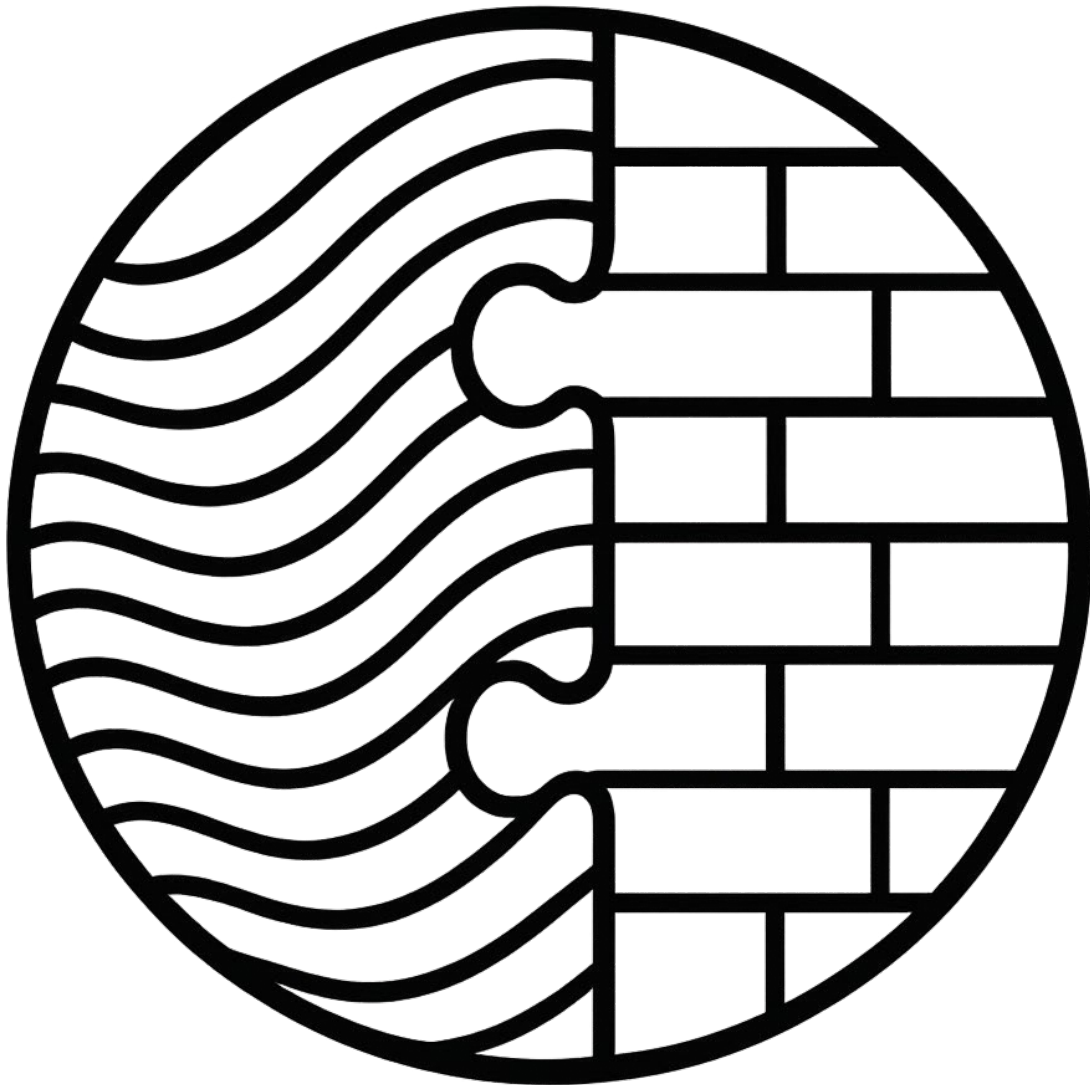


Balancen mellem fleksibilitet og stabilitet: Rolleforhandling og forestillinger mellem ansatte og frivillige i danske NGO'er

En socialkonstruktivistisk analyse af, hvordan ansatte og frivillige
forhandler opgaver og ansvar i praksis



Specialeafhandling i Socialt Arbejde - Institut for Sociologi og Socialt
Arbejde på Aalborg Universitet

Regis Marker-Balenda (20230842)

Specialevejleder: Tanja Dall

Anslag: 153.533

Dato: 27-05-2025

Indholdsfortegnelse

Abstract	4
1. Indledning	5
1.1 Problemfelt	6
1.1.2 Forskelle i motivation og forståelse af formålet med samarbejdet	6
1.1.3 Følelsesmæssige aspekter i samarbejdet	6
1.1.4 Balancen mellem fleksibilitet og stabilitet	7
1.1.5 Mest pres på små og mellemstore NGO'er	7
1.2 Problemformulering	8
1.3 Afgrænsning	8
1.5 Specialets bidrag	9
1.6 Litteratursøgning	10
1.6.1 Indledende litteratursøgning	10
1.6.2 Systematisk litteratursøgning	10
1.6.3 Udvalgelseskriterier	11
2. Videnskabsteoretisk ståsted	12
2.1 Epistemologi og ontologi i socialkonstruktivismen	14
3. Metode	15
3.1.1 Forskningsdesign - et interaktionistisk perspektiv	15
3.1.2 Specialets kvalitative metode	15
3.1.3 Semistruktureret interview	15
3.1.4 Adgang til feltet og rekruttering af informanter	16
3.1.5 Kort introduktion af NGO'erne	17
3.1.6 Mit datamateriale	17
3.1.7 Interviewguide	18
3.1.8 Transskribering	19
3.1.9 Kodning af transskriberingen ved hjælp af meningskondensering	19
3.1.10 Empiriske dokumenter og sekundære kilder	20
3.2 Ethiske overvejelser inden interviewene	21
3.2.1 Informeret samtykke	21
3.2.2 Fortrolighed og anonymitet	21
3.2.3 Potentielle konsekvenser for deltagerne	21
3.2.4 Min rolle som interviewer	21
3.2.5 Refleksioner over kommende analyse og rapportering	22
3.2.6 Refleksion over GAI (Generativ kunstig intelligens) via Microsoft Copilot	22
4. Analytisk afsæt – tematisering af rolleforhandlingen mellem ansatte og frivillige	23

5. Teoretisk ramme.....	24
5.1 Symbolsk interaktionisme: Grundperspektivet	24
5.2 Præciserede nøglebegreber fra Charon.....	25
5.2.1 Selvet som social proces	25
5.2.2 Indre samtale (Self-communication).....	25
5.2.3 Rolleovertagelse (role taking).....	26
5.2.4 Den generaliserede anden (The generalised other).....	26
5.3 Erving Goffmans Frame Analysis (1974)	27
5.3.1 Baggrund: Hvad er en frame?	27
5.3.2 Primary Frameworks.....	27
5.3.3 Keys og Keyings	27
5.3.4 The Theatrical Frame.....	28
5.3.5 Koblet til temaerne.....	29
6. Analyse.....	30
Del 1: Rolleforhandling i praksis	30
Tema A: Roller, ansvar og grænser i det daglige samarbejde	30
Tema B: Kommunikation og koordinering.....	41
Del 2: Forestillinger om hinanden.....	49
Tema C: Forestilling om 'den anden part' – faglighed, stabilitet og loyalitet.....	49
Tema D: Motivation, værdi og anerkendelse – hvorfor går det (trods alt) godt?	58
Konklusion	66
Hovedfund	66
Implikationer	67
Litteraturliste	68

Abstract

The Balance Between Flexibility and Stability: Role Negotiation and Perceptions Among Employees and Volunteers in Danish NGOs – A Social Constructionist Analysis of How Tasks and Responsibilities Are Negotiated in Practice.

This thesis examines how paid staff and volunteers in Danish NGOs negotiate roles and responsibilities in their daily collaboration, and what perceptions they hold of each other. Drawing on a social constructionist and symbolic interactionist perspective—particularly Goffman’s Frame Analysis and Charon’s interpretation of Mead—it explores the tension that arises as NGOs become more professionalized (e.g., hiring paid coordinators, implementing formal structures) while depending on volunteers’ motivation and autonomy.

Through qualitative interviews with both employees and volunteers across six NGOs, the thesis identifies four main thematic areas: (1) the daily negotiation of roles, tasks, and boundaries; (2) communication and coordination; (3) mutual perceptions of “the other side”, specifically regarding professional expertise, stability, and loyalty; and (4) the underlying drivers that keep the collaboration (often) functioning despite limited resources and potential friction.

The findings show that volunteers emphasize freedom and personal engagement, while employees bear a formal accountability for quality and continuity— “leading without appearing to lead”. Conflicts arise when volunteers feel oversteered or taken for granted, whereas employees face challenges ensuring reliable operations amidst volunteers’ flexible, often unpredictable schedules. Nevertheless, mutual recognition of each party’s constraints and motivations can foster “elastic stability”, enabling a constructive partnership that balances volunteers’ autonomy with the NGO’s organizational needs.

By framing these interactions as ongoing, socially constructed role negotiations, the thesis highlights the importance of clear but flexible procedures, open communication, and continuous acknowledgement of each other’s contributions. Ultimately, it concludes that the most successful collaborations are those in which NGOs openly engage with the inherent paradoxes—between professional demands and volunteer freedom—and embrace an appreciative leadership style that respects volunteers’ motivations while securing organizational goals.

1. Indledning

Frivilligt engagement spiller i dag en afgørende rolle i danske NGO'er, hvor frivillige og ansatte i fællesskab løfter en række sociale og sundhedsfaglige opgaver. En undersøgelse af frivillighed fra 2020 (Espersen et al., 2020, s. 30) viser, at NGO-sektoren har gennemgået en markant udvikling med flere formaliserede procedurer og ansættelser af lønnede koordinatore. Frivilligheden er paradoksalt nok vokset i takt med velfærdsstatens udvikling og de øgede krav til dokumentation og kvalitet, som denne udvikling har medført. Mange NGO'er har derfor professionaliseret sig ved at ansætte lønnede medarbejdere og skabe mere formelle strukturer uden at gå på kompromis med det frivillige engagement, der fortsat udgør kernen i arbejdet (Habermann & Ibsen, 1997, s. 11-19; Boligministeriet, 2024). Når NGO'er bliver mere professionelle i deres organisering, hviler der et særligt ansvar på de ansatte for at sikre kvalitet, kontinuitet og koordinering i arbejdet. Netop fordi frivillige ofte kommer med egne ideer, værdier og erfaringer, kan der opstå spændinger, hvis ikke rollerne er tydeligt definerede, eller hvis forventninger og arbejdsopgaver ikke bliver afstemt (Aarup & Lindholdt, 2022, s. 5-8).

Eksisterende forskning har særligt undersøgt NGO'ers professionaliseringsprocesser og styringsmodeller (Grønning & Mikkelsen, 2022, s. 5). Der er stor variation blandt NGO'er, når det kommer til deres valgte organisations- og ledelsesformer. Nogle organisationer har en høj grad af professionalisering med faste procedurer og ansættelsesforhold, mens andre har en mere løs struktur med stor autonomi for de frivillige. Begge yderpunkter kan skabe udfordringer: For megen topstyring risikerer at afskrække de frivillige, mens for lidt styring kan føre til usikkerhed og frustration (Henriksen et al., 2022, s. 108-110). Uklare roller fører til stress og utryghed blandt både frivillige og ansatte (Grønning & Mikkelsen, 2023, s. 26-28; Ingerfair, 2022-2024, s. 13-17), mens alt for rigide rammer omvendt kan hæmme de frivilliges motivation (Henriksen et al., 2022, s. 92).

Den eksisterende forskning peger således på, at en tydelig forventningsafstemning er central for at skabe et bæredygtigt samarbejde mellem ansatte og frivillige (Henriksen et al., 2022, s. 76-92). Hvordan ansatte og frivillige konkret håndterer og forhandler roller i hverdagen, er imidlertid kun belyst i begrænset omfang i den eksisterende forskning. Det gælder både de praktiske aspekter af, hvordan man fordeler opgaver, og de mere mentale eller forestillingsmæssige dimensioner, hvor parterne forsøger at afkode hinandens intentioner og forventninger. Formålet med dette speciale er derfor at undersøge, hvordan ansatte og frivillige i danske NGO'er forhandler deres roller i samarbejdet, og hvilke forestillinger de har om hinanden. I det følgende problemfelt uddybes baggrunden for specialets fokus samt de temaer, der ligger til grund for undersøgelsen.

1.1 Problemfelt

For at opnå en nuanceret forståelse af, hvordan frivillige og ansatte forhandler deres roller og opfatter hinanden i samarbejdet, er det nødvendigt at undersøge tre forhold: 1. hvordan forskelle i opfattelser håndteres, 2. hvilke følelsesmæssige og relationelle dynamikker der opstår, 3. hvordan balancen mellem frivillighedens fleksibilitet og behovet for stabilitet og kvalitet opleves af de ansatte og de frivillige.

1.1.2 Forskelle i motivation og forståelse af formålet med samarbejdet

Frivillige motiveres af et bredt spektrum af faktorer, herunder ønsket om at gøre en forskel, søge fællesskab eller udvikle nye kompetencer (Grønning & Mikkelsen, 2022, s. 35-36). Ansatte har derimod et professionelt ansvar for at sikre, at organisationen lever op til eksterne krav og interne målsætninger (Henriksen et al., 2022, s. 15). Disse forskelle kan skabe velfungerende samskabelser og give anledning til potentielle uoverensstemmelser i samarbejdet (Ingerfair, 2022-2024, s. 7).

Nogle frivillige ønsker stor handlefrihed, mens ansatte kan opleve et krydspres mellem de frivilliges ideer og organisatoriske krav (Aarup & Lindholdt, 2022, s. 5-8). Dertil kommer, at frivillige og ansatte kan have modsatrettede opfattelser af, hvad det vil sige at bidrage: Hvor ansatte fokuserer på effektivitet og stabile rammer, ser mange frivillige deres indsats som en fri og personligt motiveret aktivitet (Henriksen et al., 2022, s. 75-76). En løbende og struktureret dialog om roller og ansvar kan dog mindske spændingerne (2022, s. 118), men det kræver tid og ressourcer – hvilket ofte er en udfordring i NGO'er med begrænsede midler (Henriksen et al., 2022, s. 118). Relationen mellem ansatte og frivillige handler således ikke blot om arbejdsfordeling, men også om en fælles forståelse af samarbejdets formål (Henriksen et al., 2022).

1.1.3 Følelsesmæssige aspekter i samarbejdet

Relationen mellem ansatte og frivillige påvirkes også af de følelsesmæssige dynamikker, der opstår undervejs. Når ansatte uden en formel ledelsesrolle skal koordinere frivillige, kan de føle et ekstra ansvar for oplæring og vejledning, som ikke nødvendigvis hører under deres primære arbejdsopgaver (Bruun, 2018, s. 20). Omvendt oplever en del frivillige, at de ikke bliver inddraget i beslutninger, hvilket kan skabe en følelse af marginalisering (Grønning & Mikkelsen, 2022, s. 35). De frivillige ønsker ofte både struktur og autonomi, men når organisationer ikke formår at balancere disse elementer, kan det skabe frustration hos begge parter (Espersen, 2024, s. 15). Denne dobbelthed ses tydeligt i de frivilliges forventninger til ansatte, hvor de både efterspørger tydelig ledelse og samtidig ønsker nærvær og hjemlighed (Højlund et al., 2023, s. 61). For mange frivillige spiller anerkendelse en central rolle i deres engagement.

Dette handler ikke kun om ros, men også om at blive inddraget i beslutninger og føle sig som en del af organisationens fællesskab (Højlund et al., 2023, s. 10). Hvis frivillige ikke føler sig værdsat og oplever at blive reduceret til ekstra hænder, kan det føre til demotivation og øget frafald (Bruun, 2018, s. 24-27). Anerkendelse handler også om at blive taget alvorligt som en del af arbejdspladsen, hvilket indebærer, at ansatte inddrager frivillige i daglige rutiner og lader dem deltage i fælles aktiviteter (Bruun, 2018, s.18).

1.1.4 Balancen mellem fleksibilitet og stabilitet

En gennemgående udfordring for NGO'er er at tilgodese de frivilliges ønske om fleksibilitet og de ansattes behov for stabil drift. Mange frivillige deltager sporadisk eller i kortere perioder, hvilket kan skabe huller i opgaveløsningen, hvis der ikke er en klar struktur for rekruttering og ansvar.

Undersøgelser viser, at ansatte kan opleve usikkerhed, hvis frivillige gradvist overtager opgaver, de før havde ansvar for (Bruun, 2018, s. 15). Hvorimod de frivillige trives bedst, når der er en vis grad af struktur og klare ansvarsområder – de ønsker hverken for fastlåste rammer eller helt frie rammer, men snarere en hybridmodel, hvor de får mulighed for at tage initiativer inden for tydelige strukturer (Højlund et al., 2023, s. 62).

Et studie peger på, at uklare rammer kan medføre, at de frivillige utilsigtet overtager ansattes opgaver, hvilket kan underminere de ansattes faglige autoritet (Bruun, 2018, s. 18). Det ses også, at frivillige har forskellige opfattelser af ligeværdighed i samarbejdet.

Nogle ser det som gensidig respekt for forskellige kompetencer, mens andre forventer at få tildelt samme beslutningskompetence som de ansatte (Højlund et al., 2023, s. 60).

1.1.5 Mest pres på små og mellemstore NGO'er

Særligt i små og mellemstore frivillige sociale organisationer (SMO'er) er samarbejdet mellem ansatte og frivillige præget af en høj grad af gensidig afhængighed, eftersom organisationerne ofte kun har få ansatte – og i visse tilfælde slet ingen – og dermed i vidt omfang drives af frivillige (Hjære & Sørensen, 2024, s. 22-23). Dette kan udfordre rollefordelingen, når frivillige forventer fleksibilitet, mens ansatte skal sikre stabilitet. Uklare forventninger kan skabe spændinger, især når frivillige overtager opgaver fra ansatte, eller når ansatte skal lede frivillige uden formelle ledelsesværktøjer. Disse dynamikker forstærkes af, at mange SMO'er kun har 1-2 ansatte, hvilket gør det svært at etablere klare roller og en tydelig balance mellem styring og medbestemmelse (Hjære & Sørensen, 2024).

På baggrund af ovenstående udfordringer i samarbejdet mellem ansatte og frivillige vil dette speciale undersøge den daglige forhandling af roller mellem frivillige og ansatte i danske NGO'er, herunder hvilke forestillinger de frivillige og ansatte har om hinanden. Dette leder frem til følgende problemformulering.

1.2 Problemformulering

Hvordan forhandler ansatte og frivillige i danske NGO'er deres roller i samarbejdet, og hvilke forestillinger har ansatte og frivillige om hinanden?

1.3 Afgrænsning

I Danmark findes der mange forskellige typer af NGO'er, men dette speciale omhandler danske sociale og interesseorganisationer, der arbejder for at afhjælpe sociale problemstillinger i samfundet og organiserer deres indsats i et samspil mellem lønnet personale og frivillige. Analysen retter sig mod organisationer med varierende fordeling af betalt og frivillig arbejdskraft – fra primært lønnet drift med frivillige som supplement til mere ligeligt vægtede modeller.

