseren, hvilken værdi der kan tillægges netop dette citat (ibid.). I stedet anbefales, at arbejde systematisk med at beskrive, sammenligne og relatere til anden litteratur samt at lave displays over sine data. Dahler-Larsen (2008) siger: *"Et display er en grafisk eller tabelmæssig fremstilling af [kvalitative]data i koncentreret form ... opstillet sådan, at det hjælper med at besvare et undersøgelsesspørgsmål..."*(p.37). Jeg har i min analyse arbejdet ud fra disse anbefalinger, og har flere steder i min afhandling anvendt displays til at strukturere og fremvise data der bidrager til at besvare dele af min problemformulering.

Et display kan være en liste over temaer eller fænomener, der falder indenfor en bestemt kategori, men ofte vil det være en matrice, hvor temaerne krydses med andre dimensioner som tid, rum, undersøgelsesenhed eller lignende. Afhængigt af, hvad der analytisk giver bedst mening kan displays se forskellige ud (Dahler-Larsen, 2008).

Dahler-Larsen (2008) opsætter tre regler for at lave displays. Transparensreglen, autencitetsreglen og inklusionsreglen.

Transparensreglen indebærer at det skal være klart og gennemsommeligt, hvordan displayet er sat sammen, og der skal kunne argumenteres for det eksplicit. Autencitetsreglen handler om, at man skal benytte sig af data i den rene mulige form. Med andre ord skal man ikke stole på, at man kan huske data. Inklusionsreglen vedrører, at alle de data der ligger indenfor ens kategorier, inkluderes i displayet. Søgefeltet man bevæger sig indenfor, skal være helt afsøgt, og data der ikke umiddelbart passer ind må ikke udelades.

Ovenstående regler er forsøgt efterlevet i min anvendelse af displays, og når jeg i analysen ikke har anvendt displays har jeg arbejdet med samme systematik for øje. Nemlig at stille mange spørgsmål til data, at sammenligne og ikke udelukke anomalier. Citater og figurer er anvendt til at illustrere væsentlige pointer undervejs.

Søgestrategi

I forhold til min problemformulering har jeg valgt, at foretage min litteratursøgning i forskellige databaser og på forskellige internetsider. Af de væsentligste kan nævnes bibliotek.dk., Primo, Borger.dk, Infomedia,

Retsinformation, Center for Velfærdsforskning, Det Nationale Forskningscenter for Velfærd(SFI), KL, Ældresagen, frivillighed.dk og Sundhedsstyrelsen.

I databaserne har jeg søgt litteratur om emnet ved at søge enkeltvis og kombineret i forskellige versioner med wildcards på: ældre, ledelse, løse koblinger, koblinger, relationer, frivillig, plejecenter, plejehjem, plejebolig, velfærd, plejehjemsbeboer. Derudover har jeg søgt litteratur ud fra referencerne fra de kilder jeg har fundet anvendelige.

Analyse

Min problemformulering søger svar på, hvorledes den daglige leder på et plejebolig afsnit leder samarbejder med frivillige, og på hvilken måde denne ledelse understøttes fra det strategiske niveau i kommunen i forhold til, at kunne udvikle samarbejdet med frivillige. Til besvarelse af problemformuleringen har jeg udarbejdet tre arbejdsspørgsmål som i analysen hver især udgør en delanalyse.

Delanalyse I: Hvordan forsøger man på det strategiske ledelsesniveau i kommunerne, at fremme og understøtte inddragelsen og ledelsen af frivillige i ældreplejen?

Sørensen og Torfing (2012) peger som tidligere nævnt på flere udfordringer for den offentlige leder som skal håndteres ledelsesmæssigt, hvis samarbejder med frivillige skal etableres. Blandt andet at kunne få blik for, hvorledes frivillige organisationer og frivillige kan bidrage til den offentlige velfærd, og få medarbejderne til at indgå i samarbejdet og understøttelsen af de frivillige, frem for at medarbejderne modarbejder fællesskabet. Hertil siger Sørensen og Torfing (2012), at ledere på forskellige ledelsesniveauer har forskellige opgaver. Toplederne skal sikre udviklingsrummet for samarbejdet med frivillige ved at definere strategier og målsætninger herfor. Og samtidig skal de sørge for de økonomiske og organisatoriske rammer for lederne under, så de bliver i stand til at sikre rekruttering, motivering, uddannelse og håndtering af de frivillige.

Overordnet har Horsens kommune organiseret deres samarbejde med civilsamfundet indenfor det sundhedsfremmende og sociale område via indgangen i Sund By. Sund By blev etableret i 1987 og går på tværs af ikke blot kommunen, men også i lokalsamfundet, og betragtes som en væsentlig udviklingsenhed som har arme ind i alle forvaltningsområder i kommunen.

Ud fra ovenstående må Sund By betragtes som en væsentlig motor for det samarbejde med frivillige som er etableret i kommunen og det fortsatte udviklingsarbejde.

Sund By har etableret det Folkelige Forum, hvor grundlaget for et fælles sprog med frivillige forankres og udvikles og sammen skabes der en retning for, at løfte i flok for at bryde ulighed i sundhed. Gennem dette forum er kommunens frivillighedspolitik udviklet, og det Folkelige Forum danner dermed fundamentet og udgangspunktet for samarbejdet med civilsamfundet. Ud fra dette mener jeg, at Det Folkelige Forum bliver en slags dynamo for, at de frivillige ser og supplerer hinanden, og at deres bidrag spredes som ringe i vandet. Hermed mener jeg også, at det strategiske ledelsesniveau har etableret et væsentligt udviklingsrum for samarbejdet med frivillige.

Frivillighedspolitikken kræver at Horsens kommunes institutioner skal være åbne og skal kunne rumme frivillige og at der arbejdes netværksbaseret.

“... vi arbejder gennem netværk – vi leder gennem netværk [...] Vi er simpelthen forpligtiget til at gøre det ifølge kommunaldirektøren og det skaber jo for dem der tør et vældigt rum – ikk’? Og så tror jeg tiden vil arbejde for at dem der lige skal have lidt mere mod - de får lov til at tage sig tid til det.”

Ifølge Sørensen og Torfing (2012) etableres samarbejder mellem offentlige og private parter gennem styringsnetværk, og er baseret på frivillig deltagelse grundet den gensidige afhængighed. Derfor kræves en vis grad af selvstyre, hvor traditionelle ledelsesformer som ofte er baseret på detailstyring og kontrol ikke kan anvendes. Samarbejdet foregår i stedet som en slags forhandling. Man skal dog ifølge Sørensen og Torfing (2012) ikke være blind for, at denne type netværk kan bibringe en række udfordringer og at det kræver kompetent ledelse. I den forbindelse påpeger topledere, at i samarbejdet med frivillige skal ledelsen særlig være opmærksom på, at frivillige anerkendes i deres arbejde, og medarbejderne skal involveres. Hvis ikke lederen er opmærksom herpå, kan samarbejdet blive udfordret og skabe konflikter.

“... altså frivillige de skal anerkendes og det skal de ved at blive set og hørt – ikke ros nødvendigvis, men de skal tages alvorlig, når de kommer med noget.”

Hermed markerer den strategiske ledelse en særlig værdi i samarbejdet med frivillige som skal sikres og håndteres, når der samarbejdes med frivillige.

En anden væsentlig værdi er, at sikrer medarbejderne bliver involveret i samarbejdet. Ellers kan det ikke lykkes.

“... det kræver proces med medarbejderne. Fordi der kan være en modvilje, fordi medarbejderne kan føle, at de frivillige tager noget af arbejdet, og eller at de frivillige får alt det sjove. Og det er en balance. Det er en meget delikat balance.”

Værdien af anerkendelse og medarbejderinvolvering mener jeg kan ses som nogle præmisser for samarbejde med frivillige, som det strategiske ledelsesniveau pointere skal vægtes i organiseringen af samarbejdet. I display 1 er kondenseret, hvad præmisserne handler om ud fra topledernes udsagn.

Display 1:

Hvad handler anerkendelse om?	Medarbejderinvolvering
• Påskønnelse	• Proces
• Ses og høres	• Involvering
• Tages alvorlig	

I 2014 lavede Sundhed og Omsorg en organisationsændring, fordi de ønskede at harmoniserer ledelsen og samarbejdet med de frivillige. Ændringen begrundes således:

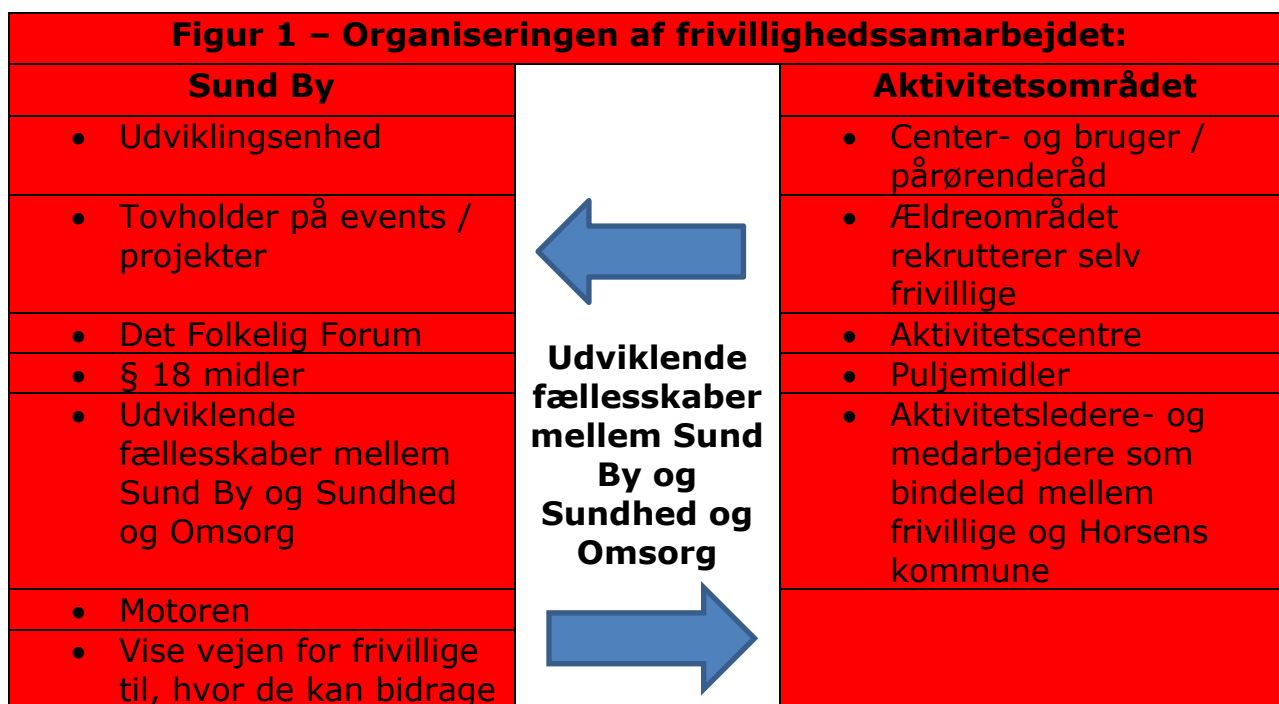
“... nogen steder havde man meget en topstyring af frivillige og andre steder noget der mindede om laizzes fair – faktisk temmelig meget laizzes fair – så vi havde [...] fra den ene yderlighed til den anden – hvor man [...] et sted ikke havde noget man kunne kalde ledelse – man havde en formel leder, men spørgsmålet om hvor meget...”

Det medførte, at aktivitetsområdet som varetager opgaven omkring rekruttering af frivillige og facilitering af samarbejdet, blev samlet og specialiseret på tværs af kommunen og under én ledelse. Aktivitetsmedarbejderne ansat på kommunens institutioner skulle derfor fremadrettet refererer til samme leder, og altså ikke til en lokal leder. Hermed

valgte kommunen en organisering, hvor der er ansat aktivitetsmedarbejdere på kommunens plejecentre som ikke har reference til centrets daglige leder, men til en fælles aktivitetsleder. Aktivitetsmedarbejderen er den der skal facilitere samarbejdet med frivillige og sikre rekrutteringen. Imidlertid ser jeg ikke i denne tværgående ledelsessøjle med decentrale aktivitetsmedarbejdere, at der fra strategisk side ledelsesmæssigt er sikret en lokal samarbejdsaftale mellem aktivitetsmedarbejderne og daglige ledere. Derfor bliver potentialet omkring samarbejdet med frivillige også et spørgsmål om, hvor godt og udviklende samarbejdet er mellem daglig leder og aktivitetsmedarbejderen. Snarere end det bliver et spørgsmål om en klar rolledeling, og hvilke mål der skal nås, for at samarbejde med frivillige kan udvikles til gavn for beboerne på plejebolig afsnittet. Følgende citat understøtter denne analyse:

“... vi vidste alle sammen – det nogle med et frygtelig ord kalder siloer – hvor vi specialiserer nogle områder – demens, træning, mad og aktiviteter...[...]... den der silo – den tror jeg vi har svigtet, men arbejder jo meget med nu synes jeg, og få det til at fungere – og det skal opleves negativt ved daglig leder, når vi ikke får understøttet det de skal...[...]... de skal jo arbejde [...]... grænsekrydsende”

Den overordnede organisering af samarbejdet med frivillige i Horsens kommune er fremsat i figur 1.



• Samhørighed		
• Rekruttere og skaber netværk som frivillige kan agere i		
• PR og branding		

På det strategisk niveau har Horsens kommune ifølge figuren valgt, at organiserer samarbejdet med frivillige dels via en central forankret organisation i form af Sund By og det Folkelige Forum. Dels via en decentral organisering, hvor samarbejdet med frivillige er en driftsopgave for alle forvaltningsenheder. I Sundhed og Omsorg har kommunen samlet denne driftsopgave i ledelsen af aktivitetsområdet. Sammen indgår de i udviklende fællesskaber omkring samarbejdet med frivillige, hvor de supplerer hinanden organisatorisk på flere punkter, og booster en udvikling i samarbejdet med frivillige. Politikken udarbejdes centralt i samarbejde med frivillige og giver retningen. Strategier og redegørelser udarbejdes i de enkelte forvaltningsområder. I Sundhed og Omsorg er de aktuelt under udarbejdelse.

At de to niveauer supplerer hinanden sker for eksempel i forbindelse med projekter, hvor Sund By er tovholder på projektet, og sikre omtale og promovering af indsatserne, mens de decentrale institutioner bidrager med det konkrete indhold. Resultatet er, at projektet vokser ved den omtale det får og medfører, at flere frivillige kommer til.

Et andet eksempel er § 18 midlerne som Sund By administrerer og som rådene ude decentralt kan søge i forhold til forskellige formål. Her tager Sund By en administrativ opgave der letter arbejdet decentralt, men samtidig samles viden centralt om alle de aktiviteter der er i gang og som formidles i relevante sammenhænge.

Når der tales om, hvorledes det strategiske niveau understøtter inddragelsen og ledelsen af frivillige, synes det relevant, at se på, hvilken rolle de helt præcis varetager i den organisering der er etableret omkring samarbejdet med frivillige. Figur to afspejler ledernes opfattelse af deres rolle på det strategiske niveau.

Figur 2 - Strategisk rolle i forhold til samarbejde med frivillige	
• Skabe rum og rammer for samarbejde med frivillige og så ellers holde fingrene væk	
• Sikrer smidig administration	
• Være risikovillige	
• Skabe rum for udvikling	

• Udvikle et fælles sprog der sikrer et ubureaukratisk grundlag for samarbejde
• Humanistisk grundlag – vi kan alle lære noget af hinanden
• Fælles retning ved hjælp af dynamisk model - Det Folkelige Forum
• Relationel koordinering
• Understøtte lederne på lavere niveauer
• Skabe rammerne for samarbejdet mellem frivillige, medarbejdere og ledere
• Nedbryde siloer
• Åbenhed og imødekommenhed
• Konfliktmægler
• Motivationsledelse / innovationsledelse
• Grænsekrydsende ledelse
• Specialisering
• Anerkende

Interviewene viser, at rollen som strategisk leder ifølge dem selv handler om, at sætte organisationen i "spil" i samarbejde med de frivillige, og på en måde, så den samlede organisering befordre hinanden. Ligeledes ved at definere og fremhæve særlige værdier i samarbejdet. Organiseringen bliver derved en del af rammerne, og sammen med frivillighedspolitikken synliggøres samarbejdet mellem frivillige, medarbejdere og ledere.

Rammerne udfyldes decentralt og eksempelvis er der i Sundhed og Omsorg ansat aktivitetsmedarbejdere på de enkelte plejecentre som faciliterer samarbejdet og rekrutteringen af de frivillige. Rollen som strategisk leder kan her til tider være, at agere konfliktmægler såvel som den der agere rollemodel eller sikre åbenhed og imødekommenhed for samarbejde med frivillige.

I spørgsmålet om, hvorledes man søger at fremme og understøtte inddragelsen og ledelsen af frivillige i ældreplejen ligger der også en vurdering af, hvorledes sammenhængen mellem ledelseslagene er, og hvorledes der kan ledes og motiveres til et øget samarbejde.

På spørgsmålet om, hvorledes det strategiske niveau eksempelvis søger at udfolde politikken for samarbejde med frivillige længere nede i organisationen udtales:

" ... det er et rasende godt spørgsmål, fordi samarbejdet med frivillige er ikke bare lige sådan noget man gør fra dag til dag. Det er noget der kræver ledelse. Det vil sige åbenhed. Fordi vi ser jo, at institutioner kan være

tilbøjelige til at lukke sig om sig selv. Og i Horsens kommune er det sådan at alle institutioner skal være åbne og skal kunne rumme frivillige.”

For at imødegå, at institutionerne skal lukke sig om sig selv har det strategiske niveau udarbejdet Frivillighedspolitik og strategi for aktivitetsområdet er under udarbejdelse, udviklingsenheden i Sund By stilles til rådighed og der gives oplæg, supervision og foredrag, når der er brug for dette. Imidlertid er der ifølge det strategiske niveau rum til forbedring, men ledelseslagene under skal også tage ledelsesopgaven i forhold til ledelse af frivillige som de påpeger.

Ifølge Hansen og Vedung (2005) kan sammenhængen mellem ledelseslagene som nævnt symboliseres ved bilens kobling. Enten er der en fast kobling, dekobling eller en løs kobling. I virkelighedens verden vil koblingen mellem ledelseslag ofte være en løs kobling, som betragtes som en gylden middelvej i forhold til de andre typer koblinger. Altså en kobling, hvor ledelseslagene reagerer og arbejder med hinandens udspil. For at understrege denne vurdering om løst koblet system siger den strategiske ledelse:

”Hvordan frivilligheden og hvor dybt den trænger ind på alle institutioner – det kan jeg være i tvivl om, men jeg kan se, at for eksempel på ældreområdet – der er der 900 frivillige, hvilket jo er gigantisk. Så på stamområderne havde jeg nær sagt – de traditionelle – der er der fuldt drøn og så skal vi lære det på de andre områder.”

I forhold til, hvorledes der kan ledes og motiveres til et øget samarbejde fremhæver det strategiske niveau blandt andet væsentligheden omkring fællesskaber, at der er tillid mellem parterne og gode relationer, at samarbejdet foregår i proces og med dialogen som værktøj. Ledelsen og motivationen til øget samarbejde synes altså, at være indlejret i den eksisterende organisation. Der arbejdes kontinuerligt på at spotte nye frivillige, og her er eksempelvis det gode eksempel en stor drivkraft.

Det er dog også et spørgsmål om en ny kultur for samarbejde der er på dagsordenen, hvor netværksledelse er i spil, og som skal udvikles. Også fordi samarbejdet med frivillige er en udviklingsproces som tager tid. Netværksledelse er på en og samme tid en faktor til at lede og motivere til øget samarbejde med frivillige, men samtidig også en dimension der skal udvikles i det offentlige.

”... altså jeg vil sige - det er jo ikke slået igennem i organisationen som sådan, men vi er på vej – vi er på vej – og de sidste to tre år er der sket rigtig meget. Gigantisk meget. Så jeg er fortrøstningsfuld. [...] Og jeg kan jo se konkret, at den måde at lede på og at agere på som offentlig instans – det vil sige man afbureaukratisere og man som xx siger – man afkommuneliserer.”

I forhold til sammenhængen mellem ledelseslaget strategiske niveau og daglig leder niveau viser denne analyse, at koblingen søges sikret ved flere forskellige virkemidler. Nemlig synlig og tilgængelig organisering, holdninger til samarbejdet, skriftlighed om krav og forventninger. I den sammenhæng afdækker analysen særligt to ting, hvor det strategiske lederniveau er opmærksom på en forventet løs kobling. For det første i spørgsmålet om, hvor godt den ledelsesmæssige arena for samarbejdet mellem daglig leder og aktivitetsmedarbejderen er sat. For det andet i spørgsmålet om, hvor godt implementeret netværksledelse er i organisationen. Begge dele betragtes som væsentlige i samarbejdet med frivillige.

Delanalyse II – Hvordan forsøger man i den daglige ledelse på et plejebolig afsnit at inddrage og lede frivillige samarbejdet i ældreplejen?

Med afsæt i den organisering og de rammer der er givet fra strategisk side, i forhold til frivillige, skal lederne under det strategiske niveau ifølge Sørensen og Torfing (2012) sørge for rekrutteringen, motiveringen, uddannelse og håndteringen af de frivillige, og de peger på, at der ifølge litteraturen er enighed om, at det er hensigtsmæssigt, at der udpeges en formelt ansvarlig leder / ledelsesteam som kan rammesætte, styre, håndterer og evaluerer samarbejdet med frivillige.

I Sundhed og Omsorg har man i organiseringen besluttet, at det er aktivitetsmedarbejderne der er bindeleddet mellem de frivillige og Horsens kommune, og det er aktivitetsmedarbejderen der er ansvarlig for rekrutteringen.

” ... det er jo organiseret helt formelt med, at jeg har aktivitetsmedarbejdere derude alle stederne som er det bindeled der skal være mellem frivillige og Horsens kommune – og det er dem der skal understøtte de frivillige i deres arbejde – de skal afdække

motivationsfaktoren og de skal afdække deres kompetencer...[...]... det er en del af mine medarbejderes kompetence og opgave og sikre den rekruttering..."

Sundhed og Omsorg har altså valgt en organisering, hvor alle aktivitetsmedarbejdere er samlet under en ledelse, men hvor de i det daglige har deres virke ude i andres ledelsessøjle.

I organiseringen af samarbejdet og rekrutteringen af frivillige på plejebolig afsnittene har daglig leder ikke et formelt opdrag om samarbejde med frivillige i eksempelvis deres stillings- og funktionsbeskrivelsen (Stillings- og funktionsbeskrivelse for Assisterende områdeleder, 2012). Imidlertid kender alle interviewede daglige ledere den politiske beslutning om samarbejde med frivillige samt virksomhedsgrundlaget og arbejder med området. Daglig ledere peger dog på, at såfremt der var skrevet mere internt i kommunen om forventningerne til samarbejdet ville flere arbejde med området. Endvidere peges på, at organiseringen i Sundhed og Omsorg med tværgående ledelsessøjler kræver, at flere ting er sat i rammer såfremt det skal være et fælles ansvar, at samarbejde med frivillige. Alternativet er en ny ledelsessøjle som tager sig af samarbejdet med frivillige, men som ikke varetager alle de andre nødvendige ledelsesopgaver på plejebolig afsnittene, såsom at sikre medarbejderinvolvering, rum og rammer lokalt for samarbejdet m.m. Ifølge de daglige ledere er den ledelsesmæssige forankring lokalt nødvendig, for at samarbejdet med frivillige kan sikres og udvikles. Jeg mener her, at de daglige ledere påpeger to væsentlige forhold i relation til fortsat udvikling.

"... ja, der er jo mange steder, hvor det er aktiviteten der overtager det her. Det kører meget for sig. Altså aktiviteten er jo et Sundhedscenter og vi er et andet. Man kan sige, at her i vores lille område er vi jo faktisk fire Sundhedscentre, og det kræver da noget samarbejde."

Hansen og Vedung (2005) taler om frakoblede systemer. Intentionerne i Sundhed og Omsorg er at sikre samarbejde med frivillige. Imidlertid blev det i 2014 vurderet, at der var et udviklingspotentiale, og som konsekvens heraf blev der lavet en ny organisering med en tværgående ledelsessøjle. Ifølge de adspurgte daglige ledere må det dog ledelsesmæssigt betragtes som et potentielt frakoblet system i forhold til samarbejdet med frivillige, hvor

organisationsstrukturen kun får effekt, hvis daglig leder kobler systemet sammen. Og her vil effekten igen afhænge af, hvor godt et samarbejde der er med aktivitetsmedarbejderen som de peger på har meget stor betydning.

Interviewede daglige ledere har alle samarbejdet med frivillige gennem mange år og finder det helt naturligt og en del af kulturen på deres plejebolig afsnit. Derfor er der også det Hansen og Vedung (2005) kalder et løst koblet system, hvor der arbejdes med politikken for samarbejde med frivillige og virksomhedsgrundlaget. Internt i kommunen er der ifølge daglig ledere et samarbejde mellem aktiviteten, Sund By og plejebolig afsnittene, hvor de på hver sin vis befordre udviklingen i samarbejdet med frivillige. Dette samarbejde kan dog udvikles ifølge alle parter.

I forhold til at rammesætte samarbejdet med frivillige fremhæver Sørensen og Torfing (2012) det vigtige i, at frivillige hurtigt kommer på banen i forhold til at have medindflydelse på samarbejdet såvel som samarbejdet bør baseres på generelle retningslinjer og en politik. Blandt de interviewede daglige ledere fremtræder det meget tydeligt, at samarbejdet skal baseres på et åbent, anerkendende og ligeværdigt grundlag. I nedenstående display A ses en kondensering af, hvordan rammesætningen af frivillighedssamarbejdet er ifølge daglig leder.

Display A: Rammesætningen af frivillighedssamarbejdet	
Daglig leder	Daglig leder er grundstammen i samarbejdet med frivillige: - alle bidrager til at hverve frivillige - overblik og træffer endelige beslutninger - inddrager aktivitetsmedarbejderen - koordinering, støtte og samspil med personalet og frivillige
Aktivitetsmedarbejderen	Aktivitetsmedarbejderens rolle: - rekruttering af frivillige - koordinering og planlægning

Rammesætningen af frivillighedssamarbejdet opfatter daglig leder som sit ansvar sammen med en væsentlig og meget vigtig samarbejdspartner. Nemlig aktivitetsmedarbejderen som ifølge daglig leder har en stor opgave i, at understøtte rekrutteringen af frivillige samt sikre koordinering og planlægning af samarbejdet. Daglig leder udtrykker det blandt andet således:

“... set fra min stol er det sådan, at det er mig der i første omgang har været grundstammen i forhold til

samarbejdet med frivillige...[...]... det har været mig der ligesom skulle starte det ud – være rollemodellen og ligesom få accepten ind i gruppen på at der kommer frivillige...”

Daglig leder opfatter det også som deres opgave, at sikre der er udstukket tydelige rammer for samarbejdet med frivillige overfor frivillige, aktivitetsmedarbejderen og personalet, da beboernes sikkerhed og livskvalitet har meget høj prioritet blandt lederne. Det handler blandt andet om, at sikre en tidlig forventningsafstemning mellem parterne. Daglig ledere viser ud fra ovenstående, at de tager og vedkender sig ledelsen i forhold til at få rammesat samarbejdet med frivillige.

Rekrutteringen af frivillige mener daglig ledere er et fælles anliggende, fordi jo flere frivillige der er, jo bedre kører det for dem. De fremhæver også, at de har forskellige muligheder for at hverve, og dermed synliggør de også, at de ser rekrutteringen mere som et samarbejde end noget der skal foregå i en ”silo”.

Antallet af frivillige der er tilknyttet de forskellige steder svinger fra syv og op til 56. Nogle kan dog være meget faste tilknyttede, mens andre er mere løst tilknyttet stedet. Hermed ses, at der er en vis variation i forhold til antallet af tilknyttede frivillige.

Socialstyrelsen (2014) og Sundhedsstyrelsen (2016) kortlagde i henholdsvis 2014 og 2016, at der stadig var et potentiale for udvikling af aktiviteter på plejebolig afsnittene i ydertimerne såvel som der er et behov for at lave aktiviteter for den enkelte. Blandt daglige ledere ses imidlertid lidt forskellige opfattelser af, hvorvidt der er et udviklingspotentiale, men ud fra ledernes samlede udsagn må der siges, at være tilfældet.

”... det oplever jeg nok ikke her som nogen udfordring, fordi vi har aktiviteter i stilletterne og i weekender også.”

”... jamen det tænker jeg er rigtigt, og det er også noget af det vi har tænkt ind.”

I data er der ikke spurgt specifikt ind til, hvorledes der vurderes på, hvornår ydertimerne er dækket tilfredsstillende eller hvornår der er et passende antal aktiviteter til den enkelte. Imidlertid ses ingen sammenhæng i vurderingen af,

hvorvidt ydertimerne og aktiviteter målrettet den enkelte har sammenhæng med antallet af tilknyttede frivillige.

I forhold til at skabe rammerne for samarbejdet med frivillige er det ifølge Sørensen og Torfing (2012) vigtigt, at de frivillige har indflydelse på samarbejdet og de fremhæver, at det bør baseres på generelle retningslinjer og en politik for samarbejdet. Dog uden at det forstyrrer på en uhensigtsmæssig måde.

Af de adspurgte daglige ledere er det kun et enkelt sted der findes nedskrevne retningslinjer for samarbejdet med frivillige. Mest typisk synes det at være, at daglig leder anvender dialogen til at sætte rammerne for samarbejdet. Aktiviteterne der kommer ud af samarbejdet sker både spontant, men mere faste aktiviteter skriftliggøres og gøres tilgængelige for alle. Synligheden og tilstedeværelsen overfor de frivillige forekommer ligeså afgørende i rollen som daglig leder, da dialogen i situationen fremmer det gode samarbejde og forebygger modstand og misforståelser.

Styringen af samproduktionen med frivillige er en væsentlig ledelsesopgave ifølge de daglige ledere. Styringen skal sikre tydelige rammer for samarbejdet med frivillige, samt at disse hele tiden udvikles. Endvidere tjener styringen til, at fastholde og udvikle samarbejdet med frivillige gennem synlige holdninger, og hvor daglig ledere bruger sig selv som rollemodel. Nedenfor ses ledernes opfattelse af, hvorledes samproduktionen med frivillige bør styres i kondenseret uddrag i display B.

Display B: Hvordan styrer daglig leder samproduktionen
• Skabe rum og rammer for samarbejdet med frivillige
• Samarbejde og dialog
• Synlighed
• Fokuserer på målet for samskabelse
• Magten er ikke interessant
• Være rollemodel
• Kultur
• Involvering

Daglige ledere fremhæver, at det er afgørende for samarbejdet med frivillige, at medarbejderne er involveret.

“... hvis ikke jeg har mine medarbejdere med og det bliver en fælles opgave - så lykkes det ikke.”

Derfor ser de det som en væsentlig opgave i samarbejdet med frivillige, at der skabes rum og rammer. Her anvendes netværksledelse, hvor ligeværdigheden, tilliden og dialogen er i centrum.

Daglig lederes rolle handler blandt andet om, at være rollemodel for medarbejderne, hvor de kan se nytten af samarbejdet ved, at beboernes livskvalitet forøges. Sørensen og Torfing (2012) taler her om samarbejdsdrevet innovation. Innovationslederen skal for, at imødegå evt. barrierer kunne skifte mellem rollerne som igangsætter, katalysator og facilitator. Når daglig leder ser sig selv som rollemodel indtager hun rollen som igangsætter og faciliterer interaktionen mellem personale, beboere og frivillige. I denne proces er der brug for eksempelvis dialog som katalysatoren for at nå de mål som ønskes.

”... vi snakker rigtig meget om...[...]... det er jo lidt det samme, fordi de ved også hvilke roller de frivillige har og hvor deres domæne er, og hvor de frivilliges domæne er, og det skal man ligesom ikke være i tvivl om. Og det er jo også vigtigt at tale med personalet om, at de frivillige jo ikke kommer, og tager noget af deres arbejde – de kommer og hjælper. Man skal ikke være konkurrenter.”

I samarbejdet med frivillige kan der være en magtubalance som lederne skal være opmærksomme på, og som kan imødegås ved, at skabe tillid mellem parterne og selv udvise den (ibid.). Bevidstheden om magts betydning er nærværende for alle de interviewede daglige ledere. Imidlertid er det ikke begrebet magt de har i centrum for deres bevidsthed om styringen af samskabelsen, men hvordan de kan bruge dem selv og skabe en kultur for det naturlige i at samskabe med frivillige.

”... for mig er det slet ikke magt – for mig er det det potentielle at se livskvalitet for den enkelte beboer. Det er målet og hvis jeg kan gøre noget, og hvis jeg kan være ydmyg og imødekommende, så handler det ikke om magt. Altså for mig er det ikke vigtigt med magten – den tænker jeg slet ikke – den kan jeg slet ikke forestille mig er der – men altså jeg er jo godt klar over jeg har en vis form for magt...”

For den offentlige leder peger Sørensen og Torfing (2012) på, at det og respekterer de forskellige frivillige organisationer for, hvad de er, og samtidig

anerkende de frivillige for deres viden og status er en udfordring, men at anerkendelsen bør have høj prioritet, da det bidrager til at fastholde de frivilliges engagement og trivsel, såvel som det at sikre rammerne gør det muligt, at de frivilliges kompetencer kan anvendes.

I display C ses daglig lederes syn på håndteringen af frivillige samarbejdet.

Display C: Håndteringen af samskabelse
• Påskønnelse
• Ses og høres
• Ligeværdighed
• Kompetencer

Det er tydeligt blandt de daglige ledere, at netop det at sikre, at de frivillige påskønnes er særlig vigtig for dem, og at de i stor udstrækning bruger deres egne sociale og personlige evner og egenskaber (ibid.). For eksempel i kapacitetsopbygningen eller deres rummelighed. Blandt andet siger de:

“... altså ud og tage i mod dem – goddag og nej, hvor er det dejlig du kommer og giver dem julegaver – anerkender dem på andre måder end med løn.”

“... hvis ikke de fik anerkendelsen – så kom de ikke. Vi laver også nogle arrangementer der bare er for dem.”

Anerkendelsen af de frivillige indebærer også, at lederne har arbejdet med at tilpasse de institutionelle regler, således de ikke står i vejen for samarbejdet, tilliden og ligeværdigheden med de frivillige.

“... vi har også haft nogle kampe. For så har vi haft en stor fest, hvor de skal leverer et stykke arbejde, men de må ikke spise med, hvor jeg har været ved xx og sige – det sker ikke ved mig...[...]... fordi de skal ikke stå ude og vende pølser og så kan de ikke selv spise med. Og det er der vi har en stor forskel, og det bliver jeg ved med arbejde for, og efterhånden så bliver så bliver det også bedre.”

De frivilliges kompetencer skal i videst mulig udstrækning tilgodeses og sættes i spil, da det betyder meget for deres engagement og trivsel. Det skal dog samtidig sikres, at kompetencerne også kan anvendes til det fælles formål.

Derfor indledes samarbejdet også med en forventningsafstemning eller et opstartsmøde. Det er også her den frivilliges særlige ønsker og kompetencer kortlægges og en evt. screening af den frivillige i forhold til det behov den daglige leder har i forhold til en beboer.

For hele tiden at kunne udvikle samarbejdet med de frivillige og sende signalet om vigtigheden af samarbejdet bør det løbende evalueres (ibid.). Her peger daglig ledere på, at evaluering af samarbejdet med frivillige overvejende sker løbende eller ved et årligt evalueringsmøde. Lederne udtrykker også, at det er særdeles vigtigt, at håndterer evt. konflikter i nuet, hvis de opstår, og sammen at finde løsninger herpå. Sommetider kan der dog også anvendes dialog møder hertil, hvor tingene evalueres med en facilitator. Dermed tydeliggør de daglig ledere, at de ved den løbende evaluering har fokus på, at fastholde og udvikle samarbejdet med de frivillige.

Delanalyse III – Hvilke ligheder og forskelle, udfordringer og dilemmaer kendetegner relationen mellem indsatsen på det strategiske niveau og indsatsen på det daglige ledelsesniveau?

I foregående to delanalyser er der analyseret dels på, hvorledes det strategiske ledelsesniveau i kommunen forsøger, at fremme og understøtte inddragelsen og ledelsen af frivillige i ældreplejen, dels på, hvordan man i den daglige ledelse på plejebolig afsnittene forsøger at inddrage og lede frivillige samarbejder i ældreplejen. I denne delanalyse vil jeg se nærmere på, hvilke ligheder og forskelle, udfordringer og dilemmaer der kendetegner relationen mellem indsatsen på det strategiske niveau og på det daglige ledelsesniveau.

I Horsens kommune er udmeldingen tydelig i Virksomhedsgrundlaget, i forhold til, at sikre merværdi for borgeren for færre ressourcer. Innovation er nøglen, og et væsentligt udviklingsområde er samarbejdet med frivillige, fordi udgangspunktet er, at sammen kan der leveres mere og bedre velfærd til borgerne. Imidlertid kræves i dette samarbejde, at ledernes og medarbejdernes mindset ændres fra en omsorgs- til en mestringsfilosofi. Altså i stedet for at sørge for at levere velfærd, skal kommunens ledere og medarbejdere sammen med borgerne finde de gode muligheder og løsninger.

Når perspektiverne for god ledelse (ibid.) ligges til grund for en vurdering af relationen mellem indsatsen på ledelsesniveauerne ses nogle ligheder og forskelle, udfordringer og dilemmaer som er listet i nedenstående figur I.

Figur I: Ligheder og forskelle, udfordringer og dilemmaer mellem ledelsesniveauer	
Metastyring	Lighed i holdningerne omkring humanistisk indstilling til

af styrings - netværk	fællesskab og ligeværdigt samarbejde, hvor netværksledelse er standard og det fælles mål er at bryde ulighed i sundhed og skabe livskvalitet for borgerne
	Udfordring omkring, at ikke alle daglig ledere har taget opgaven omkring ledelse af frivillige
	Dilemmaet for den strategiske ledelse - udvikling af mere bureaukrati kontra beboernes livskvalitet, hvis der stilles for mange krav til daglig ledere
Ledelse af samarbejds- dreven innovation	Lighed i opfattelsen af, at kulturudviklingen i måden at lede - går fra, at "gøre for" til "sammen om..."
	Forskel i, at det strategiske ledelsesniveau overvejende formidler budskabet, mens daglig ledere skal udføre og praktisere.
	Potentiel udfordring i mangel på kompetencer til innovationsledelse
Frivillig ledelse	Lighed i opfattelsen af, at rekruttering skal ske bredt, og at samarbejdet kræver der udvikles arenaer eller miljøer for samarbejdet, hvor magten kendt fra det traditionelle ledelseshierarki ikke har plads
	Udfordring hvis behovet for at kontrol og styring overstiger lysten og evnerne til samarbejdsdreven innovation
	Udfordring at der ikke er en klar rolle afklaring mellem daglig leder og aktivitetsmedarbejderen
	Forskel i opfattelsen af samspillet og mulighederne for udvikling mellem Sund By, Aktiviteten og institutionerne
	Dilemma at regler og procedurer i det traditionelle ledelseshierarki ikke altid befordre samarbejdet med frivillige
Ledelses kompetence	Lighed i opfattelsen af, hvilke ledelseskompetencer som kræves i rollen som leder af samarbejde med frivillige

Samarbejdet mellem kommunen og frivillige etableres ifølge Sørensen og Torfing (2012) gennem styringsnetværk, og betinger nogle helt grundlæggende værdier og spilleregler i form af eksempelvis ligeværdighed og gensidig tillid. Det afgørende for at et styringsnetværk kan fungere, er en kompetent ledelse der sammen med de frivillige har klare rammer og vilkår for samarbejdet. Herefter kan styringen af samarbejdet omkring det fælles formål eksempelvis overgives til de frivillige eller til samarbejdet mellem medarbejdere og frivillige. Eksempelvis fortæller én daglig leder om, hvorledes hendes medarbejdere etablerer samarbejde mellem vågetjenesten, beboerne og pårørende, når der er behov. Som leder har hun sat nogle rammer for samarbejdet, men efterfølgende overladt styringen af samarbejdet.

Samarbejdet med frivillige i styringsnetværk er altså baseret på nogle helt grundlæggende holdninger der tager et opgør med en hierarkisk ledelsesopfattelse. Både ledere på det strategiske ledelsesniveau og på daglig leder niveau tilkendegiver holdninger, der har rod i en humanistisk indstilling til fællesskab. Herunder at det fælles mål, at bryde ulighed i sundhed og skabe livskvalitet for borgerne overskygger behovet for almindelige ledelsesrutiner og overholdelse af regler og paragraffer. Holdningen blandt lederne er et fælles ønske om og arbejde for, at fremtiden vil byde, at frivillige kommer til dem og ikke omvendt. Hermed mener jeg de har tilkendegivet nogle ligheder ved identiske holdninger der er helt grundlæggende i forhold til, at metastyringen af netværk kan etableres. Jeg mener imidlertid også, at man kan tale om, at der er en løs kobling (Hansen & Vedung, 2005) og potentiel udfordring mellem ledelsesniveauerne, idet holdningerne til, hvad samarbejdet kræver, er fælles blandt de interviewede, men de påpeger også, at virkeligheden ikke er sådan blandt alle ledere endnu. Udfordringen kan medføre et dilemma for den strategiske ledelse. Hvis den "skubber" for hårdt på kan den risikere, at daglig ledere skubber tilbage og beder om nærmere præciseret rammer og vilkår for samarbejdet med frivillige. Dette synes topledelsen imidlertid ikke interesseret i, da de overordnet set ønsker at afbureaukratiserer, og at samarbejdet med frivillige vokser op nedefra. Dette har de søgt at skabe organisering og rammer for, ved blandt andet at påpege, at netværksledelse er midlet til samskabelse med frivillige. På den anden side risikerer de en vigende tilgang til ledelsen af samarbejdet fra daglig ledere, hvor frugterne af et godt samarbejde ikke høstes til gavn for beboernes livskvalitet.

Velfærd og Sundhed har i deres virksomhedsgrundlag tilkendegivet, at ansatte i kommunen skal indtage en ny rolle som facilitatorer af velfærd og samtidig skal de fungere som katalysatorer for at opnå et godt liv. Herved ændres deres rolle fra overvejende at levere ydelser til mere at blive vejleder, coach eller mentor. En rolle ændring der er nødvendig, når der tales om samarbejdsdrevet innovation.

For at imødegå barrierer i samarbejdsdrevet innovation kræves, at lederen kan skifte mellem rollerne som igangsætter, facilitator og katalysator. Roller som vil være i spil på kryds og tværs af hinanden (Sørensen & Torfing, 2012).

Den strategiske ledelse og daglige ledere tilkendegiver enighed om, at rolleændringen for ledere er en kultur udvikling fra at "gøre for" til at være "sammen om". Igen ses en identisk holdning blandt ledelsen på, hvad det kræver at udvikle samarbejde med frivillige og en bevidsthed om, at også dette tager tid. Forskellene består imidlertid i, at det strategiske ledelsesniveau

overvejende formidler budskabet, mens daglige ledere skal udføre og praktisere. Spørgsmålet er således om alle ledere har mulighed for, at udvikle og udøve denne rolle tilpasning eller om det kræver noget særligt. Jeg mener derfor ikke kommunen kan udelukke en potentiel udfordring i, at der er daglige ledere der ikke har kompetencerne til innovationsledelse. En udfordring der kan have betydning for samarbejdet med frivillige.

Frivillige samarbejder skal ledes, og opgaven er at rammesætte og styre samproduktionen, evaluere indsatsen og håndterer de frivillige (ibid.). Også her ses der nogle ligheder mellem indsatserne på det strategiske ledelsesniveau og på daglig leder niveau. Blandt andet er der meget stor enighed om, at rekrutteringen af frivillige skal ske bredt i samfundet, og at samarbejdet kræver der udvikles arenaer eller miljøer for samarbejdet. Arenaer hvor magten kendt fra det traditionelle ledelseshierarki ikke har en plads.

“... det kan være meget truende for nogen at afgive magt...[...]Men hvis ikke man tør det – så vil man ikke komme ud i udvikling i frivillighed. Det vil være min påstand.”

Hermed udtrykkes også en mulig udfordring blandt lederne, hvis behovet for kontrol og styring overstiger lysten og evnerne til, at lede samarbejdsdrevne innovation.

Imidlertid er der også konkrete udfordringer i indsatserne mellem lederniveauerne. Som tidligere beskrevet er det en topleder opgave, at sikre de organisatoriske rammer såvel som der er mål og strategier. I 2014 gennemførte Sundhed og Omsorg en organisationsændring, hvor de ledelsesmæssigt samlede Aktiviteten på den måde, at alle aktivitetsmedarbejdere refererede til samme leder, men havde deres daglige virke i andres ledelsesfelt. Strategien og målene for Aktivitetsområdet foreligger endnu ikke, men er under udarbejdelse.

Forventningerne til samarbejde med frivillige er helt klart blandt de interviewede ledere i kommunen, og der samarbejdes på trods af manglende strategi for Aktivitetsområdet med stor succes. Imidlertid udtrykkes en generel enighed mellem ledelsesniveauerne om, at ledelsesgrundlaget for samarbejde med frivillige kan udvikles. Med andre ord synes der, at mangle en ledelsesmæssig indsats fra det strategiske niveau i forhold til at bistå de daglige ledere med deres ledelsesopgave. Blandt andet peges på, at der i

forbindelse med den ledelsesmæssige organisering af aktiviteten, ikke er taget initiativ til en rolleafklaring mellem aktivitetsmedarbejderen og den daglige leder. Én daglig leder udtaler:

" ... altså vi kan mærke, at der er kommet nogle andre rammer – også fordi nu har jeg været med fra starten – jeg vil da også sige, at vores aktivitetsmedarbejder kan nogle gange sige, at hun kan føle sig klemmt og det er jo fordi – hvem er det man refererer til, og hvor er det vi skal samarbejde, hvor jeg tænker – ved at hun ikke har været med i spillet så længe – så har hun også en masse hun skal have afklaret, hvor jeg har nogle mere frie rammer, fordi jeg kender min overordnede leders holdning."

Blandt de interviewede daglig ledere fremføres, at der er et særdeles fint samarbejde mellem dem og aktivitetsmedarbejderen. Endvidere er samarbejdet præget af en stor stabilitet blandt de daglige ledere, som må antages at have betydning for afklaringen af rollen som leder i en plejebolig afsnit og forventningen om samarbejde med frivillige. Dette er imidlertid ikke en forventning og antagelse der kan forventes at være holdbar, når der eksempelvis kommer nye ledere. Ligeledes må det formodes, at det mindre konkrete ledelsesgrundlag for samarbejdet med aktiviteten og ledelsen af frivillige kan afholde enkelte daglige ledere fra at påtage sig opgaven. Ledelsesgrundlaget har naturligvis også sammenhæng med, at de interviewede ledere er enige om, at der er et potentiale for udvikling af mere netværksledelse i kommunen. Som tidligere skrevet er der brug for ledelse af frivillige samarbejdet, og derfor er der også brug for, at daglig leder tager rollen som innovationslederen. Også i forhold til medarbejderne på plejebolig afsnittene. Det er ikke en rolle som aktivitetsmedarbejderen kan eller skal tage set i forhold til, hvad deres funktion og rolle er ifølge topledelsen.

En forskel der italesættes er muligheden for blandt daglige ledere, at kunne bruge Sund By som udviklingsenhed for samarbejdet med frivillige, men også mere generelt at udvikle samarbejdet mellem Sund By, Aktiviteten og institutionerne. Sund By har vist sig gennem tiden at være en særdeles kraftig motor for udviklingen i samarbejdet. Imidlertid må det formodes, at noget af den erfaring og know how der ligger her vil kunne bidrage til et yderligere samarbejde med frivillige, hvor der blandt andet kan tilgodeses et styrket

aktivitetstilbud til den enkelte plejehjems beboer og generelt flere aktiviteter i ydertimerne og weekends.

Samarbejdet med frivillige kan ifølge de interviewede ledere i Horsens kommune godt udfordre overholdelsen af de regler og procedurer der gælder i det traditionelle ledelsessystem. Derfor er der brug for løbende, at sikre en accept mellem ledelseslagene på, at regler og procedurer løbende skal vurderes i konkrete samarbejder med frivillige. Emnet ses som et af de områder, hvor der potentielt er en afkobling (Hansen & Vedung, 2005) mellem de strategiske ledelseslag og daglig leder niveau, fordi reglerne og procedurerne er "produceret" i det traditionelle ledelsessystem, og altså ikke i netværket med frivillige, hvor de også skal virke. Afkoblingen medfører en slags anarki eller svært dilemma mellem ledelseslagene som er utilsigtet og potentielt farlig, hvis ikke ledelseslagene sikrer en rettidig dialog, når der er regler der står i vejen for samarbejdet.

Ifølge Sørensen & Torfing (2012) er der en række efterspurgte kompetencer i ledelse af frivillige såvel som de peger på den vedvarende opgave det er, at udvikle de offentlige lederes evne til at lede frivillige. Også her ses der nogle ligheder mellem ledelsesniveauerne idet de begge vægter og fremhæver nogle særlige leder kompetencer. Eksempelvis rummelighed, sociale kompetencer og evnen til at kommunikerer ligeværdigt. De interviewede ledere er da også enige om, at der skal være et vedvarende fokus på rollen som leder af samarbejder med frivillige, da kompetencerne aldrig må tages for givet, men til gengæld er helt afgørende.

Diskussion

Relationen eller koblingen mellem ledelseslag er væsentlig, når visioner, strategier og mål skal implementeres, fordi koblingen fortæller noget om, hvor god sammenhæng der er mellem "ord og handling" ned gennem styringskæden. Udmeldinger fra strategisk ledelse om, hvilken vej organisationen skal, er ofte kodificeret, hvilket også ses i Horsens kommune, hvor forventninger og krav til samarbejdet med frivillige eksempelvis er beskrevet i en frivillighedspolitik og et virksomhedsgrundlag. Styrken af koblingen ses, når disse ord skal omsættes til handling i ledelseslagene under det strategiske niveau.

I dette projekt har fokus været på ledelsen af frivillige samarbejder på plejebolig afsnittene, og hvorledes det strategiske niveau understøtter denne ledelse i forhold til, at kunne udvikle det. Formålet har således været, at

undersøge koblingerne mellem strategisk og daglig leder niveau, med henblik på, at kunne foretage relevante interventioner.

Delanalyserne peger på flere koblinger, som det er interessant at diskutere nærmere, når målet er, at udvikle samarbejdet med frivillige. Blandt andet koblingen mellem ledelsesslag og medarbejdere, når der som i organisationen Sundhed og Omsorg etableres en tværgående ledelsessøjle.

Som en konsekvens af forventningerne til øget samarbejde med frivillige fandt topledelsen det nødvendigt, at samle ledelsen af aktivitetsområdet i en tværgående ledelsessøjle tilbage i 2014. Dette med begrundelsen, at de ønskede at harmonisere ledelsen og samarbejdet med frivillige, fordi de ikke fandt, at koblingen mellem det de ønskede og det de kunne se skete var tilstrækkelig effektiv. Hermed har den strategiske ledelse ønsket organisatorisk, at skabe en bedre styring af samarbejdet. Umiddelbart kan det se ud til, at styringen er lykket, når man ser på det samlede antal frivillige i Horsens kommune i ældreområdet. Imidlertid ses, at Sundhedsstyrelsen (2016) fortsat påpeger, at der er et potentiale for samarbejde med frivillige på plejebolig afsnittene, hvilket også er opfattelsen blandt de interviewede ledere. Blandt andet siger de daglige ledere, at der fortsat blandt dem og deres kollegaer er et potentiale for udviklingen af samarbejdet med frivillige, hvilket må ses som en udfordring. Spørgsmålet er om den organisatoriske ændring sikrer en forventet kobling mellem ledelsesslagene. Svaret er umiddelbart nej, fordi analysen dels viser, at der er en udfordring omkring manglende rolleafklaring mellem aktivitetsmedarbejderen og daglig leder. Dels er der en potentiel udfordring i, at daglig ledere kan mangle kompetencer i innovationsledelse. Dels kan der være en potentiel udfordring i, at daglig ledere hellere vil lede i en traditionel styringskæde, hvor kontrol og styring er herskende. Og som overstiger lysten til innovationsdrevet ledelse, som evt. har sammenhæng med manglende kompetencer.

Den manglende rolleafklaring mellem daglig ledere og aktivitetsmedarbejderen fremstår ikke som en betydende udfordring for de interviewede, da de finder samarbejdet er godt, og de tydeligvis har fundet en konstruktiv måde, at samarbejde på. Rolle afklaringen synes mere, at kunne blive et "dække" for daglige ledere som ikke ønsker eller finder behov for, at tage ledelsen af frivillige samarbejdet andet end i fornødent omfang. Her har organiseringen tilnærmelsesvist tilladt, at ansvaret for samarbejdet overlades til aktivitetsmedarbejderen, og når daglig leder har driftsansvaret og personaleledelsen i afdelingen, kan det blive en vanskelig opgave, at udvikle samarbejdet med frivillige. Dermed har den strategiske ledelse skabt en

kobling til aktivitetsområdet, men koblingen bliver løsere i større eller mindre grad mellem aktiviteten og plejebolig afsnittene, og kan få betydning for aktivitetsniveauet. Organiseringen har ikke sikret en ledelsesmæssig forankring af samarbejdet, hvor den daglige leders ledelsesansvar beskrives i sammenhæng med aktivitetens.

Fastheden i koblingen mellem ledelsesniveauerne kan dog også påvirkes af, at daglige ledere ikke har de fornødne kompetencer til innovationsledelse, og foretrækker traditionel ledelse, hvor kontrollen og styringen er velkendt.

Forskellen mellem niveauerne i forhold til innovationsdreven ledelse er, at det ene niveau siger, hvad det andet niveau skal gøre. Koblingen er dog løs i den forstand, at der ikke synes at være indlejret en sikring i denne udmelding af, at daglige ledere har kompetencerne til innovationsdreven ledelse. Eller en sikring af, at de udvikles. Derfor bliver innovationsdreven ledelse mere et spørgsmål om, "at tale om, at det er det vi skal". Snarere end det bliver et spørgsmål om, "at tale om, hvordan vi gør det". Koblingen sikre dermed ikke, at komme fra ord til handling.

Koblingerne mellem ledelseslagene må derfor siges at være særdeles vigtig, da de i sidste ende får betydning for, hvordan kommunen lykkes med at udvikle samarbejder med frivillige som igen har betydning for plejehjemsbeboernes livskvalitet.

Analyserne peger også på, at der er behov for fra strategisk ledelse, at have et fokus på, hvordan den sikrer, at ledelse gennem netværk udbredes og integreres i den decentrale organisation. Det gælder både på de interne og eksterne linjer. Ifølge den strategiske ledelse er det simpelthen et krav, at lede gennem netværk, men de anerkender også, at det nok ikke er slået helt igennem i organisationen, og at institutionerne kan være tilbøjelige til at lukke sig om sig selv. Det er simpelthen en ny kultur for samarbejde der er under udvikling, og dermed en ny ledelses disciplin der skal mestres.

Analysen peger således også på et muligt dilemma for den strategiske ledelse, fordi den på den ene side ønsker, at afbureaukratiserer organisationen for at opnå øget samarbejde med frivillige, og på den anden side ønsker, at lederne under griber denne udmelding og omsætter den i praksis. Løsningen på dilemmaet synes at være en værktøjskasse med "vi ser tiden an". I forhold til samarbejdet med de frivillige mener jeg samtidig analysen viser, at det at se tiden an kan være en særdeles fornuftig beslutning, fordi de gode eksempler på samarbejdet og efterspørgslen på denne type ledelse og samarbejde vil stige fra omverdenen. Til gengæld synes det ikke umiddelbart, at være en god

ide, at "se tiden an" på de indre linjer i forhold til udbredelsen af netværksledelse. Ledelsessøjlerne kan have en tendens til at lukke sig om sig selv, hvor en andens ledelsesområde ikke vægtes ligeså højt som ens eget. Og i netværksledelsen er man netop fælles om, at nå de mål der skal nås, og dermed også fælles ansvarlig herfor. Med andre ord er der risiko for, at der sker en dekobling mellem ledelser med forskelligt ansvarsområde.

De daglige ledere påpeger et andet relevant opmærksomhedspunkt i relationen mellem strategisk ledelses niveau og daglig ledere. Nemlig at regler og procedurer til tider kan medføre, at der sker en hel afkobling mellem ledelseslagene, fordi reglerne ikke overholdes. Imidlertid forekommer det blandt de interviewede, at det ikke er et større problem, fordi begge parter ved reglerne er der, men samtidig ved de også, at de nødvendigvis indimellem må "bøjes" for at samarbejdet kan fungere. Derfor synes der at være et stiltiende samtykke til, at reglerne er der, og brud på dem gøres der ikke videre ud af. Først i det øjeblik manglende overholdelse af reglerne italesættes, skaber det et dilemma mellem ledelseslagene, hvorfor ingen ønsker, at trække reglerne frem i lyset såfremt det kan undgås.

Interventioner der har til formål, at skabe mere livskvalitet for beboerne på plejebolig afsnittene gennem en meningsfuld hverdag, med aktiviteter der enten er individuelle eller i grupper afstemt ud fra beboernes behov, kræver imidlertid en mere dækkende analyse af omfanget af samarbejder med frivillige på plejebolig afsnittene end dette projekt kan imødekomme.

Som det fremgår i analyserne peges der på, at særligt aktiviteter i ydertimerne, weekends og målrettede den enkelte stadig har et potentiale. Dette på trods af, at der tydeligvis er sket en væsentlig forbedring de senere år i Horsens kommune på plejecentrene. Imidlertid ændre det ikke ved, at for at komme fra ord til handling er det nødvendigt, at blive konkrete på, hvori og hvor potentialet er for mere samarbejde med frivillige. Er det på specifikke plejebolig afsnit eller er det generelt. Med andre ord sker der ikke en forbedring af beboernes livskvalitet før kommunen kan dokumentere og blive målrettede på, hvor og hvordan indsatserne skal være. Ud fra afdækningen kan der sættes nogle konkrete mål og etableres specifikke indsatser. Alternativet er, at der skydes med spredning til gene for relationen mellem ledelseslag, fordi tydelighed og retning mangler.

De ovenfor diskutererede relationer eller koblinger mellem ledelseslagene kan der også interveneres på. Imidlertid kræves også her en nærmere analyse af, hvilke og hvor der med fordel kan sættes ind. Mest i øjnefaldende synes det at

sikre en tydeligere afklaring omkring roller mellem daglig ledere og aktivitetsmedarbejdere samt kompetencerne blandt daglig ledere i forhold til innovations- og netværksledelse.

Fundene i denne rapport forventes, at kunne genfindes i andre kommuner, og formodes derfor, at have en høj validitet i forhold til de forbedringspotentialer der findes. Eksempelvis behovet for understøttelse af udbredelsen af netværksledelse som en mulighed for øget samskabelse med det civile samfund. Kotter (2015) understøtter denne forventning i hans forskning, hvor han redegør for de generelle udfordringer der er i relation til, at bevæge sig mod et "dobbelt styresystem". Et "dobbelt styresystem", hvor den hierarkiske styringskæde fungerer side om side med det netværksbaserede styresystem, og hvor krav til ledernes kompetencer i disse komplekse organisationer er enorme.

Projektets empiri bidrager til en bevidstgørelse af styrkerne i relationen mellem ledelseslagene som er afgørende for, at kunne skabe forbedringer ledelsesmæssigt. Imidlertid synes en begrænsning ved projektets analyse af koblingerne mellem ledelseslag, at være, at teorien og empirien ikke bidrager til, at differentiere mellem ledelseslag der alle kan karakteriseres som enten det strategiske niveau eller daglig leder niveau. I Horsens kommune er der fem ledelsesniveauer fra daglig leder til direktøren. Flere af disse niveauer kan karakteriseres som værende det strategiske niveau, og hvorledes koblingerne er her herimellem, giver teorien og empirien ikke et svar på, hvilket må vurderes som en begrænsning. En begrænsning der dog ikke formodes, at have betydning for fundene overordnet set, men som ved en præcisering af relationerne mellem de strategiske niveauer kunne have øget den samlede validitet af fundene.

Konklusion

I dette projekt har jeg søgt svar på, hvorledes daglige ledere på plejebolig afsnit leder samarbejder med frivillige, og på hvilken måde denne ledelse understøttes fra det strategiske niveau i kommunen i forhold til, at kunne udvikle samarbejder med frivillige? Formålet har således været, at undersøge koblingerne mellem strategisk ledelsesniveau og daglig leder niveau på plejebolig afsnit, med henblik på, at kunne foretage relevante interventioner.

Horsens kommune har været case for projektet, og har på flere måder demonstreret en stærk vilje og empowerment til, at skabe fællesskaber med civilsamfundet og frivillige. Dette ses blandt andet gennem et meget stort antal tilknyttede frivillige i ældreområdet, såvel som der ses og opleves en stærk

organisering af samarbejdet på tværs af kommunen. En organisering der har fået "motor" gennem Sund By og Det Folkelige Forum og som på den måde får hjulene til at rulle ude i de enkelte driftsområder. Energien er driftssikker, fordi der satses på fællesskaber og netværk, hvor der hele tiden udvikles på fælles formål.

Det strategiske niveau understøtter de daglige ledere på tre helt specifikke områder:

- Synlig og tilgængelig organisering af samarbejder med frivillige gennem Sund By, Det Folkelige Forum og Aktivitetsområdet med decentrale aktivitetsmedarbejdere ude på plejebolig afsnittene.
- Skriftlighed i form af politik og strategi der sætter retning og formål for samarbejdet.
- Tydelige tilkendegivelser af holdninger og værktøjer. Herunder eksempelvis krav om et ændret mindset, hvor det er en mestringsfilosofi der er herskende fremfor en omsorgsfilosofi. Måden der skal ledes på skal foregå gennem netværk, hvor anerkendende ledelse og rummelighed er i fokus.

Understøttelsen fra det strategiske niveau oplever de daglige ledere på plejecentre, og det er da også helt tydeligt, at de interviewede leder samarbejder med de frivillige på en måde, hvor der ses tydelige koblinger mellem det strategisk ledelse ønsker, og de resultater der skabes i plejebolig afsnittene til fordel for beboernes livskvalitet.

Analysen og diskussionen viser imidlertid, at relationen eller koblingen mellem ledelseslagene ingen steder fremstår komplet eller dekoblet. Koblingerne er løse med forskellige udfordringer og mulige dilemmaer.

Med henblik på at understøtte en fortsat stærk relation mellem ledelserne er der behov for supplerende analyser, men der er også forhold, hvor der med baggrund i denne undersøgelse er grundlag for at intervenere til gavn og glæde for plejehjemsbeboernes livskvalitet. Nemlig:

- Der bør i fællesskab mellem ledelserne sikres en rolleafklaring og samarbejdsaftale mellem aktivitetsmedarbejderen og daglig leder.
- Det bør sikres, at daglige ledere har fornødne kompetencer til netværks- og innovationsledelse.
- Det bør afdækkes, hvorledes forskellighederne på plejecentrene er i forhold til samarbejdet med frivillige. Dette med henblik på, at komme nærmere på, hvilke specifikke og målrettede indsatser der kan bidrage til udviklingen af samarbejder med frivillige.

Perspektivering

Ingen kan næppe være i tvivl om, at der er et paradigmeskifte på vej, hvor vi bevæger os væk fra den parlamentariske styringskæde, hvor det offentlige definerer, hvad borgeren behøver og herefter leverer det. Til en model, hvor velfærden skabes i et samarbejde mellem frivillige, borgere og det offentlige. Et paradigmeskifte som får betydning for ledelsen og som ganske enkel er nødvendig, fordi det offentlige ikke længere selv kan eller har råd til, at opfylde borgernes forventninger og krav (Hansen, Larsen & Viinberg, 2013).

Gennem de seneste mange år har det offentlige satset på, at bedre ledelse, effektiviseringer m.fl. kunne få enderne til at hænge sammen mellem borgernes forventninger og de sparsomme ressourcer. I dag ved vi, at new public management ikke gør det alene. Vi er ganske enkelt nød til at arbejde ud fra en model, hvor alle borgere gøres medansvarlige for at sikre sin og andres velfærd i fremtiden. Men der er også en anden grund som ligger i det sociale overskud som mange har, og som netop udmøntes i en lyst til at hjælpe. Nogle af altruistiske årsager, nogle er selv ensomme og kommer som medproducent af velfærden selv ud af ensomhed, atter andre kæmper for en hel særlig sag. Tilsammen ligger her et enormt potentiale og ressource til at sikre og udvikle velfærden i fremtiden (ibid.).

Afhandlingen har haft fokus på ledelse med det formål, at undersøge koblingerne / relationerne mellem strategisk ledelsesniveau og daglig leder niveau på plejebolig afsnit med den hensigt, at kunne foretage relevante interventioner. Undersøgelsen viser, at case kommunen Horsens for længst har indset, at samproduktionen med civilsamfundet er vejen frem, men undersøgelsen viser også i lighed med andre, at det nye paradigme for samproduktion kræver en anden type ledelse. En type ledelse som det forekommer relativt enkelt, at sætte ord på. Imidlertid viser undersøgelsen også, at der kan være god grund til at være mere fokuseret på, at sikre, at lederne reelt gives de kompetencer det kræver, da ledelsen i praksis formentlig ikke er helt så enkel. Mange ledere har været ledere gennem mange år, og opdraget i kulturen indenfor det hierarkiske ledelsessystem. Traditioner herfra kan derfor være vanskelige at, og der bør derfor sikres, at der sammen med de politiske budskaber der siver ned gennem den parlamentariske styringskæde også gives en hjælpende hånd til hvordan. Ifølge Agger og Tortzen (2015) viser eksisterende empirisk forskning nemlig, at de roller vi som ledere besidder, og som har rod i den hierarkiske organisation ofte vil vinde over nye og midlertidige roller.