Mit fokus er på frivillige med en vedvarende og regelmæssig tilstedeværelse i organisationen, da deres vedvarende deltagelse gør det muligt at undersøge, hvordan deres engagement og forestillinger om egen rolle former rolleforhandlingen med de ansatte. Mens udvælgelsen af frivillige baseres på deres faste tilknytning, er de ansattes uddannelsesbaggrund og titel ikke afgørende; mit fokus er på begge parter fortællinger om rolleforhandlingen i samarbejdet, og hvilke forestillinger de gør sig om hinanden – på tværs af fagligheder og organisatoriske enheder. Dette valg sikrer adgang til forskellige perspektiver og erfaringer, hvilket nuancerer forståelsen af, hvordan roller og samarbejdsformer kan variere på tværs af kontekster. Det vil sige, at i specialet ses variationen mellem NGO'erne som en styrke, der bidrager til en nuancering af, hvordan forskellige organisatoriske rammer, målgrupper og frivillighedsformer påvirker forestillingen og rolleforhandlingen mellem ansatte og frivillige.

Empirien er indsamlet gennem kvalitative interviews med både ansatte og frivillige, hvilket giver mulighed for at dykke ned i individuelle erfaringer og samtidig identificere gennemgående tendenser. Dette uddybes nærmere i metodeafsnittet.

Afgrænsningen indebærer, at specialet først og fremmest zoomer ind på de mikrosociologiske interaktioner mellem ansatte og frivillige. Jeg kortlægger derfor ikke i detaljer de enkelte organisationers historik, formelle struktur eller interne procedurer; disse fungerer snarere som et kontekstuel bagtæppe, der kun inddrages, når informanterne selv bringer det på banen. Analysen undersøger, hvordan ansatte og frivillige forestiller og forhandler rammerne – ikke selve rammen som et selvstændigt systemanalytisk tema.

1.5 Specialets bidrag

Dette speciale bidrager til forskningen om rolleforhandling mellem ansatte og frivillige i NGO'er ved at vise, hvordan rollerne forhandles i praksis, og hvordan de gensidige opfattelser af hinandens stabilitet og fleksibilitet påvirker det daglige samarbejde. Tidligere studier har især belyst professionalisering, styringsmodeller eller frivilliges bredere motivation (Grønning & Mikkelsen, 2022; Henriksen et al., 2022), men har ikke i samme grad undersøgt de konkrete interaktioner, hvor ansatte og frivillige i hverdagen fordeler opgaver, overvinder uklarheder og skaber en fælles forståelse af, hvem der gør hvad. Med udgangspunkt i kvalitative interviews og en teoretisk ramme inspireret af symbolsk interaktionisme og Goffman viser specialet, hvordan samarbejdet udspiller sig i spændingsfeltet mellem fleksibilitet (de frivilliges frihed og lystbetonede engagement) og stabilitet (ansattes ansvar for kontinuitet og kvalitet).

Specialet tilføjer ny indsigt ved at fokusere på de relationelle og følelsesmæssige dynamikker i rolleforhandlingen. Her supplerer det blandt andet Bruuns (2018) iagttagelse af, at frivillige undertiden overtager opgaver fra ansatte, men går videre ved at undersøge, hvordan netop dette skifte håndteres og italesættes i hverdagen. På samme vis udfordrer det Espersens (2024) analyse af civilsamfundets samarbejde med kommunerne ved at rette blikket mod interne processer i NGO'er, hvor ansatte og frivillige selv må skabe mening og definere roller i en hverdag præget af få midler og ofte høje forventninger. Specialet supplerer desuden Højlund et al. (2023) ved at betone, hvordan ligeværdighed og anerkendelse ikke alene er et ideal, men en praktisk nødvendighed i relationerne mellem ansatte og frivillige, hvis hverdagens opgaver skal løses med både dybde og vedholdenhed. Ved at interviewe både ansatte og frivillige i forskellige NGO'er, herunder små og mellemstore organisationer (jf. Hjære & Sørensen 2024), viser specialet endvidere, at lige netop de steder, hvor ressourcerne er knappe, bliver det ekstra tydeligt, hvor vigtig en løbende rolleforhandling er for at fastholde engagement og kvalitet i opgaveløsningen.

Med denne kombination af empiri og teori kaster specialet lys over, hvordan professionelle standarder og frivillighedens autonome logik kan flettes sammen i praksis, så både ansatte og frivillige oplever at blive anerkendt for deres bidrag. Specialets fokus på hverdagens konkrete interaktioner gør det muligt at vise, at roller og ansvar ikke er statiske størrelser, men løbende skabes og udfordres i samspillet mellem mennesker. Samtidig peger resultaterne på, at NGO'er kan styrke det interne samarbejde ved at være åbne om de paradokser og forventningsbrud, der naturligt opstår, når man forener frivillighed og frihed med professionelle krav om stabilitet.

Disse indsigter bidrager ikke alene til den teoretiske forståelse af rolleforhandling i frivillige organisationer, men kan også inspirere NGO'er, der ønsker at udvikle en mere nuanceret og anerkendende samarbejdskultur mellem ansatte og frivillige.

1.6 Litteratursøgning

Dette afsnit beskriver den anvendte søgestrategi i to faser: en indledende åben søgning for at identificere problemfeltet og en efterfølgende systematisk søgning rettet mod specialets problemformulering (Coughlan, 2008, s. 38-39).

1.6.1 Indledende litteratursøgning

Formålet med den indledende søgning var at kortlægge centrale temaer for samarbejdet mellem ansatte og frivillige i NGO'er og at forstå de dynamikker, der opstår, når roller og forventninger forhandles. Søgningen blev foretaget via Google Advanced Search med forskellige søgeord og -kombinationer, eksempelvis:

- Samarbejde AND ansatte AND frivillige AND rapport OR undersøgelse
- Undersøgelse OR Rapport AND frivillige AND ansatte
- Frivillige AND ansatte AND NGO*

Resultatet gav et bredt overblik over eksisterende forskning og bidrog til at afgrænse specialets problemstilling. Ifølge Coughlan er en åben søgning ofte første skridt i en litteraturgennemgang, da den hjælper med at identificere relevante termer og forskning (2008, s. 40).

1.6.2 Systematisk litteratursøgning

Efter den indledende søgning fulgte en mere målrettet og systematisk søgning. Nøgleord fra problemformuleringen blev inddelt i temaer og operationaliseret på både dansk og engelsk, hvor engelske synonymer blev genereret via Microsoft Copilot, som er en chatbot med kunstig intelligens. Søgeordene blev kombineret ved hjælp af Booleske operatører (AND/OR), hvor AND sikrede, at flere temaer indgik samtidig, mens OR gav plads til synonymer og beslægtede termer (Coughlan, 2008, s. 41).

Da specialet undersøger danske NGO'er, begyndte søgningen i Danmarks Forskningsportal for at inkludere forskning fra danske universiteter og forskningsinstitutioner. Herefter blev Web of Science, Social Science og Google Scholar anvendt for at inddrage internationale perspektiver. Desuden blev såkaldt "grå litteratur" søgt via Google Advanced Search med søgeoperatorerne filetype:pdf og site:.dk, da myndigheder, NGO'er og forskningsinstitutioner ofte udgiver rapporter uden for de traditionelle akademiske databaser.

For at øge relevansen justerede jeg løbende søgningen. Det begrænsede antal fundne danske studier førte til en udvidet søgning med Primo Research Assistant, hvor jeg stillede spørgsmål på både dansk og engelsk, samt foretog en kædesøgning via referencelister og forskerprofiler.

De begrænsede antal relevante søgeresultater, fik mig for en sikkerheds skyld til at kontakte Center for Frivilligt Socialt Arbejde. Centret bekræftede, at der kun er publiceret begrænset forskning om rolleforhandling, samarbejde og forestillinger mellem frivillige og ansatte i danske NGO'er.

1.6.3 Udvalgelseskriterier

For at sikre relevans og kvalitet blev den fundne litteratur udvalgt ud fra følgende kriterier:

1. Relevans: Fokus på samarbejdsforhold mellem ansatte og frivillige i danske NGO'er.
2. Aktualitet: Studier publiceret inden for de sidste 10-15 år.
3. Akademisk viden: Peer-reviewed artikler, ph.d.-afhandlinger og forskningsrapporter.
4. Geografisk fokus: Studier med fokus på Danmark.

De valgte publikationer supplerer den empiriske dataindsamling og bidrager til undersøgelsen af rolleforhandlingen mellem ansatte og frivillige samt deres gensidige opfattelser.

2. Videnskabsteoretisk ståsted

I dette kapitel præsenterer specialets videnskabsteoretiske udgangspunkt.

Da specialets formål er at undersøge, hvordan ansatte og frivillige forhandler roller, og hvilke forestillinger de har om hinanden i deres indbyrdes samarbejde, tages der afsæt i socialkonstruktivismen. Denne videnskabsteoretiske tilgang dækker over en bred filosofisk tradition, der grundlæggende bygger på forståelsen af, at virkeligheden ikke er objektiv givet, men derimod socialt konstrueret gennem menneskers handlinger og kommunikation (Juul et al., 2012, s. 187-188). Jeg søger derfor ikke en endelig, objektiv sandhed, men i stedet en konstrueret forståelse af, hvordan ansatte og frivillige – i dialog med mig som forsker – skaber og forhandler mening i deres sociale samspil (Juul et al., 2012, s.188-189).

Jeg anlægger en kritisk-diskursiv tilgang, hvor jeg identificerer diskurser og implicitte antagelser, som former rolleforhandlingen mellem ansatte og frivillige. Teoretisk anerkender jeg, at roller og ansvar altid formes i samspil med de historisk og lokalt betingede samarbejdskulturer, som kendetegner NGO-feltet (Juul et al., 2012, s.190-197). Som tidligere nævnt fungerer denne kontekstualitet primært som bagtæppe, ikke som et selvstændigt analysetema: Specialet går ikke i dybden med de enkelte organisationers specifikke strukturer eller retningslinjer, men undersøger, hvordan aktørerne i praksis forhandler, fastholder og gør roller og forventninger naturlige i deres daglige samspil (Juul et al., 2012). Analysen fokuserer derfor på de meningsskabende processer – de arbejdsmæssige og implicitte forståelser, som deltagerne trækker på, når de definerer ansvar og positioner – frem for en detaljeret kortlægning af organisationernes formelle rammer. Ved at afdække disse dynamikker bliver det muligt at udfordre eksisterende samarbejdsformer og pege på nye handlemuligheder for både ansatte og frivillige.

Som tidligere nævnt trækker jeg desuden på et mikroorienteret perspektiv, der fokuserer på, hvordan mennesker skaber virkeligheden gennem deres daglige interaktion. Som Andreas formulerer det: *"Vores beskrivelser af virkeligheden udspringer af de sociale relationer, vi står i. Vi skaber altså i fællesskab vores verdensbillede"* (Holm, 2011, s. 126). Dette perspektiv gør det muligt at undersøge, hvordan rollehandlingen formes gennem interaktion og kommunikation i hverdagen.

Min tilgang er desuden inspireret af en interaktionistisk begrebsramme fra sociologerne Margaretha Järvinen og Nanna Mik-Meyer. De ser denne tilgang som en videreudvikling af socialkonstruktivismen, men med et skarpere fokus på intersubjektivitet og betydningsforhandling – altså hvordan mennesker sammen skaber og forhandler mening, enten gennem direkte interaktion eller i relation til organisatoriske strukturer (Järvinen & Mik-Meyer, 2005, s. 10-13).

Det har rødder i den amerikanske sociolog George Herbert Meads (1863-1931) teori om, at menneskers identitet og forståelse formes gennem sociale relationer. Mead understregede, at individet ikke eksisterer isoleret, men bliver til i samspillet med andre. På samme måde ser jeg ansatte og frivillige som sociale aktører, hvis handlinger og forståelser kun kan analyseres i lyset af deres organisatoriske kontekst (Järvinen & Mik-Meyer, 2005).

Ved at kombinere socialkonstruktivisme, interaktionisme og et mikroorienteret perspektiv får jeg en analytisk ramme, der passer til problemfeltet og min problemformulering. Med inspiration fra Järvinen & Mik-Meyers forståelse af *“meningsproduktion, gennem hvilken den sociale verden bliver skabt”* (2005, s. 16), analyserer jeg, hvordan ansatte og frivillige i en NGO-kontekst skaber mening og forhandler roller, samt hvordan de håndterer uoverensstemmelser og forventninger, der opstår undervejs.

2.1 Epistemologi og ontologi i socialkonstruktivismen

Dette speciale bygger på en socialkonstruktivistisk forståelse af viden og virkelighed. Epistemologisk betyder det, at viden ikke er en neutral afspejling af en objektiv verden, men skabes gennem sociale interaktioner, diskursive praksisser og historiske kontekster (Juul et al., 2012, s. 206-208). Vores forståelser af fænomener – herunder rolleforhandlingen mellem ansatte og frivillige – er således socialt og sprogligt formidlede.

Ontologisk betyder socialkonstruktivismen, at sociale fænomener ikke er faste, objektive realiteter, men opstår og vedligeholdes gennem sociale processer, normer og diskurser (Juul et al., 2012, s. 208-211). Rolleforhandlingen mellem ansatte og frivillige er derfor ikke naturligt givet, men formes af de involverede aktører og de bredere institutionelle og samfundsmæssige diskurser, der sætter rammerne. Det er væsentligt at skelne mellem epistemologisk og ontologisk socialkonstruktivisme. Epistemologien fokuserer på, at al viden er socialt konstrueret, mens ontologien tilføjer, at selve virkeligheden (i hvert fald sociale fænomener) også er socialt skabt (Juul et al., 2012, s. 190-191). Dermed er fænomener som ”ansatte”, ”rolleforhandling”, ”frivillighed” og ”professionalisme” ikke uforanderlige størrelser, men skabes gennem interaktion. De er dog ikke vilkårlige eller flydende: De institutionaliseres og får reel betydning gennem organisatorisk praksis og forventninger.

Kombinationen muliggør en analyse af, hvordan bestemte rolleforståelser bliver dominerende, hvordan de reproduceres i NGO’ernes praksis, og hvilke handlemuligheder der åbnes eller begrænses. For at opnå indblik i disse forståelser anvendes interviews, som giver indsigt i, hvordan ansatte og frivillige selv oplever og forstår rolleforhandlingen. Herved belyses forskellige aktørers perspektiver, og der integreres ansattes og frivilliges erfaringer i analysen.

3. Metode

Formålet med dette afsnit er at skabe gennemsigtighed i metodevalgene og vise, hvordan undersøgelsen er tilrettelagt. Der redegøres for forskningsdesign, dataindsamlingsmetoder, etiske overvejelser samt analyseproces.

3.1.1 Forskningsdesign - et interaktionistisk perspektiv

Specialet er forankret i et interaktionistisk perspektiv, hvor mening opstår, når ansatte og frivillige tolker hinandens handlinger og løbende justerer deres adfærd (jf., kap. 2). Mens socialkonstruktivismen fremhæver, at virkeligheden grundlæggende er socialt skabt (Juul et al., 2012, s. 188-190), har interaktionismen et mere konkret fokus på, hvordan mening dannes i selve mødet mellem mennesker. Derfor er et kvalitativt forskningsdesign velegnet, fordi det giver indblik i deltagernes egne forestillinger og oplevelser af rolleforhandlingen.

3.1.2 Specialets kvalitative metode

Kvalitative metoder dækker over forskellige tilgange, der alle egner sig til at indfange menneskers oplevelser, fortolkninger og nuancer. I dette speciale er der valgt interviews som metode, da formålet er at forstå, hvordan ansatte og frivillige forhandler roller. Interviews giver et indblik i informanternes hverdagssituationer og subjektive erfaringer, hvilket muliggør en kontekstnær analyse frem for en statistisk generalisering i bred forstand. Fokus ligger på at belyse, hvordan aktører tolker og afstemmer deres roller i dagligdagen. Et interview påvirker både informanternes selvopfattelse og deres syn på omgivelserne, og er dermed ikke en neutral metode (Brinkmann et al., 2020, s. 33-38). Med andre ord afspejler interviewet ikke blot en allerede eksisterende virkelighed, men skaber og former også den viden, der produceres undervejs (Brinkmann et al., 2020). Det, der fortælles i et interview, vil altid være formet af samtaleinteraktionen, hvilket kræver en reflektiv bevidsthed om interviewets sociale og relationelle karakter (Brinkmann et al., 2020). Interviewforskning foregår gennem menneskelige relationer, og den viden, intervieweren får, er i høj grad afhængig af dynamikken mellem interviewer og interviewperson (Brinkmann et al., 2020). Da jeg både står for gennemførelsen af interviewene og for dataanalysen, kan min forforståelse som frivillig og socialrådgiver påvirke fortolkningen (Brinkmann et al., 2020).

3.1.3 Semistruktureret interview

Jeg anvendte semistrukturerede interviews for at balancere mellem ramme og åbenhed (Brinkmann et al., 2020, s. 39-42). Interviewene tog udgangspunkt i en overordnet interviewguide, men jeg fulgte op på nye spor, når samtalen bevægede sig i uventede retninger. Samtidig sikrer interviewguiden, at alle temaer om rolleforhandling, forventninger og forestillinger berøres (Brinkmann et al., 2020). En potentiel udfordring ved semistrukturerede interviews er, at det kan være svært at fastholde den røde tråd, hvis samtalen tager en uventet drejning.

Som interviewer måtte jeg både lytte aktivt og styre interviewet i en retning, der sikrede fokus på specialets problemstilling. Endvidere skulle jeg være opmærksom på, at et interview er en social interaktion, hvor kemi, kontekst og relationen mellem interviewer og informant påvirker svarene (Brinkmann et al., 2020).

3.1.4 Adgang til feltet og rekruttering af informanter

For at rekruttere informanter kontaktede jeg ansatte og frivillige i relevante NGO'er via e-mail. Denne tilgang blev valgt, da den fremstod som den mest effektive måde at nå potentielle deltagere på. Alle modtagere fik en standardiseret henvendelse (se tekstboks 2), som præsenterede specialets formål og et overordnet undersøgelsesdesign, efterfulgt af en uformel opfordring til at deltage.

Tekstboks 2: Standardiseret e-mail til potentielle deltagere

Til rette vedkommende,

Fra slutningen af januar skal jeg i gang med at skrive mit speciale på Aalborg Universitet i København, og jeg håber, at I vil hjælpe mig med at færdiggøre det.

Mit speciale handler om samarbejdet mellem ansatte og frivillige i danske NGO'er, med fokus på, hvordan de forskellige måder at være frivillig på og de krav, ansatte er underlagt, spiller sammen.

For at få de bedste resultater - og skabe en opgave, der også kan være relevant for jer - er det vigtigt for mig at høre om jeres erfaringer.

Jeg søger derfor både ansatte og frivillige fra jeres organisation til at deltage i undersøgelsen, som består af:

- Et interview med en ansat, en frivillig eller begge dele (ca. 30-60 minutter, fysisk eller online).
- En kort spørgeskemaundersøgelse (5-10 minutter og helt anonym).

Jeres deltagelse vil være en stor hjælp og bidrage til vigtig viden om samarbejdet mellem ansatte og frivillige i NGO'er. Der findes forskningsmæssige anbefalinger til, hvordan samarbejdet kan organiseres - men spørgsmålet er, om de virker i praksis, om de er lette at implementere, og om de giver mening i jeres kontekst.

Hvis I er interesserede i at deltage eller har spørgsmål, er I meget velkomne til at kontakte mig på denne e-mail eller nedenstående telefonnummer.

Jeg kan også ringe til jer for at fortælle mere om projektet og besvare eventuelle spørgsmål.

På forhånd tak for jeres tid og overvejelse.

I alt blev 41 NGO'er kontaktet på baggrund af en liste over godkendte foreninger (Skat.dk) og en Google søgning (danske Interesse/socialorganisationer/foreninger). Af disse svarede 18 NGO'er: Ti meldte tilbage, at de fandt projektet interessant (heraf ønskede seks at deltage), fem meddelte, at de ikke havde tid, og tre udførte selv interne undersøgelser. De resterende 23 NGO'er (41-18=23) svarede ikke, og jeg fulgte ikke op på dem, da jeg allerede havde tilstrækkeligt med interviewaftaler hos de seks NGO'er, der viste interesse. Spørgeskemametoden blev fravalgt, da fokus lå på dybdegående beskrivelser frem for en bred kvantitativ afdækning.

I udvælgelsen af informanter fandt jeg det ikke nødvendigt at stille krav til alder, køn eller uddannelsesbaggrund, da jeg antog, at disse faktorer ikke havde afgørende betydning for, hvordan informanterne oplevede rolleforhandlingen. De ansatte og frivillige delte en fælles organisatorisk kontekst, hvor de funktionelle roller snarere end deres demografi var styrende for relationen. Jeg fokuserede derfor på deres roller og erfaringer med rolleforhandlingen og syn på hinanden, frem for på individuelle forskelle, der formentlig kun ville have begrænset betydning for analysen.

3.1.5 Kort introduktion af NGO'erne

NGO	Formål	Målgruppe
A	Diakonalt og socialt forpligtende arbejde	Voksne i udsatte livssituationer
B	Støtte til småbørnsfamilier, der mangler netværk	Familier med børn under skolealderen
C	Hjælp til børn og unge fra familier med misbrug	Børn/unge fra misbrugsramte hjem
D	Fritidstilbud med fokus på naturvidenskab	Børn og unge
E	Hjælp til mænd i livskriser efter skilsmisse m.v.	Mænd (ofte med børn) i akut krise
F	Støtter voksne med senfølger af overgreb	Voksne med senfølger og deres pårørende

For at undersøge, hvordan ansatte og frivillige forhandler deres roller i samarbejdet, og hvilke forestillinger har de om hinandens roller, interviewede jeg både ansatte og frivillige i de seks NGO'er ovenfor, der arbejder med forskellige målgrupper og former for frivilligt arbejde. På trods af forskellige målgrupper og formål er de fælles om at være afhængige af frivillige og ansatte i deres arbejde.

Nogle af NGO'erne har en stærk diakonal baggrund, mens andre fokuserer på viden og læring. Denne variation gjorde det muligt at undersøge, hvordan ansatte og frivillige forhandlede roller og forventninger i deres samspil og samarbejde på tværs af forskellige organisatoriske kontekster. Det er vigtigt at præcisere, at det ikke var NGO'ernes hovedorganisationer, der deltog i specialet, men derimod individuelle ansatte og frivillige i lokalforeninger og sekretariat, som udtalte sig ud fra deres egne subjektive oplevelser.

3.1.6 Mit datamateriale

Empirien består af i alt 21 enkeltinterviews fordelt på 10 ansatte og 11 frivillige. Ét interview kunne ikke transskriberes pga. dårlig lyd kvalitet. De fleste interviews fandt sted ansigt til ansigt, mens enkelte foregik telefonisk. De 21 interviews fordeler sig således på de seks NGO'er, hvor jeg talte med både ansatte og frivillige for at belyse flere perspektiver på rolleforhandling samt deres gensidige opfattelser:

NGO'er	Antal ansatte interviewet	Antal frivillige interviewet
A	1	3
B	2	3
C	1	1
D	3	2
E	1	0
F	2	2

Undervejs i dataindsamlingen opstod der mulighed for op til 25 interviews, da flere organisationer tilbød at deltage, men af hensyn til tidsrammen valgte jeg imidlertid at følge en 'først-til-mølle'-strategi og afsluttede dataindsamlingen ved 21 interviews for at kunne foretage en tilstrækkeligt dybdegående analyse.

3.1.7 Interviewguide

Med udgangspunkt i den semistrukturerede interviewform udarbejdede jeg en interviewguide, der balancerede mellem præcise og åbne spørgsmål. Hermed fik informanterne mulighed for at fremhæve de aspekter af rolleforhandlingen, der var mest centrale for dem. Interviewguiden blev designet, så både ansatte og frivillige oplevede gennemsigtighed i spørgsmålene (Brinkmann et al., 2020, s. 44-47).

I starten udarbejdede jeg en pilotinterviewguide baseret på den første udgave af mit problemfelt. Denne guide forsøgte at dække både relationelle og organisatoriske aspekter af rolleforhandlingen mellem ansatte og frivillige. Efter nærmere overvejelser fjernede jeg de organisatoriske spørgsmål, da de viste sig mindre relevante i det omformuleret problemfelt (jf., kap. 1). De informanter, som endnu ikke var blevet interviewet og havde modtaget den oprindelige pilotinterviewguide, blev desværre først orienteret om ændringerne under interviewene.

I den endelige interviewguide fokuserede jeg på fem centrale temaer:

1. Forhandling af roller og forventninger i samarbejdet.
2. Motivation og engagement i samarbejdet.
3. Følelser og relationer i samarbejdet.
4. Uoverensstemmelser i samarbejdet.
5. Perspektiver på samarbejdet.

Interviewene varede mellem en halv og en hel time, hvilket betød, at guiden fungerede mere som en ramme end som et detaljeret manuskript. Guiden blev løbende tilpasset samtals flow og den tilgængelige tid hos informanten.

3.1.8 Transskribering

Transskription kan betragtes som en oversættelse fra mundtlig interaktion til skrift og er ikke en neutral proces. Talt sprog er ofte komplekst, spontant og kontekstuel betinget, hvilket gør det udfordrende at gengive nøjagtigt (Brinkmann et al., 2020, s. 50-52).

Jeg måtte derfor træffe valg om, hvordan interviewpersonernes udsagn bedst kunne repræsenteres. Blandt andet er tegnsætning et fortolkningsspørgsmål, fordi talt sprog ikke altid har klare sætningsafgrænsninger. Nuancer som mimik, kropssprog og ironi er desuden svære at formidle i skriftlig form.

For at kunne kode og analysere så meget data transskriberede jeg lydfileerne ved hjælp af programmet Good Tape, udviklet af Zetland, som anvender kryptering ved filoverførsel. Programmet genererede en grov transskribering, hvis kvalitet afhang af lydfiles klarhed. Efter brug af Good Tape gennemgik og efterredigerede jeg manuelt alle transskriberingerne. Jeg indsatte punktummer og kommaer, så de bedst muligt afspejlede interviewpersonernes måde at tale på. Transskriberingen var så ordret som muligt, men jeg udelod fyldord som "øh" og "hm", medmindre de bidrog til noget meningsgivende i samtalen. Pauser, suk og andre lyde, der ikke tilførte noget relevant til informantens budskab, blev også udeladt. Latter blev medtaget, hvis den var relevant for forståelsen af det sagte. Hvis informanten citerede sig selv eller andre, angav jeg dette med citationstegn. Tekst, der blev udeladt af hensyn til anonymisering, blev markeret med firkantede parenteser og tre punktummer [...]. Tillige begrænsede jeg mine egne bekræftende svar, såsom 'ja' og 'spændende' etc. i transskriberingen. Derudover undlod jeg at gengive gennemgangen af informantvejledningen til informanten, da de rettigheder, den indeholder, ikke har direkte relevans for analysen. Til sidst blev potentielt genkendelige oplysninger (f.eks. alder, uddannelse, arbejdsfunktion) anonymiseret.

3.1.9 Kodning af transskriberingen ved hjælp af meningskondensering

For at analysere, hvordan rolleforhandlingen mellem ansatte og frivillige i NGO'er udfolder sig i praksis, anvendte jeg Kvale og Brinkmanns tilgang til interviewanalyse. De ser interviews som en social konstruktion, hvor mening skabes i samspillet mellem interviewer og interviewperson (Kvale et al., 2015, s. 249-251). Kodningen handler dermed ikke om at udtrække objektive sandheder, men om at identificere og fortolke data på en måde, der giver indsigt i de temaer og mønstre, der opstår i rolleforhandlingen og gensidige opfattelser. Jeg fulgte Kvale & Brinkmanns tre-trinsmodel for at analysere interviewmaterialet. I praksis arbejdede jeg i tre trin. Først skabte jeg overblik ved at kondensere lange udsagn til deres kerne. Derefter strukturerede jeg materialet i temaer for at identificere mønstre. Til sidst fortolkede jeg udsagnene i en bredere kontekst for at forstå de underliggende betydninger. Trinene ser således ud (Kvale et al., 2015, s. 255-264):

1. Meningskondensering – hvor lange udsagn blev omskrevet til kortere essens for at skabe overblik.
2. Meningskategorisering – hvor pointerne blev grupperet i temaer (for eksempel forventningsafstemning, ansvar, anerkendelse).
3. Meningsfortolkning – hvor temaerne blev sat i kontekst og koblet til teori for at nå bag om det sagte.

Som Kvale & Brinkmann understreger, er forskeren en aktiv medskabende af analysen; derfor reflekterede jeg løbende over, hvordan mine kode- og kategorivalg farvede fortolkningen (Kvale et al., 2015).

3.1.10 Empiriske dokumenter og sekundære kilder

Ud over interviews har jeg inddraget fire relevante dokumenter, som blev identificeret i den systematiske litteratursøgning (se afsnit 1.6). Disse dokumenter belyser eksempelvis frivilliges motivation, koordinators roller og det psykosociale arbejdsmiljø. De fungerer som sekundære data, der kan perspektivere interviewfundene og sætte dem ind i en bredere kontekst. For at sikre metodisk validitet gennemgik jeg hvert dokument med afsæt i Coughlans tjekliste for litteraturreviews (Coughlan, 2008, s. 38-43) og Järvinen & Mik-Meyers retningslinjer for dokumentanalyse (Järvinen & Mik-Meyer, 2005, s. 193-214).

Ingerfairs Frivilligkoordinatorundersøgelse (2019)

Denne undersøgelse kortlægger frivilligkoordinatorers arbejdsforhold i Danmark og påpeger typiske udfordringer såsom forventningsafstemning, rollefordeling og ressourcemangel (Mikkelsen, 2019, s. 3-7). Dokumentet støtter min analyse ved at belyse, hvordan uklare rammer og forventninger kan skabe spændinger mellem ansatte og frivillige (Mikkelsen, 2019, s. 9-12).

Kortlægning af det psykosociale arbejdsmiljø i frivillige organisationer (Ingerfair, 2020)

Rapporten fokuserer på psykosociale arbejdsmiljømæssige aspekter i frivillige organisationer (Boll et al., 2020, s. 5-8). Her fremhæves det, at uklare roller og mangelfuld forventningsafstemning kan føre til stress, frustration og mistrivsel blandt både ansatte og frivillige (Boll et al., 2020, s.12-16). Dette dokument fremhæver således de følelsesmæssige konsekvenser af rollefordelingen.

Professional Volunteerism - Interwoven paradoxes in the management of Roskilde Festival (Hedegaard, 2023)

Denne akademiske artikel belyser paradokser i ledelsen af frivillige i organisationer, hvor frivillighed møder professionaliseringskrav (Hedegaard, 2023, s. 497-512). Den supplerer min analyse ved at vise, hvordan modsatrettede forventninger mellem frivillige og ansatte kan præge samarbejdet og rolleforhandlingerne i praksis.

Ledelse af frivillige – når regler og værdier brydes (Anders La Cour, 2021)

La Cour beskriver modsætningen mellem formelle regler og organisatoriske værdier i forbindelse med ledelse af frivillige (La Cour, 2021, s. 4-8). Artiklen viser, hvordan ledelse af frivillige kan være præget af et sammenstød mellem værdier og faste procedurer.

Dokumentet giver således indblik i de dilemmaer, ansatte kan stå overfor, når de skal balancere hensynet til organisatoriske retningslinjer og frivilliges ønsker om fleksibilitet og autonomi (La Cour, 2021, s. 9-12).

3.2 Etiske overvejelser inden interviewene

Efter at have præsenteret mit empiriske materiale og de sekundære kilder, afsluttes metodeafsnittet med en redegørelse for de etiske overvejelser, der gjorde sig gældende forud for interviewdesign og metodevalg. Kvalitative interviews kræver bl.a. hensyn til informantbeskyttelse, en åben og respektfuld dialog samt sikker datahåndtering (Kvale et al., 2015, s. 106). I det følgende redegør jeg for, hvordan disse hensyn formede min metodiske tilgang.

3.2.1 Informeret samtykke

Alle interviewpersoner modtog information om specialets formål og gav samtykke mundtligt, hvilket blev valgt for at undgå mere opbevaring og håndtering af underskrevne dokumenter. Interviewpersonerne blev orienteret om muligheden for at trække sig når som helst, og at data ville blive anonymiseret og slettet efter specialets afslutning (Kvale et al., 2015, s. 107). Nogle valgte selv at bruge et fiktivt navn, så de efterfølgende kunne genkende deres egne citater. Interviewoptagelserne blev opbevaret forsvarligt og slettes efter eksamen.

3.2.2 Fortrolighed og anonymitet

For at skabe trykthed blandt deltagerne blev personhenførbare oplysninger udeladt (Kvale et al., 2009, s. 109). Formålet var at give informanterne mulighed for at udtale sig åbent uden risiko for negative konsekvenser internt i NGO'en (Kvale et al., 2009, s. 110).

3.2.3 Potentielle konsekvenser for deltagerne

Selvom ingen informanter var i en kendt risikogruppe, kan negative konsekvenser opstå, hvis en frivillig eksempelvis kritiserer en ansat (eller omvendt) i et offentligt tilgængeligt speciale. Derfor blev citater brugt med omtanke, og passager med konfliktstof blev anonymiseret ekstra grundigt, så ingen kunne genkendes på deres udsagn (Kvale et al., 2009, s. 111).

3.2.4 Min rolle som interviewer

Jeg er ikke neutral; mine spørgsmål og tolkninger præger interviewet (Kvale et al., 2009, s. 112). Jeg søgte derfor at være bevidst om min position, mens jeg tilstræbte at skabe en åben dialog, hvor informanterne frit kunne nuancere og uddybe deres udsagn (Järvinen & Mik-Meyer, 2005, s. 87-91).

3.2.5 Refleksioner over kommende analyse og rapportering

Etiske hensyn gælder også i analysen og den endelige formidling. Jeg benytter citater selektivt for at illustrere centrale pointer og bevarer så vidt muligt informanternes budskab. Samtidig er jeg opmærksom på, at analysen er et udtryk for min egen fortolkning, hvorfor jeg løbende har sammenholdt data og teori for at sikre en troværdig fremstilling (Brinkmann et al., 2020, s. 309-312).

Da datamaterialet udelukkende består af semistrukturerede enkeltinterviews, gav metoden god plads til at udfolde individuelle perspektiver. Omvendt gjorde den det svært at observere selve den interaktive rolleforhandling i en direkte social kontekst. Fokusgruppeinterviews kunne have muliggjort en mere umiddelbar observation af disse dynamikker. Jeg vurderer imidlertid, at valget af enkeltinterviews passede bedst til formålet med specialet, men fremtidige specialer kan med fordel kombinere enkeltinterviews med gruppeinterviews for at belyse samspillet mellem de interviewedes udsagn endnu tydeligere.

3.2.6 Refleksion over GAI (Generativ kunstig intelligens) via Microsoft Copilot

Undervejs anvendte jeg generativ kunstig intelligens (GAI) til at rette grammatik, konstruere sætninger, oversætte komplekse engelske formuleringer og generere et forsidebillede. Jeg oplevede dog udfordringer som for lange svar, gentagelser og ”hallucinationer”, hvor GAI opfandt nye ord eller begreber. For at sikre kvaliteten verificerede jeg derfor alt GAI-genereret indhold manuelt. Trods det ekstra arbejde vurderer jeg, at GAI har forbedret både den sproglige og den visuelle fremstilling af specialet.

4. Analytisk afsæt – tematisering af rolleforhandlingen mellem ansatte og frivillige

Efter gennemgangen af metode, empiri og etik præsenterer jeg her de fire hovedtemaer fra analysen af interviewene med ansatte og frivillige i NGO'er. Analysen er todelt for at skelne mellem (1) den daglige rolleforhandling i praksis og (2) de forestillinger, der former dette samarbejde, så samspillet mellem handling og opfattelser står tydeligt frem.

Del 1: Rolleforhandling i praksis

- Tema A: Roller, ansvar og grænser i det daglige samarbejde.
- Tema B: Kommunikation og koordinering.

Del 2: Forestillinger om hinanden

- Tema C: Forestilling om 'den anden part' – faglighed, stabilitet og loyalitet.
- Tema D: Motivation, værdi og anerkendelse – hvorfor går det (trods alt) godt?

Disse temaer viser, hvordan rolleforhandlingerne udspiller sig i praksis og hvordan gensidige opfattelser præger samarbejdet. Det efterfølgende teoriafsnit uddyber de perspektiver, der understøtter analysen.

5. Teoretisk ramme

Interviewtransskriberingerne viste, at ansatte og frivillige taler om hinanden gennem sociale roller, normer og fortolkninger. Det peger på en symbolsk-interaktionistisk forståelse, som ser interaktion som en dynamisk proces, hvor mening og identitet formes gennem fælles tegnsystemer. For at kaste lys over, hvordan rolleforventninger iscenesættes og ansvar (gen)forhandles, inddrager jeg Erving Goffmans mikrosociologiske perspektiv.

Jeg trækker på Joel M. Charons *Symbolic Interactionism: An Introduction, An Interpretation, An Integration* samt Goffmans *Frame Analysis*. Kombinationen af Charon (1995) og Goffman (1974) rammesætter de fire temaer, der fremkom i kodningen: rolleforhandling, kommunikation, forestillinger om hinanden og motivation.

5.1 Symbolsk interaktionisme: Grundperspektivet

Symbolsk interaktionisme udspringer af George Herbert Meads, blev navngivet og videreudviklet af Herbert Blumer, og er senere blevet formidlet og fortolket af blandt andre Joel Charon. Centralt står antagelsen om, at mennesker først fortolker, dernæst handler; socialt liv er en proces, hvor aktører tilskriver objekter, handlinger og hinanden mening og justerer deres adfærd i lyset af denne fortolkning (Charon, 1995, s. 23-34). Charon kondenserer perspektivet i seks indbyrdes forbundne principper (1995, s. 75-85;145-163):

(1) Mening skabes i interaktion: Vi tolker først situationer, os selv og andre, før vi handler. **(2)** Selvet er socialt konstrueret: Individet forstår sig selv gennem en indre samtale og ved at rolleovertage andres perspektiv. **(3)** Handling er styret af fortolkning: I stedet for blot at reagere på ydre stimuli fortolker vi dem og handler i lyset af, hvad vi tror, de betyder. **(4)** Mennesket handler på grundlag af mening. Denne mening opstår ikke af sig selv, men konstrueres i fortolkningsprocesser. Både ansatte og frivillige skal fx afkode: Hvad betyder en bestemt opgave i vores NGO? Hvad er min rolle, og hvad er den andens rolle. **(5)** Mening udspringer af social interaktion. Vi lærer, hvordan vi skal forstå og definere en situation, ved at interagere med andre. Aktørerne vil fx løbende prøve at aflæse, hvordan andre reagerer på bestemte handlinger eller krav. **(6)** Fortolkningen af mening justeres gennem en indre samtale. Mennesket kan kommunikere med sig selv, dvs. rolleovertage og stille sig i andres sted. Dette forklarer, hvorfor ansatte og frivillige løbende kan justere og (gen)forhandle deres roller – de prøver at se sig selv udefra. Principperne danner specialets overordnede ramme, fordi relationen mellem ansatte og frivillige i NGO'er netop er et felt, hvor parterne gennem gensidig fortolkning forhandler arbejdsdeling, ansvar og legitimitet.