Referencer

- Agger, A. & Tortzen, A.(2015): Forskningsreview om samskabelse, University College Lillebælt
- Brinkmann, S.(2014) Det kvalitative interview, København: Hans Reitzels Forlag
- Brunsson, N. (1989) The Organization of Hypocrisy. Talk, Decisions and Actions in Organizations, New York: John Wiley & Sons
- Dahler-Larsen, P.(2008) At fremstille kvalitative data, Syddansk Universitetsforlag
- Digmann, A. & Sørensen, C. I. (2004) Dialog mellem ledelsesniveauerne – hvorfor er det så svært? Økonomisk afdeling, Århus Amt
- Fridberg, T. & Henriksen, L.S.(2014): Udviklingen i frivilligt arbejde 2004 – 2012, København, SFI – Det Nationale Forskningscenter for Velfærd
- Frivillighedspolitik 2015 – 2018 For det Sociale og Sundhedsfremmende område, Horsens kommune, Sund By
- Gotthardsen, Dorte Nørregaard (2014) Frivillige skaber livskvalitet – Inspiration til samarbejdet mellem den frivillige verden og det offentlige, Marselisborg – Center for Udvikling, Kompetence og Viden, Ældresagen
- Greve, C. & Ejersbo, N. (2013): Udviklingen i styringen af den offentlige sektor. Baggrundspapir til Produktivitetskommissionen. Copenhagen Business School & Syddansk Universitet.
- Hansen, M. B. & Vedung, E. (2005) Fælles sprog i ældreplejens organisering. Syddansk Universitetsforlag
- Hansen, M. E., Larsen, S. H. & Viinberg, L. (2013): Ledelse af frivillige – En vigtig del af fremtidens velfærd. Væksthus for ledelse.
- Innovation i Velfærd og Sundhed. Horsens Kommune, August 2014
- Jacobsen, B.; Tanggaard, L. & Brinkmann, S.(2015): Fænomenologi, kap. 11, I:Brinkmann, S. & Tanggaard, L.(red.): Kvalitative metoder, København: Hans Reitzelsforlag
- Koch-N., I & Henriksen, L. S. & Fridberg, T. & Rosdahl, D. (2005) Frivilligt arbejde. Den frivillige indsats i Danmark, København, Socialforskningsinstituttet

Kotter, J. P. (2015) Acceleration. Strategisk smidighed i en foranderlig verden. Gyldendal A/S

Kvale, S. & Brinkmann, S.(2015) Interview. Det kvalitative forskningsinterview som håndværk. København: Hans Reitzels Forlag

Orton, J. D. & Weick, K.E. (1990) "Loosely Coupled Systems: A Reconceptualization", Academy of Management Review, Vol. 15, No. 2, pp. 203 - 223

Reiermann, J. & Andersen, T. K.(2013): Velfærdssamfundets næste fase, Mandag Morgen

Socialstyrelsen(2014): Afdækning af muligheder og udfordringer i forhold til øget inddragelse af frivillige på plejecentre i tre kommuner

Stillings- og funktionsbeskrivelse for Assisterende områdeleder (2012). Godkendt i driftsledelsen marts 2012. Revideres marts 2015. Horsens kommune, Sundhed og Omsorg, Sundhedscentrene

Sundhedsstyrelsen(2016): Frivillige på plejecentre. Erfaringsopsamling og inspirationsmateriale

Sørensen, E., & Torfing, J.(2012) Offentlig Ledelse af Frivilliges Samproduktion af Velfærdsservice, Roskilde Universitet

Tanggaard, L. & Brinkmann, S. (2015): Interviewet. Samtalen som forskningsmetode, Kap. 1, I:Brinkmann, S. & Tanggaard, L.(red.): Kvalitative metoder, København: Hans Reitzelsforlag

Thompson, J. D. (1967) Organizations in Action, New York: McGraw-Hill

Virksomhedsgrundlag 2014 – 2017, Velfærd og Sundhed, Horsens Kommune, Rådhusstræde 4, 8700 Horsens. Kontaktpersoner: Direktør, Velfærd og Sundhed, Karin Holland

Weick, K. (1976) "Educational Organizations as Loosely Coupled Systems", Administrative Science Quarterly Vol. 21, No. 1. Pp. 1 - 19

Ældrekommission om livskvalitet og selvbestemmelse i plejebolig og plejehjem – Livskvalitet og selvbestemmelse på plejehjem, Social- og Integrationsministeriet Februar 2012

Bilag

Bilag 1 – Informant brev – Topleder niveau

Horsens d. 6. april 2015

Kære xxxxx

Jeg skriver til dig, fordi jeg her i foråret 2016 skriver min masterafhandling på Master of Public Governance på Ålborg Universitet. I den forbindelse vil jeg bede dig om, at deltage i ét interview omkring emnet frivillige. Det tager max. 1½ time og jeg har booket dig d. 13. april 2016 kl. 9.00 på dit kontor.

Under interviewet vil jeg spørge ind til, hvorledes samarbejdet med frivillige er ledet i dag set fra et toplederperspektiv, og hvor jeg bruger Horsens Kommune som case. Endvidere hvordan der efter Din opfattelse kan motiveres til et styrket samarbejde med frivillige.

Hvad skal du gøre:

Jeg håber du har lyst til at deltage. I så fald skal du blot acceptere kalenderindkaldelsen. Alternativt kan du skrive til mig på mail: lnb@horsens.dk eller ringe på mobil: 79 24 01 03

Praktiske oplysninger:

Interviewet vil blive optaget og indgår som empirisk materiale i afhandlingen. Forinden vil du få mulighed for at se det transskriberede materiale igennem og kommentere såfremt du ønsker det. Herefter vil det blive analyseret sammen med udvalgt teori og væsentlige udsagn vil kunne blive citeret i afhandlingen ved Din accept.

Har du spørgsmål til mig til ovenstående eller andet er du meget velkommen til at ringe eller skrive.

Jeg ser frem til at høre fra dig.

Mvh

Lone Boysen

Sundhedscenterleder, Ceres

Bilag 2 – Informant brev – Daglig leder niveau

Horsens d. 6. april 2015

Kære xxxxx

Jeg skriver til dig, fordi jeg her i foråret 2016 skriver min masterafhandling på Master of Public Governance på Ålborg Universitet. I den forbindelse vil jeg bede dig om, at deltage i ét interview omkring emnet frivillige. Det tager max. 1½ time og jeg har booket dig d. 18. april 2016 kl. 13.30 på dit kontor.

Under interviewet vil jeg spørge ind til, hvorledes samarbejdet med frivillige er ledet i dag set fra en daglig leder perspektiv, og hvor jeg bruger Horsens Kommune som case. Endvidere hvordan der efter Din opfattelse kan motiveres til et styrket samarbejde med frivillige.

Interviewet vil blive anvendt i en empirisk analyse med det formål, at styrke samarbejdet med frivillige til fordel for ældre beboere i plejeboliger.

Hvad skal du gøre:

Jeg håber du har lyst til at deltage. I så fald skal du blot acceptere kalenderindkaldelsen. Alternativt kan du skrive til mig på mail: lnb@horsens.dk eller ringe på mobil: 79 24 01 03

Praktiske oplysninger:

Interviewet vil blive optaget og indgår som empirisk materiale i afhandlingen. Forinden vil du få mulighed for, at se det transskriberede materiale igennem og kommentere såfremt du ønsker det. Herefter vil det blive analyseret sammen med udvalgt teori og væsentlige udsagn vil kunne blive citeret i afhandlingen ved Din accept.

Har du spørgsmål til mig til ovenstående eller andet er du meget velkommen til at ringe eller skrive.

Jeg ser frem til at høre fra dig.

Mvh

Lone Boysen

Sundhedscenterleder, Ceres

Bilag 3 – Semistruktureret spørgeguide

- Introduktion til interviewet – velfærdsmodellens transformation – behovet for samskabelse i fremtiden med frivillige – ledelse – plejecentre.
- Problemformuleringen: Hvorledes leder daglig leder på et plejecenter samarbejder med frivillige, og på hvilken måde understøttes denne ledelse fra det strategiske niveau i kommunen i forhold til, at kunne udvikle samarbejdet med frivillige?
- Formålet med projektet er, at undersøge koblingerne mellem ledelseslagene strategisk ledelsesniveau og daglig leder niveau med henblik på, at kunne foretage relevante interventioner.

Anonymitet**Båndoptagelse****Tid til interviewet og formen**

Arbejdsspørgsmål	Analyseramme for spørgsmål	Interviewspørgsmål
	Indledende	Hvor lang tid har du været ansat i HS? Kunne du fortælle kort om din rolle som leder i forhold til at samarbejde med frivillige og hvordan organiseringen er? I ledelseshierarkiet – hvor synes du så du befinder dig? Hvor lang tid har du arbejdet med dagsordenen samskabelse med frivillige?
Hvordan forsøger man på det strategiske ledelsesniveau i kommunerne, at fremme og understøtte inddragelsen og ledelsen af frivillige i ældreplejen?	Rammer	Hvordan er mulighederne for at rekruttere frivillige og er der områder, hvor det er sværere? På hvilke måder arbejdes der med at rekruttere frivillige og er der nogle former der virker bedre end andet? Hvordan sikres rekrutteringen og samarbejdet udfoldet længere nede i

Hvordan forsøger man i den daglige ledelse på plejecentrene at inddrage og lede frivillige samarbejdet i ældreplejen?		organisationen? Hvorledes synes du frivillig politikken danner ramme for samarbejdet med frivillige? Er der konkrete programmer for samarbejdet med de frivillige udarbejdet i fællesskab – en slags arbejdsplan, og hvem gør hvad, hvorfor, hvornår og hvordan agtigt og på de forskellige niveauer? Overordnede dokumenter – laves de i et samarbejde med frivillige? Evt. har det en betydning? Bliver der udformet kontrakter med frivillige / frivillige organisationer ved samarbejde – og på alle niveauer? På hvilken måde har de overordnede dokumenter der sætter rammerne - efter din opfattelse tilgodeset en god eller mindre god kobling mellem ledelseslagene?
	Styring	Nu bevæger jeg mig lidt over i et andet felt – nemlig omkring styring af samarbejdet med frivillige. Hvem er egentlig lederen, når der samarbejdes med frivillige og kræver det overhovedet en leder? Kræves der en særlig form for ledelse / styring af samarbejdet med frivillige? (Netværk / forhandling) Hvordan imødegås, at der er konsensus om, hvilke målsætninger der skal arbejdes med og på hvilke områder der er mest relevant? (frivillige, medarbejdere, ledere m.fl.)

		Hvilke målsætninger findes for samarbejdet med frivillige i dag? Hvordan arbejdes der med, at der er en afbalanceret magtbalance i samarbejdet? (Bestiller – udfører problematikken) Hvordan tilgodeser man en hensigtsmæssig kommunikation med frivillige der dels er rettidig og dels er ligeværdig? Hvordan håndterer man, at samarbejdet med frivillige antageligt tager længere tid? Hvordan håndterer man den udfordring, at samarbejdet foregår på andre præmisser end almindelig samarbejde med medarbejdere? Hvordan styres/udvikles samarbejdet mellem de fagprofessionelle og frivillige? Er der afsat økonomi til samarbejdet med frivillige – træning – uddannelse – events m.m.?
	Håndtering	Nu bevæger jeg mig lidt over i, hvordan det konkrete samarbejde ledes. Hvordan etableres et samarbejde med frivillige? Det er velkendt, at de frivillige stiller andre forventninger til samarbejdet end ansatte, men hvad mener du der skal til - for at skabe et godt og konstruktivt samarbejde? Hvordan håndteres de frivilliges ønsker til samarbejdet?

		Kræves der særlige kompetencer af ledere for at kunne håndtere dette samarbejde? Hvordan med det her med, at gængse regler sommetider skal bøjes lidt, når det gælder samarbejdet med frivillige. Hvordan sikre man lederne kan håndtere denne udfordring? Hvordan introduceres de frivillige og bliver de screenet på en eller anden vis mhp. at matche opgaven? Hvordan sikres en anerkendelse af de frivillige og hvordan gøres det? Hvordan med det forsikringsmæssige – hvordan håndteres det?
	Evaluerings	Hvordan evalueres samarbejdet med frivillige? Gøres det på flere måder? Hvilke overvejelser er der omkring valg af metoder? Hvilke årsager er der til at evaluere samarbejdet?
Hvilke ligheder og forskelle, udfordringer og dilemmaer kendetegner relationen mellem indsatsen på det strategiske niveau og indsatsen på det daglige ledelsesniveau?	Rammer	Hvordan synes du motivationen er for at samarbejde med frivillige blandt lederne? Er der områder, hvor det er sværere, at motiverer – fx på ældreinstitutionerne? Hvordan har man arbejdet med, at motiverer til et øget samarbejde med frivillige blandt lederne/medarbejder? Hvordan er motivationen for samarbejdet efter din opfattelse på de

		forskellige ledelsesniveauer / medarbejderniveauer? Har lederne / medarbejderne efter din opfattelse den viden der skal til for at sikre en øget motivation for samarbejde med frivillige?
	Styring	Hvordan styres og udvikles en ledelsesmæssig motivation for øget samarbejde med frivillige?
	Håndtering	Gør man noget særligt for at anerkende og motivere til øget samarbejde?
	Evaluering	Motivationen for et øget samarbejde er jo afgørende for at lykkes – evaluerer i på nogen måde Jeres succes hermed?

Bilag 4 – Transskriberet interviewmateriale

Informant 1 – topleder:

(X= interviewer / I= informant)

- X – jamen xx, jeg har bedt dig om et interview, fordi jeg skriver masterspeciale og jeg har valgt at skrive om samarbejdet /samskabelse med frivillige. Og nu har du fået en introduktion til interviewet. Har du nogen spørgsmål hertil som du lige tænkte?
- I – nej ikke lige...
- X – vi tager den så forfra.
- I – jeg vil lige kommentere en ting. Hvis du ønsker at gå dybere ned i frivillighed og blive mere konkret så er xx til rådighed og han er nok den i YY som ved mest. Han står til rådighed og ham kan du bare kontakte. Det har vi aftalt.
- X – ja, jeg vendte det lige med xx. Han pegede også på xx og hvor jeg siger, at mit sigte det er, at få det her toplederniveau – dem der sidder og former strategien, planerne og politikkerne og så skal jeg ud på daglig leder niveau og det giver sådan en skævhed, hvis jeg også skal have xx og xx. Men det lidt for at få – jeg arbejder lidt med nogle koblingsteorier og motivation og sådan noget. Så det er derfor. Men det er rigtig rart at vide, at jeg kan komme tilbage.
- I – det kan du tro.
- X – jeg starter ud og der kommer et arsenal af spørgsmål. Og sådan for lige, nej det glemte jeg at sige – jeg tænker der er fuld anonymitet i afhandlingen, men du må meget gerne få det her transskriberede materiale til gennemsyn og hvis jeg så vælger nogle citater ud af det til rapporten vil jeg også give dig det sådan så du ved det, og er indforstået hermed.
- I – meget fint
- X – vil du have alt det transskriberede?
- I – jeg tror gerne jeg vil have rapporten, hvis du citerer.
- X – ja, men så vil jeg også gerne have lov, at sende dig de citater jeg eventuelt måtte pille ud så du ligesom ved hvad der indgår i rapporten. Det er bare fint. Yes, men xx, hvor lang tid har du været ansat her?
- I – det har jeg i 20 år.
- X – ja...
- I – og det er jo meget ulig mig sådan at gro fast vil jeg sige, men grunden til, at jeg er blevet er at jeg ikke i min egen opfattelse er groet fast. Fordi der har hele tiden været rum for udvikling. Og så er det jo voldsom tilfredsstillende, når udviklingen ryger i den rigtige retning. Og det må jeg sige, at det gør den.
- X – men kunne du ikke lige sådan lidt kort fortælle lidt om din rolle i forhold til samarbejdet med frivillige og hvordan er organiseringen set fra din stol?

- I – fra min stol er organiseringen sådan, at frivillighed jo handler om ledelse. Forstået på den måde, at det øverste ledelseslag skal give rum og rammer for samarbejde med frivillige og så ellers holde fingrene væk. Og jeg sidder jo i chefgruppen og referer direkte til direktøren og det er utrolig vigtigt, fordi yy jo også i forhold til frivillige går på tværs af ikke blot organisationen, men også på tværs i Horsens kommune i lokalsamfundet.
- X – det er sådan lokal samfundets indgang til frivilligheden?
- I – ja, indenfor det sundhedsfremmende og sociale område
- X – hvis du sådan lige skulle tegne organisationen – hvordan vil du så tegne den? Sådan med ord – yy lige midt i hele og sådan koblingen over til aktivitetsområdet og ind i Sundhed og Omsorg, hvordan...
- I – så vil jeg sige, at vi er det – vi er en lille, men ikke desto mindre en væsentlig udviklingsenhed som har arme ind i alle – ikke kun velfærd og sundhed, men ind i alle forvaltningsområder. Og der kommer mine - mit udsagn om min direkte reference til direktøren – vi skal hurtigt kunne gå ind alle steder og kunne træffe hurtige afgørelser, fordi når man arbejder med frivillige med borgere i det hele taget så er det meget meget vigtigt at have en fuldstændig smidig administration og når vi beder borgere om at være med til at skabe det der ikke findes så er det ligeså afgørende at vi er risikovillige. Vi siger aldrig – det ser ud til at blive en succes, fordi så er der ikke rum for udvikling – så vi træder ud på dybt vand nogle gange. Uden at det hidtil har medført katastrofer vil jeg sige.
- X – men det hænger vel også rigtig meget sammen med den her udviklingsenhed – man er nød til at være risikovillig for at kunne det her.
- I – og så ud over at skabe rum og rammer for borgernes frivillige indsats så er det meget meget vigtigt at vi hele tiden skaber rum for udvikling og det er vigtigt at vi hele tiden arbejder med et fælles sprog. Og det er ikke så enkelt som det kunne lyde – det er meget vigtigt, at vi har et fælles begrebsapparat.
- X – prøv at sige lidt mere om det med fælles sprog?
- I – at vi når vi er sammen forstår hinandens begreber, at vi har et ubureaukratisk grundlag. Vi arbejder ud fra et humanistisk grundlag som blandt andet tager udgangspunkt i, at vi alle kan lære noget af hinanden. At vi så og sige forstår hinanden, at vi arbejder med et hovedemne om at bryde ulighed i sundhed. Og det at vi ved, at vi alle sammen på et eller andet tidspunkt kan blive sårbare og at vi alle sammen kan få brug for støtte og hjælp og inspiration fra andre – det er en meget vigtig erkendelse at vi så at sige...
- X – men det der fælles sprog – er det en vigtig brik i det at samskabe med civilsamfundet og de frivillige i det hele taget – at vi sætter os lige overfor hinanden i øjenhøjde
- I – ja det er en meget vigtig brik og det er ikke gjort på en gang. Vi gør det – jeg griber lige tilbage til 1997 - jeg blev ansat i 1996 – og det første jeg gjorde var at etablere et netværk – det folkelige forum – som består af alle frivillige – repræsentanter for frivillige der arbejder indenfor det

her område – og vi gør det apropos udvikling – vi holder fire fem årlige temamøder, hvor vi altid har professionelle med så de frivillige får det bedste, hvad enten det er musikere, folkeskolelærere, foredragsholdere eller hvad ved jeg. Så de her fire fem årlige temamøder de munder så ud i – og der er det jo vi udvikler det fælles sprog – det munder så ud i et årligt døgnseminar, hvor vi er sammen round the clock fra fredag til lørdag og hvor et meget vigtigt emne er, at vi er sammen med udvalgsformanden og næstformanden – så vi hele tiden i vores arbejde skaber rum for dialogen mellem de frivillige og det politiske niveau. Således at sproget også der bliver fælles. Og det døgnseminar er virkelig vigtigt, fordi vi for det første rykker i udviklingen og for det andet så påskønner vi de frivilliges indsats. Og de føler sig set. Og de føler sig påskønnet. Og det er altså en del af udviklingen

- X – men, hvem er det der sidder i det her folkelige forum – er det formændene?
- I – de vælger selv...
- X – de vælger selv, men når du siger det folkelige forum – er det ældresagen, røde kors – det er foreningerne?
- I – det er foreningerne og det kan være enkeltpersoner
- X – det kan også være enkeltpersoner – så det er også..
- I – det er meget bredt
- X – og hvordan kommer man til at sidde i det her forum?
- I – det gør man ved fx, når vi uddeler § 18 midler – det står yy for – så i ethvert svarbrev står, at du er velkommen til at deltage i det folkelige forum.
- X – så det er egentligt et åbent forum
- I – ja – og det er et forum, hvor det er helt åbent og vi er så at sige sekretariat for dette åbne forum og det er et meget vigtigt forum, fordi vi er med til at sikre mangfoldigheden i udtryk, og sammen har vi en retning – en motorvej – og så kan der være biveje og hovedveje under, men retningen er givet. Og som vi så at sige siger – løfter i flok i den samme retning – og det handler jo om at bryde ulighed i Sundhed.
- X – kan du så over år se en udvikling i det her forum – kommer der flere og flere til?
- I – ja det kan jeg love dig – og der er jo kamp om at komme med
- X – ja, men det er jo lidt fordi, at afhængigt af, hvilke statistikker man læser i forhold til antallet af frivillige så er der nogen der ligesom siger nu stagnerer det lidt, mens andre er det lidt stigende.
- I – jeg skal love for, at vi har fuldt drøn på.
- X – så det er en god model.
- I – ja det er en fremragende model. Også fordi den er dynamisk.
- X – er det så det folkelige forum – er det sådant set – kernen i yy omkring aktiviteterne omkring frivillighed og så i forhold til det du sagde, at ledelsen skal skabe rum og retning og rammer. Så det er sådan set der man kobler sig sammen med civilsamfundet i en eller anden forstand. Og så selvfølgelig alle de aktiviteter der kommer ud af det?

- I – ja det er det og så handler det også om, at de frivillige får sammenhæng i hinandens indsatser. Fordi de får øje på hinanden og så kunne jeg også det og så jeg også det. Så kunne jeg også samarbejde der der og der. Vi kunne spare ressourcer ved at gøre tingene fælles og vi kan kvalificerer den frivillige indsats.
- X – jeg er nød til lige at spørge dig xx i forhold til ledelseshierarkiet, hvor vil du sige med egne ord, at du befinder dig? – Altså nu er der jo flere ledelseslag, men betragter du dig selv som topleder?
- I – altså jeg betragter mig selv som leder på lige fod med andre ledere i chefforum. – det må jeg sige.
- X – men du er den der laver strategier og udarbejder oplæg til politikkerne og sådan noget.
- I – yes det gør jeg. Præcis og der betragter jeg mig på linje med de øvrige og med meget tæt kontakt til det politiske niveau. Vi har megen opmærksomhed.
- X – det jeg jo selvfølgelig lige søger, at få en afklaring af, er hvor stor en indflydelse man har på at sætte de her rammer og sætte vejen for, hvor skal vi hen af.
- I – der har jeg kolossalt stor indflydelse. Der må jeg sige – der bliver ikke bare lyttet, der bliver også ageret i forhold til det jeg siger
- X – jeg prøver at bevæge mig lidt over – bide mig ind – det var en rigtig fin introduktion til sådan, at sætte den store scene i forhold til, hvordan man skaber det her for at finde ud af, hvad er det vi kan sammen. Det handler lidt om rammerne – og hvor at – kunne du sige mig lidt om – på hvilke måder arbejdes der med at rekruttere frivillige og er der nogen former der virker bedre end nogle andre og jeg er jo med på, at det her folkelige forum det nok er vigtigt, men kunne du sige lidt om, hvordan er det man arbejder med at få rekrutteret frivillige og er der noget der virker bedre end noget andet?
- I – altså jeg vil sige det aller aller bedste det er jo mund til mund. Det er helt tydeligt. Og mund til mund betyder også, at en frivillige tager en anden borger i hånden og siger ... kunne du ikke tænke dig at... Så jeg vil sige, at vi har ikke problemer med at rekrutterer, fordi gennem yy og yy butikken der har vi en arena som er meget - åbenbart frugtbar - i forhold til at borgere får lyst til at være frivillige. Vi har ikke de store problemer vil jeg sige. Der sker jo det for tiden – nu skal du standse mig, hvis det bliver for meget – men i disse år ser vi jo nogle meget velkvalificerede pensionister eller efterlønnere som gerne vil bruge deres nye tid konstruktivt og ikke blot golfe. Det kan være pensionerede socialrådgivere, sygeplejersker, læger og de engagerer sig for eksempel som frivillige i selvhjælp som ligger i yy. Jeg tror Horsens er den eneste kommune der har selvhjælp som helt kommunalt.
- X – men er der nogen områder der er sværere end andre – altså jeg kan jo ikke lade være med at tænke lidt på plejecentrene og jeg spekulerede også lidt på politikken, hvor der var et indsatsområde der jo handlede lidt om det.

- I – jeg vil ikke sige plejecentre som sådan – jeg tror der, hvor det kan være meget vanskeligt det er overfor psykisk handicappede. Det tror jeg kan være...
- X – det er faktisk der du ser at der kan være problemer..
- I – ja
- X – kunne du så sige lidt om xx i forhold til den måde som I arbejder med at rekruttere frivillige – altså hvordan – den her rekruttering – strategien for at samskabe mere sådan med den store palet – hvordan sikre man, at det bliver udfoldet længere nede i organisationen?
- I – det er et rasende godt spørgsmål, fordi samarbejdet med frivillige er ikke bare lige sådan noget man gør fra dag til dag. Det er noget der kræver ledelse. Det vil sige åbenhed. Fordi vi ser jo at institutioner kan være tilbøjelige til at lukke sig om sig selv. Og i Horsens kommune er det sådan at alle institutioner skal være åbne og skal kunne rumme frivillige. Så derfor er det meget vigtigt, at man gør sig klart at det her kræver tid, det kræver ressourcer, det kræver proces med medarbejderne. Fordi der kan være en modvilje, fordi medarbejderne kan føle at de frivillige tager noget af arbejdet, og eller at de frivillige får alt det sjove. Og det er en balance. Det er en meget delikat balance. Og vi skal også erkende, at det er ikke alle frivillige der eller alle borgere der ønsker at være frivillige der kan få deres ønsker opfyldt. Fordi nogle mennesker kan have en sådan adfærd, at de ikke skal samarbejde med de ældre, men måske skal gøre noget alene. Eller noget administrativt. Og de der erkendelser og konflikter skal man være klar til at tage.
- X – men hvordan synes du så, fordi det er jeg jo helt enig med dig i, for det også det jeg kan læse og høre blandt mine egne ledere derude, at det ligesom er de argumenter der kommer frem, men når vi så taler om de her rammer og den overordnede ledelse, på hvilken måde synes du at det gearer ned igennem organisationen til at tage hul på den her ting? Forstår du hvad jeg mener? Altså det er jo det her med de overordnede rammer, de overordnede visioner om, at ville samskabe mere med de frivillige – jeg kunne måske godt have en oplevelse af, at man en gang i mellem står og famler lidt. Man ved simpelthen ikke, hvordan man skal gribe og gøre. Så hvordan tænker du, at de overordnede rammer og politikker understøtter de ledelseslag der er under?
- I – altså – de understøtter jo på den måde, at ved at man har yy som konsulent – se venner I behøver ikke stå alene – vi har den her udviklingsenhed – yy stiller op internt og eksternt og som kommunaldirektøren siger – vi arbejder gennem netværk – vi leder gennem netværk – og det gælder indad og det gælder udad – og vi ikke bare må bryde kommandoveje – nej altså – vi skal agere både opad og nedad og til siderne. Vi er simpelthen forpligtiget til at gøre det ifølge kommunaldirektøren og det skaber jo for dem der tør et vældigt rum – ikk' ? Og så tror jeg tiden vil arbejde for at dem der lige skal have lidt mere mod de får lov til at tage sig tid til det.

- X – men er det din oplevelse, jeg kan godt høre, at det er sådan lidt, men er det din oplevelse at det sådan har slået igennem med netværksledelsen og det at man faktisk kan bruge yy som en udviklingsenhed i forhold til at få sat gang i den her proces? Eller har vi et forbedringspotentiale?
- I – vi har bestemt et forbedringspotentiale – vi har bestemt også nogle fornemme eksempler på at vi virkelig rykker – altså hvis du tager biblioteket – deres samarbejde med yy – vi har et forrygende samarbejde, fordi vi bruger hinanden. Der ligger jo på skolesiden nogle forbedringspotentialer – eller ikk' – det vil jeg sige.
- X – hvad med på plejecenterområdet?
- I – der synes jeg vi har et godt samarbejde.
- X – prøv at sige lidt om det her med at samskabe ud fra de overordnede rammer og visioner i forhold til, hvordan er det så at I faktisk bliver brugt – altså også her i yy til at samskabe og finde ud af, hvordan gør vi det her?
- I – altså der vil jeg jo sige at xx som du skal have et interview med som står for aktiviteten - vi har jo et tæt samarbejde og vi har også et tæt samarbejde, hvor vi siger til aktivitetssenheden – venner vi har nogle ideer eller rettere vi har nogle ressourcer – så hvis I vil vove Jer ud på det dybe vand så står vi der til nogle udviklingsforsøg.
- X – så der er en god konneks mellem Jer og aktiviteten og ud til alle aktivitetsmedarbejderne
- I – det vil jeg sige – ja. Og det gælder de forebyggende og det XX's folk. Og det for eksempel også Vital Horsens som vi samarbejder med.
- X – hvad hedder det – er der nogen - det kan godt være det er et lidt pudsigt spørgsmål ud fra noget af alt det du har sagt, men er der nogle konkrete programmer for samarbejdet med de frivillige som også er udarbejdet i fællesskab med de frivillige. Altså hvad er det for nogle målsætninger vi har – hvordan kan vi se om vi egentlig lykkes med det vi i fællesskab har sat os for?
- I – vi gør jo det i Horsens Kommune – der findes jo en frivillighedspolitik og den er netop blevet eller den blev revideret i 2015 og der var det første man fra politisk niveau sagde - det var, at vi ønsker et indspil – først og fremmest fra det folkelige forum inden noget sker. Så meldte folk sig til en arbejdsgruppe i det folkelige forum, da vi arbejdede med denne revidering af frivillighedspolitikken og det blev skrevet ind i sagen og det står der uden et eneste punktum er ændret. Og det siger noget om tillid – vi arbejder helt konkret med tillid og dialog som bærende elementer og når man fra politisk side siger – vi ønsker de frivilliges røst – hørt og skriver det direkte ind så synes jeg det er meget opmuntrende. Og denne frivillighedspolitik tager vi jo frem og så vi jo det, at vi i forhold til § 18 midler, hvor vi har ganske ganske mange projekter – små som store – jeg tror vi har 150 ansøgninger om året – der gør vi det, at vi får afrapporteringer fra hver enkelt. Så gør vi det i forhold til WHO healthy cities network, som jo er vores grundlag - der afrapporterer vi også

indenfor frivillighed, hvor vi er udviklingsdynamoen i forhold til WHO healthy cities network der består af 98 netværksbyer i Europa. Der er Horsens den dynamo der trækker andre med i forhold til samskabelse. Så vi afrapporterer på forskellige vis. Og der kan vi jo se en udvikling som går fra - for nogle år siden hed det borgerinvolvering, så hed det borgerdeltagelse - nu hedder det samskabelse. Vi er gået fra, at vi har involveret borgerne til at borgerne nu kommer og siger til os - vil kommunen være med? Så det bliver borgerne der får kommunen til at involvere sig. Det er jo ret skønt.

- X - i har egentlig fået vendt den... Men jeg vil alligevel gerne sådan spørge - den her kobling imellem ledelseslagene - hvor synlig er den? Altså i forhold til de her rammer og så i forhold til faktisk helt ned på daglig leder niveau?
- I - ja - det er jo et godt spørgsmål...
- X - ja for jeg hører jo, hvad du siger med rammerne og visionerne og dagsordenen den er klar - man har i den grad fået hul på samarbejdet med frivillige og foreninger og sådan, men jeg tænker sådan de ledere der sidder derude og skal være med til at drive det her - den kobling imellem din ledelse helt oppe på det politiske niveau og så ned igennem ledelseslagene - hvordan har I sådan fået det bundet sammen så man trækker på samme hammel
- I - vi gør jo det, at vi går meget ud og holder foredrag og oplæg om yy, men det er svært for mig at sige at... Eller - der er bestemt rum for forbedringer. Der er udviklingspotentiale. Fordi der er - det tager altid længere tid og man skal ikke bilde sig ind at fordi at tingene er sagt en gang så virker det - sådan er virkeligheden ikke.
- X - så hvad kunne du tænke dig at gøre, hvis du så med de her briller, at nu handlede det om, hvordan kan man sætte denne ledelsesarena - altså fra øverst til nederst? Så og sige - hvad kunne man gøre - hvad tænker du at der måske mangles?
- I - altså jeg kunne jo godt tænke mig at vi havde nogle vilde temamøder havde jeg nær sagt
- X - nogle vilde temamøder...
- I - eller døgnseminar eller hvad ved jeg, hvor vi udfordrede hinanden. Det kunne jeg tænke mig. Og der er det jo sådan at...
- X - altså det er simpelthen lederne imellem
- I - ja også ned på gulvet og da tiden er vores væsentligste ressource - tid er mere kostbar end penge - og da vi ikke har ret mange midler så har det jo sat nogle ret store barrierer for at gøre de vilde ting. Men ikke desto mindre - det er sjovt, at du lige spørger om det nu for jeg har lige - det her behøver du ikke... - mit sidste møde med direktøren i sidste uge - jeg siger til xx - der er ikke noget hemmeligt i det - jeg siger xx vi skal altså bruge Peter Thybo - jeg har lige været sammen med ham på Horsens Bibliotek, hvor udsatte grupper læser sammen og med en læseguide - det er simpelthen kultur der er på dagsorden. Jeg vil holde et stort åbent temamøde, hvor alle kan komme - politikere og

medarbejdere på alle niveauer, fordi han giver det der virkelig skarpe billede og meget humanistiske billede af, hvad det her handler om. Så det kommer. Nu har jeg lige fået hul på noget som er – yes og det vil jeg gerne fortsætte med.