Når en ansat eksempelvis skal lede uden formel magt, eller når en frivillig prøver at afkode organisatoriske krav, foregår der en symbolsk interaktionsproces, hvor mening tilskrives, forhandles og revideres. NGO'ens sociale virkelighed er således aldrig givet, men konstrueres løbende i interaktionen mellem aktørerne (Charon, 1995, s. 152-163).

5.2 Præciserede nøglebegreber fra Charon

Mens kapitel 5.1 har præsenteret den brede teoretiske horisont, afgrænser dette kapitel de konkrete begreber, der fungerer som analytiske linser i forhold til tema A–D. Begreberne er alle forankret i Charons fremstilling, men de udfoldes her med fokus på deres operationelle værdi i analysen. Formålet er at præcisere deres anvendelse, ikke at gentage grundperspektivet fra 5.1. (1995, s. 75-85; 145-163):

5.2.1 Selvet som social proces

En af de vigtigste pointer i Symbolic Interactionism er, at selvet (the self) bliver til, når vi gør os selv til objekt for egen refleksion. Dette sker gennem en indre samtale (self-communication), hvor individet taler til sig selv, vurderer situationer og retter sin adfærd til (Charon, 1995, s. 75). Mennesker er ikke født med en fast identitet; de udvikler den gennem interaktion. Når frivillige gradvist internaliserer NGO'ens værdier og normer, opstår der en selvforståelse, fx jeg er en vigtig ressource – men jeg er frivillig, ikke ansat. Tilsvarende oplever ansatte: Jeg har ansvaret, men jeg er også afhængig af de frivilliges input.

I specialet kan dette i Tema A bruges til at forklare, hvordan ansatte og frivillige justerer deres adfærd undervejs i samarbejdet. Når en frivillig fx mærker, at en ansat ønsker en anden form for struktur, kan den frivillige tale til sig selv (Hvad forventes der af mig her?) og forsøge at tilpasse sig. Samtidig gør den ansatte det samme: Hvordan virker min vejledning på de frivillige? Begge parter er altså ikke kun påvirket af strukturer udefra, men løbende fortolkere af situationen.

5.2.2 Indre samtale (Self-communication)

Ifølge Charon bruger vi en indre monolog til at planlægge og vurdere vores handlinger: Hvis jeg som ansat presser de frivillige for meget med deadlines, vil det måske ødelægge deres motivation. På den måde fortolkes samarbejdet ud fra forestillinger om hinandens reaktioner. Den indre monolog gør os i stand til at tænke, planlægge og forudse andres reaktioner. Uden denne indre samtale ville vi ikke kunne tage højde for andres forventninger, før vi handler. Charon refererer til Blumer (1966) og kalder det en mekanisme for selv-interaktion, hvilket gør mennesker til aktive og fortolkende væsner (1995, s.75-77). I analysen af Tema B - kommunikation og koordinering, ser vi, hvordan både ansatte og frivillige konstant afstemmer sig med hinanden – men også med sig selv.

Netop kommunikation (både indre og ydre) er central for at forstå, hvorfor misforståelser eller konflikter kan opstå, og hvordan de løses. Når en ansat fx skal koordinere en frivilliggruppe, bygger koordinationen på, at den ansatte forestiller sig frivilliges reaktion (gennem selvkommunikation) og forsøger at tilpasse sine budskaber undervejs.

5.2.3 Rolleovertagelse (role taking)

Dette begreb handler om at gå ind i den andens sted og se situationen fra den andens synsvinkel. I NGO-konteksten er det altafgørende, at medarbejdere prøver at forstå, hvad frivillige motiveres af, og frivillige prøver at forstå, hvilke organisatoriske forpligtelser de ansatte er bundet af. At indtage den andens perspektiv er en forudsætning for gensidig forståelse.

Det kan være afgørende, at medarbejdere forstår frivilliges drivkræfter, og at frivillige forstår de institutionelle bindinger, som de ansatte navigerer i. Tema C analyserer, hvordan sådanne perspektivskift både muliggør og begrænser samarbejdet.

5.2.4 Den generaliserede anden (The generalised other)

For Mead (og Charon) bliver vi i stand til at tilpasse os fælles normer og spilleregler, fordi vi internaliserer den generaliserede anden – en slags kollektiv stemme for organisationen eller fællesskabet. Forhandlinger mellem ansatte og frivillige vil altid være påvirket af en fælles forståelse af hvad NGO'en står for, selvom den kan være mere eller mindre eksplicit. Meads idé om den generaliserede anden betegner det indre billede af fællesskabets kollektive normer. Når ansatte og frivillige henviser til sådan gør vi i organisationen, aktiverer de dette internaliserede ståsted. I Tema D bruges begrebet til at analysere, hvordan følelsen af værdi og anerkendelse er forankret i en delt organisationskultur.

Sammenfattende viser de fire nøglebegreber, at handlefrihed i NGO-arbejde aldrig er absolut, men udspiller sig i et krydsfelt af social fortolkning, refleksiv justering og strukturelle rammer. Gennem dem kan analysen spore, hvordan ansatte og frivillige skaber, udfordrer og stabiliserer mening i hverdagens praksis (Charon, 1995, s. 83-85).

5.3 Erving Goffmans Frame Analysis (1974)

Efter gennemgangen af symbolsk interaktionisme præsenterer jeg nu Goffmans Frame Analysis (1974) mere dybdegående og viser, hvordan tre centrale begreber – Primary Frameworks, Keys og Keyings samt The Theatrical Frame – kan kaste lys over den rolleforhandling, specialet undersøger. Jeg viser også, hvorfor de er relevante for min analyse og de fire temaer A–D.

5.3.1 Baggrund: Hvad er en frame?

Goffman bruger frames som metafor for de fortolkningsskemaer, der lader os kategorisere oplevelser og spontant aflæse sociale situationer: Hvad sker der, hvem deltager, hvilke spilleregler gælder (Goffman, 1974, s. 21-31). I dette speciale, hvor fokus er på rolleforhandlingen mellem ansatte og frivillige i NGO'er, viser Frame Analysis, hvordan parterne via bestemte rammer definerer en interaktion eller opgave og ser sig selv og hinanden.

5.3.2 Primary Frameworks

Primary Frameworks er de mest grundlæggende fortolkningsskemaer, vi gør brug af i hverdagen (Goffman, 1974, s. 21). De er primære i den forstand, at vi oplever dem som naturlige eller selvindlysende måder at se virkeligheden på, og vi er sjældent bevidste om, at vi aktiverer dem. I Tema A (Roller, ansvar og grænser), er Goffmans indsigter nyttige, fordi vi kan undersøge, hvilke primære rammer ansatte og frivillige trækker på, når de afkoder hinandens handlinger som hhv. professionelle opgaver eller frivillige bidrag. I Tema B (Kommunikation og koordinering) forklarer *Primary Frameworks*, hvordan samarbejdspartnerne spontant fortolker, om en given besked er en ordre, en venskabelig opfordring, eller et forslag, man kan ignorere. Den ramme, som samtalepartnerne ubevidst aktiverer, afgør, hvordan kommunikationen tolkes, og dermed, om det skaber harmoni eller misforståelser. Goffman påpeger, at *Primary Frameworks* kan være naturlige (fx fysiske årsagssammenhænge) eller sociale (fx institutionelle regler, normer og roller) (Goffman, 1974, s. 23). I NGO-sammenhæng er det især de sociale rammer – hvad Goffman kalder social frameworks – der er relevante, fordi de definerer, hvad der regnes for legitimt ansvar, hvem der har magt til at bestemme, og hvordan frivillige og ansatte rent faktisk forstår formålet med deres fælles aktiviteter.

5.3.3 Keys og Keyings

Goffmans idé er, at en social situation kan omfortolkes eller *nøgles* (keyed) på forskellige måder. Han bruger begrebet keys om de forskellige *nøgler*, hvormed mennesker kan afspille (eller iscenesætte) den samme grundlæggende handling, men give den en ny mening eller status (Goffman, 1974, s. 45–68).

Hans uddybende eksempler er: Make-Believe: Situationer, hvor parterne leger, at noget er tilfældet, Contest: Samme fysiske handling kan udspille sig som en konkurrence – fx sport, Ceremonial: Hvor handlingen får en højtidelig/rituel betydning, Technical Redoing: Når en handling gentages som øvelse, demonstration eller test, eller Regroundings: Når man flytter en handling over i en ny kontekst, så den får en anden betydning.

I Tema C (Forestilling om 'den anden part'), er keys interessant, fordi ansatte og frivillige kan have forskellige *nøgler* til at fortolke den samme opgave. Nogle frivillige ser fx deres indsats som en make-believe/legende situation med meget frie rammer – de er trods alt ikke ansatte. De ansatte kan omvendt betone en mere teknisk eller ceremoniel key, hvor opgaven er forbundet med officiel kvalitetssikring. Hvis begge parter ikke deler samme *nøgle*, opstår misforståelser om, hvor seriøst et projekt skal tages.

I Tema D (Motivation, værdi, anerkendelse) viser Goffmans key-begreb, at motivationen (hvordan man oplever meningen) kan ændre sig, hvis en handling omstilles til en ny *nøgle*. Hvis en opgave fx opfattes som en ceremoni (en formel, meningsfuld højtidelig handling) frem for en technical redoing (blot en praktisk rutine), kan det ændre frivilliges følelse af anerkendelse og vigtighed.

5.3.4 The Theatrical Frame

Goffman bruger ofte en metafor fra teaterverdenen for at forklare sociale interaktioner. Her beskriver han, hvordan selve illusionen om en forestilling opretholdes, indtil tæppet falder, og skuespillerne træder ud af rollen (Goffman, 1974, s. 124-133). Fx gælder det, når den ansatte 'frontstage' roser de frivillige foran brugerne, men backstage giver de frivillige mere nuanceret feedback. Endvidere drøfter han detaljeret, hvordan publikum og optræden i bredere forstand hjælper os til at forstå hverdagslige situationer som iscenesatte. Kernen i *The Theatrical Frame* er, at alle parter bevidst eller ubevidst spiller roller og optræder for hinanden, idet de justerer deres opførsel for at skabe en bestemt social virkelighed (Goffman, 1974, s. 142-152). I Tema A og B (Roller, ansvar, kommunikation) er *The Theatrical Frame* oplagt at bruge, når vi i analysen vil vise, hvordan ansatte og frivillige på scenen (i fx et brugermøde, arrangement eller fællesmøde) agerer, som om de har en tydelig rollefordeling, selvom det bag kulisserne (backstage) er langt mere flydende. Goffmans pointe er, at vi opretholder en officiel performance, så længe publikum (fx brugere, eksterne samarbejdspartnere eller kolleger) ser med. I Tema C og D (Forestilling om hinanden, motivation) kan man sige, at Goffman fremhæver, at i teater (eller litteratur) kan vi få en forfatter eller instruktør til at definere, hvad der sker inde i karakterernes hoved. I virkeligheden må vi i stedet tolke hinandens optræden (Goffman, 1974, s. 152).

Ansatte og frivillige tolker altså hinandens frontstage (hvordan man fremtræder i fællesrummet) og prøver at regne ud, hvad den anden egentlig tænker. Dette kan skabe både motivation (de ansatte anerkender os vist?) og frustration (de giver os ikke reel indflydelse – det er bare spil for galleriet).

The Theatrical Frame illustrerer, at NGO'ernes hverdag ofte er en forestilling for både interne og eksterne parter. De ansatte kan føle, at de skal se professionelle ud, mens frivillige søger at opretholde billedet af en engageret idealist. Alligevel møder man hinanden backstage, hvor man eventuelt tør indrømme, at man er usikker på ansvar, tidspres, reelle forventninger osv. Goffman understreger, at denne iscenesættelse er en grundvilkår for al social interaktion, men at netop teatermetaforen hjælper os med at forstå, hvorfor parter forsøger at holde bestemte billeder i live (Goffman, 1974, s. 142).

5.3.5 Koblet til temaerne

- Tema A (Roller, ansvar og grænser):

Jeg ser på, hvilke *Primary Frameworks* informanterne bruger, når de beskriver arbejdsdelingen, og bruger *The Theatrical Frame* til at vise, hvordan 'frontstage' - præsentationen af den professionelle ansatte og den engagerede frivillige former ansvarsfordelingen.

- Tema B (Kommunikation og koordinering):

Keys forklarer, hvorfor samme besked kan keyes forskelligt: For ansatte som en official briefing, for frivillige som en uformel snak. Kontrasten afdækker misforståelser og mulige løsninger.

- Tema C (Forestilling om 'den anden part'):

Jeg kobler symbolsk-interaktionistisk role-taking med Goffmans idé om the audience fra *The Theatrical Frame*, hvor skuespiller justerer rollen efter det publikum, de mener at have (Goffman, 1974, s. 132-142).

- Tema D (Motivation, værdi, anerkendelse):

Keys viser, hvordan en aktivitet kan glide fra en seriøs forpligtelse til en kommenteret demonstration eller ceremoni og dermed ændre sin følelses- og motivationskraft (Goffman, 1974, s. 48-68). Dette kan forklare, hvordan frivilliges engagement enten styrkes eller hæmmes afhængigt af den *nøgle*, de oplever, at de ansatte sætter for arbejdet.

6. Analyse

Del 1: Rolleforhandling i praksis

Tema A: Roller, ansvar og grænser i det daglige samarbejde

På baggrund af 20 kodede interviews fra seks NGO'er (jf. metode, kap. 3) har jeg udvalgt illustrative citater fra fem ansatte og fra fem frivillige, fordi de tydeligt repræsenterer centrale mønstre og spændinger, der går på tværs af datamaterialet. Citaterne viser, hvordan informanterne forhandler roller, ansvar og grænser i samarbejdet, og eksemplerne er udvalgt for at afspejle både enighed og modsætninger mellem informanterne. Analysen folder sig ud i tre underafsnit A1 (frivillige), A2 (ansatte) og A3 (sammenfatning).

A1) Frivilliges forståelse af roller, ansvar og grænser.

[...] Jeg tager ikke flere familier ind, end jeg kan rumme. Og jeg bager ikke kager, hvis jeg ikke gider. Jeg gør dét, jeg selv har lyst til [...]. (Lise, frivillig).

Lise sætter en klar grænse for sit engagement. Hun vil gerne hjælpe, men kun i det omfang, hendes eget overskud rækker. Hun oplever dermed en frihed til selv at definere sin rolle og beslutte, hvor meget hun vil yde. Det kan tolkes således, at Lise benytter sin indre samtale til løbende at vurdere, om hun har tid/lyst til at tage en ny familie (Charon, 1995, s. 75-78). På samme vis kan det pege på, at hun rolleovertager ved at sætte sig i familiens sted, men samtidig minder sig selv om: Hvis jeg presser mig selv for meget, kan jeg ikke yde den støtte, de har brug for. På den måde indikerer citatet en forhandlet balance mellem egen energi og andres forventninger. Lise signalerer over for publikum (familierne og eventuelle ansatte), at hun ikke er en professionel, der altid er på. I Goffmans terminologi lægger hun distance til en mulig professionel *nøgle*, idet hun i stedet vælger en friere frivillig *nøgle*, hvor grænserne er selvdefinerede (Goffman, 1974, s. 48-55).

[...] Hvis jeg ikke gider mere, går jeg hjem. Jeg er frivillig – jeg kan selv bestemme.

Det er en kæmpe fordel [...]. (Vence, frivillig).

Vence fremhæver samme grundlæggende selvbestemmelse: at kunne stå af, når overskuddet slipper op eller lysten mangler. Ved at adskille sin rolle fra en lønnet ansats konstruerer han en frivillig identitet. Man kan tolke, at hans selvopfattelse (selvet) bliver til i samspillet med organisationen, hvor han jævnligt spørger sig selv (indre samtale): Er det i orden at gå hjem? (Charon, 1995, s. 75-78) Organisationens normer (den generaliserede anden) kan i denne optik give ham svar: Ja, for det er frivilligt (Charon, 1995, s. 85). Dermed er hans ansvar ikke bundet af en formel kontrakt, men af en mere moralsk eller personlig forpligtelse, som han selv administrerer.

Vence framer sin tilstedeværelse som en slags uformel deltagelse, hvor han kan træde af scenen uden større konsekvenser (Goffman, 1974, s. 21-31). I en mere professionel *nøgle* ville en abrupt exit normalt signalerer upålidelighed, men i Vences selvvalgte *nøgle* (et overskueligt, fleksibelt engagement) ses det som legitim adfærd. Han opretholder dermed en *Theatrical Frame*, hvor publikum (de ansatte og medfrivillige) forstår og accepterer, at han går, når han ikke gider mere. (Charon, 1995, s. 132-142).

[...] Jeg forsøger ikke at tage min gamle faglige rolle med ind i det frivillige arbejde. Hvis jeg skulle bruge min baggrund mere, ville det kræve noget andet [...].
(Bella, frivillig).

Bella har en professionel baggrund, men påpeger, at hun bevidst aflægger dele af denne faglighed i sin frivillige indsats. Hun vil gerne bruge sine erfaringer selektivt, men ikke træde ind i en fuldt ud professionel funktion. Bella gennemfører en bevidst rollejustering: Hun har tidligere haft en anden faglig identitet, men som frivillig er hun i gang med en ny fortolkningsproces. Det kan tyde på, at hun gennem sin indre samtale vurderer, at grænsen mellem professionelt ansvar og frivillig støtterolle er vigtig at opretholde (Charon, 1995, s. 75-78). Ved at internalisere NGO'ens værdier om almindeligt medmenneskeligt nærvær frem for faglig behandling undgår Bella at blande rollerne sammen. Med iscenesættelsesmetaforen kan man se det som et 'kostumeskift' – et skift fra en professionel identitet til en mere uformel frivillig-identitet, hvor hun undgår at signalere den autoritet, hun tidligere har haft (Goffman, 1974, s. 132-142). Bella *nøgler* situationen anderledes: I stedet for at fortolke interaktionen som en professionel session, ser hun det som et frivilligt samvær, hvor hun understøtter med nærvær. Herved skabes et andet relationsniveau, hvor brugeren ikke oplever hende som ekspert, men som en, der bidrager på lige fod med andre frivillige (Goffman, 1974, s. 48-55).

[...] Hvis jeg ikke kan komme, er det okay. [...] Hvis der er noget, jeg bliver frustreret over, taler vi om det, så det ikke bliver en konflikt [...]. (Mulle, frivillig).

Mulle beskriver en rummelighed: Man kan melde afbud uden skyld. Samtidig understreger hun, at åben dialog forebygger konflikter. Det viser, at hun føler sig tryk ved at sætte egne grænser og samtidig løse problemer via samtale. Set i Charons optik kan man sige, at Mulle opfatter sin frivillige identitet som baseret på selvbestemmelse, hvor hun ved eventuel frustration spørger sig selv (indre samtale): Skal jeg sige fra, eller kan jeg løse det? (Charon, 1995, s. 75-78). Dernæst træder hun ind i en ydre dialog, der skaber klarhed om roller og følelsesmæssige spændinger. Mulle betoner en uformel frame, hvor man ikke sanktioneres for afbud, men i stedet forventes at spille med åbne kort (Goffman, 1974, s. 48-55).