- X – og det du taler om der – det er sådan set – altså det taler ind i det her spørgsmål her – det er det du mener i forhold til, hvordan får man tingene til at hænge sammen ned igennem ledelsessystemet og så kan man faktisk lave opfølgninger decentralt. How to do it.
- I – lige præcist
- X – nej det er da lidt sjovt
- I – ja det er det
- X – men tiden går jo lystigt her – du må lige bære lidt over, men jeg springer en lille smule omkring, men du er rigtig til at fortælle. Jeg går lidt over i noget konkret omkring styring – det er ikke noget helt andet, men nemlig styring af samarbejdet med frivillige. Hvem er egentlig lederen, når der samarbejdes med frivillige? Og kræves der en leder?
- I – der kræves at man fra begge parter side ridser banen op – at man laver en forventningsafstemning – det er udgangspunktet – så der kræves ligeværdigt samarbejde og der kræves at man siger til og fra
- X – men når jeg sådan læser litteraturen bliver der dog peget på, at ... af Jacob Torfing, at man er sådan set ret enig om, at der er nød til at være en leder, for ellers render det ud i sandet.
- I – men det kan godt være to ledere. Når ældresagen eksempelvis går ud og siger Bryd ensomhed og isolation gennem projekt Spisevenner – så er det lige såvel Horsens kommune som ældresagen der er lederen
- X – så det er sådan set et ledelsespartnerskab?
- I – ja det er det. Og hvis ikke man – det kan være meget truende for nogen at afgive magt. For det er jo magt. Men hvis ikke man tør det – så vil man ikke komme ud i udvikling i frivillighed. Det vil være min påstand
- X – fordi var faktisk også et af mine spørgsmål - altså hvordan der arbejdes med, at der er en afbalanceret magtbalance i samarbejdet vi har måske som offentlig ansat den her fordom – bestiller – udfører agtigt noget. Det er os der bestiller noget, men hvor du siger at det er rigtig vigtigt, at man smider det fra sig og ser det helt anderledes.
- I – ja det er det.
- X – et andet spørgsmål det gik sådan lidt på om styring af samarbejdet det krævede en særlig ledelse, men det var der, hvor du sagde, at netværksledelse sådan set er en del af rammerne – det er ledelsesform der er nød til at være – man kan ikke nøjes med et traditionelt hierarkisk system
- I – nej det er korrekt
- X – kan du sige mere om det? Eller er det bare sådan... det kunne godt være, at i udformede det i en eller anden variant
- I – altså der vil jeg jo sige, at – og det er meget konkret selvom det ikke lyder sådan – vi arbejder gennem dialog og tillid og vi arbejder sådan at vi vil hinanden det bedste – og det går begge veje – og der tror jeg

faktisk – nu griber jeg lidt tilbage jeg har været i mit tidligere arbejdsliv var jeg kulturkonsulent i Vejle Amt og så var jeg kulturkonsulent i Ringkøbing Amt og der har jeg så fået lov til at – havde jeg nær sagt, da jeg blev ansat, at tage en humanistisk basis og det tror jeg har været en meget meget stor fordel, fordi indenfor kulturen – hvis du sætter dig op som magtmenneske – forget it – så der har jeg en baggrund som, at jeg har ikke brug for eller jeg er ikke bange for at give den magt fra mig. Fordi hvad er det værste der kan ske?

- X – men hvordan ser du så netværksledelsen sådan i sin rene form, at man sætter sig rundt om et bord, hvordan er det egentlig slået igennem ude i organisationen det at netværkslede. Det er jo sådan en gren til det lidt traditionelle..
- I – altså jeg vil sige det er jo ikke slået igennem i organisationen som sådan, men vi er på vej – vi er på vej – og de sidste to tre år er der sket rigtig meget. Gigantisk meget. Så jeg er fortrøstningsfuld
- X – så du tror på her de kommende år vil vi se en voldsom udvikling i netværksledelse..
- I – ja også fordi vi har ikke noget alternativ.
- X – nej
- I – altså vi kan godt mure os inde, men så bliver det også derefter. Så jeg er meget fortrøstningsfuld. Og jeg kan jo se konkret, at den måde at lede på og at agere på som offentlig instans – det vil sige man afbureaukratisere og man som xx siger – man skal afkommuneliserer. Så den måde at agerer på nyder megen fremme fra byråd og direktion. Det må jeg sige. At det så tager tid det er noget andet, men vi er på en vej, hvor vi har megen støtte.
- X – ja, fordi det er måske lige præcist her, at samarbejde med frivillige – altså rummeligheden – at man skulle tåle og magten skal man kunne ligge fra sig. Tiden man skal investere i det. Det ser jeg måske lidt som sådan nogle barrierer for helt at kaste sig ind i det. Fordi man synes det er for stor en investering i forhold til, hvad man får ud af det. Man skal så at sige overvinde det der for at komme om på den anden side.
- I – ja – og det letteste – den grøft men lettest kunne falde i det var jo at ordne sagerne for frivillige. At klare ærterne. Det er lige præcist det man ikke skal
- X – prøv at give mig et eksempel, når du siger man skal ikke klare ærterne for de frivillige.
- I – hvad skal jeg bruge som eksempel...
- X – jamen – det er bare for at jeg er sikker på jeg helt forstår det
- I – ja, men hvis nu vi sidder med projekt spisevenner og vi sådan er lidt famlende og ældresagen spørger, hvad gør vi – så skal vi inspireres selvfulgelig og vi skal udvikle gode ideer sammen, men vi skal samtidig også give hinanden lov til at være i eftertanken – således at vi giver tid til, at vi sammen kommer fremad. Kan du følge mig?

- X – ja – er det fordi at vi er så problemløsningsorienteret, at vi kunne have en tendens til – hvis ikke de er hurtige nok så finder vi selv løsningerne så vi kan komme videre, fordi den tid igen...
- I – hvis nu vi tog et meget konkret eksempel. Da frivillighedspolitikken skulle revideres og udvalget bad om et indspil fra de folkelige forum så kunne det jo have været super nemt for os at lave et udkast. Det gjorde vi ikke. Vi tog de fire møder med de otte mennesker som var dybt dybt interesseret og dybt engageret. Og det tager tid, men det er deres sammen med os. Deres ideer og tanker der står der. Det er et meget konkret eksempel.
- X – så der er også et stort ejerskab til det?
- I – meget
- X – jeg synes i øvrigt det er en rigtig god politik. Men nu springer jeg så lidt i det, men det er sådan set afledt af det du siger der. I de rammer og de vilkår der er givet og det man vil sammen med de frivillige – hvordan tænker du så, at de overordnede rammer og vilkårene har tilgodeset styringen / udviklingen af samarbejdet med de frivillige og de fagprofessionelle? Fordi når jeg læser litteraturen ligger der jo også en masse heri og du har jo været inde på noget af det, men prøv at sig 'lidt mere om, hvad du tænker om det.
- I – der synes jeg jo at det politiske niveau har ageret meget klogt – jeg griber tilbage til omkring 1999. deromkring. Eller rettere til min ansættelse. Jeg blev ansat til, at implementere yy i de kommunale forvaltningsområder, fordi yy hidtil havde været et projekt. Da sagde byrådet – nu skal yy ikke længere være et projekt. Nu skal det være daglig drift med ansvarsområder i alle forvaltninger. Sundhed er et fælles ansvarsområde. Okay så jeg skulle dels implementere det og dels styrke frivilligheden også i forhold til det internationale niveau og med hensyn til at styrke frivilligheden og det internationale – det var piece of cake – og med hensyn til at implementere fælles ansvar – det er den hårdeste øvelse jeg nogensinde har været ude for. Så enten løber du skrigende bort eller også bliver du bare stålsat. Så jeg blev stålsat. Og så siger byrådet – jeg tror det var i 1998 – 1999 til den øverste ledelse direktionen – vi mener det her. Det er ikke for sjovt. Det er noget i skal. Det siger noget om, hvor hårdt det var. Hvis du vidste hvad jeg ikke har hørt på direktørmøder – du tror det er løgn.
- X – nå...
- I – så der er sket så meget. Og så er der det at en proces tager – som min tidligere udvalgsformand sagde – en proces tager 14 år – og det er ikke engang løgn. Så over tid synes jeg vi er kommet langt. Så jeg synes det politiske niveau har ageret forbilledligt og ydermere har der altid været støtte til yy. Det vil sige der er ikke gået partipolitik i det. Og det politiske commitment er jo hele vores forsæt
- X – men når jeg sidder sådan og lytter til dig – så har man sået nogle frø faktisk tilbage til, hvor du starter og dem har man sådan benhårdt vandet og gødet, og så sået lidt rundt om dem og hvis jeg nu spurgte dig om,

hvordan du synes, at den øvre ledelse er lykkedes med at koble det her samarbejde med frivillige og de fagprofessionelle ned igennem ledelseslagene

- I – altså den øverste ledelse kan jo skabe rammerne ikk' hvad den gør – og jeg synes altså, når jeg nu tager yy som er et eller andet vildt – så får vi al den støtte vi kan ønske os. Hvordan frivilligheden og hvor dybt den trænger ind på alle institutioner – det kan jeg være i tvivl om, men jeg kan se, at for eksempel på ældreområdet – der er der 900 frivillige, hvilket jo er gigantisk. Så på stamområderne havde jeg nær sagt – de traditionelle – der er der fuldt drøn og så skal vi lære det på de andre områder. Og det skal vi hjælpe hinanden med. Sådan vil jeg sige det.
- X – fordi jeg kan jo sådan høre det du siger – og socialstyrelsen har lavet nogle rapporter – der er jo alligevel et stort spænd imellem hvor lidt og hvor meget der samarbejdes med frivillige og måske er der også det, at der er nogle ledere der skal tages i hånden og have oversat rammer og vilkår og det her med, at det handler om netværksledelse. Og det er sådan det – noget man skal kunne sammen med den anden traditionelle ledelse.
- I – præcis præcis – og der tror jeg vi er et sted samtidig med at tiden arbejder for os, og vi kan ikke forudsige, hvordan fremtiden vil se ud for os om blot ganske få år. Vi er i en tid, hvor uforudsigeligheden er en del af vores virkelighed. Og det skal vi kunne agere i. Og vi skal kunne tænke fremad i uforudsigeligheden.
- X – men vi har vel nogle ydre vilkår, hvor vi godt sådan ved nogenlunde hvordan det udvikler sig. For eksempel demografien – så vi ved godt, at vi er nød til at gøre noget andet end det vi plejer.
- I – lige præcis og det er ikke fra i morgen det er fra i dag.
- X – er der noget særlig økonomi afsat til samarbejdet med de frivillige
- I – ja – det er der. Forstået sådan...
- X – der er selvfølgelig de § 18 midler, men derudover er der så afsat midler til event, anerkendelse m.m.
- I – ja der har vi midler.
- X – ja – nu skal jeg bevæge mig lidt over i håndteringen af det og jeg tror vi har været inde omkring en del af det – jeg tager lige en "time out" – jeg har et her – ved du om der kræves særlige kompetencer for at kunne håndtere samarbejdet med frivillige
- I – jeg vil sige et humanistisk udgangspunkt er helt helt afgørende. Det er ikke tilfældigt, at yy medarbejdere er tidligere højskolelærere – vi er tre – det er faktisk lidt sjovt – og vi har en historiker og en filosofi cand. Mag. Vi har en sociolog.
- X – men hvad er det i det her humanistiske udgangspunkt
- I – det er – hvis jeg nu skal være lidt højtravende – du ser mennesket som menneske – du ser mennesket som medmenneske
- X – du ser bag om mennesket

- I – ja – så du skal have lyst til at være i fællesskaber – det er ikke alle mennesker der har lyst til det – mildt sagt... og så skal du have lyst til at være i udviklende fællesskaber
- X – hvad er der særligt ved udviklende fællesskaber
- I – det er, at vi alle sammen – frivillige skal have mulighed for at udvikle sig – frivillige skal have det bedste – når vores frivillige er glade så skyldes det blandt andet udover at finde dyb mening, at de får mulighed for at udvikle sig selv og den dobbelthed skal være tilstede. Så frivillige skal altid have det bedste og der ligger jo en motor. Og det er hvad jeg mener med udviklende fællesskaber.
- X – men du får det sådan til at lyde som, at når man går ind i samarbejdet – hvis jeg sådan skulle kigge på, hvad det er for nogle kompetencer jeg skal have – så skal jeg simpelthen i den ypperste form have værtinde kompetencer – jeg skal nurse dem, jeg skal give dem modstand, jeg skal anerkende dem...
- I – præcis – du skal strø roser på de frivilliges vej – samtidig med at vi rykker sammen
- X – i forhold til håndteringen af de frivillige – når i nu enten via mund til mund metoden eller i får sat et samarbejde i stand – hvad gør i for at introducerer dem eller bliver de screenet på en eller anden måde
- I – altså hvis vi tager frivillige på sundhedscentre så er det jo ude af vores hænder. De frivillige vi har i selvhjælp er jo tilknyttet Sund By og det er vores ansvar og der tager vi meget en individuel samtale, hvor vi skønner, er det her muligt eller er det ikke muligt. Vi er ret grundige også i opfølgningen.
- X – nu hopper jeg over i et fjerde område der handler lidt om evaluering og det behøver ikke være så langt. Hvordan evaluerer i samarbejdet med frivillige og har i evt. nogle overvejelser omkring valg af metoder
- I – jeg vil sige at vi evaluerer jo på den måde at de frivillige sender rapporter ind osv. osv. I forhold til § 18. – hvad kom der ud af det. Hvad angår anden evaluering så gør vi ikke meget ud af det. Vi har meget begrænsede ressourcer – så det er også et valg - ikke at anvende dem på evaluering. Vi bruger vores ressourcer på aktiviteter.
- X – så hvad er det så helt præcis i baserer successen på - når jeg nu tænker på alt det du har fortalt – så lykkes i ret godt i samarbejdet med frivillige – men når ikke i har sådan en decideret evaluering af, at i har opnået det ene og det andet, hvad baserer i så successen på?
- I – de meget tydelige resultater, hvor vi kan se de frivillige opnår resultater. Det kan eksempelvis være hospitalsvenner. Det kan være spisevenner.
- X – nu bevæger jeg mig så over i lidt et andet felt der handler om motivation – hvordan man kan motivere til et styrket samarbejde. Jeg har jo nok en antagelse om, at der et forbedringspotentiale i forhold til samarbejdet. Så hvordan har man arbejdet med at motivere til et øget samarbejde mellem lederne og de frivillige, og jeg er helt med på, at vi

sådan kredser lidt om det samme, men jeg prøver sådan at angribe det lidt fra forskellige sider, fordi du siger nok lidt forskelligt.

- I – altså der vil jeg jo sige, at vi prøver jo på at være så synlige som muligt i forhold til ældreområdet – vi har en særlig forpligtigelse overfor ældreområdet og den prøver vi så at leve op til i forhold til at vi stiller til rådighed. Dels i forhold til ledere og medarbejdere og dels i forhold til de frivillige. Så hvis nu...
- X – men jeg skal lige forstå – hvorfor er det du siger I har en særlig forpligtigelse overfor ældreområdet.
- I – det kom af for nogle år siden ved en besparelsesrunde da undgik vi fordi sundhed og omsorg tog besparelsen for os. Vi har et særligt fokus på ældre og vi må jo sige, at tiden har været med os med - demografien og fremskrivninger osv. Så der prøver vi at stille os til rådighed. Hvis nu ældresagen i Brædstrup beder om et foredrag – så gør vi det. Så vi gør alt, hvad vi kan. Jeg er godt klar over det sådan lidt et vagt svar.
- X – men er det også i forhold til lederne på eksempelvis plejecentre. Jeg har forstået, at det gør i, men det kræver et udspil fra dem.
- ?
- I – ja – korrekt korrekt. Helt korrekt.
- X – så det er ikke sådan på den måde, at i kommer ud qua de overordnede rammer. Man skal decentralt byde op til dans. Til at få hjælp fra udviklingsrummet fra Sund By og jer til, at vi har faktisk et udviklingspotentiale.
- I – ja, og det er klart i chefgruppen der ved cheferne jo, at sådan er det og så må man tage den derfra.
- X – hvordan er motivationen efter din opfattelse på de forskellige ledelsesniveauer?
- I – der synes jeg der er gode relationer. Det må jeg sige. Vi har et meget fint samarbejde med hele ældreområdet som jeg ser det. Og jeg tror det vil blive styrket mere som tiden går.
- X – det kræver måske også, at sådan nogen som jeg træder i karakter - de overordnede rammer skal oversættes. Jeg er nød til tydeligt at melde ud, at dette er en forventning, at vi tager hul på det her. Og hvis jeg går ud på mine områder vil de jo sige, at de er i gang, men spørgsmålet er hvor meget. Fordi dyrkelsen og etableringen af det her tager nemlig tid. Og har man så den her psykologiske barrierer – så tænker du som topledelse at der skal gøres noget.
- I – altså jeg tror egentlig ikke topledelsen er problemet – jeg tror vi skal ned i det næste lag og så er det der man skal skabe forventningen
- X – så det er sådan set lederne af lederne
- I – ja – det er det.
- x – hvorfor lige der?
- I – fordi ledelse er en forudsætning samtidig med, at det er en ny måde at lede på.
- X – men så ligger du også ind, at oversættelsen at de overordnede visioner og rammer det forventes lederne af lederne at kunne oversætte

og omsætte og skabe rammer og vilkår for, at der skal være tid til det her. Det skal være netværksstyring, og vi gør det på den her måde

- I – ja helt rigtigt. Der kan jeg nævne at en af mine kollegaer for et par år siden samlede alle lederne og så brugte hun mig som oplægsholder og det gjorde hun med opfølgende gange og det er altså godt. Du får både supervisionen og du bliver også konkret. Det var hendes måde, at arbejde med det på.
- X – jeg har jo nok den antagelse at det kræver en eller anden oversættelse. Det handler jo om dannelse af et mindset som toplederne har og på samme vis skal etableres på de næste ledelseslag.
- I – nemlig
- X – vi er faktisk ved vejs ende – er der nogen ting du gerne vil afslutte med.
- I – nej
- X – tusind tak

Informant II – topleder

(X = interviewer / I = informant)

X – Vi starter – tak fordi du vil deltage i et interview med mig vedr. min master. Og nu har du lige fået en introduktion til baggrunden og formålet for afhandlingen.

Jeg har et arsenal af spørgsmål, men jeg starter sådan lige med lidt indledende i forhold til – hvor lang tid har du været ansat her som funktionsleder af aktiviteten?

I – jamen det har jeg siden januar 2012, men da jeg kun leder af aktiviteten i Ceres, fordi da var de inddelte i Sundhedscentre og så pr. april 2014 blev jeg så leder på hele aktivitetsområdet i Horsens kommune

X – så du er ret velbevandret i det her område både lokalt og så på tværs

I – ja

X – kunne du ikke sådan lige kort fortælle om din rolle i forhold til samarbejdet med frivillige og hvordan organiseringen er set fra din stol.

I – jo – altså – hvor skal jeg starte –

X – du starter bare et sted

I – altså vi samarbejder jo på den led, at frivillige har en eller anden form for interesse en eller anden form for mestring – en eller anden form for ønske som

mine medarbejdere så fanger og den fanger de jo ude de enkelte steder. Og det er det motivationsarbejde der gør, at vi har rigtig mange frivillige. Min understøttelse er jo så understøtte min daglige leder på området til at kunne understøtte sine medarbejdere til at kunne klare opgaven. Det der handler om opgaven i forhold til frivillige er jo meget, at skabe rammerne for at de kan lov til at og gøre det de brænder for og det de kommer med, men det er også at skabe rammerne for at – hvad kan man sige – at vi nedbryder den her mur ind til vores institutionelle verden så vi er – så det handler både om at sikre at der er en imødekommenhed og en åbenhed overfor det der måtte komme, fordi med frivillige kan du ikke styre noget som helst – du kan motivere og fange det de selv ønsker og kommer med. Men du kan altid dreje det den vej at det ikke er til gene for borgerne, men et gode for borgerne. Men det er jo organiseret helt formelt med, at jeg har aktivitetsmedarbejdere derude alle stederne som er det bindeled der skal være mellem frivillige og Horsens kommune – det er dem der skal understøtte de frivillige i deres arbejde – de skal afdække motivationsfaktoren og de skal afdække deres kompetencer og de skal matche det de har afdækket i og omkring beboerne og det hus de er i. og det er jo ikke sådan, at hvis frivillige kommer og byder ind med noget ingen beboere har lyst til – ja men så er vores fornemmeste opgave jo at gelejde dem derhen, hvor der er nogen der har lyst til det de gerne vil.

X – men din rolle som leder – hvad er den - hvad sagde du der?

I – jamen det er jo hovedsagelig – altså hovedsagelig kan man jo sige, at jeg styrer mine medarbejdere, men - men jeg har jo så en stor rolle i at skabe rammerne for de frivillige. Og den handler jo meget om den her relationelle koordinering som jeg kalder den – med alle plejehjemslederne og områdelederne – de daglige ledere – og..

X – så skabe rammerne for de frivillige

I – ja, fordi det jo mange gange handler om – altså der er mange misforståelser eller mange udfordringer omkring de frivillige for daglige ledere og der skal jeg være med til at bane vejen for de frivillige

X – så er det rammerne for samarbejdet du skal arbejde med

I – ja det er det – rammerne for samarbejdet mellem frivillige, medarbejdere og ledere. Og her har jeg en ekstra stjerne på skulderen, fordi Herluf og jeg tit er dem der bliver kaldt ud, når der er problematikker som medarbejderne ikke kan løse – så er der brug for der kommer en der hedder leder og siger til dem, hvor skabet står eller prøver og forstå hvad deres frustration handler om og så

få den sat i den rette kontekst og så få markeret hvad vi kan gøre noget ved og hvad vi ikke kan gøre noget ved.

X – så du er sådan konflikt...

I – ja jeg er meget konflikt mægler – det er jeg og jeg er meget og jo også i den grad den der – nu anerkender vi jer – så det er ikke – altså frivillige de skal anerkendes og det skal de ved at blive set og hørt - ikke ros nødvendigvis, men de skal tages alvorlig, når de kommer med noget..

X – men de der rammer du siger du ledelsesmæssigt arbejder med – har jeg forstået det rigtigt at man egentlig kan tegne en trekant – der er både lederne decentralt der skal have nogle rammer – der er nogle medarbejdere der skal have nogle rammer og der er nogle frivillige, frivillige foreninger – hele paletten – der skal have nogle rammer og det er rammen rundt om alt det her der egentlig er din meti

I – ja det er rigtigt – og sammenspillet

X – hvordan er samarbejdet med sund by

I – jamen det der sådan er lidt interessant er, at sund by står jo på den måde for al frivillighed i Horsens kommune – de har til opgave og rekruttere og skabe nogle netværk som frivillige kan agere i og også klæde nogle på – altså de har det der folkelige forum hvor de to gange om året har de her døgnsseminarer, hvor alle de frivillige er samlet – og der har de jo til opgave at skabe en sammenhørighed og følelsen af, at man er en del af en større flok og så har de jo til opgave og bidrage med at hjælpe frivillige videre og ud i de områder hvor de skal, men rekrutteringen i vores område er ikke sådan noget der kommer gennem sund by, da er det stort set os selv.

X – okay – så de ca. 900 vi har inden for ældreområdet det er sådan set en del af de rammer du skaber her

I – ja og det er en del af mine medarbejders kompetence og opgave og sikre den rekruttering og det bruger de faktisk en del tid på.

X – så hvori består egentlig samarbejdet med sund by?

I – ja det er jo egentlig et godt spørgsmål...

X – jamen jeg hører jo fra Inge, at I har et godt samarbejde og er også godt klar over, at der måske er sådan lidt en gråzone..

I – jamen det er jo det – for eksempel samarbejder vi om nogle events der går på tværs – vi har lige nu en på trapperne med Handicap og Psykiatri og sundhed og Omsorg der hedder ud i det blå og der består deres opgave så i at lave PR og ligesom være den der er tovholder på eventen, hvor vi for eksempel kan ligge alle de ting der kommer til at ske ind til dem – det ligger de så på hjemmesiden og laver PR på det på den måde. Men det er jo mig der skaber indholdet via mine medarbejdere kan man sige i samarbejde med plejeområdet – så altså det er jo –

X – men den udviklingsenhed de jo har i forhold til samarbejde med frivillige og hele civilsamfundet – det er ikke en enhed du og aktivitetsmedarbejderne sådan bruger?

I – nej – jeg er ikke helt klar over, hvad det er for en udviklingsenhed du taler om

X – nej okay – det er en udviklingsenhed der som jeg hører Inge fortælle om, når jeg spørger til, hvordan gør man det her med rekruttering og hvordan er det man skal tage hånd om dem. Jamen så er det jo egentligt tænkt sådan at hun har en udviklingsenhed som kan bidrage til at etablere samarbejdet med frivillige, men det kræver at vi byder dem op til dans ude decentralt. Og hvor jeg siger – det havde jeg da ikke lige hørt om, og hvor hun også siger, at så meget bliver det nok heller ikke brugt – så vi har et fælles udviklingspotentiale omkring, hvordan vi kan bruge hinanden.

I – ja det tror jeg vi har og det har vi jo tit talt om, men har ikke haft tid til at gå i dybden med det. Men vi har jo hele tiden samarbejdet om, hvordan vi skaber nye muligheder for frivillige og der – jeg var bare ikke lige klar over, at det var en udviklingsenhed, men altså vi samarbejder jo om forskellige projekter – for eksempel sms frivillige. Det lykkes så ikke så godt. Der var ikke nok der meldte opgaver ind, men til gengæld masser af frivillige der gerne ville, men det var åbenbart for svært et system

X – altså det kunne være hvis for eksempel man havde en ældre der gerne ville ud og gå en tur – så kunne man lige sende sådan en kæde ud – er der nogen der har tid og lyst

I – ja, men problemet var at systemet var at man skulle ringe til xx, hvis man havde en opgave og så sendte xx tre sms ud. Men det var for tungt. Det var simpelthen for rigid et system – det skal være noget der bare går direkte – og der bliver yy et mellemlid i stedet for en hjælp kan man sige. Selvfølgelig var

det en hjælp, fordi han forsøgte at matche, men så bliver systemet bare for tung. Så det er sådanne ting vi har forsøgt at udvikle sammen.

X – så hvis jeg lige skulle sige, hvad jeg hører så er det noget med at du sætter faktisk rammerne på, hvad hedder det – sundhed og omsorgs område for samarbejdet mellem lederne og de frivillige og medarbejderne og ved siden af det - er sådan set en parallel organisation sund by, som der samarbejdes med i forskellige sammenhænge. Det kunne være events – det kunne også være forskellige projekter som man bliver enige om der fremmer mere frivilligt samarbejde.

I – nemlig

X – så sund by har som sådan ikke en aktie ind, hvordan du arbejder med rammerne her og heller ikke en aktie ind i succesen med 900 frivillige

I – jo, fordi de er jo med til at gøre at Horsens kommune er kendt som nogen der gerne vil frivillige og er jo på den måde med til at promovere området – så på den måde via PRén kommer der nogle gode historier som gør at der kommer flere frivillige til

X – nå sådan – så alt rugbrøds arbejdet laver i, men får medvind af deres promovering og et boost ved nogle af de initiativer de har

I – ja frivillige oplever det som en stor ressource, at vi har sund by, fordi de føler sig meget trygge ved at de ikke mener det er kommunen. De føler sig trygge ved at henvende sig dernede med ting som de ikke kommer til resten af kommunen med –

X – altså det kan godt være nogle af dine frivillige som har en udfordring eller en problemstilling – så går de i Sund By i stedet for?

I – ja, når relationen ikke er der endnu – ofte i starten. Men det kan også være mig der retter henvendelse til sund by – for eksempel, hvis de vil ændre i vedtægterne – det må man jo ikke – men hvad gør vi nu, hvad vil de foreslå? Så er de ligesom med på sidelinjen og det gør de frivillige trygge.

X – så et eller andet sted kan man sige at det(sund by) organisatorisk er en styrke omkring samarbejdet med frivillige – en buffer – man har forskellige døre man kan gå ind af

I – ja – og vi er jo glade for sund by og de administrerer også § 18 puljen og det er den mine råd lever rigtig meget af. Så uden de midler de administrere –

der er det meget svært. Men derfor kan det da godt være at organiseringen af det kunne være anderledes – det kan godt tænkes.

X – det kan vi vende tilbage til – inden vi lige går videre vil jeg lige spørge dig – i forhold til det traditionelle ledelseshierarki, hvor synes du selv, at du befinder dig? Og det jo fordi jeg lidt er på udkig efter en topleder og daglig leder niveau.

I – og det er jo rigtigt spøjs, fordi i forhold til mine medarbejdere er der jo ingen tvivl om, at jeg er topleder. Og det er jeg også i nogen sammenhænge for samarbejdet med frivillige og i andre sammenhænge er jeg helt dernede, hvor jeg er daglig leder. Fordi at opgaven kalder på, at jeg simpelthen fanger den her frivillige – hvad er det der er dine ønsker og drømme for at vi kan få løst den her konflikt – eksempelvis. Og det er jo simpelthen når andres kompetencer ikke slår til – så træder jeg til. Sådan er det jo. Det ved jeg ikke om en topleder vil gøre, men det er man nød til for at få det til at fungere.

X – det vil jeg da synes er meget naturligt, men det jeg gerne vil afgrænse det her med er en forståelse af niveauerne. Du laver strategierne og sætter rammerne – så sætter du også en kant og derfor i min optik en topleder og så ved jeg godt vi har fem niveauer, og hvor hvor går grænserne..., men jeg vil nok karakteriserer dig sådan

I – og det tænker jeg da også - for frivillige rådene – altså hvis vi kun taler om frivillige – så frivilligerådene er jo egentlig dem der er de daglige ledere og under dem hører jo alle de frivillige – så jeg er jo også mange gange på banen i forhold til den frivillige formand...

X – prøv lige at sige noget mere, når du siger frivillige rådene.

I – ja – det er jo – alle stederne har jo organiseret sig med et centerråd eller et bruger/pårørende råd – de fleste steder i hvert fald. Og centerrådene og pårørenderådene har til opgave at sikre at der foregår meningsfulde aktiviteter for de brugere og borgere der er. Og det betyder, at de jo er en bestyrelse – de er jo selvstændig kørende i forhold til at iværksætte aktiviteter og arrangementer og styrer al økonomien og træffer beslutning om, hvad skal vi have af nye tiltag og hvad skal vi ikke

X – er der ikke sådan en skelnen mellem at centerrådene varetager meget for den stærke ældre – det eksterne – deres rolle er mindre ind på plejecentrene, hvor bruger/pårørende er lokal inde på plejecentrene og krumtappen der. Så hvad gør man, hvis man ikke har en bruger/pårørenderåd i nogle afsnit

I – ja det er jo rigtig interessant,

X – hvem beslutter, at der skal være et?

I – havde du spurgt mig da jeg var leder for Ceres – så ville jeg have svaret jo - så var det jo mig der stod for de her råd, men klart at de her daglige ledere var jo en stor del af det. Og daglig leder var mødeleder. På nær når der var konflikter jeg skulle ind over, der er det jo nu den holdning, at det er den daglige leder gebet at have bruger / pårørenderådet. Det giver også fin mening og det betyder nogle frasier det og måske ikke lige ønsker der er så mange der stiller spørgsmålstejn ved noget af det der bliver gjort, fordi det kan være noget af en opgave...

X – så det er daglig leders ansvar om der er et råd eller der ikke er så at sige

I – ja de er i høj grad med til at beslutte om der er et eller ej, for hvis frivillige der er i et råd ikke bliver taget alvorlig så bliver det enten til konflikt eller også forsvinder de. Og det er daglige ledere der står med den hverdag. Og det er jo også daglig leder der har mulighed for at påvirke sine medarbejdere til at få de pårørende på banen til det her råd. Og det er jo der ressourcerne er og ikke i brugerne selv som ofte.

X – men når du nu siger, at det er bruger/pårørenderåd der er ansvarlige for - hvad skal man sige - ledelsen i samarbejde med aktivitetsmedarbejderen for at skabe meningsfulde aktiviteter - siger du så også, at så er der ingen meningsfulde aktiviteter, hvis man fravælger bruger/pårørenderåd?

I – nej det siger jeg ikke, men de har sværere betingelser

X – for hvem er det så der sikre der er meningsfulde aktiviteter

I – aktivitetsmedarbejderen selv

X – så der er ingen lovbestemmelser om at der skal være en bruger/pårørenderåd

I – det kan driftsledelsen ikke blive enige om

X – om der er lovbestemmelser

I – nej – der er ingen lovbestemmelser. Det er frafaldet. Og medførte jo, at nogle valgte at slette dem, men jeg har fået af vide af xx, at direktøren havde udstedt at det skulle vi have, men så var der alligevel nogle der stoppede og om den beslutning er blevet ændret. Jeg har spurgt xx, men mangler fortsat et svar. Så

X – hvad er dit indtryk af sådan på tværs af kommunen – fordi jeg synes – jeg har jo kendskab til nogen steder, hvor vi har og nogen steder hvor vi ikke har – hvad er ..

I – de fleste steder har faktisk

X – så det er nogle få undtagelser.

I – men man er jo begyndt, i sær i dit område at have en ny måde – nå nej – vi taler ikke demens – så dem sorterer vi lige fra. Ikke noget. Men der er også steder det er et kombi råd – center og bruger pårørenderåd – og det gør jo der er lidt flere ressourcer at gøre med. Det fungerer egentlig ret godt, men det er en stor opgave for de frivillige der sidder i det. Og det bliver lidt muddret, fordi så begynder de at forholde sig til bleer og kosttilskud og alt mulig andet.

X – nå Merethe jeg prøver lige at bevæge mig lidt over videre og går lidt omkring rammerne for – på hvilke måder arbejder i med at rekruttere frivillige og er der nogen måder der er bedre end andre

I – ja vi sørger jo for at de frivillige bliver agenter for os, så hvis den frivillige kender nogen som kender nogen – så endelig fortæl om, hvor dejlig det er at være frivillig og det er noget man skal italesætte. Alle de frivillige vi har er glade for at være frivillige, men det er ikke sikker, at de lige tænker på at sprede budskabet. Og ligeså snart de gør det – så avler det rigtig mange nye. Og det andet er og sørge for at få de gode historier ud i lokalaviser, facebook – fortælle historierne alle de steder vi kan. Og så sørger vi for at spørge medarbejdere der går på pension eller efterløn fordi de skal jo da have lidt indhold og så rekrutterer vi via skoler og foreninger. Vi vil gerne have flere aldersgrupper end blot ældre

X – så i bruger faktisk alle de foreningssammenhænge der kan være eller de skoler – i tænker meget bredt –

I – ja – det kan være supermarkeder eller vi laver åbent hus arrangementer eller andre ting der kan gøre, at man kommer ind og ser og man tænker, at det kunne da godt være jeg kunne bidrage lidt til det. Jeg har kørt et lille innovationsprojekt med sund by, hvor vi lavede et forsøg på at idegenerere til giro de Italia, hvor vi inviterede nogle unge mennesker, og når de idegenerer bliver de jo hug på deres ide – og vupti havde vi lige fået 25 nye frivillige kræfter på ganske kort tid.

X – hvordan er så mulighederne for at rekrutterer – er der områder der sværere.

I – nej, men der kan forskellige udfordringer. Det handler rigtig meget om, at få matchet de behov der er og de kompetencer der er og det handler også om, hvordan man får det formidlet. Man skal ikke gå ud og sige vi har brug for frivillige, nej du skal gå ud og sige – Borgeren har et behov for et eller andet

X – vi har brug for nogen der kan komme og gå nogen ture..

I – nej sådan skal du ikke sige, for så får du ingen.

X – hvad skal man så gøre

I – borgerne her på plejehjemmet har brug for og komme ud og gå nogle ture, men kan ikke selv finde vej – så kunne du tænke dig at hjælpe hr. Nielsen?

Det skal være borgerens vinkel vi tager hele tiden. Det skal ikke være os som kommune der har et behov – det er faktisk vores borgere – og ligeså snart vi italesætter det på den måde så vil folk gerne hjælpe. Hvis vi italesætter det som kommunen kommer vi ind i alle de problematikker der handler om – nå, har i ikke ressourcer til det selv, er det ikke en professions opgave, hvor er grænserne – ski hul i dem – det er ikke det det handler om. Det handler om en borger der har brug for noget. Og det er det nogen misforstår, når de ikke kan rekrutterer nogen.

X – hvordan tænker du så at det her med, i skaber de her rammer for at rekrutterer – og det er meget bredt, hvordan tænker du at den indsats bliver udfoldet længere nede i organisationen?

I – rekrutteringen?

X – ja, hvordan får man det til at hænge sammen så man trækker på samme hammel

I – ja det er jo en udfordring. Jeg ser det ikke som andres opgave at rekrutterer. Jeg ser det som vores opgave. Men man kunne jo sagtens rekruttere endnu flere, hvis alle gjorde det. Det der er udfordringen er, at der skal jo også være rum og plads til dem. Så ellers forsvinder de jo bare igen. Så der er jo en vis grænse for, hvor hurtig du kan rekrutterer hvor mange, fordi skal kunne rummes og optages i den dagligdag der er – både for beboerne og for personalet.

X – så hvordan er rammerne omkring det at man egentlig sagtens kunne rekrutterer masser af frivillige der kunne lave meningsfulde aktiviteter på plejecentre og alle mulige andre steder, men jeg hører dig så også samtidig sige, at rammerne måske ikke helt er på plads på plejecentrene eksempelvis i

forhold til at man kan bruge den ressource der ligger her. Hvad ligger der i det?

I – jamen det – altså – jeg tænker det både handler om – det kommer jo an på, hvad man ser som sin kerneopgave og – altså – der har jo været et paradigmeskifte – nu går vi – vi skulle gerne være der, hvor borgeren er i centrum, og hvis borgeren er i centrum så må kerneopgaven nødvendigvis være at skabe livskvalitet for borgeren. Og det er jo også det vi pr. definition skal arbejde efter – altså sundhedsfremme – og altså det bliver bare muddret af, at der stadig er en kultur der handler om, at det er basal pleje og meningsfulde aktiviteter ikke nødvendigvis er den øverste dagsorden. Men piller og medicin, renlighed og den rigtige ernæring er rigtig vigtig.

X – så siger du et eller andet sted, at det ledelsesfokus der er mangler et fokus på de her aktiviteter også – det skal have – om end ikke helt, men tilnærmelsesvist ligeså meget ledelsesopmærksomhed. Fordi det er ligeså betydningsfuldt for et menneske for at have livskvalitet.

I – ja – og det viser forskningen jo også – det er ikke bare noget jeg finder på – det er jo ligeså usundt ikke at have venner som 15 cigaretter om dagen.

X – så du siger, at indenfor de her rammer, mangler der et ledelsesfokus på frivilligt samarbejde. Hvad gør du for at udfolde de rammer.

I – jamen jeg – jeg påvirker jo alt det jeg kan – jeg italesætter jo hvordan er det – når – det vil sige, når den daglige leder og Herluf har jo rimelig tit en udveksling omkring – jamen nu er det ikke hensigtsmæssigt med det her eller det vil være bedre med det her. Jeg vil så sige den er blevet formindsket efter at der kun er en daglig leder for aktiviteten, hvor der før var to – hvor den ene tog sig af de åbne centre og den anden tog sig af plejeområdet. Det gør jo at der bliver betydelig mindre rum til den udveksling. Dilemmaet er også, at jeg sat i et sundhedscenter, hvilket betyder at jeg ikke sidder med til andre ledeses stor ledermøder – hvilket betyder, at jeg ikke kan bringe noget på banen i andre ledelsesforummer end i Sundhedscenter Søndergaarden og det er en stor udfordring for mig.

X – så den der facilitering af den her dagsorden der skal bæres ind er jeg noget nysgerrig på, fordi jeg ikke rigtig kan finde koblingen mellem nogle ledelseslag – når vi nu har aktivitetsmedarbejdere ud alle steder og de har reference til Herluf som har reference til dig og så videre – hvor søren er så lige referencen og samarbejdsfladen er det lokale sted – hvordan får man den scene sat? Og det er lidt det jeg hører, at det er en svaghed... fordi vi ikke i

fællesskab har fundet ud af, hvordan det skal være. Rammen er belastet her – er det det du siger?

I – ja – det er det jeg siger og i forbindelse med at ældrepuljemidlerne kom, da havde jeg to teamkoordinatorer og de brugte uanede mængder af tid for at få sat den dagsorden og det var jo der man også inviterede på workshops for pårørende og folk der skulle melde sig og hele den forventningsafstemning der pågik konstant – den var rigtig rigtig værdifuld. Og den er der stort set ikke i dag for der – når man har 40 medarbejdere fordelt på 42 huse går tiden meget med det + de 900 frivillige. Hvor de tager ca. halvdelen af tiden. Der er noget organisatorisk der ikke helt fungerer, men jeg vil så sige at overordnede strategier og valg af kerneopgave og valg af hvad vi arbejder med – det understøtter fantastisk samarbejdet med frivillige, men organiseringen – selve formen er udfordret – som jeg ser det.

X – nu bevæger jeg mig lidt over i styring – kræves der ikke en leder i samarbejdet med frivillige –

I – du kan tro det kræver en leder og mine medarbejdere er også ledere, men det må jeg ikke sige, men de laver ledelse af frivillige og jeg er i den grad også nødvendig som leder – simpelthen fordi der sidder så mange gamle direktører og andre magtfulde mennesker i deres erhvervsliv som nu er frivillige og der er der bare brug for at der er lidt mandat på skulderen...

X – hvad er det for en type ledelse i bedriver –

I – det er motivationsledelse – det er innovationsledelse – det er simpelthen det her med at tage udgangspunkt i deres ressourcer og deres evner, ønsker og håb og så hele tiden...

X – når du nu snakker om motivationsledelse – hvad ligger du så i det?

I – jamen det er fordi du kan ikke bestemme over frivillige, du kan ikke styre dem eller stille krav til dem – du skal møde her i morgen kl. 8 – det er ikke en måde. Hver gang der kommer konflikt er det fordi nogen har muddret i det der. Og ikke taget udgangspunkt i, hvad det er de gerne vil og hvordan får vi så det til at ske?

X – så hvad mener du helt præcist med motivationsledelse – er det hvad der driver de frivilliges motivation...

I – kan sige det er værdibaseret ledelse. Det er jo simpelthen netop at tage udgangspunkt i deres motivation og justerer ind herefter konstant.

X – men hvad i forhold til, at man har sådan et traditionelt ledelseshierarki i kommunen, hvor stiller ledelsen sig af frivillige i det?

I – ja – det er jo - rigtig svært – fordi det kalder jo egentlig på ad hoc – matrix ledelse og det kalder på, at man kalder dem ind der har betydning for løsning af opgaven og det gør jeg jo så i den forstand at jeg kan og det betyder jo også at andre lag end lige mig bliver involveret i, at nu har vi lige den her udfordring. Men det kan jo være svært, når vi har et hierarkisk system, når jeg så skal gå igennem fem led for at få det svar den frivillige skulle have haft i går.

X – jeg kan se og høre nogle steder at netværksledelse faktisk er en forventning til lederne i kommunen

I – det kan man også kalde det.

X - hvordan synes du vi lykkes med det? Er vi gode til det. Vi skal kunne gå ind der, hvor der er brug for os

I – det tænker jeg vi kunne blive meget bedre til – jeg tænker at der er ingen tvivl om, at Horsens er lidt splittet og ikke helt kommet over i det paradigme de gerne vil – sådan som jeg ser det – fordi man vil gerne innovation og den åbenhed det kræver, men der er stadig en hierarkisk struktur og det bærer jo også en kultur og den er formaliseret i, at der også er – eller den måde det også drives øverst fra.

X – så man har nogle gode hensigter og intentioner til, hvad der skal til for at udvikle og motiverer til et styrket samarbejde, men der skal være et andet fokus på ledelsen...

I – men ved du, hvad der er gal? Man bliver målt på det forkerte som jeg ser det. Det er jo simpelthen fordi det eneste de daglige ledere – som jeg oplever det – oplever sig målt på er økonomi – de her tilsynsrapporter – og det er DDKM – har vi den kvalitet i plejen som der skal være – og så længe du bliver målt på det – hvordan skal du så vide, at du skal leve op til noget andet også. Ja det ved du godt du skal, men det er dæleme hårdt, når du skal leve op til alle de her bureaukratiske ting. Og det er ikke ond vilje, men en måde vi kunne forbedre det her var vis der var noget mere mod til at sige – hvis borgerne trives – så går det nok og hvis vi tør åbne op – så bliver økonomien også bedre.

X – men siger du dermed, at de incitamenter der er styringsmæssigt måske ikke er de rigtige i forhold til det her med, at man gerne vil fremme det

paradigme, hvor det er borgeren der kommer til os og ikke omvendt. Vi skal have vendt kasketten.

I – ja, men du må ikke høre, at jeg synes vi gør det mega dårlig for vi gør det faktisk rigtig godt, men der er bare så stort et potentiale. Frivillige skal anerkendes og samarbejdet tager tid, men så skal det også tælle som "ledelse" og der skal sættes tid af til det. Det kunne tælle med, når man ser på lederspand eksempelvis.

X – noget omkring håndteringen – kræves der særlige kompetencer hos ledere for at kunne håndtere det her samarbejde med frivillige

I – ja – altså fordi det er ikke det traditionelle lederforhold – det kræver at man har et positivt menneskesyn og man tror på alle vil det bedste og det kræver noget mod. Man tør lade dem gå en vej og det kan godt være det ender lidt i kaos, men hvis borgeren havde en god dag – ja så får de nok noget bedre mad i morgen. Det kræver noget mod og ydmyghed. For hvis du kommer ind og bruser med din faglighed så står de helt af eller går i konflikt. Så det er meget at tage udgangspunkt i deres niveau og deres behov.

X – så det handler meget om ligeværdighed – lige for samme...

I – ja respekterer, at de er simpelthen til for at borgerne har den bedste livskvalitet.

X – og dermed siger du så også at det er noget andet end det der er i traditionel ledelse...

I – ja det siger jeg. Det er jo allerede skiftet. Som ny leder har man en anden tilgang, end hvis det var for 30 år siden.

X – men det handler vel også om rummelighed, fordi de fleste vil vel være interesseret i at se mennesket, men vi rummer forskelligt. Men skal nogen gange som jeg hører det du siger – strække sig lidt længere i forhold til at acceptere, at det kan godt være det ikke var min ide, men hvis det virker er det godt

I – helt rigtig...

X – nå tiden går jeg skifter lidt til evaluering – hvordan evaluerer i samarbejdet med frivillige – bruger i en masse ressourcer på det?

I – ja vi har det der hedder dialogmøder i de forskellige råd – gerne fire gange om året – hvor vi inviterer de frivillige ind til en dialog om – er der noget der

ikke fungerer, hvad fungerer godt – hvad vil vi gerne have mere af. Men egentlig gør vi det løbende. Overfor frivillige skal der ageres her og nu, hvis det handler om noget med utilfredshed. Men vi evaluerer aldrig sammen med plejeafdelingerne om samarbejdet omkring de frivillige fungerer – når jeg lige tænker mig om...

X – jeg skifter lidt – hvordan tænker du at man blandt lederne har arbejdet med at motiverer til et øget samarbejde. Hvis ikke du vil, hvordan kan man så skabe noget motivation?

I – **eksempels magt er jo fantastisk** – plejepersonalet er der jo i bund og grund fordi de vil gøre det så godt som muligt for den borger der er og når de kan se borgeren har det vil de rigtig gerne bidrage til det – **så det handler rigtig meget om, at få dem til at være en del af det. Det motiverer plejepersonalet rigtig meget, når borgeren har det godt. Så det er jo også at gøre aktiviteten syn for medarbejderne og allerbedst, hvis de kan være med.**

X – synes du at lederne har den viden der skal til for at forstå behovet for samarbejdet med frivillige

I – jeg tror godt at man ku` – det vil være bedre – jeg prøver lige igen – det vil ikke være dumt at give dem noget mere viden

X – omkring frivillige samarbejdet...

I – og hvordan man gør det og det kræver også et incitament og det tror jeg mangler.

X – du siger det kræver et incitament – hvad mener du hermed

I - det er det jeg har været inde på i forhold til, hvad de bliver målt på

X – men incitamentet kunne vel også være, hvis vi skal tro på demografiens udvikling og alle de her ting og økonomien ikke bliver bedre så bliver vi nød til at lave den her investering.

I – jeg er bare bange for at det er det forkerte incitament

X – okay det tror du ikke på

I – altså hvis man siger at frivillige skal ind for at bedre din økonomi..

X – nej sådan skal det ikke siges – det var ikke det jeg mente...

I – men altså man kan meget hurtig få den opfattelse at det er det der skal til for at vi kan spare de her penge eller få den samme kvalitet – det er ikke sandt – eller det bliver sandt – men det meget vigtigere fokus tror jeg – kommer til at ligge på, hvordan får vi overhovedet skabt det allerbedste liv for borgeren og vi ved, at vi kan ikke selv skabe det allerbedste liv for borgeren, fordi det er professionelle relationer og det er ikke det samme som frivillige netværk og sociale relationer på den vis. Så hvis man har fokus på – det er det vi vil – i den optimale verden skippede vi alt om økonomi – så prøvede vi bare at give slip – så sagde vi – det her er vildt – men så sagde vi – okay nu skaber vi den allerbedste hverdag for de borgere vi har her – med de mennesker vi nu en gang har her på arbejde og så kigger vi ikke på de her tal – vi taler ikke om de her tal – vi taler om, hvad det for nogle tegn vi vil se ved borgeren og hvordan er det de bliver bedre – og så om et ½ år eller tre måneder – hvad så..

X – hvorfor laver du ikke projekt?

I – jeg har foreslået det mange gange

X – det blev det sidste ord. Ønsker du det transskriberede tilsendt?

I – nej

X – hvis jeg bruger nogle citater fra dig i rapporten aftaler jeg det med dig. Rapporten vil blive anonymiseret.

Informant III – topleder

(X = interviewer / I = informant)

X – jamen tak xx, fordi du ville deltage i det her interview. Som jeg lige har introduceret dig til, hvad det handler om. Vi starter sådan lige lidt blidt – hvor lang tid har du været ansat som leder i Horsens kommune

I – det har jeg været siden 1. februar 1981 –

X – 1. februar 1981 –

I – der startede jeg min unge karrierer.

X – hvad så der, hvor du sidder nu –

I – ja – der har jeg så været siden 1. maj 2008.

X – men har du været leder siden 1981

I – ja – jeg startede faktisk på YY – et sådan Gerontopsykiatrisk plejehjemsafdeling – så startede jeg jo xx op med nogle nye tanker om med selvbestemmelse og medindflydelse, men så i 1983 kom jeg over i genoptræningsverdenen og bliver oversygeplejerske på xx – det havde vi noget der hed dengang. Og havde daghjem med og så ender jeg med at blive forstander på xx. Og så ender jeg med at blive ældreleder, da vi laver fem distrikter i 1989. Og så ender vi så her. Det er den korte udgave så jeg har været i mange funktioner.

X – men bare lige med det du skitserer der har du da nærmest også bevæget dig igennem alle områderne. Så kunne jeg godt tænke mig om du ville fortælle mig lidt om din rolle som leder i forhold samarbejdet med frivillige og hvordan du ser organiseringen af det her

I – der er jo en lang historie i det frivillige arbejde på plejehjemmene – hvis det er dem...

X – du skal egentlig bare abstrahere lidt fra plejehjemmene – sådan at – fordi jeg opfatter dig som topleder i det her – så sådan paraplyen henover..

I – der er jo langt fra vi starter med at lukke plejehjemmene op – så en dag om året lukker vi omverdenen ind i plejehjemmene – så det er lukket – så det er bare pårørende der kommer ind – til der begynder og komme vennekredse – vi er jo helt tilbage i starten af firserne – til vi kommer over i centerrådene – altså der kommer mere og mere frivillighed ind i det. I xx – det der er med til at drive os er jo yy – de kommer jo til 85 – det kan jeg ikke huske – noget i den stil – der kommer jo en **motor på det frivillige arbejde**, men det har været kendetegnende gennem de første mange år, at det har været sådan noget – alle synes jo det var rart med kontakten og at de kom, men de skulle endelig ikke styre for meget – jeg tror yy havde sådan en model, hvor de kaldte dem – de havde ligesom sådan et korps man kaldte på – en sovende celle – det var sådan set godt tænkt på det tidspunkt, men det kunne man jo ikke vide – til at – på xx prøvede vi jo så og få vennekredsen ind – vi er jo ikke vant til at styre dem – spørgsmålet er om vi overhovedet kan styre dem – der kom faktisk mange konflikter ved det – for der var ingen grænser for, hvad de skulle lave – så det sådan meget **learning by doing** – vi har jo sådan en fræk undersøgelse vi har været med i – lad frivilligheden blomstre – hvor xx var inde – han fik en masse millioner til at få sat nogle kommuner i gang og så lavede han sådan en slags logbog – for at få nogle erfaringer på, hvad er frivilligt arbejde – i mit hoved tror jeg også – men skal jeg sige mere om ledelse for det her er jo egentlig bare en historie...

X – jamen det er jo en væsentlig historie – en snor – hvordan du ser det har udviklet sig – så vis du ser – hvordan er det så i dag?

I – ja – vis vi tager den anden del af frivilligheden med – det er det der hos os starter på pensionistcenteret – som senere blev flyttet på Ceres centeret – det var jo – der var rigtig meget frivillighed i det – og det er jo endt i, at alle kommuner har åbne aktivitetscentre på forskellig vis – nogle kommuner har ladet de frivillige – det må i helt stå for det her uden at skal ind i det, hvor vi i Horsens kommune har sagt, at vi skal have nogle til at faciliterer det og hele tiden hjælpe med at rekrutterer nye og understøtte det – vi har ikke været så gode på plejehjemsområdet, men der har vi jo så via ældrepuljen sat nogle ting i gang – jeg tror da de har været meget gode, men vi har været meget forskellige i Horsens – og der kender jeg ikke historien godt nok – men det har næsten altid været plejehjemsbeboerne der har været nedprioriteret i forhold til de åbne aktivitetscentre. Fordi de der stærke er jo rigtig spændende og have med at gøre. Jeg tror fagligt – har man ikke forstået den faglige udfordring før politikerne kom med ældrepuljemidlerne – det er jo dem der kommer og siger, at plejehjemsbeboerne ikke skal sidde som de jo har gjort i årevis – så det kom særskilt ind – det tror jeg har været en udmærket øvelse – men jeg tror ikke – vi er ikke færdig med den

X – men det kræver også at der er noget opmærksomhed på det –

I – vi gør det sådan, da vi starter i 2008 – da er jeg jo inde og lave en ny struktur – tidligere refererede vi direkte til direktøren – men da havde hun 25 direkte refererende ledere – det kunne jo ikke lade sig gøre – så lavede hun de her chefstillinger og så fik jeg ældre og sundhedsområdet – i den forbindelse lavede jeg jo en stor struktur ændring – her sagde jeg der skulle være ledere af aktivitetsområdet – det skal vi have ind i det og så lavede vi jo tre ledere af aktivitetsområdet – det var fordi jeg simpelthen kunne se, at det var for forskelligt – fra at man stort set ikke havde noget der mindede om ledelse og heller ikke ret meget aktivitet til man – altså havde rigtig meget ledelse. Det harmoniserede vi så der og det er jo så der vi senere hen har sagt – det er altså ikke helt i mål – det får lov til at det ledes for forskelligt – altså der må gerne være forskellighed – det skal det frivillige arbejde jo være...

X – men hvad er det så du ligger i, at det bliver ledes for forskelligt, for nu har du virkelig topleder kasketten på – hvad bygger du det på?

I – jamen det er jo – jeg har det jo kun gennem mine ledere selvfølgelig – det er jo min verden – og så gennem frivillige på forskellig vis – jeg har faktisk meget kontakt med frivillige på forskellige vis – nogen steder havde man

meget en topstyring af frivillige og andre steder noget der mindede om laizzes fair – faktisk temmelig meget laizzes fair – så vi havde faktisk fra den ene yderlighed til den anden – hvor man faktisk et sted ikke havde noget man kunne kalde ledelse – man havde en formel leder, men spørgsmålet om hvor meget

X – men hvem er det du snakker om der er ledelsen her

I – her taler jeg ikke om sundhedscenters leder, men næste leder – der hvor yy nu er leder var der jo tidligere tre i den funktion – det var lidt oplagt at effektiviserer funktionen, for så mange medarbejdere er der jo ikke i området – men hovedgrunden var egentlig for at sige, at vi skal have nogle der dribler med den bold – og de ulemper det kan give og også har givet – så skal vi sikre os at vi begynder og lede området ordentlig.

X – når jeg snakker med xx – der hvor de i virkeligheden rigtig meget kommer på banen – det er når der er nogen konflikter i frivillige samarbejdet der ude lokalt – så bliver de mange gange tilkaldt og skal lige gå ind i det i forhold til at hjælpe til – men ledelsen – med den søjle der er lavet – noget af det yy siger – det er blevet sværere for hende – i hvert fald er der ikke blevet lavet aftaler om det endnu i forhold til, hvordan er det i virkeligheden hun skal samarbejde med ledelsesniveauerne derude – jamen daglige ledere og områdeledere og i virkeligheden også mig, fordi hun deltager på yy på deres gigamøde, men hun har faktisk ikke en dør ind til ledelsesniveauerne ude ved de andre og når jeg så går ud og interviewer i førstelinje leddet på daglig leder – så kan jeg bare høre de siger – uden jeg har analyseret på det – rammerne er blevet anderledes, fordi den her organisering. Og så kan jeg høre de siger at – jamen det kommer an på at vi har et rigtig godt samarbejde med aktivitetsmedarbejderen – ja for hvem er lederen der – jamen det er jeg jo (siger daglig leder), men der er noget i den relation der omkring, hvem er det egentlig der leder det her. Hvem skaber rammerne for, hvor vi skal hen af? Der er i hvert fald ikke nogen dokumenter eller ting der sådan understøtter at daglig leder skal påtage sig en ledelsesrolle i det her... Når i nu har lavet den her organisering – i har sikkert tænkt nogle tanker i forhold til hvordan ledelsessamspillet skal være

I – jeg ved ikke lige hvor meget jeg skal referer til – men den her organisering som jeg lavede – det var en en mands organisering – den vurderede jeg ikke kunne blive anderledes [...] når vi arbejder med en struktur har vi lagt nogle hensigter ind og dem skal vi jo arbejde på, og vi vidste alle sammen – det nogle med et frygtelig ord kalder siloer – hvor vi specialiserer nogle områder –

demens, træning, mad og aktiviteter, og hvis ikke vi gjorde – dels på grund af de var små så bliver det ikke godt nok i butikken – den faglige får mere ud af det dagligt – også for vi på mit og vores niveau bedre kunne arbejde med sygeplejen – aktivitetsområdet har vi ikke været så gode på endnu – men den der silo – den tror jeg vi har svigtet, men arbejder jo meget med nu synes jeg og få det til at fungere – og det skal opleves negativt ved daglig leder, når vi ikke får understøttet det de skal – de skal jo arbejde grænseoverskridende – hvad hedder det – grænsekrydsende...

X – ja, for der er nemlig noget af det der netværksledelse der er på spil i forhold til, at man går ind på nogle forskellige arenaer og skal bedrive ledelse – altså jeg må sige jeg er vildt imponeret af, hvad de laver dem derude jeg har interviewet – det er virkelig flot og de finder ud af det – men det min analyse jo godt kunne komme til og pege derhenad – der hvor vi måske ikke rykker så godt – for jeg kan i hvert fald godt selv udpege et par stykker – der bliver den snitflade noget man kan gemme sig bag, fordi vi har jo sagt aktivitetsmedarbejderne skal stå for rekrutteringen ...

I – man kan i hvert fald sige – man misforstår sit lederjob – og mange er der hen til at sige – nå men så er det heller ikke mit ansvar – hvad der sker her – her skal vi i driftsledelsen gå forrest. Hvis ikke vi gør det kan vi sådan set ikke andet end skubbe vores mangel længere ned i systemet.

X – jeg kunne godt tænke mig lige at gå lidt tilbage i forhold til den silo der er etableret og sådan de der strategiske overvejelser – altså man ønskede en specialisering for det her og en mere harmoniseret ledelse af nogle udvalgte områder, hvor aktivitetsområdet var et af dem – men hvad har i gjort jer af overvejelserne om de effekter der så skal komme ud af den specialisering i forhold til den samledelse – kommunaldirektøren siger vi skal netværkslede – hvordan har du som topleder tænkt at vi skal gøre sådan eller sådan for ligesom at efterleve det her – hvordan har du forberedt organisationen på det her

I – den måde jeg valgte at forberede det på – det var jo at sige, at nu er det driftsledelsen der skal trimmes først sådan at de kender den her opgave – den viste jeg at være en noget længere rejse – i hvert fald end jeg lige havde planlagt – men jeg synes da vi nærmer os ligeså langsom faktisk – der er gjort rigtig mange spor de sidste 1½ års tid i den rigtige retning – deri ligger jo – det er der vi skal have defineret og sagt og tydeliggjort – det har vi faktisk forsøgt på de seminarer vi har haft – i alle forandringer er der jo nogle der tager længere tid – derfor har det taget længere tid, fordi der er nogen der har

– der er længere om den rejse end andre – det giver jo i sig selv en konflikt mulighed – hvor nogen sidder og tripper – hvis vi ser det i dag – må vi nok sige, at det er ikke aktivitetsområdet vi har gjort meget ud af at evaluere.

X – men var det sådan dengang i lavede denne søjle – besluttede en organisering, fordi der var nogle ting i gerne ville opnå, men på hvilken måde er der sat nogle mål

I – kun meget overordnede mål. Der er faktisk først nu ved at blive lavet strategier og redegørelser, hvor vi er inde og få tydeliggjort – og det er nød til at blive trimmet i forhold til det politiske og det er en redegørelse der meget mere får på tværs, hvor vi får sagt, hvor skal vi hen med aktivitetsområdet. Det kan man sige er på tide kommer.

X – så en ting – hvornår var det i lavede denne strukturændring

I – jamen det var jo i 2014 og nu har vi 16. I sådan en strukturændring bruger vi altid ressourcer indad for at få det til at fungere. Og det der på tværs agtige kommer først nu, så det er først nu vi er klar til at lave strategierne [...].

X – lige lidt tilbage til søjlerne – hvordan er det du som topleder har forberedt organisationen på samarbejdet med frivillige

I – det var en helt ny opgave for driftsledelsen, at nogle dribler med bolden. Det var jo step et – er der noget vi har været enige om, så er det jo frivillighedsområdet – det kunne jeg slet ikke forestille – vi har ikke brugt meget tid på det før nu vi laver redegørelsen og strategien – det vi mere har snakket om er hvordan vi faciliterer centerrådene – det andet har vi ikke før nu – nej det passer jo ikke for vi fik jo projektet ind med ældrepuljemidlerne.

Informant IV – daglig leder

(X = interviewer / I = informant)

X – men – tak fordi du ville deltage i et interview med mig omkring ledelse af frivillige. Nu har du lige fået en introduktion til baggrunden og formålet. Jeg har et arsenal af spørgsmål, men jeg starter sådan lige med lidt indledende. Hvor lang tid har du været ansat her i afdelingen?

I – som leder har jeg været ansat siden d. 1. oktober 2007.

X – hvis du sådan bare lidt kort skulle fortælle mig lidt om din rolle som leder af det her frivillige samarbejde – prøv at sætte lidt ord på det? Hvordan organiseringen er sådan set fra din stol.

I – set fra min stol ser det sådan, at det er mig der i første omgang har været grundstammen i forhold til samarbejdet med frivillige. Hvis man tænker nogle år tilbage – jeg tror jeg sådan virkelig aktivt har arbejdet med frivillighedstanken indenfor de sidste to år – i hvert fald, men har haft brug for frivillige i forhold til mange forskellige ting og sager, men det har ligesom været meningen – eller jeg har set det som, at det har været mig der ligesom skulle starte det ud – være rollemodellen og ligesom få accepten ind i gruppen på at der kommer frivillige – at de kan se det som en hjælp, at der kommer frivillige – at de kan se at det er livskvalitet for beboerne frem for at de ser, at de kun kommer og gør det gode arbejde – det sjove arbejde – sådan var det i starten – det var rigtig tydelig – og man kunne mærke det på modtagelsen, når de frivillige kom – så fandt man hurtigt – det er også for træls – de må ikke gå i køkkenet og de må ikke det – så man ville gerne lave nogle regler for dem – og det skulle så ligesom brydes ned først – og nu efter altså de her to år så kan jeg begynde at trække mig ved at sige, at nu når de gerne vil arrangere en tur til Givskud eller hvad det nu kan være – jamen så ringer de selv til de frivillige og spørger om de kan være med så de bliver en del af det. Og efter aktiviteten også er kommet ind så er vi ligesom i tre spor og nu kan jeg sådan begynde og se arbejdet – gavnen af det.

X – så noget af det du siger – du ser dig selv som en rollemodel og der har du arbejdet rigtig meget med det her med og egentlig forberede medarbejderne på at..

I – ... italesætte hvad det er de gør. Hvad er det der sker, når beboerne får glimt i øjet? Vi har nogle frivillige der kommer hver mandag og den der genkendelse for dem der ikke kan huske, men genkendelsen af x og y der kommer – så det er genkendelsen i det, men også den der glæde de ser eller hvis de nu har været på ferie og ikke har været der – så kan de huske, når de kommer – nej, det er længe siden I har været her. Og det viser jo virkeligt, at det er noget der prioriteres højt fra beboernes side.

X – men du siger, at du for to siden startede meget systematisk at arbejde med det her frivillige samarbejde. Hvad satte dig i gang med det?

I – jeg kunne se det var nødvendigt og samtidig fik jeg nogle henvendelser fra nogle pårørende, hvis mor var død, men som gerne ville komme i afdelingen. Og så var det ligesom jeg tænkte – okay der skal noget til, at det kan lade sig gøre – jeg bliver nød til og gøre et stykke arbejde for, at det kan lade sig gøre.

X – så din ledelsestrang til at samarbejde med de frivillige og det, at du ser her er nogle ressourcer som gør en forskel for vores beboere..

I – og også for personalet...

X – ... det kommer egentlig fra afdelingen selv?

I – det kommer fra afdelingen selv. Det kommer fra den måde jeg taler med folk på – den måde jeg viser interesse på og spørger ind. Ja – men kunne du tænke dig at komme frivilligt og det får jo også et eller andet form for ry og så kom der jo en som havde en hund – om jeg kunne tænke mig... – og det er så en jeg har passet – hendes mand som hjemmesygeplejerske, og da han så dør – allerede der følte hun et tilhørsforhold – så det er meget det... altså ud og tage i mod dem – goddag og nej, hvor er det dejlig du kommer og giver dem julegaver – anerkender dem på andre måder end med løn.

X – når du nu så på det tidspunkt, at her er noget der kan blive rigtig godt for os alle sammen – er du på nogen måde blevet hjulpet i den organisering der er i kommunen – hvordan oplever du samspillet med de øvre ledelseslag – det der ligesom er kommet ovenfra – er det kommet før eller efter eller var du ligesom gået i gang?

I – jeg var gået i gang – det er kommet efter. Men efter har det jo været hospitalsvenner som vi kan ringe til, hvis vi har nogen der skal på sygehuset eller vågetjenesten bruger vi også rigtig meget, og det er jo det der med, at så har vi været med til at lave reklamefilm for hospitalsvennerne – altså ligesom prøve at involvere, og det er kommet ovenfra, og så er der Sund By er jo en stor del af det. Tingene er ligesom opstået og det skal jeg så gøre en indsats for at få til at lykkes. Det er en del af mig – det er også en del af ledelsen. Det er og se de muligheder vi har og som ikke ellers når. Kan man sige.

X – hvordan oplever du dig i den organisering der er i kommunen understøttet

I – jamen det gør jeg for eksempel gennem aktiviteten som jo også tager mine frivillige ind under sine vinger og ligesom bliver en del af gruppen og så også bliver inviteret med, når de har nogle frivilligheds dage og sådan noget. Så på den måde. Og også at aktiviteten kan byde ind og spørge om de vil komme og hjælpe med et eller andet. Det er selvfølgelig også med henblik på mine beboere, men det jo også generelt ude i huset de bliver brugt på den led. Så det tænker jeg – det er nok ligesom til nogle ledermøder, hvor vi ligesom har aftalt, at det er den her måde vi har gjort og har kommunikeret – jeg har kommunikeret med xx, og hvis der var noget jeg har været i tvivl om har jeg ligesom spurgt hende til råds og så tænker jeg også det kommer fra mine egen områdeleder som byder ind med – var det noget vi kunne arbejde med – så i samspillet der udvikles tingene.

X – men du helt tydelig også selv sat en ramme om, at det her ville du..