Ved at italesætte frustrationer forbliver man i en positiv *theatrical* forestilling, hvor alle ved, hvordan scenen skal forløbe (Goffman, 1974, s. 132-142). Det er en implicit forventning i netop en frivillig-kontekst, at man taler om tingene, i stedet for at skjule dem, så selve samarbejdet (forestillingen) ikke bryder sammen.

[...] Jeg studerer psykoterapi og manglede praktisk erfaring [...] da jeg stødte på [...], så jeg, at jeg kunne få 1-1 samtaler [...] dét er præcis, hvad jeg har brug for at øve mig i [...]. (Kumar, frivillig).

Kumar motiveres af at få faglig træning via sit frivillige arbejde. Han ser det som en mulighed for at lære og afprøve konkrete metoder, selvom han ikke får løn. Man kan tolke, at Kumar udvikler sin frivillige identitet i krydsfeltet mellem personlig interesse og organisationens formål. Hans egen indre samtale kunne lyde: Det er en læringsmulighed, ikke en professionel ydelse. På den måde navigerer han mellem en næsten professionel rolle og en frivillig. Organisationens generaliserede anden kan her være en accept af, at frivillige godt kan arbejde ret professionelt – blot uden aflønning (Charon, 1995, s. 85). Kumar *nøgler* situationen, så samtalerne for ham bliver en slags praktisk træning (Goffman, 1974, s. 48-55). I Goffmans terminologi betyder det, at samme grundlæggende handling (samtale med en bruger) får en særlig lærings-*nøgle*, som motiverer ham. Samtidig opretholder han en offentlig frame, hvor han stadig er frivillig (Goffman, 1974, s. 132-142).

A2) Ansattes forståelse af roller, ansvar og grænser.

[...] Jeg er ansat i [...] som projektleder [...] Vi tilbyder naturvidenskabelige fritidstilbud til børn. [...] Det er mit ansvar, at vi kommer ud i de kommuner, vi har forpligtet os til over for vores bevillingsgivere [...]. (Anne, ansat).

Anne beskriver sin ansættelse som projektleder med et tydeligt resultatansvar. Hun skal sikre, at projektet lever op til de aftalte mål (kommunedækning, antal klubber) og samtidig holde styr på de krav, der er knyttet til bevillingerne. Set gennem en Charon-linse kan man sige, at hendes selvopfattelse formes af en indre samtale, hvor hun spørger: Opfylder vi vores forpligtelser? Har vi de rette frivillige ude i alle kommuner? (Charon, 1995, s. 75-78). Dermed peger citatet på, at hun internaliserer en generaliseret anden, der i høj grad er præget af eksterne bevillingsgivere og formelle rammer. I sin rolleforståelse er hun ikke kun projektleder, men også garant for, at organisationens løfter over for bevillingsgivere bliver indfriet. Anne framer projektet som en professionel, målstyret indsats (Goffman, 1974, s. 21-31). Mens de frivillige ofte deltager for at have det sjovt eller lære nyt (en uformel *nøgle*), ser hun sin lederrolle i en teknisk eller organisationsmæssig *nøgle*: Hendes fokus er at styre efter faste milepæle, selvom hun ikke kan kommandere frivillige.

Hun iscenesætter sig selv som den, der står bag scenen, men stadig er ansvarlig for, at forestillingen (klubberne) kører efter planen (Goffman, 1974, s. 132-142).

[...] Min rolle herinde er utrolig mangfoldig – nærmest blæksprutte-agtig. Jeg hjælper gæster med ad hoc-rådgivning, søger enkeltydelser, er praktikvejleder, frivilligkoordinator og holder trivselssamtaler. Jeg er også nede i caféen, både i køkkenet og i disken [...]. (Ella, ansat).

Ella beskriver mange forskellige funktioner: rådgiver, koordinator, praktisk medhjælper i caféen. Hun kalder sig selv en blæksprutte, hvilket kan antyde, at hun bagvedliggende må ordne praktiske ting, mens hun udadtil stadig fremstår imødekommende over for både frivillige og gæster. Dermed indikerer citatet, at hun jævnligt spørger sig selv (i sin indre samtale): Hvilken kasket har jeg på lige nu? Ella oplever, at den generaliserede anden i organisationen, kræver både nærvær over for gæster og en styrende funktion over for frivillige – men uden en hierarkisk distance. Hun iscenesætter en rummelig *Theatrical Frame*, hvor hun roterer mellem scener (f.eks. i caféen) og koordinationsopgaver, men egentlig glider de to scener sammen: Hun skal, midt i travlheden, udstråle overblik og overskud (Goffman, 1974, s. 132-142). Hun *nøgler* sit arbejde som både praktisk og pædagogisk; der er ikke én snæver jobbeskrivelse, men en fleksibel fortolkning, hvor hun tilpasser sin optræden efter behov (Goffman, 1974, s. 48-55).

[...] Vi kan ikke være tovholdere i alt, for telefonen ringer, og nogen har spørgsmål

[...] Så bliver vi revet i – på godt og ondt [...]. (Mette, ansat).

Mette antyder, at der opstår pres, fordi frivillige eller brugere måske hele tiden henvender sig til de ansatte. Hun siger ikke, at det sker hver dag, men ordet revet i viser, at hun jævnligt skal tages med på råd. Fra et teoretisk perspektiv kan man se, at hun befinder sig i en vedvarende fortolkningsproces: Hvor sætter jeg grænsen? Hvad kan frivillige selv klare? Inden hun handler, kan hun i sin indre samtale overveje: Skal jeg guide, henvise til en frivillig, eller selv løse opgaven? Hun fornemmer muligvis, at frivillige anser hende som den bagvedliggende faglige garant, hvilket forpligter hende. Samtidig vil hun måske gerne fremme frivilliges selvstændighed – men deres mulige forventning om en ansat, der har overblik betyder, at hun ofte bliver tovholder, også når hun ikke nødvendigvis ønsker det. I en *Theatrical Frame* fremstår hun derfor uformelt som problemknuser. Mens frivillige har stor frihed til at komme og gå (Goffman, 1974, s. 132-142), oplever hun, at hun altid skal være på scenen.

[...] Jeg elsker at arbejde med frivillige og den følelse af, at man bygger noget op sammen. [...] Mit arbejde er meget planlægning, organisering og ledelse – men det føles ikke så hardcore ledelsesagtigt [...]. (DEA, ansat).

DEA balancerer en dobbelttydighed: Hun skal planlægge og organisere, men opfatter det som blid ledelse snarere end en klassisk cheffrolle. Det kan indikere, at hun agerer i en samskabelses-*nøgle*, hvor hun gerne vil give frivillige frihed og brænder for at skabe et fælles projekt (Goffman, 1974, s. 48-55). Hun fortolker sin ledelsesrolle på en måde, der lægger vægt på samskabelse, og man kan se hendes indre samtale som en overvejelse omkring: Hvordan leder jeg en gruppe frivillige uden at virke som en chef? (Charon, 1995, s. 75-78). Hun forsøger at balancere formalitet (opgaver skal løses) med en personlig, uformel stil. I Goffmans *Theatrical Frame* agerer DEA som en sceneinstruktør: Hun tilrettelægger stykket (driften), men de frivillige har frihed i, hvordan de vil spille deres roller (Goffman, 1974, s. 132-142).

[...] Hvis ikke vi havde de frivillige, havde vi slet ikke [...]! Jeg er bare tovholder, de er den egentlige kerne. De er hjerterne og hænderne, der møder familierne [...]. (Tina, ansat).

Tina anerkender de frivillige som fundamentet i organisationen. Hun ser sin egen funktion som koordinator og backup, mens de frivillige udfører kerneopgaven hos familierne. Set gennem Charons optik kunne man sige, at Tina rolleovertager ved at se tingene fra både sit og de frivilliges perspektiv: Hun ved, at hun har tovholderansvaret, men også, at de frivillige er frontlinjen (Charon, 1995, s. 85). Hun framer samarbejdet som et dobbeltsceneri: Udadtil har de frivillige og brugerne en tæt relation, mens hun selv spiller en mere tilbagetrukket, men afgørende rolle (Goffman, 1974, s. 21-31).

A3) Forhandling af rolle, ansvar og grænser – sammenstilling af frivilliges og ansattes perspektiver
I et socialkonstruktivistisk perspektiv kan man forstå disse forskelle som en dynamisk proces, hvor parterne gensidigt justerer deres adfærd i lyset af den andens reaktion. De frivillige kan rolleovertage ved at se sig selv fra ansattes synsvinkel og spørge: Vil de ansatte forvente, at jeg melder afbud i god tid? (Charon 1995, s. 75-78; Juul et al. 2012, s. 197-199). Omvendt kan ansatte overveje, hvordan de bedst taler til en frivilliglogik, så de ikke presser folk væk. En af de tilbagevendende spændinger i denne forhandling handler om balancen mellem fleksibilitet og stabilitet. Flere frivillige – for eksempel Lise eller Vence (frivillig) – fremhæver den værdi, de finder i at kunne sige fra, når de ikke orker mere. Ansatte som Anne og Ella (ansatte) viser omvendt, at netop dét kan skabe praktiske udfordringer, fordi der ikke altid er nogen til at dække en udebleven frivillig.

I Charons terminologi opstår der her en slags kollisionspunkt mellem frivilliges indre samtale, hvor de lægger vægt på retten til at sige nej, og ansattes opfattelse af organisationens generaliserede anden, der kræver en vis forudsigelighed. Denne forhandlingsproces foregår ofte delvist implicit. Som vi så hos Mulle (frivillig), udløser afbud sjældent en decideret konflikt, fordi hun selv forventer, at alt løses via åben dialog frem for sanktioner. Mulle uddyber:

[...] Jeg siger: 'Jeg ser, om jeg kan flytte noget', og får svaret: 'Det er helt okay, hvis du ikke kan; vi spørger bare, om du har mulighed' [...]. (Mulle, frivillig).

Fleksibiliteten i frivilligheden er central for Mulle. Hun sætter pris på, at hun ikke er bundet af faste kontrakter, men frit kan vælge, hvor meget hun deltager, uden at blive pålagt ansvar eller forpligtelser, der ikke passer ind i hendes hverdag.

Ella (ansat) beskriver imidlertid, at hun står med ansvaret i baggrunden – som en slags blæksprutte, der løser problemer her og nu. Dermed kan man tolke, at frivillige og ansatte bekræfter hinanden i bestemte rollefordelinger, uden nødvendigvis at drøfte det eksplicit. Set fra et interaktionistisk perspektiv kunne dette være resultatet af mange små, daglige forhandlinger om roller (Juul et al., 2012, s. 197-199), hvor Ella fortolker situationen og beslutter, hvilken rolle hun træder ind i:

- Koordinationsrollen opstår, når frivillige har brug for støtte til f.eks. vagtplanlægning eller konflikthåndtering.
- Omsorgsrollen får plads, når sårbare gæster kræver socialfaglig rådgivning eller en samtale.
- Praktikerrollen aktiveres i køkkenet, når f.eks. opvasken hober sig op, og ingen frivillige er til stede.

Disse overlap mellem roller viser, hvordan den enkeltes selvopfattelse (Jeg er ansat, men løser også frivilligopgaver) og rolleudøvelse justeres situation for situation. Hver gang en ny frivillig introduceres, må Ella og den frivillige sammen definere, hvordan de skal samarbejde, hvem der har ansvaret, og hvor meget initiativ den frivillige kan tage – Vi afstemmer forventninger, justerer ting, og ser hvordan det går. (Ella, ansat). På denne måde forhandles rollerne konstant i en daglig praksis, der er kendetegnet ved høj fleksibilitet og mange aktører.

Når en konflikt eller et tomrum i opgaveløsningen opstår, kan man se tydeligere tegn på en mere eksplicit forhandling. For eksempel beskriver Anne (A2), at hun via retningslinjer og oplæring prøver at gøre det klart for de unge frivillige, at I har det pædagogiske ansvar, jeg har rammerne.

Hun fortæller:

[...] Sekretariatet klæder dem på med en oplæringsdag om faglighed og pædagogik

[...] det er vigtigt [...]. (Anne, ansat).

Her bliver ansvaret skrevet ned, kommunikeret ud og gentaget, så ingen er i tvivl. Nogle frivillige, som Kumar (A1), tager gerne denne formelle rolle på sig, fordi det passer ind i deres læringsformål. Andre, som Lise (A1), kan finde det begrænsende og insistere på retten til at sige fra uden dårlig samvittighed.

Goffmans begreb om at *nøgle* hjælper os med at se, hvordan en aktivitet kan tolkes på flere måder (Goffman, 1974, s. 48-55). For en frivillig, der ønsker faglig træning (som Kumar), bliver opgaven en slags oplæring, hvor han udvikler sine uddannelsesmæssige kompetencer; for den ansatte er opgaven måske forankret i en mere professionel *nøgle*, hvor faglig kvalitet og ansvar for brugeren vægtes højt. Rolle-kollisioner kan opstå, hvis parterne ikke får afstemt, hvilken *nøgle* de anvender. Alligevel ses der også eksempler på, at parterne supplerer hinanden. De frivillige bringer ny energi, spontanitet og engagement til NGO'erne, mens de ansatte bidrager med driftssikkerhed og en form for professionel rygdækning, hvis noget går galt. Herved kan opstå en dynamik, hvor begge sider gradvist tilegner sig dele af den andens rolleforståelse.

Ansatte kan samtidig lægge mere vægt på relationsskabelse og anerkendelse af frivilliges lystbetonede engagement, så de ikke kun signalerer krav og stabilitet, men også mulighed for selvbestemmelse. I et socialkonstruktivistisk perspektiv kan disse justeringer ses som en løbende konstruktion af fælles mening. Goffmans *Theatrical Frame* (Goffman, 1974, s. 132-142) viser, at parterne kan fastholde en fælles fortælling om, at samarbejdet fungerer gnidningsfrit – selv hvis der faktisk er små gnidninger bag kulisserne. Dette er ikke nødvendigvis blot en illusion; det kan også være en praktisk fortælling, der gør hverdagen mere handlemulig. Ved at insistere på en ramme, hvor vi løser tingene i fællesskab, kan både ansatte og frivillige fastholde en forestilling om fælles formål, trods forskellige motivationslogikker. Når rolleforhandlingen lykkes, er det ofte, fordi begge parter har anerkendt hinandens grundvilkår: De frivillige har taget ansvaret på sig i et vist omfang, og de ansatte har givet plads til individuel frihed. Tilsvarende kan det glippe, hvis en part sidder tilbage med følelsen af at yde for meget eller ikke få lov at agere frit.

Med Charons blik skal hver aktør i sine indre samtaler og rolleovertagelser tage højde for den andens synsvinkel, og gennem Goffmans frames er der brug for en vedvarende bekræftelse af, at begge diskurser – fleksibilitet og stabilitet – faktisk kan fungere side om side (Charon, 1995, s. 75-78; Goffman, 1974, s. 132-142). Netop fordi disse to logikker er fundamentalt forskellige, må de i praksis forhandles igen og igen – både i uformelle småjusteringer, hvor man lukker hullerne for hinanden, og i mere formelle diskussioner om, hvad man kan forvente af hinanden. I nogle NGO'er formaliseres forventningerne gennem oplæringsforløb eller faste statusmøder, mens det i andre hovedsageligt håndteres via tillidsfuld dialog. I alle tilfælde sætter det en løbende bevægelse i gang, hvor parterne opbygger en fælles forståelse af grænserne mellem at være frivillig og ansat. Selvom hovedfokus i A3 har været på forhandlingen af roller mellem ansatte og de aktive frivillige, beretter fire ansatte og to frivillige i to af NGO'erne, at bestyrelsen i deres tilfælde også fungerer som en slags frivillig – blot med formelt arbejdsgiveransvar. Ifølge flere af dem er der meget lidt forhandling mellem bestyrelsen og de øvrige aktører i hverdagen, fordi bestyrelsen enten er fraværende eller sårbar. For at vise denne tvetydighed tydeligst, vil jeg her kun analysere én ansat (Tina) og én frivillig (Mona) fra to forskellige NGO'er, som begge beskriver en markant kasket-forvirring.

[...] Vi mødes formelt kun fire gange om året [...] men på papiret er de jo mine chefer. I virkeligheden [...] laver jeg selv dagsorden, træffer de fleste beslutninger [...]. (Tina, ansat).

Tinas udsagn illustrerer, at hun gennem sin indre samtale overvejer, hvordan hun skal håndtere en bestyrelse, der formelt har magt, men reelt ikke deltager i hverdagen. Hun rolleovertager ved at se situationen både fra bestyrelsens synspunkt (De mødes kun fire gange, og jeg er ansat under dem) og fra sin egen praktiske erfaring (Hvis de ikke beslutter noget, må jeg gøre det). Denne tosidighed skaber en praktisk *nøgle*, hvor Tina i hverdagen agerer på egen hånd, mens hun frontstage stadig anerkender bestyrelsen som chefer (Charon, 1995, s. 75-78; Goffman, 1974, s.44-55).

Tina sætter to frames i spil:

1. *Primary framework*: Formelt er der en arbejdsgiver-/chef-rolle (Goffman, 1974, s. 21-31).
2. Omfortolket *nøgle*: Bestyrelsens manglende tilstedeværelse *nøgler* situationen anderledes, så Tina reelt leder sig selv.

I konteksten af specialets fokus på rolleforhandling er det særegent, at Tina ikke oplever en egentlig forhandling med bestyrelsen; i stedet udebliver de fra den daglige interaktion, og Tina foretager sine valg uden større dialog. Hun beskriver, at hun forbliver loyal over for bestyrelsen på papiret, men i praksis udfylder en dobbeltrolle som både medarbejder og daglig leder (Goffman, 1974, s. 132-142).

[...] Der har man valgt i bestyrelsesarbejdet at sige: Jamen, så er det OK, at man melder fra. Det er OK, at man nogle dage har det svært [...]. (Mona, frivillig).

Mona fremhæver, at bestyrelsen i hendes NGO består af personer, der kan melde fra. Hermed internaliserer hun en forståelse af, at bestyrelsesmedlemmerne taler til sig selv som både formelle ledere og frivillige, der skal rummes. I et interaktionistisk perspektiv er dette et eksempel på en ikke-forhandling, fordi bestyrelsen allerede fra start italesætter en rummelighed, som udvisker deres ledelsesfunktion. Det er OK, at man melder fra. Mona fortolker dermed bestyrelsesarbejdet mere som en frivilligruppe end som en klassisk ledelse. Mona beskriver en ceremoniel fortolkning af bestyrelsesfunktionen: I stedet for at se bestyrelsen som en professionel *nøgle* (hvor man møder op og agerer chef), ser hun den nærmere som en frivilligheds-*nøgle*, hvor følelser og personlige hensyn er legitime (Goffman, 1974, s. 48-55). Denne *nøgling* af bestyrelsesrollen fører til en flydende grænse mellem ledelsesansvar og frivillig hensyntagen.

Hvor A3 indtil nu har vist, hvordan frivillige og ansatte i dagligdagen forhandler roller og ansvar, fremstår bestyrelsesfunktionen i disse to NGO'er som et sted, hvor forhandling mangler. Tina (ansat) beskriver en stort set fraværende bestyrelse, der ikke praktiserer løbende dialog eller klar feedback, så hun tvinges til selvledelse. Mona (frivillig) oplever en bestyrelse, der snarere end at udøve tydeligt lederskab – rammesætter sin rolle som en del af frivilligkulturen og viser stor følelsesmæssig rummelighed. For begge opstår en kasket-forvirring, hvor bestyrelsen på papiret har et ansættelsesansvar, men i praksis er enten fraværende (Tinas), eller er rummelig på en måde, der ophæver ledelsesansvaret (Monas). Koblingen til A3 er, at rolleforhandlingen her ikke finder sted på samme måde som mellem ansatte og aktive frivillige; i stedet beskriver både Tina og Mona en arena, hvor bestyrelsen ikke reelt deltager i forhandlingen, og hvor forhandling dermed bliver en ensidig fortolkning fra Tinas eller Monas side. Dermed tydeliggør denne pointe, at mens ansatte og frivillige på gulvet ofte finder en løbende balance mellem fleksibilitet og stabilitet, rummer NGO'ernes organisering også et potentielt tomrum, hvis bestyrelsen både vil fremstå professionel og frivillig.