I – ..ja gjort en indsats for det. Ja det tænker jeg og det er jo også et krav. Jeg tænker der er nogen der skal bryde nogle barrierer for ligesom at sige, at det er okay. Du bliver nød til ligesom, at være foregangsperson overfor personalet og sige at det faktisk er en hjælp for jer, at der kommer nogen og hjælper jer.

X – du opfatter det som dit ansvar at være rollemodel – du opfatter det som dit ansvar at gå forrest og ledelsesmæssigt sætte nogle rammer for, hvordan det her skal være. Men når jeg ser det - er det svært at få øje på en kobling mellem øvrige ledelse, aktiviteten, aktivitetsmedarbejderen og daglig leder – i hvert fald på skrift.

I – det tror jeg heller ikke der er. Jeg tænker jo at frivillighed er en politisk beslutning - så på den led er der jo skrevet om det, men ikke internt i kommunen og det var måske det der ligesom skulle til, for at få flere med. Altså nogle gange skal man også se det tydeligt.

X – jamen det er fordi det jeg spørger til er – når jeg nu taler med xx som jeg har interviewet – så ser hun det jo sådan, at det helt klart er deres ansvar at rekrutterer frivillige og sikre netværksdannelsen rundt omkring dem, men når jeg så spørger til, hvordan samarbejdet med daglig leder er og sådan – hvor er rollesætningen mellem aktiviteten, aktivitetsmedarbejderen og daglig leder – så bliver den en lille smule diffust. Og der hører jeg du siger - som daglig leder er man nød til og se at det her er en daglig leder opgave at lede samarbejdet med frivillige og i samarbejde med aktivitetsmedarbejderen.

I – jeg tænker vi kan ikke dele det op på den måde – fordi vi kommer også ud og rammer bredere, når der er flere der rekrutterer på den måde. Og nogen gange så handler det om, at få nogen ind som har et forhold til en afdeling i første omgang og lige pludselig så kommer ringene i vandene – så er der flere der bliver inddraget i det. Så jeg kan slet ikke se, at vi kunne leve uden hinanden – det tror jeg simpelthen ikke vi kan og det er vigtigt – og selvfølgelig tænker jeg aktiviteten har en stor del, men mit ville ikke helt have kunne lade sig gøre, hvis alle frivillige skulle samme regel, fordi det kun herovre ved mig de får en julegave. Hvis de nu var inde under aktiviteten – så kunne jeg jo ikke udvælge nogen og give og ikke andre. Det ville skabe splid tænker jeg.

X – men det jeg også hører hende sige det er at på et tidspunkt skulle man have bruger/pårørenderåd, men i dag er det måske ikke helt entydigt om den beslutning er der eller ej – hvorom alting er, har langt de fleste af

plejecentrene et bruger / pårørenderåd, hvor det her netværk af frivillige på en eller anden måde er forankret ind sammen med, at daglig leder typisk vil være mødeleder og aktivitetsmedarbejderen sidder der. Så på en eller anden måde er der vel en konneks der eller..

I – altså her hos os har vi jo bruger / pårørenderåd og så har vi et centerråd. Og centerrådet er jo kørt af de frivillige. Og formanden i bruger / pårørenderådet er med en gang om måneden eller i kvartalet eller hvad det nu kan være - til deres centerrådsmøde – så den konneks kunne skabes.

X – så hvis i faktisk manglede nogle frivillige – hvis i havde nogle borgere der havde nogle behov i gerne ville understøtte – så ved at bruger / pårørenderådet er repræsenteret i centerrådet – så skaber man også et samarbejde her.

I – nej det gør man ikke her. Mange gange er bruger/ pårørenderådet – vores beboere er efterhånden rigtig dårlige, når de kommer her. Nogen lever kun 10 – 12 – 14 dage – så derfor er det nogen gange svært, at finde rekruttering til bruger/ pårørenderådet. Så det vil simpelthen være for stor en opgave, hvis de også skulle tage sig af den del. Så det er ledelsesmæssigt.

X – så det er ledelsesmæssigt, men hvad var det så du sagde om, at man også er repræsenteret i centerrådet.

I – jamen der er jo frivillige i centerrådet og nogen gange så kan jeg jo godt – hvis jeg nu finder på et eller andet – så vil jeg godt kunne spørge centerrådet om de kunne komme og hjælpe. For eksempel laver de dekorationer til vores fest eller de kommer og dækker bord. Og det er tit centerrådet der sørger for den del, men det er den vej vi går.

X – så på en eller anden måde bliver du sådan et bindeled som leder der binder de her to ting sammen og det gør du på egne vegne, når du ser nogle behov.

I – ja, men også på tværs i huset tænker jeg. Hvis man kan se mulighederne på den led. For jeg synes vi har et stort samarbejde med de frivillige og kender mange af dem rigtig godt.

X – jeg vil bevæge lidt over i noget omkring rammerne. Og det jeg vil spørge om – på hvilken måde arbejdes der med at rekruttere frivillige set fra din stol og er der noget der efter din mening virker bedre end noget andet.

I – aktiviteten – der er nogen gange – der var et tidspunkt, hvor vi talte om, at vi havde brug for nogen flere, og der havde vi faktisk en annonce i vore aviser. Men meget af det foregår også fra mund til mund og jeg synes der kommer flere og flere og melder sig som frivillige selv. Det er også unge, fordi efterhånden skal du gerne have noget frivillighed på dit CV – så derfor er der også flere der er ude og spørge indtil – kan i bruge mig til et eller andet – jeg kan det og det eller hvad det nu kan være.

X – var det dig der fortalte om, at i havde to skolepiger der kom og læste højt...

I – ... som simpelthen har sendt et brev og det er jo fantastisk for så er det virkelig nogen der vil det og det kræver det jo også. Det kræver også en form for rummelighed for det er også meget forskellige og skoleelever på 13 – 14 år skal jo ikke behandles på lige fod med ældre mennesker. Så det om at kunne være fleksibel i sin måde at agere på.

X – så bliver jeg lige nød til at gå lidt tilbage, fordi nu har du sagt et par gange, men det handler omkring din ledelse. Hvor meget tid af din ledelsestid bruger du egentlig på, at skabe rammer og styring for frivillig samarbejdet – og det kan være lige fra rekruttering, til modtagelse og introduktion til ledelse af arbejdet, hvor en del af indsatsen ligger i at få medarbejderne med.

I – jamen det er et skud – jeg tænker en 1/5 del – jeg vil ikke sige det er dagligt jeg gør noget – jeg har jo også møder – nyligt opstået med aktiviteten – noget af det er jo også omkring de frivillige – jeg vil sige mellem en 1/5 og 1/10 del. – men det er blevet mindre end det var. I starten brugte jeg nok mere på at få det opstartet. Jeg bruger også tid på at holde et opstartsmøde med nye frivillige, hvad er det for nogle mennesker. Nu har jeg jo to afdelinger – eller den er delt i to – og er det bedst på b eller c, hvor vi også har nogle demente. Hvem kan få mest ud af fællesskabet.

X – er det sådan en screening eller afklaring med den frivillige omkring, hvor de bedst kan få deres kompetencer i spil?

I – ja og hvad kan de rumme af ting og sager. For de demente skal de jo kende og vide, hvornår de skal trække sig og hvornår de ikke skal trække sig. Og det er en vigtig opgave som ligger ved mig og det kan også være jeg inddrager noget af personalet til ligesom at sige – prøv at se om I kan tænke et eller andet ind her – nu skal vi starte op med noget musikterapi – og her er det lidt spændende, hvem der så kan få noget ud af det.

X – så det her med når man læser litteraturen – så har man ikke tid til det her ledelsesmæssigt, fordi det tager rigtig lang tid.

I – jamen det tager jo lang tid, men vi har også tid til det. Vi kan simpelthen ikke lade være med at have tid, fordi så bliver det simpelthen ikke til noget. Det er vigtigt, at vi gør en indsats for at få det startet op og får accepten fra personalet for ellers bliver det ikke til noget. Det skulle jo gerne være sådan at det kan fungere en søndag eftermiddag, hvor jeg ikke er her.

X – men har du gjort noget særlig i din ledelse for at – for jeg hører jo egentligt, at for dig er det en naturlig del, at lede frivillige samarbejdet. Men gør du noget særligt.

I – jeg bruger meget mig selv som person – rummelighed og det jeg også personalet vil sige. Jeg har været ude og sige, at det her er nødvendigt. Det er nødvendigt for at vi kan eksistere fremadrettet også – så derfor bliver vi nød til at finde ud af det og så er der nogen som er vandbærere og som virkelig gerne vil det og det er jo dem jeg tager i spil i første omgang og så breder det sig på den led. Jeg har nogen – jeg har en der stort set bestiller vågetjeneste hver gang det kommer op i forhold til – og så handler det også meget om at snakke om det og med de pårørende – hvad er det de har brug for – vil de selv gerne være her eller er det svært for dem –

X – mulighederne for at rekrutterer, hvor ser du dem – kan du få alle de frivillige du vil?

I – ja det tænker jeg at jeg kan.

X – du oplever ikke at det er et problem at rekrutterer

I – nej og heller ikke i starten, hvor jeg tænkte – der er da ikke nogle der vil bruge en Sankt Hans på at stå og grille pølser – men jow det er der. Og så er det jo med at benytte sig af den mulighed og det er til stor hjælp for personalet at samle beboerne derude – så sidder de i fællesrummet i stedet for de sidder inde bag lukkede døre.

X – jeg bliver ved med at køre lidt i det, fordi du driver det jo selv rigtig flot og du gengiver det jo lige som det står som et skoleeksempel i litteraturen med anerkendelsen, rummeligheden og det der med at knække reglerne på de rigtige steder og tider, fordi det er noget andet ledelse der er brug for

I – det er alternativ ledelse kan næsten sige...

X – bruger du på nogen måde Sund Bys udviklingsenhed

I – det har jeg faktisk ikke gjort – det har jeg ikke.

X – kender du mulighederne gennem sund by?

I – ja det gør jeg – jeg har læst deres nyhedsbreve og sådan noget. Og jeg vil så sige i forhold til, at vi har en datter vis mor er meget dement og gennem samtaler har vi henvist hende til sund by med henblik på at starte en pårørende gruppe for børn til forældre der er demente. Jeg ved de er der. Men har aldrig tænkt på, at jeg på den måde kunne bruge dem.

X – du virker så også ret selvkørende. Hvor mange frivillige har du?

I – jeg har 7 tilknyttet fast. Og så har jeg nogen flere som eksempelvis min egen familie. 10 – 12 fungerer optimal. Der for uden kommer vågetjeneste og hospitalsvenner.

X – så du har ikke en ambition om, at der skal være mange flere

I – nej – jeg vil hellere dyrke den gruppe jeg har, og så få det til at fungere.

X – når jeg lige læser SST seneste opfølgning på socialstyrelsens kortlægning, hvor man kortlagde samarbejdet med frivillige så siger den jo – og den er lige kommet her i 16, at der er stadig et potentiale for at udvikle samarbejdet og der er nok også et potentiale for at se på ydertimerne – weekender og aftener og så er der noget med det her, at rigtig mange af aktiviteterne der koncentrerer sig om en gruppe - så den enkelte beboers behov for nogle meningsfulde aktiviteter er der måske også et behov for at få udviklet. Hvad tænker du, når jeg siger det?

I – jamen det tænker jeg er rigtigt – og det er også noget af det vi har tænkt ind. Der er nogen som ikke kan rumme mere end sig selv og måske en enkel mere og det giver noget – og det kan jo være nogen der har besøgsvenner, men det giver noget at fokuserer det hen på en enkel – og jeg synes også vi har oplevet, at det ikke kun er den enkle der får noget ud af det – det er faktisk hele afdelingen, fordi det kan være man kan få ro på sådan på en anden måde.

X – ved simpelthen at en beboer og den frivillige har en eller anden ting de hygger sig med

I – ja vi har for eksempel en yngre der er fysisk og psykisk handicappet og det kan såmænd bare være at sætte og spille et spil med hende eller sådan noget. Så på den led. Og hun får rigtig meget ud af de der enkelte fra person til person. Faktisk har jeg nogle medarbejdere som selv har startet en gruppe op

der hedder de flittige hænder – det griner de lidt af – det er beboerne selv der ligesom skulle – det skulle være en kvindegruppe som startede ud med, at de skulle strikke – den har så udvidet sig noget, så der faktisk også er nogle fra de andre afdelinger der er kommet med i den her gruppe – og så holder de møde en gang om måneden kl. 15.30 til 16.30 – 1645 – alt afhængig. Og nogen gange tager de ud i plantorama og køber blomster og snakker og det er fantastisk at se. Der er en tidligere medarbejder som også kommer stadigvæk og er med til det der. Og det med, at gruppen har udvidet sig synes jeg jo også er fantastisk.

X – jamen det er da også, fordi der på en eller anden måde er noget energi i det

I – jamen det er der – og så er der nogen gange – så giver vi kage.

X – når i nu laver nogle aftaler med frivillige – er der så ligesom et program.

I – vi har noget der er fast. Hver mandag eftermiddag kommer der tre og hygger med beboerne. Om tirsdagen og fredagen kommer en besøgsven med sin hund og snakker med beboerne

X – så der er sådan en tydelighed omkring, hvad der skal ske og hvornår de kommer.

I – der er noget der fast, men efterhånden kommer de selv og spørger – må vi tage dem og dem med på tur og se Hvidstensgruppen eller alt sådan noget – vi går til noget om lørdagen med musik – må vi inviterer nogen med – ja selvfølgelig må I det...

X – det er jo fantastisk. Det er jo faktisk det vi gerne skulle hen i mod, at det er borgeren der kommer til os og ikke omvendt

I – lige præcis...

X – når man ser sådan på det har du jo nogle flotte successer

I – jeg – jeg høster faktisk frugterne af en kant og så vi der, hvor vi arrangere – vi havde påskefrokost og der var to der kom og lavede mad og hyggede om dem og sammen med aktiviteten. Og når vi har fester – jeg har da også en veninde – hun kan da godt hjælpe til – så der er flere til at løfte opgaven.

X – har du været engageret i frivilligt arbejde udenfor dit arbejdsmæssige liv eller tidligere – eller hvad er der ved din karakter der gør du på den måde kaster dig ind i det her...

I – jeg tror jeg altid er opdraget til og være en hjælpende hånd og ikke nødvendigvis få noget ud af det – den rummelighed har jeg og så vil min mor sige, at sådan er jeg ikke opdraget for sådan er min søster ikke – så tror bare det ligger...

X – hvis vi går ind i det her felt styring – så er der jo det traditionelle ledelseshierarki, hvor når man er leder så har man også en magt og med magten vil man også gerne kunne kontrollere og styre tingene, men på en eller anden måde, når man skal bøje reglerne imellem forskellige parter og man på den måde skal være ydmyg og anerkendende og rummelig for at kunne få det her til at fungere – så er man også nød til at aflægge den der magt. Hvordan gør du

I – for mig er det slet ikke magt – for mig er det det potentielle at se livskvalitet for den enkelte beboer. Det er målet og hvis jeg kan gøre noget og hvis jeg kan være ydmyg og imødekommende så handler det ikke om magt. Altså for mig er det ikke vigtigt med magten – den tænker jeg slet ikke – den kan jeg slet ikke forestille mig er der – men altså jeg er jo godt klar over jeg har en vis form for magt –

X – men du er også i stand til at ligge den fra dig

X – fordi det bliver så måske lidt det næste jeg vil spørge ind i – kommunaldirektøren har jo sagt at det er netværksledelse det kommer an på her i moderne tider og da bliver vi som ledere – i hvert fald i nogle sammenhænge udfordret på det her med at vi også er i et traditionelt hierarki, hvor der skal være regler, praksisser og procedurer for, hvordan tingene skal være. Men når vi så har sådan en parallelorganisation, hvor vi netværksleder så går det jo lidt på tværs af det traditionelle – oplever du det giver dig nogle udfordringer som daglig leder?

I – nej – jeg vil sige, at for mig har det altid været vigtigt, at – jeg har en stor snitflade i kommunen qua de bijobs jeg har som for eksempel hygiejne konsulent eller som andre ting – og hvor jeg tænker det er vigtigt, at kunne netværke – vi har jo været på kursus i livskvalitet og selvbestemmelse og det har jo givet os virkelig noget i forhold til, hvor vigtig det er at netværke og det benytter vi os stadig af. Vi netværker stadig selvom det nu snart er 1½ år siden. Så det tror jeg er vigtig for at vi kan overleve i det her samfund. Så nytter det ikke vi har hierarkier – vi bliver nød til at netværke og til at anerkende – der er nogen i de andre centre som gør nogen rigtig gode ting og

det vil da være tåbelig, hvis jeg tænker – nej nu bliver jeg herinde og så opfinder jeg selv den dybe tallerken. Vi skal jo kunne bruge hinanden.

X – men ikke desto mindre så er det jo sådan lidt en udfordring, at man også sommetider træder ind på nogen andres arenaer – altså netværksledelsen handler jo rigtig meget om det her bord og så trække de rigtige ind nærmest ad hoc for at få løst nogen opgaver – for at få noget til at fungere. Hvis man forestillede sig at ledere fra forskellige lag skal sætte sig ind og få løst en konkret opgave – der oplever du ikke nogen problemer?

I – jo – det gør jeg ind imellem. Men der er jeg nok den der rummelige der forsøger at inddrage folk i stedet for. Det er der, hvor det er vigtigt, at du lader magten være hjemme og er rummelig og anerkender de andres ideer selvom du måske tænker, at det er jo helt hen i vejret. Og så tænke af den vej får jeg alligevel mit igennem. Jeg er måske ikke den der råber højest, men det er mig der måske har dybden til måske ligesom at sige..

X – men det er måske også lige at mærke efter, hvad er det den anden siger

I – ja – prøv og udforske det lidt i stedet for med det samme og lukke af eller et andet. Og det handler det meget om. Og det gør det jo også med de frivillige. Det er jo det der med også at lade dem komme med de gode ideer for at du får det udviklet...

X – for jeg tænker det er vel også rigtig meget der man bruger netværksledelsen og smider magten lidt fra sig og så få fundet ud af, hvad er det vi gerne vil have løst

I – lige præcis. Og jeg tænker hvis det altid er den tilgang du har - bliver det også nemmere for dig ad åre – og det tænker jeg det er – jeg synes ikke det er noget problem. Jeg synes det fungerer rigtig godt. Og det kan godt være der er nogen der tager lidt længere tid om at finde enigheden, men det lykkes.

X – selve kommunikationen med de frivillige – er den forskellige fra, hvad du ellers foretager dig.

I – jeg tror ikke kommunikationen er så meget anderledes, men det handler om – de skal som alle andre mennesker anerkendes og de skal tales til ordentlig, og vi skal finde ud af, hvor er vedkommende henne – jeg tænker ikke den er anderledes. Men det handler om, at se dem som nogle der vil komme og hjælpe mig. Altså det er lidt vigtigt. Altså det er faktisk lidt vigtigt at sige, at det er mig der har brug for dem og ikke omvendt.

X – er det også rigtigt, at hvis den frivillige står og har brug for et svar så vil du gøre det meget hurtigt – der er ligesom nogen der siger, at med frivillige er det her og nu

I – jamen det er det – helt i starten var de helt henne ved min dør og skulle spørge om nogle ting – kan du lige hjælpe med en eller anden sang – eller kan du lige kopiere det her som vi kan bruge – og det handler om at sige, at selvfølgelig kan jeg det. Og de fem minutter kan man godt lige lade det andet ligge, men det var rigtig vigtig i starten, men det er ikke så vigtig mere. Og de ved også godt at jeg har travl

X – men handler det så også om, at den måde over tid i har fundet ud af at samarbejde – så handler det også om, at de får vist, hvor kopimaskinen står og så kan de måske godt selv eller hvad handler det om?

I – ja nogen ting handler om det, men nu har vi jo låste døre alle steder – så det går jo ikke. Men det handler også om, at før i tiden var det vigtigt at det var mig – det er det ikke længere. Nu kan det godt være personalet og personalet tør også at svare på det.

X – men det her med kommunikationen vil jo fylde rigtig meget for nogen, men der er det jo igen frugt du høster, fordi du har fået dit personale med på vognen. Oplever du nogensinde fra dit personale at de stiller spørgsmål ved at samarbejde med frivillige?

I – slet ikke mere. Men hvis vi får nogle nye der kommer ind så stiller de spørgsmålene lige i starten – de skal sådan lige finde ud af, hvad det her er for noget og de skal ligesom klædes på til samarbejdet med frivillige her og så bliver det en naturlig del. Nu er det ikke længere mig der nødvendigvis tager snakken, men den der introducerer.

X – vedr. styring og rammer og håndtering – jer som trekløver – aktiviteten, medarbejderne og dig. Hvem er det der styrer? Og hvis du tænker du skal lade være med at tænke så meget i hvem der styrer fordi vi jo bare løser en opgave i fællesskab, men jeg har brug for du ligesom siger, hvordan er det egentlig lige det hænger sammen og at der ikke er noget der falder ned mellem to stole. Hvordan supplerer i hinanden, fordi lige nu kan du næsten få det til at lyde for mig som om, at vi ikke behøver aktivitetsmedarbejderen, fordi..

I – nej, men det har vi brug for – sådan vil jeg ikke lyde.

X – det er lidt karikeret...

I – ja præcis, men jeg tænker samarbejdet – helt klart er vi et trekløver – jeg kunne aldrig finde på at lave noget vildt uden x var ind over. y er ikke så kendt i afdelingen i huset i det hele taget – så han er faktisk lidt diffus, men der er rigtig godt samarbejde med den daglige aktivitetsmedarbejder og så grundlæggende holdning til aktiviteten i det hele taget.

X – så prøv og sig lidt mere om, hvori samarbejdet med aktivitetsmedarbejderen består. Er det dig der sætter rammerne for, hvad du vil have eller hvor kommer rammerne fra eller hvad sker der?

I – ja – det gjorde jeg meget i starten – der var det meget mig der sagde – jeg kunne godt tænke mig – at vi havde det her og var ude og gøre en indsats for at det lykkes. Men nu ved aktivitetsmedarbejderen også, hvad rammerne er i afdelingen og det der er rigtig er at inddrage aktivitetsmedarbejderen som en del af afdelingen som en del af os. Og det har været meget vigtig for mig, at gøre også i forhold til mit personale, fordi en ting er jeg synes det er vigtig, at hun er her, men det skal de også. Så det sådan noget med at inviterer hende ind og fortælle, hvad er det hun kan og tage hende med til vores møder og skal hun spise en madpakke så kommer hun over til os og gør det, fordi de er meget skilt aktivitetsmedarbejderne – så for at få tilhørsforhold så kan vi også bedre bruge hinanden. Det bliver et fællesskab om at få opgaven løst. Hun har også gået ind ved nogen af vores demente – jeg har lige tilgangen i dag – er det okay jeg gør det som en del af aktiviteten – og det er jo rigtig rigtig fin. Og så snakker vi om det – jeg kunne godt tænke mig eller hun kommer og siger jeg kunne tænke mig vi gjorde sådan og sådan – hvad siger du til det? Jamen det er helt fint. Og hun har også fået samarbejdet i forhold til personalet, når hun står og mangler noget så tilbyder de sig og når de mangler noget så tilbyder hun sig – det giver altså rigtig meget. Så jeg vil sige – det er altså ikke mig der styrer – det har jeg gjort i starten, men jeg har overladt mere og mere til dem – også at kunne træffe nogle beslutninger, hvor de tænker, at det ville xx også sige ja til.

X – så hvori består din ledelse i dag? Altså hvad synes du der er det væsentligste du skal tage dig af i dag, fordi det jeg hører du siger det er, at i dag er i nået dertil, hvor det fungerer i et ubevist samarbejde. I samarbejder bare om det, fordi rammerne på en eller anden måde er der – i har de frivillige som passer godt til afdelingen i dag og i har en arbejdsplan for hvad det er for aktiviteter der skal være og så udvikler man derfra. Så hvad er din ledelse i dag?

I – min ledelse i dag er ligesom, at faciliterer det der er der i dag i forvejen. Ligesom at understøtte når der er brug for det i det daglige. Og rigtig vigtigt for det er der tingene sker – det er en nødvendighed – og det handler også om, at afgive magten kan man sige og tro på at de godt selv kan.

X – hvordan er din rolle så i forhold til at sige - at skabe en kobling til huset eller øvrige ledelseslag – i hvert fald op af i forhold til den her samskabelses dagsorden vi alle taler om

I – det gør jeg på flere områder. For det første gør jeg det i vores egen ledergruppe, men også når vi har koordineringsmøder i huset, hvor aktiviteten og køkkenet er med og nogen gange så handler det også om – hvis Charlotte går ned i køkkenet så er det ikke altid det kan lade sig gøre, men det handler om, at jeg skal sige at det her faktisk er til beboernes fordel og hensigten er i ikke skal gøre noget, men vi vil bare gerne have et eller andet, hvad det nu kan være. Samarbejdet med køkkenet og samarbejdet med aktiviteten – men det det handler også om, at videregive de oplevelser vi har, fordi nu fortalte jeg lige for leden om vores forårsfest, hvor produktionsskolen også kommer ind og det giver noget. Det er det med at fortælle kollegaerne historien og de siger de der elever der kommer og læser kan de ikke også godt komme til os – jo siger jeg, men vi bliver nød til lige at starte op for så og se om det har en hensigt og om det kan gå på den led.

X – er det her også motivationsfremmende. Jeg tænker på det gode eksempel.

I – ja i høj grad. Og også det her med at det tager tid. Det er en nødvendighed at vi investerer tid i det for at vi kan se bagefter, at vi får et udbytte ud af det. Og der tænker jeg, at der hvor jeg kan lov forsøger jeg at få den igennem. Og ikke fordi det skal lyde åh hvor er i fantastisk, men for at fortælle, hvis i gør indsatsen får i noget ud af det. Men det kræver en indsats.

X – men oplever du, at der er en forskel – det kan bare være i jeres egen lille ledergruppe

I – jamen der er stor forskel...

X – så det er rigtig nok, hvad litteraturen ligesom siger..

I – ja det er det. Og vi har også haft nogle kampe. For så har vi haft en stor fest, hvor de skal leverer et stykke arbejde, men de må ikke spise med, hvor jeg har været ved Anette og sige – det sker ikke ved mig. Så er de altså mine medarbejdere den dag, fordi de skal ikke stå ude og vende pølser og så kan de

ikke selv spise med. Og det er der vi har stor forskel og det bliver jeg ved med arbejde for, og efterhånden så bliver det også bedre.

X – men siger du også dermed, at loyaliteten over for nogle regler – altså det her med at finde ud af, hvornår det er man skal bøje dem lidt for at vi kan gøre det her – det skal der arbejdes lidt med og det er ikke gennemført alle steder

I – det er ikke gennemført alle steder og et eller andet sted handler det jo om, at den leder vil synes det er uretfærdigt, at den frivillige skal have en gave, når jeg ikke kan give mine egne en – men hvor jeg siger – de frivillige får ikke løn – så de skal have en eller anden form for anerkendelse og det er helt åbent ved mig – jeg ved godt i ikke får julegave, men de leverer altså også noget specielt på den led. Og det giver noget godt tænker jeg.

X – altså ud af alt det du siger så kunne jeg jo have den hypotese – og det kan du være helt uenig med mig om – men din succes er rigtig meget funderet i, at du har taget det afsæt, at det er rigtig rigtig vigtigt for mig, at få mine medarbejdere med til at forstå, hvorfor vi skal det her. Fordi du havde ikke fået den mulighed eller den ledelsesmæssige mulighed som du har i dag, hvis du ikke har dem med.

I – nej det havde jeg ikke og så havde det jo været vanskelig hver gang de kom for så skulle vi jo tale om, hvad de måtte og de ikke måtte og det kan vi ikke bruge tid på og hvis man skal igennem det hver gang så ser man heller ikke ideen i det og formålet med det. Så hvis ikke jeg har mine medarbejdere med og det bliver en fælles opgave så lykkes det ikke.

X – og det får mig egentlig til at bevæge mig over i noget af det sidste der handler om motivation. Men det her med hvis man se et formål med nogle ting, så er det nemmere at arbejde med i praksis – hvis man kan identificerer sig med, at det her er fornuftig og så videre – så hvis jeg nu vil spørge til, hvordan har man arbejdet med at motiverer til et øget samarbejde med frivillige blandt dine medarbejde

I – det handler meget om italesættelse og komme med forslag til, hvornår de kan inddrages. Og meget det her med, hvad det er for en forskel de gør. Hvis vi nu kigger – tag et eksempel – hvis vi nu kigger på beboerne en mandag efter de frivillige har været, hvad er det så de ser, hvad er det vi ser i dem og den der italesættelse af, at vi har faktisk nogen som synes, at dagen har været fantastisk og aftenen bliver det med. Okay, jamen så er vi faktisk derude, hvor

vi får noget ud af det – tegn billedet hele tiden og sætte ord på og sige hvad er det vi får ud af det.

X – så effekten af at samarbejde med de frivillige bliver meget tydelig igennem beboerne – det kan man arbejds-mæssigt se og mærke

I – ja det er det udgangspunkt vi skal tage for så handler det ikke om, hvad jeg personligt synes eller hvad mine medarbejdere synes – så handler det faktisk om, hvad der er godt for den enkelte beboer

X – men så har du også skabt en kultur..

I – jamen det har jeg - for det handler om livskvalitet – og det er kulturen og den skal være der eller jeg vil sige den skal have lov til at være der, fordi jeg tror i bund og grund den er rigtig mange steder, men der er bare nogen der skal tør gå ind i det. Og ligesom sige, at det er det her vi gerne vil have ud af det.

X – men du siger jo også samtidig, at hvis ikke du havde taget dine medarbejdere med på vognen og havde italesat samarbejdet og formålet med de frivillige så var du ikke nået dertil, hvor du er i dag.

I – så havde jeg stadig selv skulle tage en meget stor del af arbejdet.

X – det er en stor pædagogisk proces.

I – jamen det er det, og det er ikke en, hvor du kan sige om et ½ år så er jeg i mål – det er det ikke – det har taget sin tid, men det er fantastisk at kigge tilbage på.

X – hvor er du henne af om fem år

I – jeg er endnu vildere. Jamen det er noget med at prøve at tænke nogle helt andre tanker i forhold til, hvad er det der kan gavne den enkelte og – at Anette og jeg har talt om på Facebook med nogle gamle dansende damer, hvordan kunne vi få det integreret her – for jeg kunne lige se, hvem af beboerne der var, og så det der med, at vi får en ind – en fleksjobber som er musiker – hvor jeg siger til medarbejderne – så prøv at tænke – han er ikke startet endnu – hvem der kan få gavn og glæde heraf.

X – så du har vilde ambitioner om at udvikle det her.

I – for det giver os nogle rigtige gode oplevelser og det giver os noget glæde

X – hvordan kunne du så tænke dig, at de ledelseslag der ligger over dig kunne støtte dig bedre i at du får mulighed for at udfolde det her.

I – jamen det er jo ved at give accepten til at jeg nogle gange bøjer nogle regler og gør noget der er anderledes – tillade den der kreativitet til at udfolde sig - for at du får det udfoldet og udviklet – så kræver det noget kreativitet og man kan se, at det var lige her jeg kunne inddrage en frivillig og så kan de jo understøtte det ved at gå ud i samfundet og sådan ligesom fortælle, at vi har brug for noget frivillighed og det kunne også være at måske skulle vi have noget mere på skrift omkring det her – måske skulle vi finde ud af. Hvordan er vores struktur, hvordan kan vi benytte os bedre af hinanden? Kunne vi benytte os af udviklingsafdelingen i Sund By

X – men det jeg lige synes er særlig interessant i det du siger her er det her med rammerne – altså, når man nu siger at samarbejdet med frivillige det er anderledes end i det traditionelle ledelseshierarki - så peger du på, at rammerne for samarbejdet med frivillige de skal måske være tydeligere – legaliseres og være tydeligere i forhold til, hvor er det de er anderledes

I – nogle af vores frivillige er måske nogle som ikke altid kan klare deres eget liv som – vi har en som kommer i huset som kører frem og tilbage til gudstjenester og sådan noget og hvis man sådan ser – så tænker man – hold da op, hvordan kan han rumme det, men det er netop det med at finde ind til en enkel opgave de kan gøre – og det kan vi ikke hvis ikke vi samarbejder omkring det, fordi jeg har jo ikke alle opgaverne i hovedet – så der er jo ligesom nogen - ligesom aktiviteten der overordnet skal være paraplyen for de frivillige, men i et samarbejde. Så hvis nu jeg får en god ide – så skal den ikke igennem en masse administration før den kom ud til noget – så kan vi fange den i fællesskab og sige – det prøver vi da og så det ikke dør i administration.

X – så vil jeg sige tak for interviewet. Nu går jeg hjem og transskriberer det hele og anonymiserer det hele så godt som det lader sig gøre og der indgår ingen navne i rapporten, men jeg kunne tænke mig at bruge nogle citater ind i analysedelen – vil det være okay

I – ja det er helt okay – jeg står inde for al det jeg har sagt

X – vil du se det jeg transskriberer?

I – nej det har jeg ikke behov for, men vil gerne se rapporten, når den er færdig

X – tusind tak

Informant V – daglig leder

(X = interviewer / I = informant)

X – jeg tænker, at vi starter, og tak fordi du ville tage det her interview med mig. Nu har jeg lige præsenteret dig for baggrunden for specialet og formålet med det. Har det givet anledning til nogen spørgsmål?

I – nej, det har det ikke. Jeg synes bare det lyder spændende og jeg vil i hvert fald gerne fortælle, hvad jeg ved om det.

X – så synes jeg bare vi kaster os ud i det stille og rolig. Sådan lige indledningsvist – hvor lang tid har du været ansat i Horsens?

I – I Horsens kommune - der har jeg været ansat i 22 år.

X – I Horsens kommune?

I – ja, men jeg har ansat som leder siden kommune sammenlægningen

X – ja..

I – i 2007

X – da har du været leder her på...

I – ja – xx

X – ja, jeg skulle til at sige Østbirk, men Birkebo. Kunne du ikke starte med sådan kort at fortælle mig lidt om din rolle som leder i forhold til samarbejdet med frivillige og hvordan du ser organiseringen i Horsens fra din stol?

I – jamen altså jeg - i forhold til samarbejdet med frivillige – altså jeg – altså fra min stol ser jeg det nok meget, hvordan gør vi det her og hvordan er det vi arbejder med det. Nu og det er faktisk helt tilbage til før kommune sammenlægningen, da fik vi jo en rigtig god start på samarbejdet med frivillige, fordi vi fik – vi fik nogle penge som gjorde vi kunne ansætte en antropolog i et år – som ligesom kunne opdyrke frivillige samarbejdet – som ligesom har startet det hele op herude i vores område...

X - ... og hvornår siger du det var?

I – åh, årstallet kan jeg ikke lige huske, men det var i hvert fald før kommunesammenlægningen..

X – okay så vi er før der 2007?

I – ja..

X – da fik i nogle penge til en antropolog

I – ja målrettet frivillige samarbejdet.

X – nej, hvor spændende – sig 'lige lidt mere om det – var det noget du stod bag?

I – nej, jeg var en del af det. Da var jeg ikke leder den gang – da var jeg jo egentlig medarbejder her, men var med i det projekt og var med til mange af møderne hun havde – antropologen. Hun lavede jo en hel masse beskrivelser af det arbejde med frivillige og vi fik lavet nogle retningslinjer og noget – hvordan agerer vi i det her – samspil.

X – danner det fortsat baggrund for noget af det der sker i dag?

I – ja, det gør det faktisk.

X – så I har simpelthen noget på skrift om samarbejdet med frivillige?

I – Ja

X – er det noget man kan finde nogle steder eller...

I – det kan man – vi skal lige prøve, at have fat i Grethe Terkildsen for hun var også en del af det. Og jeg er næsten sikker på, at hun har rapporten.

X – nå – det kunne da være lidt sjovt at læse det fra dengang vis jeg måtte det. Men Grethe Terkildsen kan jeg prøve at spørge til.

I – ja

X – okay. prøv at sige lidt om, hvordan du ser organiseringen af det samarbejde med frivillige i dag.

I – jamen da ser jeg faktisk, at alt det vi lavede den gang danner stadig grundlag for samarbejdet. Der hvor – i den position, hvor jeg sidder – er det ikke altid mig der har kontakten til de frivillige. Det er vores aktivitetsmedarbejder. Som egentlig har samtalerne med dem og laver aftaler, og hvor vi så bagefter snakker sammen, hvor er det vi kan se den frivillige vil passe ind og hvad er det for nogle opgaver de vil kun være en del af.

X – prøv lige at sig ' lidt mere om det her med, at det er aktivitetsmedarbejderen der laver aftalerne. Siger du at det er aktivitetsmedarbejderen der har den primære opgave i at rekruttere

I – ja det er det

X – så det er egentlig alene jeres aktivitetsmedarbejder der står for at rekruttere i forhold til behov jeres beboer måtte ønske sig.

I – ja, en stor del af det er i hvert fald. Det er altid – vi har et rigtig godt samarbejde og kommer med forslag – hvad kunne vi tænke os, men det er egentlig – herude i en landkommune – og hvor det rigtig meget er **mund til mund metoden** – nogen gange så ser de frivillige nogen som ikke har noget – så siger de til dem om de ikke kunne tænke sig – tag da lige og gå op og snakke med dem deroppe –

X – hvor mange frivillige har I?

I – jamen altså vi har – jeg tror vi har nogle og fyrrer.

X – nåe – hold da fast. Som kommer mere eller mindre fast?

I – ja – vi har så nok – vi har ca. 15 tæt tilknyttet plejeafdelingen.

X – 15 tæt tilknyttet plejeafdelingen. Er der så et program for dem, så der er, er en vis synlighed om, hvad der sker hvornår.

I – ja

X – så mandag der kommer Lise og Lotte og torsdag noget andet – fordelt henover ugen...

I – ja

X – den her Socialstyrelsens kortlægning i 2014 den er jo lige blevet fulgt op af en ny opfølgning på, hvordan ser det så ud nu, men begge to peger de jo på, at det her med at have aktiviteter i ydertimerne eftermiddag, weekender og aftener og sådan noget og det at have aktiviteter i forhold til enkeltpersoner – det er måske stadig en udfordring. Hvordan oplever du det?

I – det oplever jeg nok ikke her som nogen udfordring, fordi vi har aktiviteter i stilletimerne og i weekender – også. Fordi vi har nogen – nogen frivillige som kommer flere aftener og enten... der er en fast aften om ugen – lørdag aften de kommer og spiller bankospil med alle vores beboere og en aften kommer de og bager vafler eller bager æbleskiver eller et eller andet og det er hele året rundt. Pandekager og bare er omkring dem og hygger med beboerne.

X – men hvad så i forhold til enkeltaktiviteter, fordi det du nævner der er også meget gruppe aktiviteter, hvor der er mange der sidder sammen og hygger sig med noget bagværk eller spil eller hvad det nu kan være.

I – men vi har også nogle – hvis vi fornemmer vi har nogle beboere der gerne vil have enkeltaktiviteter – jamen så går vi ud ser, hvem af vores frivillige der kunne være gode til det eller have lyst til at gå ind i det. Og kunne sammen med...

X – jamen det er jo en kæmpeflok i har.

I – ja det er det. Men da føler vi os også privilegeret. Men da er det også netop fordi, man siger at ledelse – men den er jo rigtig vigtig i det spil, fordi vi skal jo have en ordentlig dialog med vores frivillige, og de skal føle, at de også gør en forskel her.

X – så – nu er vi jo langt inde i noget af det jeg ville spørge dig om, men lad os bare tage det nu, når vi lige er der. Det handler egentlig lidt om det her med aktivitetsmedarbejderen – hvad er det du siger hun hedder?

I – hun hedder xx

X – det er hende der står for at rekruttere. Den måde som det nu er organiseret på – så – hvordan ser du så din ledelsesrolle – hvor er du henne i det her – er det hende der er lederen?

I – nej – det føler jeg ikke, fordi vi har den der dialog om, at jeg kommer og siger – det kunne vi godt tænke os eller jeg har en borger som rigtig gerne vil der kom en og besøgte vedkommende. Er der nogen i vores korps du kunne forstille dig eller kan der ske og være nogen i området som kunne have lyst.

X – så du er alligevel inde og have sådan en koordinerende rolle eller overblikrolle – hvordan vil du karakterisere dig selv?

I – det er faktisk den der overblikrolle, men også den der er med til at tage de endelige beslutninger. Hvad er det så vi gør.

X – hvad synes du din væsentligste rolle som leder er? I forhold til samarbejdet med frivillige.

I – jamen det er og være den der udadtil og være den koordinerende og støttende, men også hele tiden at have det samspil med personalet og de frivillige, for den skal man altså også virkelig huske på.

X – prøv lige at sige noget mere om samspillet mellem personalet og de frivillige, hvad tænker du der.

I – jamen det er netop det der, at – at vi har et godt samarbejde og de frivillige føler de er velkomne, når de kommer. Og at de ikke er til belastning. Og samtidig i samspillet – vi er også et sted, hvor vi har en vis form for tavshedspligt – og hele tiden skal være med til at koordinere den, at vi skal sikre alles interesser – ikke også.

X – jamen, hvad gør du, fordi når netop noget af det der er skrevet stolpe op og stolpe ned om – så har det været – jamen det kræver en hel særlig anerkendende ledelse af de frivillige for ellers løber de skrigende bort – og på den anden side kan man have medarbejderne der står og siger – de kommer bare og tager al det sjove arbejde og de gider kun arbejde, når de vil. Altså...

I – jamen jeg bruger rigtig meget dialogen og ligesom altså både i forhold til personalet og snakker med dem om – jamen hvad er det så de gør som frigør os noget tid til noget andet som vi også synes er spændende. Men også – kig på borgeren – kan vi se på dem, at det gør en forskel.

X – men kan i rent faktisk det?

I – ja

X – hvordan kan i det?

I – jamen beboerne kender jo alle de frivillige der kommer og føler sig trygge ved dem og synes det er dejlig, at de er her og også smilet og det der, at de er med i det. Nu havde vi – vi havde forårsfest i torsdags – torsdag aften – og der har vi jo et kæmpekorps af frivillige, fordi ellers kan vi ikke gennemføre det. Og de er der – fordi der var personale til – aftenvagtspersonale – til de få beboere der skal have hjælp og ellers var det aktivitetsmedarbejderen og mig og så alle vores frivillige der sørgede for alt.

X – fantastisk

I – ja og vi havde en utrolig hyggelig aften og de er med - de frivillige de sikre at bordene bliver dækket og server maden og rydder op og er også de sidste der går hjem, fordi det hele er ryddet inden de går hjem. Men der det jo også vigtigt – vi italesætter det jo hver gang – hvis de ikke var der havde vi ikke kunnet gøre det der

X – men det har vel også – kunne jeg forestille mig, når i har arbejdet med det i så mange år været en proces – når du sådan ser tilbage på snoren..

I – helt helt klart – det har været en rigtig stor proces..

X – så hvad tænker du, hvis der var et slutpunkt i forhold til at få medarbejderne med.

I – der synes jeg, at jeg er rigtig lang, men jeg tror da – jeg vil da altid kunne videre udvikle det.

X – men det er vel også noget med at få skabt en kultur – sådan er det bare her – vi samarbejder om det her og du måske også har den der lidt faciliterende rolle i forhold til at – det er sådan det skal være.

I – ja

X – hvordan gør du så i forhold til – der er jo også – efterhånden så danner der sig sådan en trekant – de frivillige – medarbejderne og ledelsen – der er jo også et eller andet magt der er på spil i det her. Men når nu du skal anerkende de frivillige – hvordan gør du det - når I nu for eksempel har forårsfest så får de jo lov at spise med ikk'?

I – ja – og det gør de nemlig.

X – ja – det er en de der varme kartofler.

I – ja og det er en varm kartoffel. Det er det helt klart, men det er en nødvendighed og da gør jeg jo det, at der har vi en fælles – jeg italesætter det jo også hver gang vi har beboer/pårørende møde – at der er vi altså også nød til at ligge noget goodwill til alle vores frivillige. Og det er alle jo enige om. Det er noget vi alle spytter i vores fælles husholdningskasse.

X – sådan så de for eksempel kan spise med eller hvordan man nu fikser det. For selvfølgelig skal de da spise med

I – ja de arbejder jo virkelig for tingene

X – og de får ikke noget for det. Er der andre måder du sådan helt synlig anerkender dem – altså udover det du selvfølgelig siger med imødekommenheden og åbenheden og hjerteligheden ved at de vil være her.

I – men også altid, hvis de kommer med et eller andet – hvis der lige er et eller andet jeg skal hjælpe med eller lige være med til at koordinerer – jamen, så er jeg der. For eksempel lige nu her - vi har nogle frivillige – de arrangerer udflugt for alle beboerne lige nu her og støtteforeningen betaler det hele, men så kommer de bare om jeg vil bestille bussen. Og selvfølgelig vil jeg det og er med til at koordinerer og ...

X – så du går sådan ind der hvor de kommer og beder en om assistance til et eller andet. Du er ikke på gave med dem.

I – nej det er jeg ikke –

X – jeg var ude et andet sted i går, hvor der faktisk blev delt gaver ud – det var sådan en, hvor jeg tænkte pu – ha – det kunne godt give nogle konflikter i forhold til det faste personale. Men det var bare helt fast. Sådan var det bare og som du også siger – handler det rigtig meget om, at tale om det. Sådan er det og det er, fordi sådan og sådan. Men så man har sit personale med. Men det er stadig interessant, og få nogen af de eksempler på, at det kan faktisk godt lade sig gøre ikke også – ligeså vel som det her med, at de må faktisk ikke spise med, hvis vi skal være helt grovkornede.

I – ja – hvis vi skal være helt grovkornet – så må de jo ikke, men hvis det her skal fungere – så er det faktisk nødvendigt. Det er jo simpelthen sådan, at når vi holder sådan en fest – så regner vi jo en pris ud for alle – vi var jo rigtig mange – vi var nogen og firs. Vi har jo mange pårørende med også og alle er jo en del af at betale for, at vi har de frivillige til og... Det der med gaver – for år tilbage – vi har altid holdt en julefrokost for frivillige for ligesom og tilgodese dem og der har de førhen fået en flaske vin, men det har vi ikke økonomi til og det har vi italesat, at det er sådan det er.

X – men i har jo så den erkendtlighed, at I faktisk holder en fest alene for dem og for det arbejde de laver. Det er jo også en måde at påskønne det. Men den her med – hvad skal jeg sige – jeg kunne tænke mig at kredse lidt om anerkendelsen og samarbejdet med frivillige, men magten der kan være – i et traditionel ledelseshierarki – så er der nogle regler og der er nogle procedurer – der er sådan nogle praksisser for, hvordan man samarbejder og en magt – jo længere oppe i hierarkiet du sidder – jo mere magt har du som regel.

I – og det er der selvfølgelig.

X – hvad tænker du om den magt du sidder på i samarbejdet med frivillige, fordi du kommer vel ikke godt af sted med at sige, at nu skal du gøre sådan eller sådan?

I – nej – jamen altså – der synes jeg rigtig meget jeg bruger dialogen, men også hvis der er nogen ting, hvor jeg er nød til at sige – jamen, det er nød til at være sådan, fordi vi har nogle regler vi skal overholde, men så italesætter jeg det og forklarer det – at det er vi nød til at leve op til, men hvordan kan vi så gøre det for at leve op til det på den bedst mulige måde –

X – så du inviterer ind til et samarbejde og giver en forklaring på, at du er nød til at skal overholde det her, men kan vi alligevel finde en anden løsning.

I – nemlig – for det tror jeg virkelig er vigtig i stedet for jeg bare kommer og siger det skal være sådan og sådan.

X – ja – det vil man nok næppe komme godt af sted med.

I – nej, det vil man nemlig ikke, men også i forhold til at få medarbejderne med i det.

X – prøv at sige lidt mere om det – at få medarbejderne med i det.

I – jamen også medarbejderne, fordi de kan godt sommetider komme og spørge mig – nu gør de sådan og sådan eller siger sådan og sådan – er det i orden – må de godt det – hvor vi så går ind og tager dialogen, jamen, hvad er det de gerne vil. Hvad er for nogle regler vi skal overholde i den proces og hvad er det så vi kan blive enige om, at gøre i den proces?

X – okay – så det er altså også noget med den her sparring imellem, når der opstår nye episoder eller et eller andet – og så finde ud af om regler kan bøjes eller knækkes lidt eller skal vi bare overholde dem eller hvad kan vi gøre. Der har du en ledelsesopgave i at finde i, hvordan det kan håndteres

I – ja det har jeg selvfølgelig det er jo min...

X – hvad er det typisk for nogen regler – altså, hvad er det for nogle regler som du typisk synes der kommer til at stå i vejen for det samarbejde eller kan blive et bump på vejen eller hvad skal man sige?

I – altså jeg tror på – altså – ja – altså der er egentlig ikke ret mange regler, men i hvert fald noget kommer mig rigtig meget på sinde, det er jo vores tavshedspligt – og vores – vi omgås med vores svage borgere og der er det jo vigtig at vi hele tiden ser på borgeren som et individ som virkelig har deres egen mening om tingene

X – så det er noget med at tage deres tarv i det her samarbejde og håndterer, at man ikke får nogen oplysninger ud de forkerte steder i det her samarbejde.

I – ja

X – Hvordan oplever du de udmeldinger der kommer ovenfra – for eksempel virksomhedsgrundlaget eller de politiske budskaber om vi skal samarbejde med frivillige – hvordan støtter det dig?

I – jamen det synes jeg da netop det gør – det støtter da mig i, at vi kan skabe et hyggeligt sted at være og hvor der er mulighed for at tilgodese den enkelte.

X – så det her med, at man fra øvre ledelse har et budskab om, og en forventning om, at man skal samarbejde med frivillige – det er sådan et pejlemærke – at så skal du også bruge ledelsestid på det - er det sådan.

I – ja, nemlig og det mener jeg også er en af mine meget vigtige opgaver.

X – hvordan tænker du den understøttelse er – er den optimal eller er der nogen ting, hvis nu du havde været topleder – så havde du gjort sådan eller sådan i forhold til at gøre det nemmere som daglig leder på plejecenter

I – det er ikke sådan umiddelbart – noget jeg har tænkt på den måde, fordi nu har jeg altid været vant til frivilligt arbejde – nu også med børnene, da de gik til forskellige ting, da har vi altid været en aktiv del af deres – og været frivillige i deres interesser og sådan noget – så jeg tænker det er jo nok noget af al det jeg ligesom bruger igen her.

X – så det ligger meget naturligt for dig, at samarbejde med frivillige

I – ja det gør det faktisk, men også det der med, at det er naturligt og man skal føle at man gør en forskel - ellers kunne man jo ligeså godt lade være eller man ville i hvert fald ikke bruge sin tid og energi på det

X – så du har det ikke sådan at du fra øvre ledelse var der brug for et eller andet der kunne have hjulpet dig bedre

I – ikke lige umiddelbart, men der tror jeg også på, at jeg er godt hjulpet, fordi vi har været med i det projekt helt fra starten. Så jeg tror på, at vi har fået en lidt anden indgangsvinkel til det.

X – okay. Ja, for det er jo mange år i har været undervejs med det her – så hvis man sådan ser over tid – så er der jo kommet en udvikling og du arbejder vel også med at få rodfæstet en kultur, hvor – jamen sådan er det her. Så jeg kunne spørge dig – hvordan har det ledelsesmæssigt ændret sig for dig over tid, for jeg kunne forstille mig at i starten måtte du bruge mere tid på det end du gør i dag. Altså jeg kunne næsten spørge dig om – er du bevist om, at du bruger ledelsestid på det.

I – nej og det er jeg nok egentlig ikke, fordi det er blevet en naturlig del af vores hverdag. Selvfølgelig synes jeg da ledelsesmæssigt, at det er en naturlig

ting – det er det jo globalt – og samarbejde med frivillige. Det gør man jo alle steder og indenfor alle områder.

X – hvor meget – hvis man delte dine rundt regnede 37 timer i en lagkage – jeg tør næsten ikke sige det – hvor meget tid bruger du så på ledelse af frivillige på ugebasis gennemsnitlig. Du bruger jo tid på at koordinerer, og ved konflikter..

I – ja og være synlig overfor de frivillige. Jamen – hvad skal jeg sige, det er rigtig svært at sige – nu i sidste uge brugte jeg nogle flere timer på at være en del af det..

X – på forårsfesten..

I – ja, men i den her uge, to – tre timer max.

X – så det er ikke sådan noget der fylder rigtig meget, men det foregår bare stille og rolig. Hvor synes du ledelsesmæssigt, at det her samarbejde kan udfordre mest

I – det er i hvert fald der, hvor vi har nogle frivillige der næsten opfatter det her som et job, og skal være med i alle beslutninger og i gåsetegn - vil blande sig i alt. Der kan det være svært.

X – og det forekommer, kan jeg næsten forstå. Hvad gør du i sådanne situationer?

I – altså det er jo igen – vi tager en snak – og hvad kan vi tilbyde – og hvordan er det vi arbejder – og hvad er vigtigt for personalet og hvad er det for nogen ting som jeg er nød til at sige – det er personalet der tager sig af de her ting.

X – så ind imellem er du nød til lige at trække linjerne op i forhold, hvordan det her samarbejde det kan være. Hvordan vil du karakterisere ledelsen af frivillige? Det er jo ikke helt som i det hierarkiske ledelsessystem – er det sådan noget netværksledelse

I – ja det er det faktisk – uden jeg sådan har gået og spekuleret på, hvad det er for en form for ledelse. Men det er faktisk netværksledelse.

X – jeg tænker i hvert fald en eller anden form for ledelse, hvor man er meget ligeværdig, men der er stadig en der skal lede tingene hvad enten det så er dig eller en anden. Er det en af de frivillige eller er det dig der er lederen?

I – altså der føler jeg i hvert fald at det er mig – det gør jeg. Fordi – altså – jeg kan jo fornemme at alle kommer og spørger – vi har tænkt det og det – hvad..

X – men det er ikke sådan at det er aktivitetsmedarbejderen der tit sidder i de der konkrete koordineringssammenhænge eller hvordan..

I – jo – det er det også ind imellem. Og det er jo også i kraft af, at hun har de frivillige med, når hun laver nogle aktiviteter for beboerne.

X – så det kan ligeså vel være hende der sidder i der sammenhænge, hvor at - der er jo selvfølgelig nogle rammer som man skal finde ud af ved hjælp af en dialog om, hvordan når vi det mål vi gerne vil. I må have et godt og tæt samarbejde i to

I – jamen det har vi også helt klart og det er bestemt også vigtigt, fordi ellers tror jeg ikke vi havde haft det samarbejde med frivillige som vi har.

X – men nu tænker jeg faktisk lige, at det på en eller anden måde er et kardinal punkt der skal være et godt og konstruktiv samarbejde

I – det skal der

X – det er i hvert fald noget af det jeg har – sådan spekuleret lidt på, da jeg skulle finde ud af, hvad der var op og ned på det her, fordi jeg kan godt sådan finde koblingerne imellem de forskellige ledelseslag, men lige præcis koblingen mellem aktivitetsmedarbejderen og den daglige leder, fordi jeg synes jo – vi har aktivitetsmedarbejdere ude på alle plejecentre, men xx der er leder for 42 centre, men der mangles ligesom en konneks mellem aktivitetsmedarbejderen og den daglige leder. Så hvem var i grunden lederen af de to – så men – det er jo det du beskriver på en anden måde, men måske også en af de ting som, hvor man kan sige – jamen det fordre også, at man har et godt og nært samarbejde for at være helt skarp på, hvordan rammerne er for det her samarbejde og kunne udvikle det.

I – ja og det gør det virkelig. Og jeg tænker jo ikke over det - for der har vi virkelig et rigtig godt samarbejde – også hvis xx kommer og er i tvivl om noget af det her – så har vi altid en dialog om, hvad vi gør

X – hvem tror du xx opfatter som hendes nærmeste leder

I – altså hun ved da godt, at der er xx, men jeg - i samarbejdet med vores beboere, da tror jeg faktisk det er mig lidt.

X – det er vist meget naturligt. Ja – men nu tager jeg lige lige tre sekunders time out – så skal jeg lige finde ud af, hvor jeg er henne af med det her.

X – det er sådan lidt indenfor håndteringen af samarbejdet med de frivillige – jeg har lige et enkelt spørgsmål, men det jeg gerne vil have dig til at sige lidt om – er det din oplevelse, at det kræver nogle særlige kompetencer af ledere for at kunne håndtere det her samarbejde med frivillige

I – altså det i hvert fald – noget jeg bruger meget i mit lederskab – det er Antonowski's – det der..

X – det der håndterbarhed, meningsfuldhed og hvad nu den tredje er –

I – ja hvis jeg formår at bruge det så er der også et godt samarbejde

X – når du siger det kan jeg jo godt høre det i noget af det du siger – altså det her med i hele tiden og forklare, hvorfor vi gør det vi gør – tager dialogen. Altså hvordan kan vi håndtere det her i fællesskab – hvordan kan jeg gøre det her begribelig for nogen..

I – og det kræver også og det har jeg også – at jeg holder en vis form for – at jeg ligesom er den der er med til at styre det her – jeg har ikke en leder over mig der sidder og dikter, hvad skal jeg gøre.

X – men jeg tænker – kræver det alligevel ikke nogen – på en eller anden måde nogen menneskelige genskaber også

I – det tror jeg da – jow

X – for når man sådan læser litteraturen, hvor krævende – altså det står jo nærmest malerisk, hvor krævende det er at lede samarbejdet med frivillige, fordi de skal anerkendes og de vil jo gerne anvende de kompetencer de har – så ja på en eller anden måde kræver det noget rummelighed og at man kan være fleksibel

I – omstillingsparat synes jeg også

X – det der med særlige kompetencer – hvis man nu tænker på nogle teorier om forandringsledelse – synes du at du har rollen som forandringsleder?

I – jamen det synes jeg, da jeg gør. For selvom jeg jo er en af dem der har været i faget i mange år – så synes jeg jo altid vi tilpasser os – den tid vi er i nu

X – men det kunne også forekomme mig, når jeg sådan lige høre dig - det er ikke noget du spekulerer specielt meget over – du gør det bare – det fungerer bare – så det er ikke sådan, at du oplever det som et problemfyldt om, som man godt kan få opfattelsen af, når man læser litteraturen.

I – det gør jeg bestemt, men det er nok også fordi, at jeg brænder for det. Og det er også sådan at det nogle gange først er bagefter – hov der brugte du da nogen af de der teorier.

X – jamen det er jo fordi jeg søger, at forstå, hvad er det du gør. For i kommunen har vi jo nogle der er langt fremme i samarbejdet med frivillige, men vi har jo bestemt også nogen som ikke er.

I – jamen det er jo også min holdning til tingene og min ballast, at altså – se muligheder i alle de ting vi kan og bruge hinandens ressourcer og vi er alle sammen noget værd.

X – så tænker du egentlig at det er det her med at være åben der gør en forskel...

I – helt klart, fordi du er nødt til at være åben for samarbejdet for ellers tror jeg ikke på det lykkes.

X – nej, men er det sådan du tænker, at hvis du nogle gange kan se, at andre ikke er så lang – så er det en af barriererne eller hvordan

I – jamen det er da i hvert fald en af barriererne det der – nogen er bange for al det nye og hvorfor nu det – altså, men også at se fremtiden. For vi bliver jo nødt til at se på, hvordan det ser ud i fremtiden. Jamen der kan det ikke lade sig gøre, at der er fast personale til det hele. Vi er nødt til at stå sammen om det.

X – og nogen gange er det vel godt, at det ikke er professionelle relationer..

I – helt sikkert – det er nemlig ofte meget godt.

X – jeg prøver at bevæge mig lidt videre – det er i forhold til evaluering – evaluerer i på nogen mulig måde samarbejdet med frivillige

I – ikke sådan den enkelte, men vi holder sådan et evalueringsmøde hvert år, hvor alle er inviteret. Simpelthen et møde, hvor vi drøfter alle de ting der kan komme op, og der er xx som regel også med.

X – ja for hvordan er samarbejdet med ham, for han kan jo dårlig være alle steder.

I – jamen det er fint, når han er der, men det er ikke ret meget.

X – så ham har du ikke et specielt nært samarbejde med.

I – selvfølgelig har der været nogen ting der har været oppe og vende indimellem og så er det nemlig ved hjælp af dialog møder og hvor vi indkalder vi evaluerer tingene

X – altså for eksempel hvis der er en konflikt

I – ja for der har i hvert fald været noget her med datastuen – og noget i forhold til kaffe og med brød og hvad det kostede – og der er xx jo rigtig god til at være den der så er facilitatoren,..

X – så når der er sådan nogen så er det jo i forhold til mit tidligere spørgsmål omkring samarbejde, hvordan du føler dig understøttet – så er det faktisk et konkret eksempel på, hvordan i bruger hinanden til, at så kommer han ind og faciliterer en proces

I – nemlig og det fungerer rigtig godt.

X – men det er den måde i evaluerer på. Det sidste jeg sådan vil spørge til – det går sådan på, at hvis man tager det udgangspunkt at tingene de er som de ser ud – i dag – så kunne jeg forstille mig, at de fleste gerne ville udvikle det endnu mere – hvordan kan du udvikle det endnu mere og hvordan kan du motivere til et endnu mere styrket samarbejde

I – jamen – altså – og det er jo svært lige og sætte noget konkret på, men altså jeg kan styrke det ved i hele tiden og være med på at vi jo hele tiden skal forny os og der kommer nye ideer og være med til at understøtte det og det er jo også en ny generation af frivillige som har nogen andre interesser og være en del af det. Uden – det fik jeg vist ikke svaret helt på..

X – fordi der er jo ikke noget facit på det, hvor man kan sige, hvis man skal motivere til et styrket samarbejde – jeg hører jo egentlig du fortæller mig, at i er i den situation, hvor i rekrutterer på den og den måde – mund til mund – men dem i rekrutterer de går så selv hjem og tager veninden eller naboen med eller hvem det nu kan være – så i har jo på en eller anden måde gang i at få vendt den her båt til, at det er borgeren der kommer til os og ikke os der skal ud og banke døre og sige vi har nogle borgere der har de og de ønsker – kan i hjælpe. Så den der motivation i at folk faktisk rigtig gerne vil hjælpe – den skal man udnytte – det lyder ikke rigtigt, men den skal man på en eller anden måde bruge konstruktivt..

I – ja man skal bruge den og man skal værdsætte den og udvikle den – man skal fastholde den.

X – er der nogen ting som du tænker jeg bør vide eller noget jeg skal tænke over.

I – ikke ud over det jeg har fortalt. Jeg tror vi har været omkring...

X – jamen så har jeg ikke flere spørgsmål. Så er vi igennem. Så jeg vil bare sige tak.

Informant VI – daglig leder

(X = interviewer / I = informant)

X – tak fordi du ville tage det her interview med mig – nu har jeg lige præsenteret dig for baggrunden for projektet, og hvad det er jeg arbejder med. Og jeg tænker, at vi starter stille med lidt indledende – hvor lang tid har du været ansat som leder her i Horsens kommune?

I – jeg kommer jo fra gammel Gedved kommune – så jeg har jo været her i 13 år.

X – hvis du skulle fortælle mig lidt om din rolle som leder for samarbejdet med frivillige og hvordan du ser organiseringen er

I – jeg tænker, at i selve organiseringen er der sket rigtig rigtig meget i de år jeg har været med – man kan sige herude hos os er det primært aktivitetsdelen der har den store del af det – jeg er selvfølgelig med, fordi vi er nød til at lave nogle helt klare aftaler med de frivillige om, hvad de må og hvad de ikke må – og hvad må de få af vide og hvad må de ikke få af vide. Jeg tænker – vi har rigtig mange frivillige, men omvendt skal de også hele tiden pleases – de skal have noget andet end vores beboere, men på en anden måde og de skal også have rigtig meget for at de bliver ved med at bevare gejsten til – så det er jo et arbejde i sig selv at have frivillige. Men vi er rigtig glade for de frivillige, og vi har mange aktiviteter og de er rigtig gode til at komme og være med til at lave aktiviteter. Nogle af aktiviteterne er sammen med personalet, nogle er sammen med aktivitetspersonalet og nogen forsøger de selv at stå for, men hvor vi så alligevel er i baggrunden. Der er nød til at være et almindeligt plejepersonale eller en aktivitetsmedarbejder i baggrunden, fordi de skal have nogle de kan få fat i hele tiden – det er de afhængige af

X – så der skal være ligesom et støtteapparat rundt om dem på en eller anden måde her fra centeret for ligesom at understøtte deres arbejde

I – ja og til hver lille aktivitet skal de vide, hvem de kan henvende sig til, for ellers går det i fisk

X – prøv og sige lidt mere om organiseringen – vi kunne starte med aktivitetsmedarbejderen og dig – hvem gør hvad – havde jeg nær sagt

I – jamen aktivitetsmedarbejderen er egentlig den der har det opsøgende arbejde – så tager vi en samtale sammen bagefter, fordi jeg er nød til at sikre mig at de også ved, hvad de må i forhold til vores borgere og hvad de ikke må – vi er ligesom nød til, at have nogle helt klare aftaler – og det er jo så derfra – kan man sige – så kan de henvende sig både til aktivitetsmedarbejderen og og de kan henvende sig til mig, hvis der er nogle ting. Det er lidt forskelligt tænker jeg – jeg tænker – man skal jo i hele tiden være over frivillige

X – det her med du siger aktivitetsmedarbejderen har det opsøgende arbejde – mener du dermed, at det egentlig er hende der rekrutterer jeres frivillige

I – det er både og – altså, hvis vi har nogle gode pårørende eller nogen der kommer – der kommer jo også mange her over for mig og træner, og der er jo nogle af dem der kommer mange gange og som jeg også får snakket med – kunne det ikke være en ide og være frivillig eller være med til et eller andet. Vi forsøger jo alle sammen og hverve nogen, fordi man kan sige jo flere frivillige – jo bedre kører det hele.

X – så alle på stedet gør sådan set sit til og samarbejde med frivillige eller få nogen til at komme ind og lave nogle aktiviteter der er behov for

I – og så kan man sige at hende der står for aktiviteten og jeg der lidt vælger dem ud, hvilke aktiviteter man skal være på. Man kan godt komme ind og synes man skal have et gymnastikhold eller et eller andet, men det er ikke sikkert det er det vi vurderer – og det har jo noget med deres personlighed og gøre også og deres kompetencer i forhold til..

X – hvordan finder i ud af, hvad det egentlig er for nogle aktiviteter i skal have

I – vi snakker jo lidt frem og tilbage om, hvad vi har og hvad vi ikke har og hvad vi synes vi egentlig mangler – mange gange er det jo egentlig de frivillige selv der kommer med nogle ting som de godt kunne tænke sig – så må vi ligesom finde ud af om vi kan støtte op om det. Fordi alting skal jo også være forsvarligt.

X – og hvor er beboerne henne i det her.

I – beboerne er - de ønsker jo også selv – for eksempel har vi en der gerne ville ud og cykle – jamen så måtte vi jo finde en der kunne cykle med ham – og på den måde – jeg tænker vi har rigtig mange der gerne vil ud og gå tur eller vil over og handle – og det kræver sin mand her hos os, fordi vi har dårlige indfaldsveje – det går op og nedad – så man skal faktisk have mange kræfter for at kunne køre en kørestol over – det jo..

X – så det kan godt være en udfordring den lille bakke der er og kantsten

I – ja – det er faktisk mange damer der ikke kan køre kørestolene før de kommer ned

X – og de fleste af jeres brugere eller beboere det er vel i kørestole eller med rollator

I – lige præcis

X – hvor mange frivillige har i

I – jeg tror vi har 56

X – 56 – hold da fast – det er dog topmålet. Nå, jamen det var da helt vildt.