I Goffmans termer kan de kun opretholde en officiel forestilling om ledelse (frontstage), så længe ingen trænger ind i backstage og spørger, hvem der rent faktisk forhandler ansvaret (Goffman, 1974, s. 142-152). På den måde giver empirien et tredje perspektiv på A3: Nogle gange udebliver forhandlingen helt, fordi formel ledelse ikke er nærværende i hverdagen.

Som afrunding på analysen kan det fremhæves, at resultaterne flugter med de rammevilkår. Line Lund Mikkelsen (2019) identificerer i rapporten Frivilligkoordinatorens hverdag. Mikkelsen peger på flere strukturelle udfordringer, som kan præge rolleforhandlingen mellem frivillige og ansatte i NGO'er.

For det første er frivilligkoordinatorens faglighed ofte ikke anerkendt på linje med eksempelvis socialrådgiveres eller fundraiseres, hvilket skaber en asymmetri i rolleforhandlingen (Mikkelsen, 2019, s. 7). Manglende anerkendelse af koordinatorens professionalisme kan betyde, at deres stemme vægter mindre i samarbejdet, og at frivilligkoordinatoren må kæmpe mere for legitimitet i sin rolle.

For det andet kræver koordinatorrollen en høj grad af reflektiv selvjustering, men praksis viser, at mange koordinatorene ikke har tilstrækkelig tid til at reflektere over deres arbejde. Ifølge undersøgelsen har 20 % slet ikke tid til refleksion, og 59 % kun af og til (Mikkelsen, 2019, s. 6). Denne mangel på rum til eftertanke udfordrer de nødvendige indre samtaler og begrænser koordinatorens rolleovertagelse – evnen til at indtage andres perspektiv og justere sin egen rolle løbende (Charon, 1995, s. 75-78). Når koordinatoren ikke får mulighed for at tænke sit arbejde kritisk igennem, forringes betingelserne for at tilpasse samspillet mellem frivillige og ansatte optimalt.

For det tredje viser rapporten, at evaluering og datadrevet læring omkring de frivilliges indsats ofte forsømmes: 27 % af de adspurgte organisationer evaluerer aldrig de frivilliges indsatser, og kun 37 % indsamler systematiske data om frivilligarbejdet (Mikkelsen, 2019, s. 13). Når frivilligindsatser ikke bliver dokumenteret eller evalueret, svækkes aktørernes mulighed for at forhandle roller på baggrund af konkrete resultater. I stedet risikerer man, at parterne navigerer efter formodninger og forventninger frem for fakta – en dynamik der kan beskrives med Goffmans *Theatrical Frame*, hvor interaktionen i højere grad baseres på iscenesættelse end på evidens (Goffman, 1974, s. 142-152).

Samlet set underbygger disse fund fra praksis analysens pointer: Rolleforhandlingen i NGO-regi faktisk påvirkes af strukturelle vilkår (noget jeg ellers har set bort fra), der både kan skabe skævhed i magtforholdet, hindre refleksion og læring og skubbe interaktionen over i et mere *theatrical* spil frem for en gensidig justering baseret på viden om, hvad der faktisk virker.

Tema A har afdækket, hvordan ansatte og frivillige forhandler roller, ansvar og grænser i deres daglige samspil. Her har fokus især været på, hvem der definerer opgaverne, hvordan frivillige sætter egne grænser, og hvor meget ansvar de ansatte tager på sig for at sikre stabilitet. I takt med, at disse roller og forventninger bliver forhandlet, opstår der dog også et helt praktisk behov for, at parterne kontinuerligt koordinerer deres indsatser og kommunikerer klart om alt fra opgavefordeling til tidsplaner. Derfor bevæger analysen sig nu videre til Tema B, hvor vi specifikt ser på, hvordan både frivillige og ansatte oplever og håndterer kommunikationen og koordineringen i hverdagen.

Tema B: Kommunikation og koordinering

På baggrund af 20 kodede interviews fra seks NGO'er (jf. metode, kap. 3) præsenteres illustrative citater fra fem ansatte og fra fem frivillige, fordi de tydeligt repræsenterer centrale mønstre og spændinger, der går på tværs af datamaterialet. Citaterne viser, hvordan informanterne oplever kommunikation og koordinering, og hvordan de forhandler om begge dele. Eksemplerne er udvalgt for at afspejle både enighed og modsætninger mellem informanterne. B1 (frivillige), B2 (ansatte) og B3 (sammenfatning).

B1) Frivilliges forståelse af kommunikation og koordinering.

[...] Jeg er frivillig på forskellige måder: [...] Har haft individuelle opgaver med børn – fx naturterapi [...]. Sammen med terapeuter har jeg en understøttende rolle i børneterapigrupper [...] jeg er lidt forskellige steder, alt efter hvor der er brug for mig [...]. (Maria, frivillig).

Med symbolsk interaktionisme i baghovedet kan man sige, at Maria her viser, hvordan hun gennem den indre samtale vurderer, hvor hun gør mest nytte. Hun har frihed til at sige ja eller nej, fordi hun ikke er lønnet, men afstemmer alligevel sine valg med børnenes og terapeuternes behov – en rolleovertagelse, hvor hun forsøger at se situationen fra andres perspektiv (Charon, 1995, s. 75-78). I Goffmans optik aktiverer Maria forskellige *nøgler*, når hun skifter mellem fx legende naturterapi og mere praktiske opgaver (Goffman, 1974, s. 48–55). Denne variation fungerer godt for hende, men forudsætter en tydelig og løbende kommunikation med ansatte, så hun ved, hvor og hvornår hun skal deltage.

[...] Vi planlægger altid inden sessionen: Hvad gik godt sidst? Hvad kunne vi arbejde videre med? [...] Efter sessionen evaluerer vi sammen [...]. (Maria, frivillig).

Maria deltager i planlægnings- og evalueringsmøder med de ansatte terapeuter, hvor de drøfter mål og erfaringer. Denne proces kan ses som et eksempel på, at Maria og terapeuten frit vender usikkerheder og planlægger forestillingen, inden de træder frontstage sammen med børnene (Goffman, 1974, s. 132–142). Symbolsk-interaktionistisk set kan det tolkes, at Maria rolleovertager terapeutens faglige perspektiv ved fx at spørge: Hvad skal vi fokusere på næste gang? – og terapeuten inddrager Marias observationer, så de to parter i praksis får en form for kollegial status (Charon, 1995, s. 75-78). For Maria styrker denne åbne backstagekommunikation oplevelsen af ligeværd: Hun bidrager med sine iagttagelser, som tages alvorligt i den fælles plan.

[...] De (ansatte) har en stor opgave i at koordinere os frivillige. Det er ikke nemt, når man har 80-100 frivillige. Man kan se, at de løber stærkt [...]. (Peter, frivillig).

Peter anerkender de ansattes omfattende koordineringsansvar, som han ved kan være stressende. Med Goffmans teatraliske metafor kan man sige, at Peter bevidst beskriver de ansattes backstage-opgaver: De skal jonglere vagtplaner, løse akutte problemer og informere nye frivillige, så forestillingen frontstage kører gnidningsfrit (Goffman, 1974, s. 132–142). Samtidig kan man tolke det som et udtryk for symbolsk interaktionisme, hvor Peter forstår, at netop deres planlægning gør det nemmere for ham at møde op uden bekymringer (Charon, 1995, s. 75-78). Denne forståelse bidrager muligvis til en positiv samarbejdskultur, hvor Peter og de andre frivillige gerne følger ansattes anvisninger, fordi de kender kulissen.

[...] Nogle gange kan det føles, som om vi (frivillige) er meget langt væk fra hinanden og de ansatte i dagligdagen. [...] Der mangler nogle klare retningslinjer [...]. (Pernille, frivillig).

Pernille savner mere synlig struktur og fællesskab blandt frivillige og ansatte i det daglige. Hvor Maria og Peter beretter om tæt kontakt med ansatte, peger Pernille på en spredt organisering, hvor man kan føle sig alene eller glemt. Set i en interaktionistisk optik kan det tyde på, at Pernille internt har købt ind på NGO'ens idé om lystbetonet frivillighed, men hun efterlyser alligevel bedre koordination: Hvem kontakter man, hvis der opstår spørgsmål? Hvor finder man den nødvendige info? I Goffmans terminologi kan man sige, at frontstage-fortællingen om sammenhold ikke altid matcher en backstage-realitet med få ressourcer eller manglende netværk mellem frivillige og ansatte (Goffman, 1974, s. 132–142). Pernille ønsker måske, at ansatte iværksætter flere strukturelle tiltag, der forbinder de frivillige og ansatte og giver dem klar kommunikation.

[...] Frivillighed bør baseres på lyst og engagement, ikke på stramme strukturer og formelle krav [...]. (Pernille, frivillig).

Pernille værner om en frivilligkultur, hvor den enkelte selv sætter grænser og undgår bureaukratiske regler. Man kan tolke Pernille som repræsentant for en autonom logik: Hun er parat til at anerkende, at ansatte har brug for koordinering, men frygter, at for mange regler vil fjerne glæden ved frivilligt engagement. Med inspiration fra Charon kan man forstå Pernilles indre samtale som: Jeg ved, at der må være en struktur, men for meget formalisering kvæler min motivation. (Charon, 1995, s. 75-78).

I Goffmans optik forsvaret Pernille en mere uformel *nøgle* (fx fleksibel tilgang), hvilket skaber en spænding mellem hendes ønske om sammenhold og NGO'ens potentielle behov for dokumentation via ansatte (Goffman, 1974, s. 48–55). Hun anerkender dog indirekte, at de ansatte har vigtige bagvedliggende forpligtelser, der muliggør, at hun selv kan fokusere på kerneopgaverne (Goffman, 1974, s. 132–142).

B2) Ansattes forståelse af kommunikation og koordinering.

[...] Det handler om at have en klar forventningsafstemning [...] Vi opfordrer til, at de melder afbud i god tid, hvis de ikke kan komme, så vi kan finde en løsning.

Stabilitet er vigtigt, når vi arbejder med familier [...]. (Emma, ansat).

Emma fremhæver betydningen af løbende forventningsafstemning mellem ansatte og frivillige. Hun ønsker, at frivillige melder afbud i tide, så hun kan omfordele ressourcerne og sikre en stabil indsats over for familierne. Fra et interaktionistisk perspektiv kan man se, at Emma rolleovertager de frivilliges virkelighed, idet hun anerkender deres fleksible tilknytning (Charon, 1995, s. 75–78). Ved at se det gennem Goffman kan vi sige, at Emmas planlægning foregår backstage: Hun sikrer en struktur, der gør frivilliges forestilling (frontstage) mere forudsigelig (Goffman, 1974, s. 132–142). Dette muliggør, at frivillige fortsat kan føle frihed og lyst til at engagere sig, mens Emma håndterer uforudsete udfordringer bag kulisserne.

[...] Der er stor forskel på, hvad frivillige har lyst til. Nogle vil gerne stå i disken og snakke med folk, andre vil helst smøre ostemadder i ro og mag. [...] Jeg prøver at matche deres præferencer [...]. (DEA, ansat).

DEA beskriver, at frivillige er forskellige, og at hendes ledelsesgreb er matchmaking. Hun lytter til den enkeltes kompetencer og ønsker, så hver trives bedst muligt. DEA's strategi handler om den indre samtale: Hun vurderer løbende, hvordan hun bedst bruger hver enkelt frivillige. Dermed viser hun en aktiv fortolkningsproces, hvor hun ser situationen fra flere perspektiver (frivilliges, organisationens og brugernes) og tilrettelægger en fleksibel opgavefordeling. I Goffmans terminologi *nøgler* DEA frivilliges opgaver, så de oplever lystbetonede og alligevel praktisk nødvendige bidrag (Goffman, 1974, s. 48–55). Backstage bruger hun tid på at matche dem med organisationens behov, så de frontstage føler sig trygge og motiverede (Goffman, 1974, s. 132–142).

[...] De laver et arbejde, der burde være lønnet [...] De er kollegaer, ikke blot en form for 'gratis arbejdskraft' [...]. (Louise, ansat).

Louise fremhæver, at frivillige udfører et værdifuldt arbejde. Hun omtaler dem som kollegaer for at signalere respekt og ligeværd. Louise betoner her en anerkendende tilgang.

Ifølge en Charon-inspireret optik kan det vise, at Louise (og måske hele organisationen) har internaliseret et ideal om frivillige som uundværlige partnere (Charon, 1995, s. 75-78). I Goffmans terminologi opretholder Louise en frontstage-fortælling om fællesskab og ligeværd. Samtidig ved hun godt, at det reelle ansvar stadig ligger hos de ansatte, hvis der opstår problemer. Der forbliver en frontstage-fortælling om fællesskab vigtig, mens man backstage anerkender forskelle i tid, ansvar og formelle pligter (Goffman, 1974, s. 132–142).

[...] Jeg sagde til de frivillige: 'I er her som frivillige – det betyder, I skal lave de spændende opgaver. Ikke de kedelige 'gisp'-opgaver.' Så tog jeg selv de kedelige opgaver [...]. (Mikkel, ansat).

Mikkel vil sikre, at frivillige primært laver de opgaver, som motiverer dem mest, mens han selv tager de rutineprægede. I en symbolsk interaktionistisk optik kan det aflæses som en indre samtale om, hvordan han bedst fastholder frivilliges motivation: ved at frigøre dem for de tunge eller kedelige opgaver (Charon, 1995, s. 75-78). Dermed tolker han løbende, hvad der motiverer frivillige, og rolleovertager deres perspektiv, så de primært laver meningsfulde aktiviteter. Goffmans frontstage-/backstage- distinktion antyder, at Mikkel håndterer de kedelige opgaver bag kulissen, så frivillige frontstage oplever meningsfuldt arbejde (Goffman, 1974, s. 132–142). Dog skal Mikkel selv finde tid til alt det praktiske – en sårbar balance.

[...] Det er en stor ledelsesopgave at sikre, at frivillige og ansatte fungerer godt sammen, [...] Samtidig skal jeg balancere mellem udviklingsarbejde og daglig drift. [...]. (Irmgaard, ansat).

Irmgaard oplever at skulle forene frivilliges og ansattes indsats, samtidig med at hun driver udviklingsprojekter og opretholder den daglige drift. Ifølge en socialkonstruktivistisk fortolkning konstruerer hun en meningsramme, hvor de to parter er gensidigt afhængige: Frivillige bidrager med lystbetonet engagement, mens ansatte tilfører stabilitet og professionalisme (Holm, 2011, s. 123-126). For at lykkes ser hun situationen fra begge vinkler—frivilliges behov for autonomi (motivationsdrevet indsats) og ansattes krav om forudsigelighed (professionel planlægning). Med Charons begreb om rolleovertagelse (Charon, 1995, s. 75–78) kan man sige, at hun skiftevis træder ind i frivilliges og ansattes perspektiv, når hun backstage ordner strategi og planlægning, mens hun frontstage præsenterer et samlet team.

I Goffmans termer (1974, s. 132–142) kan man se, at hun iscenesætter en fælles vision, hvilket gør det lettere at undgå, at de to parter trækker i hver sin retning. Dermed skaber hun et rum, hvor både frivilliges frihed og ansattes behov for overblik kan rummes samtidig.

B3) Forhandling af kommunikation og koordinering– sammenstilling af frivilliges og ansattes perspektiver

Analysen kan pege på, at selvom frivillige og ansatte grundlæggende er enige om, at god kommunikation og koordinering kræver gensidig respekt, kolliderer deres underliggende logikker indimellem. På frivilligsiden er der et stærkt ønske om både autonomi og klare retningslinjer. Pernille viser fx frustration over for meget uklarhed, men frygter samtidig bureaukrati. På de ansattes side taler Emma for stabile aftaler, men hun vejer sine ord, så det ikke lyder for opdragende. Dette dobbeltspil – at kræve ansvar uden at virke for stram – er et interaktionistisk vilkår, hvor parterne løbende tilpasser sprog og handlinger ud fra, hvordan de tolker hinandens reaktion (Charon, 1995, s. 75-78). Alligevel ser vi også, at de to logikker komplementerer hinanden, når parterne indtager hinandens perspektiv. Maria (frivillig) anerkender terapeuternes faglighed, mens hun bevarer friheden til at vælge opgaver.

Emma og DEA (ansatte) ser det som deres rolle at lette frivilliges indsats, fx ved at rumme afbud, finde gode match eller give frontstage-ros. Den professionelle struktur bliver meningsfuld for frivillige, muligvis netop fordi den støtter deres lyst til at bidrage. Samtidig nyder de ansatte godt af de frivilliges fleksibilitet, fordi de bag kulisserne sikrer, at koordineringen faktisk fungerer (Goffman, 1974, s. 132–142).

Set i et socialkonstruktivistisk lys kan kommunikation og koordinering anskues som et dynamisk fænomen, der forhandles mellem frivillige og ansatte. Maria, Peter og Pernille viser, at deres engagement fødes af en blanding af indre dialog, meningsfulde formål og en vis frihed i valg af opgaver (Charon, 1995, s. 75-78; Juul et al., 2012, s. 188-189;). Emma, DEA, Louise, Mikkel og Irmgaard betoner på deres side, at de med en professionel ansvarsfølelse skal skabe strukturer, der fastholder frivillige og sikrer kvalitet. Set gennem Goffmans frontstage-/backstage-metafor udspilles en stor del af koordineringen backstage, hvor ansatte holder overblik, løser kriser og justerer opgaverne med hinanden. Frivillige nyder frontstage-rollen, men deltager også backstage (fx ved evaluering eller spontant input). Hver gang man går fra frontstage til backstage, kan rolleforhandlingerne begynde forfra, og parterne prøver at forstå hinandens perspektiv (Charon, 1995, s. 75-78). Kort sagt fungerer de to logikker – frivillighedens fleksibilitet og ansattes ansvar – som poler, der kan skabe gnidninger, men også en synergi.

Når rolleforventningerne stemmer, og kommunikationen glider, oplever begge parter arbejdet som meningsfuldt. Hermed ses, hvordan deres samarbejde ikke alene er et teknisk spørgsmål, men en proces, hvor mening, motivation og roller konstant justeres i takt med organisationens krav og den enkeltes forventninger. Dette kontinuerlige samspil kan styrke eller udfordre relationen mellem frivillige og ansatte og i sidste ende sikre NGO'ens virke.

Analysen af rolleforhandlinger mellem ansatte og frivillige kan løftes til et mesoniveau ved hjælp af Anders La Cours paradoksperspektiv. Ifølge La Cour er frivillig-samarbejdet præget af en spænding mellem formelle regler og værdimæssige idealer (La Cour, 2021, s. 15).

La Cour beskriver en regelstyret, hierarkisk tilgang, hvor der er klare procedurer og rollefordelinger, og en værdibaseret samskabelsestilgang, hvor man lader frivilligheden udfolde sig næsten uden formel styring (2021, s. 11). Begge modeller har plusser og minusser: En stærkt formaliseret struktur skaber måske tydelighed, men kan også kvæle frivilliges autonomi (2021, s. 14). Omvendt kan en rent værdistyret tilgang mangle den stabilitet, der gør, at frivillige reelt bliver integreret. Pointen er, at regler og værdier er lige nødvendige. Når jeg i min empiri fx har fundet en betoning af retningslinjer, kan det forklare, hvorfor frivillige som Pernille bliver frustreret over for meget bureaukrati, mens omvendt en meget åben tilgang muligvis giver kaos og manglende klare rammer. Paradoksperspektivet hjælper med at se, at konflikt ikke nødvendigvis skyldes fejl, men at man i praksis kun kan vægte den ene pol på bekostning af den anden.

Dette rejser spørgsmålet: Hvor er balancen mellem regler og værdier i min empiri, og forskyder kommunikationen sig over i enten for meget eller for lidt formalisering? I forlængelse heraf kan man tale om en løbende 'paradoksledelse', hvor man bevidst både rummer (A) behovet for faste procedurer og (B) ønsket om frivillig frihed. Rapporten viser, hvordan ansatte i NGO'er reelt må agere 'paradoksledere', der samtidig understøtter frivilliges lystbetonede engagement og lever op til eksterne krav.

Et andet hovedpunkt er, at klare rammer (La Cour, 2021, s. 10) ofte kolliderer med praksis, hvor grænserne mellem ansatte og frivillige må forhandles. Dette kan forklare, hvorfor min empiri viser gråzoner, hvor ansatte og frivillige selv finder løsninger, der ikke er givet på forhånd. Ifølge La Cour vil ingen central politik kunne fange alle nuancer, og derfor bliver lokal improvisation nødvendig. Dette afspejles i min empiri, hvor flere medarbejdere (fx Mikkel, DEA, Emma) i praksis tilpasser opgaver til de frivillige uden en fast opskrift (2021, s. 11).

Paradoksperspektivet indikerer, at hvis NGO'en forventer at løse alt ved klare regler, kan det skabe rigiditet eller uopfyldte forventninger. Omvendt kræver en åben tilgang en løbende dialogisk proces, hvor man lærer at navigere i usikkerhed.

La Cour peger også på vigtigheden af at anerkende disse paradokser åbent og skabe rum for fælles refleksion (2021, s. 2). Flere eksempler i min empiri (fx backstage-møder, hvor både ansatte og frivillige giver input) kan tolkes som netop denne form for kollektiv læring, der tillader nye løsninger at opstå. Ifølge La Cour kræver det, at ansatte gør tvivl legitim, så man løbende kan drøfte, hvorvidt reglerne hjælper eller hæmmer værdierne – og omvendt (2021, s. 15-16). Hvis organisationen mestrer at trives i paradokset, kan den både sikre kvalitet og bevare frivilliges engagement. Vi kan her spørge, om min empiri har formået at vende konflikter til kreativ udvikling, eller om de fx har ignoreret paradokserne.

La Cours paradoksperspektiv kalder endelig på en kritisk metarefleksion over NGO-samarbejdet: I stedet for at stræbe efter en perfekt løsning, der fjerner al spænding, er det måske mere realistisk at lære at leve med paradokset. Organisationens kommunikation bliver da et spejl på, hvordan den håndterer modsatrettede hensyn, og hvordan den forstår konflikter: enten som fejl, der skal elimineres, eller som drivkræfter for udvikling. Dette perspektiv kræver en vis ledelsesmæssig modenhed, fordi det udfordrer tanken om, at regler og værdier kan bringes i fuld overensstemmelse. Ifølge La Cour kan organisationer, der anerkender spændingerne, omstille sig løbende og skabe plads til fortløbende innovation. For NGO-samarbejdet i praksis betyder det, at succes ikke handler om fravær af gnidninger, men om evnen til kollektivt at håndtere dem refleksivt og konstruktivt. Hermed nuancerer La Cours teori min analyse ved at vise, at kommunikative og koordineringsmæssige udfordringer muligvis er uundgåelige. Ved at anlægge paradoksperspektivet kan vi dermed få et mere kritisk og helhedsorienteret syn på, hvordan ansatte og frivillige faktisk forhandler roller. Det handler ifølge La Cour ikke om en endegyldig løsning, men om en vedvarende proces, hvor NGO'en konstant må balancere mellem regler og værdier.

Delkonklusion for hele del 1 (Tema A og B)

Del 1 har samlet belyst rolleforhandlingen i praksis mellem ansatte og frivillige i NGO'er. I Tema A fremgik det, at de frivillige typisk definerer deres engagement ud fra en fleksibel logik, hvor lyst og overskud sætter grænserne, mens de ansatte bærer et formelt ansvar for drift og kvalitetssikring. De to logikker – frivillighedens fleksibilitet og ansættelsens stabilitetskrav – kan kolliderer, men analysen viser også, at de i mange tilfælde supplerer hinanden, når hver part løbende afstemmer sine behov og forventninger.

I Tema B blev fokus rettet mod den kommunikation og koordinering, der binder rolleforhandlingen sammen. Her viste det sig, at frivillige og ansatte i høj grad afklarer deres respektive opgaver gennem en blanding af formelle aftaler (fx faste møder eller vagtplaner) og mere uformelle samtaler backstage.

Analysen peger på, at parterne, trods forskellige udgangspunkter, ofte forsøger at tage hinandens perspektiv for at mindske gnidninger og finde en hensigtsmæssig arbejdsdeling. På den måde opstår der ikke blot en teknisk koordinering, men også en fælles meningsskabelse, hvor roller, motivation og ansvar fortolkes og genforhandles over tid.

Samlet set viser Del 1, at rolleforhandling og kommunikation hænger tæt sammen: Hvordan grænser og ansvar bliver defineret, påvirkes af de kommunikationsformer, der er på spil; og omvendt skaber de indbyrdes rolleforståelser rammerne for, hvordan ansatte og frivillige taler med hinanden. Disse processer foregår i et kontinuerligt spændingsfelt mellem lystbetonet frivillighed og professionel drift. Indtil videre har vi set, hvordan de ansatte og frivillige navigerer i dette krydsfelt via daglige tilpasninger og *nøglebeslutninger* om hvem gør hvad.

I Del 2 vil analysen gå et skridt dybere og undersøge, hvilke forestillinger de to parter egentlig har om hinanden. Hvor Del 1 har kastet lys over den praktiske forhandling af roller, ansvar og kommunikation, vil Del 2 zoome ind på de interne billeder og antagelser, som ansatte og frivillige danner af hinanden – og hvordan disse forestillinger påvirker samspillet i praksis. Dermed flyttes perspektivet fra hvilke opgaver løses? til hvordan forstår parterne hinanden som aktører? og åbner for en dybere forståelse af NGO-samarbejdets motivations- og identitetsaspekter.

Del 2: Forestillinger om hinanden

Tema C: Forestilling om 'den anden part' – faglighed, stabilitet og loyalitet

På baggrund af 20 kodede interviews fra seks NGO'er (jf. metode, kap. 3) præsenteres illustrative citater fra fem ansatte og fra fem frivillige, fordi de tydeligt repræsenterer centrale mønstre og spændinger, der går på tværs af datamaterialet. Citaterne viser, hvilke forestillinger informanterne har om 'den anden part', og eksemplerne er udvalgt for at afspejle både enighed og modsætninger mellem informanterne. Analysen folder sig ud i tre underafsnit C1 (frivillige), C2 (ansatte) og C3 (sammenfatning).

C1) Frivilliges forestilling om 'den anden part' – faglighed, stabilitet og loyalitet.

[...] De ansatte sørger for, at caféen kører. De er ledere, men de lader os frivillige tage initiativ, hvis vi vil. De kender mig og ved, jeg tager ansvar, hvis det passer mig [...]. (Vence, frivillig).

Vences udsagn kan tyde på en dobbelttolkning af de ansatte som både autoritative (lederfunktion) og fleksible (giver plads til frivillige initiativer). Set gennem et symbolsk interaktionistisk perspektiv muliggør det, at Vence fører en indre samtale, hvor han fortolker de ansatte som ryggraden, men samtidig oplever, at de praktiserer rummelighed over for frivillige (Charon, 1995, s. 75–78). De ansatte fremstår kompetente til at sikre drift og stabilitet, og Vence forventer måske, at de har viden og ansvar for helheden. Han oplever, at caféen er velfungerende netop på grund af ansattes formelle rolle. De ansatte repræsenterer derved en slags *Primary Framework*, hvor de står for de nødvendige strukturer (Goffman, 1974, s. 21–31). Vences ord de kender mig kan afspejle, at han i sin indre samtale konkluderer, at de ansatte har tillid til, at han selv kan træde til eller trække sig. Denne gensidige forståelse bliver en *nøgle*, der potentielt understøtter loyalitet mellem frivillig og ansat (Goffman, 1974, s. 48–55).

[...] Måske kunne vi som frivillige hjælpe de ansatte mere [...] for eksempel ved arrangementer, hvor der er ekstra travlt. Men det er ikke altid, de (ansatte) beder om hjælp [...]. (Bella, frivillig).

Bella fremstiller de ansatte som nogen, der i princippet kunne trække mere på frivillige, men ikke altid gør det. Gennem Goffmans *nøgle* kan man sige, at Bella *nøgler* samarbejdet sådan, at de ansatte kører arrangementerne i en (for dem) teknisk eller faglig ramme, hvor de måske ikke naturligt inddrager frivillige (Goffman, 1974, s. 48–55). Bella antyder, at de ansatte besidder en professionel eller organisatorisk ekspertise, men at denne ekspertise forbliver meget deres eget rum, snarere end noget, frivillige får lov at understøtte.

Hendes refleksion peger på, at hun i sin indre samtale måske betragter de ansatte som travlt optagede af egne ansvarsområder, men at stabiliteten kunne blive endnu bedre, hvis de ansatte inddrog frivillige mere aktivt (Charon, 1995, s. 75–78). Bella vil gerne hjælpe mere; det viser en stærk frivilligloyalitet. Men hvis de ansatte ikke beder om hjælp, kan Bellas engagement reelt komme på standby. Hendes indre samtale kredser om ønsket om at aflaste dem, men hun vil ikke overskride en grænse, de ansatte ikke selv åbner for.

[...] Hvis der er noget, der kræver en underretning, så er det ikke min opgave, men så går jeg til en af de ansatte. [...] Jeg ved, at jeg ikke skal tage den del [...]. (Mulle, frivillig).

For Mulle er der en skarp grænse mellem hendes frivillige engagement og de ansattes formelle faglige ansvar. Det kan tolkes, at hun bruger rolleovertagning ved at overtage de ansattes perspektiv (Charon, 1995, s. 75–78): hun ved, at de ansatte har tunge pligter (fx underretninger og juridiske krav) og respekterer denne formelle kerne. Mulle opfatter de ansatte som dem, der skal håndtere underretningsopgaver, hvilket indikerer, at de ansatte besidder en anden form for faglig/strukturel viden end frivillige. I Mulles udsagn ligger en følelse af tryghed i, at hun ikke skal stå med det alene. Dette muliggør, at hun ser en professionel bagkant. Samtidig viser hun en form for loyal underordning: Hun anerkender grænsen mellem frivilligrolle og rolle som ansat og virker tryk ved at aflevere et problem til de ansatte. Hendes loyalitet ligger i at respektere systemets opdeling og handle inden for sin egen ramme.

[...] Nu har vi fået en frivilligkoordinator på 18 timer og én på 25 timer, men det virker ikke struktureret. Jeg ved ikke helt, hvad de laver, eller hvordan de arbejder sammen [...]. (Mona, frivillig).

Mona udtrykker frustration over mangel på gennemsigtighed hos de ansatte. I Goffmans *Theatrical Frame* kunne man sige, at hun føler, at der er noget bag scenen, hun ikke kan gennemskue (Goffman, 1974, s. 132–142): De ansatte fremstår som en uklar ledelse, hvor rollefordelingen mellem to koordinatorene ikke er tydeligt iscenesat for de frivillige. Frivillige som Mona forventer muligvis en vis professionalisme i ledelsesopgaverne. Hendes kritik går på, at den struktur, hun håber på, ikke er synlig. Når Mona ikke kan få svar på hvem gør hvad, kan stabilitetsfølelsen undermineres. Mangel på klarhed kan svække frivilliges loyalitet. Mona har måske selv en stærk drivkraft (personlig historie og faglig erfaring), men føler sig sat udenfor. Den gensidige solidaritet lider, når hun oplever, at de ansatte ikke formår at involvere og informere ordentligt.

[...] Hvis vi lavede det samme arbejde som ansatte, ville jeg nok tænke 'hvorfor får jeg ikke løn?' Men her er det tydeligt adskilt [...]. (Kumar, frivillig).

Kumar fremhæver, at frivillige i hans organisation udfører andre typer opgaver end de ansatte – og netop den forskel muliggør, at en følelse af uretfærdighed undgås. Kumar anerkender, at de ansatte har et andet (arbejdsorienteret) fokus, mens han som frivillig laver noget andet. Det kan tolkes som et *Primary Framework* for ham: Organisationen er bygget på to parallelle spor (Goffman, 1974, s. 21–31). For Kumar føles samarbejdet let og friktionsfrit, netop fordi ansattes og frivilliges roller ikke overlapper. Han oplever stabilitet i den klare adskillelse. Hvis opgaverne flød sammen, ville han muligvis føle sig udnyttet (hvorfor får jeg ikke løn?). Ved at bevare en tydelig adskillelse fastholdes respekten og loyaliteten. Symbolsk interaktionistisk set kan det pege på, at han i sin indre samtale accepterer: Jeg er frivillig, de ansatte har løn. Det er fair – men kun, fordi det er distinkte opgaver (Charon, 1995, s. 75–78).

C2) Ansattes forestilling om 'den anden part' – faglighed, stabilitet og loyalitet.

[...] Frivillige får ikke løn, og jeg kan ikke lede dem på samme måde som fastansatte [...]. Min opgave er i stedet at motivere dem, sætte initiativer i gang og sikre, at de laver det, de brænder for [...]. (Irmgaard, ansat).

Irmgaard peger på en grundlæggende forskel mellem ansatte og frivillige: hvor ansatte kan topstyres, kræver frivillige en mere relationsbåret og motivationsorienteret ledelse. Set i lyset af symbolsk interaktionisme kan man tolke, at hun justerer sine handlinger efter forståelsen af frivilliges motivation: Hun tager deres perspektiv (rolleovertager) for at finde ind til det, de brænder for (Charon, 1995, s. 75–78). I stedet for at styre deres opgaver har hun et faciliterende fokus, så frivilliges kompetencer kommer i spil på lystbetonet vis. For at fastholde frivillige uden en økonomisk kontrakt lægger hun vægt på at skabe et meningsfyldt miljø, hvilket sandsynligvis øger chancen for, at de bliver ved. Ved at tilpasse ledelsesformen til deres engagement viser hun dem respekt – en gensidig loyalitet opstår, når frivillige oplever anerkendelse frem for rigid styring.

[...] De frivillige driver caféen i praksis: laver mad, vasker op, står i disken, rydder op. Uden dem kunne caféen ikke fungere [...]. (Ella, ansat).

Ella understreger, at frivillige meget bogstaveligt får hjulene til at køre rundt i caféen. Hendes udsagn kan indikere, at hun i sin indre samtale oplever, at 'vi ansatte kan ikke løfte det alene' (Charon, 1995, s. 75–78). Hun fremhæver ikke en bestemt social- eller pædagogisk faglighed hos frivillige, men snarere deres praktiske styrker. Alligevel anerkender hun, at de (sammen med hende) har nok kompetencer til at håndtere cafe-driften.

Da caféen er afhængig af frivillige hænder, kan stabiliteten være skrøbelig, men Ella forsøger måske at skabe en social ramme, hvor ansattes baggrundsrolle sørger for struktur.

Ved at anerkende frivillige som uundværlige signalerer Ella respekt. Dette kan ifølge analysen skabe en positiv spiral, hvor frivillige oplever, at deres indsats gør en reel forskel, og dermed cementeres loyaliteten.

[...] Jeg fik noget feedback fra frivillige, hvor de skrev stikord til, hvad det betyder for dem, at vi er der som ansatte. Det viser, at det er vigtigt at 'pleje' de frivillige.

De skal føle sig trygge, og de skal vide, at vi er her for dem [...]. (Emma, ansat).

Emma beskriver, hvordan frivillige eksplicit peger på de ansattes betydning for deres tryghed. I Goffmans *Theatrical Frame* kan man sige, at Emma ser sig selv som en slags usynlig sceneinstruktør, der muliggør, at frivillige kan optræde succesfuldt over for brugerne (Goffman, 1974, s. 132–142). Hun fremhæver sin rolle som en omsorgs- og plejerolle, der handler om at skabe følelsesmæssig tryghed for frivillige. Emma oplever, at frivillige bliver mere stabile og vedholdende, hvis de ved, at ansatte fungerer som et bagland, de kan støtte sig til. Frivillige giver positiv feedback, hvilket Emma tolker som et tegn på, at hendes pleje fremmer deres loyalitet. De ansatte bliver således et rodfæste eller anker, som gør frivillige trygge ved at blive.

[...] De frivillige, vi har i [...] er sindssygt kompetente. På mange områder er de faktisk dygtigere end mig. De er seje [...]. (Mikkel, ansat).

Mikkel betoner frivilliges høje kompetenceniveau. Med Goffmans *nøgle*begreb kan man fortolke, at Mikkel og kolleger *nøgler* organisationens samspil sådan, at frivillige ikke kun er ekstra hænder, men også bringer viden og færdigheder i spil (Goffman, 1974, s. 48–55). Ansattes syn her er, at frivillige kan have en stærk (nogle gange specialiseret) ekspertise. Det kan være faglig baggrund eller livserfaring, som Mikkel anerkender som ligestillet – endda i visse tilfælde overgår det hans egne kompetencer. Med de er seje antyder Mikkel, at frivilliges kompetencer giver dem en robust position i organisationen. Samtidig kan man tænke det som en udfordring at fastholde dem, hvis de udvikler sig hurtigt videre. Ved at udtrykke oprigtig respekt viser Mikkel en ligestillet holdning, der ofte genererer en stærk loyalitetsfølelse hos frivillige: De oplever, at ansatte virkelig værdsætter deres bidrag.

[...] De frivillige er ikke kolleger på lige fod med os. De har en perifer deltagelse i organisationen, selvom de løfter en vigtig opgave [...]. (Casper, ansat).

Casper illustrerer, at de ansatte i visse NGO'er kan opfatte frivillige som en ekstern ressource, selv om de er vitale for kerneopgaven. Her er den generaliserede anden relevant: Casper er en del af en organisationskultur, hvor ansattes ansvar, drift og kvalitetssikring ses som central, mens frivillige står i periferien.

Hans udsagn antyder, at de ansatte indeholder den formelle faglighed, mens frivillige bidrager med en anden type indsats (fx samtalerådgivning).

Han anerkender opgavens vigtighed, men fremhæver, at frivilliges tilhørsforhold er løsere. Casper oplever perifer deltagelse som en udfordring for stabiliteten: De frivillige er uundværlige, men organisationen kan ikke helt regne med dem som kolleger. Dette risikerer at skabe en vis distance i forholdet, hvis frivillige kun er tilknyttet i kortere intervaller eller med et begrænset timetal. Loyaliteten er der, men Casper anser den for noget, man løbende må værne om via dialog og tydelige rammer.