I – ja, men vi har jo nogen der kommer mange gange om ugen og nogen der ikke kommer så mange gange. Nogen kommer måske og sætter sig nede i aktivitetscenteret og laver et eller andet og så kører vi borgerne frem og til bage eller spørger om de har lyst til at komme ned. Det kan være de puster æg – så spørger vi om de har lyst til at være med. Jeg synes vore køkkenpiger er rigtige gode til at opfordre vores beboere til at komme ned og være med.

X – ud af de 56 i så har – er der nogen af dem – jeg kan jo høre ved nogen af de andre, at de har jo også mange, men så er der nogen af dem der er mere fast - er det det eller...

I – der er nogen af dem der er en fast bestanddel – der er også nogen der kommer fast om fredagen til fælles sang og nogen der kommer fast om tirsdagen til boccia og nogen der kommer fast til gymnastik om torsdagen, men alligevel synes jeg – der er også mange der kommer hvis det er godt vejr – om der er nogen der vil med ud og gå

X – hvem er de frivillige

I – det er meget forskelligt – nogen er pårørende til nogen der er gået væk og andre der bare gerne vil – de har vel selv ligeså meget brug for det og have nogen og tale med og så er de blevet besøgsvenner –

X – men det folk fra lokalsamfundet

I – ja og så er det jo borgere fra byen som har været aktive tidligere og som jo egentlig kom for selv at træne og så kommet i snak med nogen. Vi har også nogen der bare kommer og spiller kort – hvor jeg tænker bare det at der kommer to ude fra byen og tager to af vores beboere med til at spille kort – så får de en øl til og hygger sig – det er sådan en rigtig mandeklub

X – jamen det er jo sådan noget man gerne vil – altså der bliver noget liv og det er noget livskvalitet for beboerne

I – det er kæmpe livskvalitet for beboerne – jeg har også en der er aktiv over i sportsforeningen, og hun ved at vi har to borgere som har været meget aktive tidligere – så dem kommer de og henter, når der er håndbold kampe eller fodbold kampe – det er kanon – bare det at de henter dem over i hallen eller de ser en kamp over på græsset – det giver jo virkelig livskvalitet og de får snakket med nogen

X – men også fordi den relation der er i mellem en professionel og en beboer og så en relation mellem to der ikke er professionelle – det er noget andet

I – men vi skal også tænke, at i vores fag er der rigtig mange damer og det der er frivillige er faktisk mange mænd – og det giver noget helt andet

X – altså de frivillige i har, er faktisk mange mænd?

I – ja vi har mange mænd – men vi har også mange mænd der bare kommer og snakker eller tager dem med ned på bænken og så sidder de der som jeg kan forestille mig de har gjort tidligere – og så deler de en øl eller sidder bare og hyggesnakker

X – eller bare ser hvad der sker

I – de der seancer er jo mindst ligeså meget værd som hvis man arrangerer sang, men det kan være man siger – på tirsdag kommer jeg og henter dig – det behøves ikke være nogen fast uge dag, hvor mange af de andre aktiviteter til de faste der kommer – det er jo faste uge dage

X – prøv lige og sig lidt om – dig og aktivitetsmedarbejderen – hvordan planlægger i det her

I – jamen det er ikke alting der er planlagt – meget af det er jo spontant. I dag er det godt vejr og så kommer de op og spørger om der er en der vil med ud – i går for eksempel kom der en og spurgte om der ikke var en der ville med ned til søen og fordre ændre. Men det tænker jeg det er mange mænd der har det der med – at det må ikke være planlagt – men de er rigtig gode til at komme og de kommer flere gange om ugen – det kan ligeså godt være om aftenen som om dagen – hvor dem der ellers kommer jo meget er planlagte tider

X – fordi det ligesom er gruppeaktiviteter eller noget der bliver planlagt og arrangeret

I – og der er mænd bare bedre til det spontane – nu har de læst i avisen at der er håndbold over i hallen – jamen så ringer de og spørger efter om en eller anden vil med over og se

X – men tror du også det handler om, at der frivillige mænd - det er deres måde ikke at sidde ensomme og alene – så det er også en win win for dem

I – for nogen af dem er det – men der er faktisk også familiefædre der kommer

X – hvad mener du med det – familiefædre

I – jamen det kan man sige – det er forholdsvis yngre mænd – som har deres børn der er ovre og spille – så nogen af dem de ved, er kommet ovre i hallen tidligere – dem kommer de og eller ringer og spørger om de har lyst til at komme med – så er de med ovre og se

X – okay, så hvis nogen af jeres beboere har haft en aktiv hal liv eller hvad det måtte være – sportsliv

I – ja – så er de med ovre og se – og det tænker jeg jo er fedt. Vi har faktisk også nogle skolebørn der indimellem kommer – jeg tænker det er også de samme der kommer – og så kommer de lige og snakker eller – og det giver jo også noget liv og de er jo faktisk også frivillige, men de er ikke talt med i det vi kalder frivillige

X – hvor lang tid har du arbejdet med den her samskabelsesdagsorden eller, hvornår det virkelig taget fart her hos dig

I – jamen det er jo startet for mange år siden i det små kan man sige – jeg var ovre i demens afdelingen og bare det at få nogen derover var lidt en kamp – fordi man jo troede det var noget farligt et eller andet sted – men efter jeg har fået det hele her – altså de frivillige er guld værd for mig. De gør nogen ting

som vi selvfølgelig gerne selv ville have tid til, men det har vi ikke altid – så må vi skønne på, at der er nogen der er gode til at bruge deres tid sammen med os og beboerne. Men jeg tænker da også som jeg sagde i starten – de frivillige er her jo kun fordi vi også giver dem noget. Vores borgere giver dem noget, men vi giver dem også noget. Det er jo vigtigt at vi ser dem og vi hilser på dem og spørger om de ikke lige vil have en kop kaffe og lige sidder og snakker lidt

X – det er så den der anerkendelse af dem.

I – hvis ikke de fik anerkendelsen – så kom de ikke. Vi laver også nogle arrangementer der bare er for dem. Og så kan de faktisk rigtig godt lide, hvis man laver et arrangement og fortæller dem lidt overordnet om nogle ting – så det kan være om demens – hvorfor folk reagerer som de gør – nogle kan godt blive lidt bange for, hvad det egentlig er

X – så den der faglighed som I så kan byde ind med omkring nogle temaer eller emner – det er også godt i samarbejdet –

I – for demente kan jo godt skælde ud uden og ville det, men det er deres sygdom – men på den måde kan de godt virke lidt faretruende og der tænker jeg det er godt og tage de der ting op – det er også vigtig, hvis de har nogen ting, at ens dør altid er åben – at man vil svare på de ting man kan – selvfølgelig indenfor ens tavshedspligt

X – hvis du sådan skulle sige lidt om din ledelse af frivillige samarbejdet – hvad er det du leder – hvor ligger du din vægt, hvad er der overvejelser du gør dig?

I – jamen jeg gør mig mange overvejelser i forhold til, hvordan man er i forhold til borgeren, fordi der er jo ikke nogen der skal overskride borgerens grænser. Jeg ligger også stor vægt på, at vi har en aftale om at man for eksempel ikke går ind – der er jo nogen der tænker, fordi de har arbejdet som hjemmehjælper før – så kan de godt gå ind og hjælpe en borger op og det skal de ikke – det er personalets opgave – vi er nød til at have meget klare linjer og det er der jeg som leder skal ind og sætte nogle grænser for, hvad er deres og hvad er vores.

X – så er det det der sker, når I nu har en frivillig – så er der en eller anden samtale eller screening eller hvordan matcher man hinanden og i forhold til de behov der er – er det der det sker og er det dig?

I – altså vi har jo en snak i starten aktivitetsmedarbejderen og jeg, hvor vi prøver at føle lidt – og så kan det godt være man får en aktivitet, men det kan også være at vi føler det dur ikke – så er vi ligesom nød til at snakke om det her – hvad kan vi så gøre i stedet for vi vil gerne bruge dine kræfter, men det her fungerer måske ikke så godt. Min ledelsesopgave er også meget og lytte til vores borgere – hvad har de af oplevelser på det her – har det været godt og ligesom få formidlet det borgeren har at sige til den frivillige så de får nogle gode seancer og det er jo der, hvor jeg tænker jeg skal være inde over i hele tiden. Det er ikke personalet der skal have de der ting, fordi personalet skal have det godt. Er der nogle trælse ting der skal siges til de frivillige – så er det mig. Det er slet ikke det almindelige personale. Så det er meget en overordnet rolle kan man sige.

X – hvordan gør du så i forhold til personalet

I – vi snakker rigtig meget om, hvordan – det er jo lidt det samme, fordi de ved også hvilke roller de frivillige har og hvor deres domæne er og hvor de frivilliges domæne er og det skal man ligesom ikke være i tvivl om og det er jo også vigtigt at tale med personalet om, at de frivillige jo ikke kommer og tager noget af deres arbejde – de kommer og hjælper. Man skal ikke være konkurrenter. Vi havde på et tidspunkt en snak om, at de syntes, at de kom og lavede al det sjove, men det gør de måske også på nogen områder, men omvendt er det jo en kæmpe hjælp også – man er ligesom nød til at skille det ad.

X – og det oplever du der er en accept af

I – det synes jeg der er – der kan være en der synes der er en der går ind over et område og det er der, hvor jeg tænker jeg skal træde til og sige - for hvis personalet har en følelse af at de går over grænsen så skal jeg ind og have en snak med den frivillige, men jeg skal også have en snak med mit personale, fordi det er vigtigt og finde ud af, hvorfor er det præcist de føler de går ind over.

X – men det er ikke personalet der tager snakken med den frivillige i forhold til den der grænsesætning – hvem gør hvad

I – nej det er mig, fordi de skal have det godt. Det skal sådan at de synes det er dejligt og de kan hygge sig – er der nogle trælse ting – så er det mig

X – så det er der der virkelig er noget ledelse ind over i forhold til rammerne og håndteringen af de frivillige, når det kommer. For i det daglige kan jeg næsten fornemme - når det bare kører – så har du dit personale med dig i

forhold til at anerkende og acceptere, at det er helt naturligt for os, at samarbejde med frivillige

I – ja..

X – hvor synes du i samarbejdet med frivillige – fordi du siger, at det er sådan når der kan være optræk til konflikter at du er på banen. Hvor synes du, at du er mest udfordret eller hvor er du mest ledelsesmæssigt aktiv?

I – jamen det er jo nok til dem der har arbejdet i faget tidligere – de synes let de kan hjælpe en borger med toilettet eller de kan hjælpe en borger op af sengen - og få dem fortalt på en pæn måde, at det er personalets opgave og ikke deres opgave. Også fordi det kan faktisk også godt gå ind over borgerens grænser, at der kommer en udefra og skal hjælpe.

X – som egentlig skal være sådan en social relation og ikke en intim relation. Altså der er nogen grænser der

I – jeg tænker der mange der gør det i godhed og tænker det kan jeg let hjælpe med

X – det er jo ikke fordi man ikke kan forstå, hvad det er der sker,

I – overhovedet ikke, men jeg tænker bare, at det er vigtigt, at der er en skarp grænse der og det er det også for personalet, fordi hvis personalet de ikke føler de ved, hvor de har de frivillige henne – så giver det skudder mudder – så bliver det sådan noget træls noget.

X – hvor meget tid bruger du på ledelsen af frivillige, fordi – jeg ikke ved ikke – hvis du ser over en tidslinje – du må nødvendigvis også have været igennem det der med, at det har fyldt rigtig meget, fordi det er også noget med at skabe en kultur...

I – det fylder meget i starten – men det der ellers fylder, er at man husker, at man aldrig nogen sinde går forbi en frivillig uden og få hilst ordentlig på dem. Lige meget hvor travlt man har. Fordi det kan ødelægge alt, fordi – de frivillige skal virkelig føle sig anerkendt.

X – har du oplevet det.

I – jeg har i hvert fald oplevet, at jeg kom fordi en og hvor jeg bare sådan lige sagde hej – og hvor hun sådan - hvad skete der lige her –

X – hun følte sig fornærmet eller trådt på eller hvad?

I – ja – og hvor jeg så måtte tilbage dagen efter, fordi jeg kunne jo så godt mærke, at da jeg så hende det ikke var helt godt, men så fik hun en undskyldning og det var jo slet ikke fordi jeg ikke ville hilse på hende. Det var fordi der var sket noget og jeg beklagede at jeg kun nåede at sige kort hej. Altså det er der, hvor man så må tage det på sin egen kappe og sige – det har jeg bare ikke gjort godt nok

X – men det er bare vigtig, at man skal se dem i hele tiden og anerkende dem. Så siger du også, at i sørger for at i har nogle fester eller arrangementer eller et eller andet kun for de frivillige – prøv lige at sige lidt om det

I – vi holder tre arrangementer om året, hvor vi laver et eller andet specielt – enten de får noget undervisning – det kan være hvad som helst – og så får de lidt og spise og en kop kaffe – ikke noget specielt – men bare det at de føler de bliver påskønnet og anerkendt – så er det en løn for dem – hvor jeg tænker, at det betyder så meget for dem.

X – og der er opbakning fra dem – de kommer?

I – de kommer gladelig –

X – hvordan oplever du dig egentlig støttet af de ledelseslag der ligger over – det kan være den nære ledelse eller andet. Og vi har jo også sund by. Får du det du skal bruge for at udfolde det her samarbejde

I – jeg synes jeg har meget frie rammer i forhold til min ledelse – og jeg tænker også kun, at min overordnede leder bifalder de ting jeg gør, men jeg tænker også, at ved at man har det samarbejde med de frivillige har man nogle gange, at pårørende samarbejdet bliver lettere, fordi det er jo ofte det med, at – jeg vil gerne have min mor med til det eller jeg vil gerne have der sker noget – og der sker jo nogle flere ting, så det hænger på en eller anden måde sammen – og jeg tænker min sundhedscenterchef har jo egentlig den indstilling også – han kan godt lide vi samarbejder med sportsklubben – han kan godt lide vi samarbejder med skolen – altså det er jo også ind under hans ånd – så der tænker jeg også jeg har frie rammer – jeg har en stor opbakning i forhold til de ting – og det er jo et lille sted, og jeg tror man er lidt anderledes i en lille by end man er inde i "stor Horsens" – hvis man kan sige det sådan – man er lidt mere nær – jeg har jo heller ingen borgere der går over og handler – end at folk ved godt de hører til her ovre hos mig – og hjælper dem hvis der er et eller andet eller ringer. Så jeg tænker det der lille nære samfund – som xx er – det har noget specielt – og så er vi jo heldige – vi bor med

ældreboliger på begge sider og der er jo kapacitet i dem der er der ikke også. Ja – der er jo rigtig mange.

X – du har frie rammer – du kan egentlig bare udfolde din ledelse indenfor de øvre rammer sådan som du finder det hensigtsmæssigt

I – ja – det tænker jeg kan i det store hele – selvfølgelig kender jeg hans holdning og vi har snakket om de her ting og jeg ved jo også godt at xx holdning er at vi ikke skal være et plejehjem, men et hjem, hvor man hygger sig – et hjem, hvor folk kommer ind – et levehjem. Og ja – det der samarbejde – det giver noget... præsten kommer her og vi kommer i præstegården, spejderne kommer her, det lokale pigekor stopper og synger nogle numre, hvis de laver march – altså der er et fællesskab.

X – men de her ledelsesrammer – det er ikke sådan du tænker, hvordan gør jeg det her – eller snarere har tænkt – eller hvad er det du aktivt har gjort for at du i dag kan sige du har personalet med dig, for det andet har du en meget stor flok frivillige og for det tredje kan du brøste dig af alle de aktiviteter der foregår herude – både planlagt og spontant.

I – noget af det er vel også fordi det er min livsstil – som jeg får lov at udfolde kan man sige – at den så ligger i god tråd med mine lederes forventninger er kun perfekt. Men jeg tænker man skal være speciel også – jeg er jo omvendt også meget firkantet og meget brug for, at når vi har sat de her rammer, jamen så er det også dem vi holder os indenfor – alle kender dem – så det tror jeg er vigtig, at vi har afklaret de der ting, men jeg skal jo også – selvom jeg ikke bor i byen – være et ansigt – noget af det er selvfølgelig bare mig, men noget er også fordi det er godt for mine borgere

X – men tænker du det handler om en særlig ledelse eller holdning til og ville samarbejdet.

I – jeg tror det er et sammensurium af min min overordnede leder synes det er fint vi gør de her ting for ellers ville jeg heller ikke kunne gøre det – for hvis jeg ikke havde rygstøtte op af til ville jeg jo ikke kunne gøre de her ting

X – men har du kendskab til, at der er nogen der faktisk ikke samarbejder ret meget med frivillige

I – ja – der er jo mange steder, hvor det er aktiviteten der overtager det her – det kører meget for sig – altså aktiviteten er jo et sundhedscenter og vi er et andet – man kan sige, at her i vores lille område er vi jo faktisk fire sundhedscentre – og det kræver da noget samarbejde –

X – prøv lige og sig ´ noget mere om det...

I – altså tidligere der var det jo under samme leder og da gik vi jo sammen og aftalte, hvordan og hvorledes – nu skal man jo ligesom have nogle flere ting sat i rammer, fordi at når man er fire forskellige sundhedscentre der skal samarbejde – så er vi nød til at have tingene til at fungere og vi er hver især også nød til hver især opadtil at have afklaret, at det er i orden det vi gør de her ting

X – så handler det også lidt om, at du er godt nok daglig leder her, men så har du en aktivitetsmedarbejder som faktisk ikke har reference til dig – er det den snitflade du taler om, at hvis ikke man har et samarbejde der så

I – både og - man kan sige – jeg har jo faktisk købt nogle timer i aktiviteten til at de også skal være ovre som jeg betaler for, men tidligere var vi ansat under samme leder og gik ikke – jeg kunne bare gå ned og aftale – sådan er det – eller vi gør lige sådan og sådan – hvis vi skulle have et arrangement – det kan man jo ikke helt på samme måde ved at vi er under hver vores leder nu – man skal have tingene opadtil og godkendt.

X – prøv at give mig et eksempel på, hvad kunne det være

I – tidligere har vi blandt andet haft Keld og Hilda herude og synge, hvor man kan sige det er jo både borgere og frivillige - altså hvis man skal sådan et arrangement der koster penge på den måde – så skal vi jo konfererer op ad til – jeg skal med min ledelse, aktiviteten skal med sin ledelse osv. – at vi bruger penge på det her. Og alle skal jo støtte op det, for at det kan lade sig gøre.

X - Men når du siger det her med, at du har da kendskab til, at der er nogle steder det ikke helt fungere på samme måde – spiller det nogen rolle, at man har en aktivitetsmedarbejder ude i sin afdeling som ikke har reference til en og så som jeg hører fra yy har aktivitetsmedarbejderen sådan set ansvaret for at rekrutterer frivillige og samarbejdet med de frivillige – nå men så laver den daglige leder ikke nogen, men det gør hun så måske alligevel, fordi der er et stort personale del...

I – altså vi kan mærke, at der er kommet nogle andre rammer – også fordi nu har jeg været med fra starten – jeg vil da også sige, at vores aktivitetsmedarbejder kan nogle gange sige, at hun kan føle sig klemmt og det er jo fordi – hvem er det man refererer til og hvor er det vi skal samarbejde, hvor jeg tænker – ved at hun ikke har været med i spillet så længe – så har hun også en masse hun skal have afklaret, hvor jeg har nogle mere frie rammer, fordi jeg kender min overordnede leders holdning.

X – spillet mellem aktivitetsmedarbejderen og daglig leder – har det betydning for, hvor godt eller hvor skidt det her bliver udfoldet

I – helt klart – det har stor betydning.

X – så rammerne rundt om samarbejdet med aktiviteten skal på en eller anden måde aftales og styres for at kunne udvikle det her område

I – ja helt klart. Jeg tænker, at det er vigtigt vi ikke kun får talt sammen, når noget går galt, men at vi løbende får samarbejdet og samtalt. Det kan også være det, at man lige spiser madpakken sammen

X – er du enig i den betragtning, at der fortsat er et udviklingspotentiale i samarbejdet med frivillige og skabelsen af aktiviteter i ydertimerne

I – helt klart. Det er der. Og vi har heldigvis fået mange mænd til de der små gå ture, men vi mangler jo også nogle mænd der stiller sig herud og reparerer sin bil – altså det vi er rigtig gode til – det er at lave noget til kvinder eller mænd der sidder stille – vi er ikke så gode til det andet.

X – hvad gør du for motiverer eller stimulere til, at udviklingen tager den dimension også

I – jamen det er jo kun og snakke med dem om de ikke har lyst til – et eller andet – vi har blandt en som – ja – kommer på motorcykel – og jeg siger til en dag herude – kan du ikke bare gassen op herude? Faktisk havde jeg nogle ældre damer – de kunne godt tænke sig at få en tur, men det er jo det der med at tør spørge om noget af det der utraditionelle, fordi bare det han lavede larm gjorde jo, at alle skulle frem i vinduerne –

X – det kunne altså være festlig, hvis du fik en af de gamle damer op på en motorcykel og så kørte derudaf.

I – det har vi faktisk snakket om, at det bliver vi nødt til, når det nu bliver bedre vejr

X – men er det sådan at det bare foregår – du får ideerne og så man bare se, hvordan det flækker sig

I – eller der kan være nogen der siger, når vi står og snakker, at jeg kunne faktisk godt tænke mig det her og så er det jo med at gribe den.

X – hvor langt er du med det faste personale i forhold til at de selv laver aftaler med de frivillige

I – der kunne jeg selvfølgelig godt udbygge, men jeg tænker også, at det er vigtigt for mig, at der er helt klare rammer inden man gør noget nyt – sådan at det ikke skrider. Fordi det er forventningsafstemningen i starten der gør, at det bare kører.

X – kan I se på jeres beboere, at det gør en forskel med frivillige

I – ja – de er jo mere glade og der sker nogen flere ting og vi vil ikke kunne lave alle de aktiviteter uden frivillige og vi ville ikke her om sommeren få alle de gåture. Det at der kommer noget input udefra og noget andet snak – det gør jo også at situationen ved middagsbordet er anderledes – jeg har lige været ude – eller jeg har set det eller... det giver en anden snak. Det giver noget at de her mænd kommer for de har et andet sprog

X – tiden er gået – tusind tak for det.

Bilag 5 - Kodeliste**Hvad handler lederens rolle om i Horsens kommune i forhold til samarbejde med frivillige?**

Topleder 1	Topleder 2	Topleder 3
Skabe rum og rammer for ledelse	Understøtte lederne på lavere niveauer	Grænssekrydsende ledelse
Smidig administration	Skabe rammer for samarbejde Δ medarbejdere/frivillige/ledere	
Risikovillige	Nedbryde siloer	
Rum for udvikling	Åbenhed og imødekommenhed	
Fællessprog	Relationel koordinering	
Ubureaukratisk & humanistisk grundlag	Konfliktmægler	
Anerkendelse af frivillige	Anerkende	
En retning	Motivationsledelse	
Dynamisk model – folkelige forum	Innovationsledelse	
Uforudsigelighed		

Hvordan styrer daglig leder samproduktionen?

Daglige leder 1	Daglige leder 2	Daglige leder 3
Skabe rum og rammer for samarbejde med frivillige	Skabe rum og rammer for samarbejde med frivillige	Skabe rum og rammer for samarbejde med frivillige
Magten er ikke interessant	Samarbejde & Dialog	Samarbejde & Dialog
Samarbejde & Dialog	Synlighed	Være rollemodel
Være rollemodel	Kultur	Involvering
Involvering	Involvering	Fokuserer på målet for samskabelse
Fokuserer på målet for samskabelse		

Hvad handler anerkendelse om?

Topleder 1	Topleder 2	Topleder 3
Påskønnelse	Ses og høres	Ses og høres
Føle sig set	Tags alvorlig	Tags alvorlig

Håndteringen af samskabelse:

Daglige leder 1	Daglige leder 2	Daglige leder 3
Påskønnelse	Ses og høres	Ses og høres
Ligeværdighed	Kompetencer	Påskønnelse
Kompetencer		Kompetencer

Hvordan er organiseringen af frivillighedssamarbejdet

Topleder 1	Topleder 2	Topleder 3
Udviklingsenhed	Aktivitetsmedarbejdere som bindeled	Sund By som motor
Folkelige forum	Centerråd og Bruger/pårørenderåd	Aktivitetsledere- og medarbejdere
	Sund By – rekruttere og skabe netværk	Aktivitetscentre
	Sund By - samhørighed	Puljemidler
	Ældreområdet rekrutterer selv	
	Udviklende fællesskaber mellem sund by og sundhed og omsorg	

Rammesætningen af frivillighedssamarbejdet ifølge daglig leder

- Daglig leder er grundstammen i samarbejdet med frivillige
- Aktivitetsmedarbejderen har den primære rolle i rekrutteringen af frivillige
- Daglig leder er rammesættende – inddrager aktivitetsmedarbejderen
- Daglig leder har overblikket og træffer endelige beslutninger
- Aktivitetsmedarbejderen har det opsøgende arbejde i forhold til rekruttering
- Daglig leder sikre koordinering, støtte og samspil med personalet og frivillige
- Rekruttering er et fælles anliggende
- Interesse og imødekommenhed
- Aktivitetsmedarbejderen er central, men det sker i samarbejde med daglig leder

Ledelse af og samarbejde med frivillige på plejecentre

• Fælles opgave at rekruttere
• Mund til mund
• Avis annonce
• Organiserer samarbejdet i afdelingen
• Fokuserer på målet for samskabelse
• Magten er ikke interessant

Lede og motivere til øget samarbejde med frivillige

Topleder 1	Topleder 2	Topleder 3
Fællesskab	Spotte frivillige	
Tillid	Bruge tilstedeværende ressourcer	
Proces	Ønsker og håb	
Dialog	Eksemplets magt	
Vilde temamøder		
Kultur på dagsordenen		
Netværksledelse		
Forandringsledelse		
Synlighed		
Psykologiske barrierer		

Daglig ledere: Evaluering af samarbejdet
Evalueringsmøde årligt
Dialog møder
Ad hoc evaluering

Ledelse af samarbejde – kommunen og frivillige:

	Topleder 1	Topleder 2	Topleder 3
Rammer:			
Rekrut - tering	Mund til mund	Frivillige agenter	Udviklingen af rammerne – learning by doing
	Kvalificerede	Brug af diverse medier	
	Konstruktiv brug af tiden	Rekruttering gennem medarbejdere	
		Lokalsamfundet, Skoler og foreninger	
Styring:	Forventningsaf	Forventningsafstem	Redegørelse og

Ledelse af og samarbejde med frivillige på plejecentre

	stemning	ning	strategi
	Netværksledelse	Ligeværdigt samarbejde	
	Ligeværdigt samarbejde	Styring gennem organisering	
	Ledelsespartnerskab	Motivationsledelse af frivillige	
	Magt	Incitamenter	
		Tid til ledelse	
Håndte - ring	Match	Match	
	Humanisme	Kommunikation	
	Udviklende fællesskaber	Positivt menneskesyn	
		Ydmyghed	
Evaluer - ring	Tydelige resultater	Dialogmøder	

Samarbejde mellem Sund By og aktiviteten og daglig leder:

Topleder 1	Topleder 2	Topleder 3	Daglige leder 1	Daglige leder 2	Daglige leder 3
Udviklings Fællesskab	PR og branding	Sund By som motor	Læser nyhedsbreve	Tæt samarbejde med aktivitetsmedarbejderen	Tæt samarbejde med aktivitetsmedarbejderen
	Tovholder på funktioner		Ad hoc samarbejde		
	Rekruttering		Tæt samarbejde med aktivitetsmedarbejderen		
	Projekter				
	Sund By som ressource				
	Fleksibilitet for frivillige				

Ledelse af og samarbejde med frivillige på plejecentre

	Sund By administr ere §18 midler				
--	---	--	--	--	--

Sammenhængen mellem ledelseslag:

	Topleder 1	Topleder 2	Topleder 3	Daglige leder 1	Daglige leder 2	Daglige leder 3
Ram - mer	Åbenhed versus lukkethed	Paradigm eskift	Organiser ing af ledelse	Rammern e er kommet hen af vejen – se mulighed erne her indenfor	Øvre rammer understøt ter samarbej det med frivillige	Øvre rammer understøtt er samarbejd et med frivillige
	Ledelse	Opgave afklaring	Redegøre lse og strategi	Politisk beslutnin g		
	Kræver tid			Rammern e udfoldes i samspil med andre ledere		
	Kræver ressource r					
	Sund By som konsulent					
	Netværks ledelse					
	Politik					
	Proces					
	Foredrag / oplæg					
Styring	Fra projekt til drift	Organiser ing	Harmonis ering	Lede samarbej det med frivillige	Lede samarbej det med frivillige	Lede samarbejd et med frivillige

Ledelse af og samarbejde med frivillige på plejecentre

		Klare incitamenter for effekt ved borger	Driftsledelsen som rollemodel	Leder opad, udfør og nedad		Sætte rammerne
Håndtering	Oversættelse af rammer og styring	Oversættelse af rammer og styring	Påtage sig lederansvar – også for de områder der ikke er ens	Oversættelse af fordelene ved samarbejdet for medarbejdere	Oversættelse af fordelene ved samarbejdet for medarbejdere	Oversættelse af fordelene ved samarbejdet for medarbejdere
	Supervision og opfølgning	Viden		Foregangsperson overfor personalet		
Evalueringsring				Se på beboeren		
Motivation	Gode relationer			Eksempels magt	Eksempels magt	Eksempels magt
	Psykologiske barrierer			Vis vejen for dine medarbejdere	Vis vejen for dine medarbejdere	Vis vejen for dine medarbejdere
Generel Forbedringspotentialer	Netværksledelse	Netværksledelse	Evaluering af aktivitetsområdet	Flere aktiviteter i ydretiden	Kontinuerlig udvikle	Kontinuerlig udvikle
	Sund by som konsulent	Incitamenter		Flere aktiviteter målrettet den enkelte		
	Koblingen mellem ledelseslag			Regler skal kunne bøjes		

Medarbejderinvolvering:

Topleder 1	Topleder 2	Topleder 3
Udvikling	Proces	Involvering

Ligheder og forskelle, udfordringer og dilemmaer i relationen mellem ledelseslag:

Topleder I	Topleder II	Topleder III
Vi kan alle lære noget af hinanden	Ledelse og forventningsafstemning	Snitfladen mellem ledelsesniveauer
Bryde ulighed i sundhed	Synergi mellem Sund By og aktiviteten	Etablering af "silo"
Sætte os i øjenhøjde	Ledelse – løse udfordringer i dagligdagen	Grænsekrydsende ledelse
Det folkelige forum – mangfoldighed i udtryk	Rekruttering meget bredt, men det er aktivitetens opgave	Driftsledelsen skal gå forest
Arenaer der motiverer til frivillighed	Frivillige samarbejdet kræver ledelse	Forebygge ansvarsforflygtigelse
Frivillighed tager tid og kræver ressourcer	Dilemmaet mellem hierarkisk ledelse og netværksledelse	Sammenhæng via overordnede mål
Organiseringen og vi arbejder i netværk	Positivt menneskesyn og man vil alle det bedste	Strategi og redegørelser under udarbejdelse
Vilde temamøder	Forskel på at være leder nu og for 30 år siden	Nyt for driftsledelsen, at nogle dribler med bolden
Ledelse i partnerskab. F.eks. med ældresagen	Ledelse af frivillige kræver rummelighed	
Læg magten fra dig		
Nogle ledere skal have oversat rammerne		
Humanistisk udgangspunkt og lyst til fællesskaber		
Decentrale institutioner skal aktive i forhold til bistand fra udviklingsenheden		

Ledelse af og samarbejde med frivillige på plejecentre

Daglig leder I	Daglig leder II	Daglig leder III
Arbejdet med frivillige gennem et par år	Arbejdet sammen med frivillige gennem mange år	Arbejdet sammen med frivillige gennem mange år
Mit ansvar at starte samarbejdet	Tæt samarbejde med aktivitetsmedarbejderen	Samarbejdet skal være tæt og støtten til frivillige skal være tæt på
Sikre medarbejderinvolvering	Rekruttering et fælles anliggende	Tæt samarbejde med aktivitetsmedarbejderen
Understøttet ovenfra, men var startet med frivillig samarbejdet	Aktiviteter er godt dækkende over døgnet	Samarbejdet skal være organiseret og frivillige skal kende rammerne
Sund By en stor del af det	Aktiviteter er godt dækkende individuel	Valget af aktiviteter skal ske i fællesskab – blandt andet ud fra behov og kompetencer
Organiseringen i kommunen gennem aktiviteten understøtter daglig leder	Rollen som daglig leder: koordinerende, samspil med personalet, støttende	Relationerne med frivillige er anderledes for beboerne end de professionelle
Dialog og kommunikation	Samarbejde med frivillige er afgørende i forhold til at kunne afholde arrangementer	Har meget frie rammer i forhold til øvre ledelse som bifalder de ting der gøres for samarbejdet med frivillige
Mere skriftlighed om daglig leders ansvar	Ledelses dialog mellem lag – f.eks. om regler	Vigtig med tilliden mellem ledelseslag og opbakning
Organiseringen skal understøtte et samarbejde på tværs	Dialog og kommunikation	Personlige kompetencer – anerkendende ledelse
Personlige kompetencer – anerkendende ledelse	God organisering og understøttelse mellem ledelseslag	Tror der forskel mellem by og land
Samarbejde med frivillige - kulturudvikling	Der skal bruges ledelsestid på frivilligt samarbejde	Roller og rammer skal være kendte for alle – daglig leder, aktivitetsmedarbejderen og de frivillige
Ledelses dialog mellem lag – f.eks. om regler	Dialog – dialog - dialog – forebygge konflikter	
	Frivillige samarbejdet kræver ledelse	