C3) Fælles og kontrasterende forestillinger - sammenstilling af frivilliges og ansattes perspektiver
Både frivillige og ansatte fremhæver, at faglighed er en forudsætning for, at café-driften eller andre NGO-tiltag kører stabilt. Når Vence beskriver de ansatte som rygraden, fortolker han i sin indre samtale, at der findes en formel kapacitet, der skaber tryghed. Denne ekspertise indebærer faglighed i snæver forstand: regnskab, underretninger, strukturering. Til sammenligning betegner ansatte som Irmgaard og Emma deres egen faglighed mere som en social eller relations-båret kompetence. De taler om at pleje frivillige og sætte initiativer i gang, frem for at udøve streng ledelse.

I et symbolsk-interaktionistisk perspektiv ses her to parallelle indre samtaler, hvor aktørerne tolker hinanden ud fra egne antagelser (Charon, 1995, s. 75–78):

- Frivillige bruger den formelle faglighed som garant for driftssikkerhed (jf. Mulle: Jeg skal ikke tage underretninger, det har de ansatte styr på).
- Ansatte betoner deres profession som en faciliterende kapacitet (jf. Irmgaard: jeg motiverer dem, så de laver det, de brænder for).

På den måde opstår et komplementært – og ikke identisk – selvbillede:

- Frivillige kalder ansatte eksperter i teknik eller struktur (Bella, Kumar, Mulle).
- Ansatte ser sig selv som eksperter i relationsopbygning og tryghedsskabelse (Emma, Ella).

Begge parter er enige om, at faglighed overordnet er noget, de ansatte besidder, men de forstår denne faglighed ret forskelligt.

Stabilitet er et andet *nøgle*begreb, som frivillige og ansatte nævner, men hvor de lægger forskellige betydninger i ordet. Frivillige som Mulle og Kumar opnår ro og loyalitet, når rollerne er tydeligt adskilte, så de ikke er i tvivl om, hvem der har ansvar for (fx juridiske/administrative) opgaver. Stabilitet bliver for dem en forsikring om, at de ikke lander i opgaver, de ikke er klædt på til eller ønsker at udføre.

For de ansatte er stabilitet ikke nødvendigvis lig med en fast opdeling. Eksempelvis understreger Ella, at caféen ikke ville kunne fungere uden de frivillige, fordi de har frihed til at drive den i praksis. Denne fleksible rollefordeling danner en form for elastisk stabilitet, hvor de ansatte står klar i baggrunden, hvis noget brænder på. I Goffmans optik kan backstage være der hvor ansatte drøfter beredskab (fx økonomistyring), mens frontstage er frivilliges frie udfoldelse med brugerne (Goffman, 1974, s. 132–142). Men netop denne elastiske tilgang kan skabe kollision:

- Frivillige som Mona eller Bella efterspørger ofte klarere retningslinjer: (jf. Bella: Hvis de ikke beder om hjælp, gør jeg ingenting).
- Ansatte som Emma eller Mikkel ser gerne, at frivillige byder ind spontant (jf. Mikkel: De er seje og kan mere, end de tror).

Når signalerne (i form af *nøgler*) bliver utydelige, opstår usikkerhed. Bella oplever fx, at hun kun hjælper, hvis de ansatte spørger direkte. Hermed risikerer man at miste potentielle bidrag, fordi frivillige er tilbageholdende med at invadere et område, de opfatter som andres (Goffman, 1974, s. 48–55).

Loyalitet træder tydeligt frem som en form for social lim, der holder samarbejdet kørende. Data fra interviewene viser en markant positiv cirkel, når anerkendelsen er tydelig: Vence føler sig set, Emma ser frivillige, der bliver ved, fordi de stoler på ansattes back-up, og Mikkel roser dem som dygtigere end mig for at fastholde deres engagement. Samtidig kan Bella og Monas eksempler belyse, hvor skrøbelig loyaliteten er: Hvis ansatte fremstår ustrukturerede (jeg ved ikke helt, hvad de laver, Mona, frivillig) eller glemmer at inddrage frivillige (de beder ikke om hjælp, Bella, frivillig), kan loyaliteten hurtigt skifte til frustration eller passivitet.

I en socialkonstruktivistisk optik (Järvinen & Mik-Meyer, 2005, s. 10-16) vil man sige, at den fælles fortolkning af roller pludselig krakelerer, og frivillige kan føle forvirring. Heri ligger også en Goffman'sk pointe om *nøgle*: De ansatte *nøgler* (bevidst eller ubevidst) frivillige til at handle eller lade være, og hvis *nøglesignalerne* er uklare, vælger frivillige ofte at trække sig for at undgå konflikt (Goffman, 1974, s. 48–55). Det paradoksale er, at denne hensynsfulde passivitet kan underminere netop det fællesskab, begge parter reelt efterstræber.

Tillige viser analysen, at der ikke nødvendigvis er en fælles generaliseret anden på spil i organisationerne (Charon, 1995, s. 75–78). Casper taler eksplicit om frivillige som perifere aktører, hvilket kan cementere en center/periferi-fortælling, hvor ansattes position er central, mens Mikkel og Emma taler mere om frivillige som kerneressourcer, der blot har et andet udgangspunkt.

I en socialkonstruktivistisk forstand kan man sige, at NGO'erne stadig er i færd med at udvikle en samlet identitet, hvor ansattes og frivilliges roller potentielt anerkendes som ligeværdige, men forskellige (Järvinen & Mik-Meyer, 2005, s. 10-16). Bella og Mona efterlyser fx mere gennemsigtighed omkring netop denne fælles fortælling: Hvordan bliver man inddraget? Hvem gør hvad? Manglen på en internaliseret samlet stemme skaber usikkerhed.

For organisationerne bliver spørgsmålet derfor, om man vil fastholde en traditionel arbejdsdeling med en ansat kerne og en frivillig periferi, eller om man vil arbejde mere aktivt på at samskabe en ny rollefortælling, hvor rollerne er distinkte, men gensidigt anerkendte. For at dette skal rodfæste sig, kræves en løbende dialog, hvor både ansatte og frivillige rolleovertager hinandens perspektiv og taler sig frem til, hvordan de sammen løfter kerneopgaverne uden at skabe unødigt tvivl eller passivitet.

Samspillet mellem frivilliges (C1) og ansattes (C2) perspektiver kan således indeholde både et stort potentiale for komplementaritet og en risiko for rollekollision. Med et mikroorienteret fokus (Mead, Goffman) ser vi, hvordan hver part fortolker faglighed, stabilitet og loyalitet i lyset af egne erfaringer og organisatoriske forventninger. Når der er klar og anerkendende kommunikation, kan der opstå synergi: Frivillige oplever en professionel sikkerhed, de ansatte oplever engagement og nye ideer. Hvor signalerne er uklare, kan tilbageholdenhed eller frustration opstå, fordi hver part forbliver på egen banehalvdel for at undgå at overskride grænser.

I en socialkonstruktivistisk optik (Juul et al., 2012) er dette ikke udtryk for en rigtig eller forkert måde at organisere NGO-arbejde på, men et billede af, at meningsskabende processer om roller og ansvar er i konstant bevægelse. I takt med at NGO'er professionaliserer sig, bliver ansattes bagvedliggende rolle mere afgørende – samtidig forventer man, at frivillige er fleksible og tager initiativ. Dette dobbelte krav kræver en løbende rolleafklaring om, hvem der har ret og pligt til at beslutte, bede om hjælp eller sige fra.

For at undgå den negative spiral, som både Bella og Mona antyder, kan NGO'erne muligvis indtænke fælles onboarding, løbende sparringsfora og tydelige *nøglesignaler* for, hvordan frivillige kan byde ind (Goffman, 1974, s. 48–55). Hermed genforhandler man den generaliserede anden, så ingen sidder tilbage med en periferi-fornemmelse. Samtidig bør man respektere frivilliges ønske om tydelighed og ansattes behov for at kunne give slip på opgaver, frivillige gerne vil løfte. På den måde kan rolleforhandlingen udvikle sig til en inkluderende vi-fortælling snarere end et hierarkisk center-/periferioplæg.

Dermed tyder analysen på, at rolleforhandling i en NGO-kontekst, hvor parterne konstant tolker hinandens indsats, er et dynamisk fænomen. Den videre udvikling af det fælles billede af ansat og frivillig er muligvis afgørende for at skabe en bæredygtig balance mellem fleksibilitet og stabilitet – og for at opretholde gensidig loyalitet.

Afsluttende kan det psykosociale arbejdsmiljø, som Ingerfairs kortlægning beskriver, bidrage til at nuancere forståelsen af de forestillinger, frivillige og ansatte gør sig om hinanden. Undersøgelsen peger på, at de ansatte generelt tillægger samarbejdet med frivillige høj værdi – den samlede indeksmåling for godt samarbejde med frivillige er fx 68,7/100 (Ingerfair, 2020, s. 113). Alligevel oplever over halvdelen af medarbejderne (ca. 52 %), at de må nedprioritere tiden med de frivillige pga. tidspres, og næsten lige så mange (ca. 45 %) angiver, at det er udfordrende at sætte grænser for de frivillige (2020, s. 114). Dette kan skabe et paradoks: På den ene side engagerer de ansatte sig idealistisk i samspillet med frivillige, på den anden side tvinger en presset arbejdssituation dem ofte til at udsætte kontakten. Frivillige kan derfor føle det som manglende interesse fra de ansattes side, selv om det i realiteten udspringer af strukturelle vilkår. Samtidig finder Ingerfair, at 38–45 % af de ansatte er usikre på, hvordan de afgrænser frivilliges indflydelse, hvilket spejler de frivilliges egen tilbageholdenhed: Man frygter at gå for langt eller slet ikke række hånden frem (2020, s. 13). Begge parter forestillinger om hinanden formes altså i et krydsfelt af gensidig hensyntagen og begrænsede ressourcer.

Strukturelle faktorer som rolleklarhed og arbejdsomfang nuancerer dermed Tema C's analyse af elastisk stabilitet. På Ingerfairs 0-100-indeks for rolleklarhed scorer NGO-ansatte 55 mod 70,5 for øvrige danske lønmodtagere – altså omkring 22 % lavere. (2020, s. 46).

Medarbejderne kan altså selv være i tvivl om deres ansvarsområde, og denne uklarhed kan gøre relationen til de frivillige mere sårbar. Endvidere pointeres det (2020, s. 8-14), at høj arbejdsbyrde og opgavepres underminerer muligheden for at vedligeholde den fleksible men stabile samarbejdsrelation. NGO-ansatte har muligvis ikke ressourcerne til at sende de *nøgler*, frivillige efterlyser – hvilket bekræfter, at en vis usikkerhed om hvem gør hvad kan komme fra de ansattes strukturelle arbejdsvilkår og ikke kun være kommunikationsbrister (Goffman, 1974, s. 48-55).

Organisationsstørrelsen er også en væsentlig faktor. Små (1–4 ansatte) og meget store (>100 ansatte) NGO'er har bedre indeksscorer for rolleklarhed, mens mellemstore ligger lavest (Ingerfair, 2020, s. 48).

Dette kan tyde på, at de mindste organisationer trækker på tætte personlige relationer, og de største på formaliserede systemer, mens mellemgrupperne må navigere i en slags vakuum af halvstrukturerede rammer, hvor rollesammenfald opstår hyppigere. I sådanne tilfælde kan forestillinger om faglighed og loyalitet let divergere – noget, der afspejles i Mona og Bellas(frivillig) frustration over uklare strukturer.

Hertil kommer, at 13 % af ansatte har oplevet mobning inden for det seneste år, og i 14 % af disse tilfælde kom mobningen fra frivillige (2020, s. 134–135). Selvom tilfældene er forholdsvis få, viser det, at frivillige i nogle kontekster kan udfordre de ansattes trivsel. For den ansatte kan dette skabe en forestilling om frivillige som problembærere, hvilket potentielt farver fremtidige samspil med mere forbehold. Samtidig vil frivillige, der møder stressede eller udbrændte ansatte, måske tolke det som et usundt arbejdsmiljø. Disse gensidige påvirkninger understøtter, at forestillingerne om loyalitet og stabilitet ikke blot bygger på personlige holdninger, men også på konkrete oplevelser af arbejdsmiljøet.

Summa summarum underbygger rapportens fund, at de strukturelle forhold i NGO'ernes arbejdsmiljø påvirker, hvordan frivillige og ansatte ser hinanden og deres fælles opgaveløsning. Det, der kan fremstå som nøl hos frivillige eller rigiditet hos ansatte, kan altså skyldes tids- og opgavepres, mangelfuld rolleklarhed eller uklare hierarkier (2020, s. 113–135). Herved bliver det tydeligt, at mikrosociologiske pointer (Goffman, Charon) bør suppleres af en strukturel forståelse af ressourcer, formelle procedurer og ledelsesmæssige vilkår, for at man fuldt ud kan begribe, hvordan forestillingerne om den anden part opstår – og hvordan de potentielt kan omsættes til et mere velfungerende samspil mellem frivillige og ansatte.

I Tema C så vi, hvordan både frivillige og ansatte forestiller sig 'den anden part' som en vigtig forudsætning for stabilitet, loyalitet og professionel drift. Analysen viste dog også, at netop disse forestillinger kan indebære et krydsfelt af forventninger, hvor grænserne mellem frivilliges frihed og ansattes ansvar nogle gange kolliderer. Spørgsmålet er derfor, hvorfor samarbejdet alligevel ofte fungerer godt, selvom rollesammenfald og tidsmæssige begrænsninger udfordrer begge parter. For bedre at forstå dette skift i perspektiv – fra hvad man tænker om hinanden, til hvad der motiverer og fastholder engagementet, bevæger vi os nu over i Tema D. Her analyserer jeg, hvilke værdier, anerkendelsesmønstre og motivationsfaktorer der gør, at frivillige og ansatte (trods alt) formår at opretholde et positivt samspil.

Tema D: Motivation, værdi og anerkendelse – hvorfor går det (trods alt) godt?

På baggrund af 20 kodede interviews fra seks NGO'er (jf. metode, kap. 3) præsenteres illustrative citater fra fem ansatte og fra fem frivillige, fordi de tydeligt repræsenterer centrale mønstre og spændinger, der går på tværs af datamaterialet. Citaterne viser, hvordan informanternes respektive forestillinger om den anden part muligvis medvirker til, at samarbejdet lykkes trods forskellige roller og ressourcer. Eksemplerne er udvalgt for at afspejle enighed og modsætninger mellem informanterne. Analysen folder sig ud i tre underafsnit D1 (frivillige), D2 (ansatte) og D3 (sammenfatning).

D1) Frivilliges forestillinger om de ansatte – hvorfor går det (trods alt) godt?

[...] Hvis jeg bliver i tvivl om noget, kan jeg altid ringe til hende. [...] Hvis der er noget, jeg ikke kan slippe, så tager hun over. [...] På den måde er det fremragende at have hende i ryggen [...]. (Lise, frivillig).

Lise fremhæver koordinatoren som en essentiel back-up, der altid er tilgængelig, hvis noget bliver svært. Hun føler sig aldrig alene med udfordringerne, hvilket giver hende tryghed i sin frivillige rolle. Når Lise beskriver, at hun altid kan ringe til koordinatoren, peger det på en indre samtale, hvor Lise allerede forestiller sig, at den ansatte vil møde hende med åbenhed og støtte (Charon, 1995, s. 75–78). Denne forventning bliver en vigtig del af hendes selvforståelse som frivillig: Hun tør gå ind i opgaverne, fordi hun ved, at nogen står bag hende, hvis familierne får brug for ekstra hjælp. Samtidig afspejler det en løbende rolleovertagelse: Lise forstår, at koordinatoren har et fagligt ansvar og større indsigt i formelle procedurer, mens hun selv blot er frivillig. Ikke desto mindre oplever hun at blive taget seriøst. Fra et Goffman-perspektiv kan vi sige, at Lise og koordinatoren tilsyneladende deler et *Primary Framework*, hvor samarbejdet ses som en åben og uformel relation snarere end et hierarki (Goffman, 1974, s. 21–31). Lise framer derfor sine henvendelser som en naturlig problemløsning, i stedet for som en kontROLSITUATION. Denne *nøgle* bidrager til, at Lise forbliver motiveret, fordi hun føler sig i sikre hænder (Goffman, 1974, s. 48–55).

[...] Jeg tror, terapeuten er glad for at få mine input, for hun siger ofte: 'Hvad observerede du?' Jeg bliver spurgt meget ind til: 'Hvad lagde du mærke til?' [...].
(Maria, frivillig).

Maria oplever, at terapeuten er oprigtigt interesseret i hendes observationer. Hun får lov at byde ind med alt, hvad hun ser under sessionerne – terapeuten efterspørger aktivt Marias perspektiv. Når Maria siger jeg tror, terapeuten er glad for mine input, viser det, at hun i sin indre samtale tolker den ansattes adfærd som ægte anerkendelse. Hun rolleovertager terapeutens perspektiv: Hun spørger så meget, fordi hun har brug for mine øjne og ører. Denne proces styrker Marias selvforståelse som en vigtig medspiller – ikke blot en hjælper. Set med Goffmans Frame Analysis er dette udtryk for et kollegialt *Primary Framework* (Goffman, 1974, s. 21–31): Terapeuten og Maria *nøgler* deres interaktion, så Marias rolle bliver en med-analytiker og ikke kun en passiv observatør (Goffman, 1974, s. 48–55). Derved iscenesættes situationen, hvor frivillige mere betragtes som samarbejdspartnere end som ekstra hænder. Resultatet er, at Maria føler sig fagligt værdsat, og samarbejdet føles meningsfuldt – det virker trods alt.

[...] De (ansatte) spørger mig jævnligt, om jeg trives, og hvordan det går. Det betyder meget, at de viser interesse. Jeg føler mig set og værdsat [...]. (Peter, frivillig).

Peter pointerer, at de ansatte reelt interesserer sig for, hvordan han har det. Denne opmærksomhed får ham til at føle sig både værdsat og motiveret. Ifølge Charon kan man sige, at når Peter sætter pris på de ansattes opmærksomheden, skyldes det en kombination af indre samtale og rolleovertagelse: Han fortolker de ansattes spørgsmål som de respekterer mig, og det styrker hans selvforståelse som en meningsfuld bidragsyder (Charon, 1995, s. 75–78). Med Goffman kan vi se, at dette indikerer en primær social ramme, hvor de ansatte fremstår omsorgsfuldt-kollegiale snarere end kontrollerende (Goffman, 1974, s. 21–31). Det vil sige, at Peter tolker deres henvendelser som ægte omsorg frem for tjek. *Nøglen* bliver således: Vi holder øje med dig, fordi du betyder noget, hvilket bevarer en venlig scene og holder Peters engagement højt (Goffman, 1974, s. 48–55).

[...] Organisationen har brug for ansatte til at tage sig af alt det administrative - og lovgivningsmæssige [...] Men det burde ikke dominere foreningen [...].
(Pernille, frivillig).

Pernille fremhæver, at ansatte er uundværlige for bureaukrati og formelle krav, men betoner, at det ikke må overskygge foreningens kerne: frivillighedens egen ildsjæl. Pernilles udsagn viser en løbende forhandling om rollefordeling: Hun anerkender ansattes formelle ansvar, men fastholder, at foreningen muligvis bør bevare frivillighedens autonomi i størst muligt omfang.

I Charons termer peger det på en indre samtale, hvor Pernille afvejer behovet for struktur over for ønsket om fleksibilitet (Charon, 1995, s. 75–78).

Hun rolleovertager den ansattes perspektiv i nogen grad (jeg ved, at der skal være noget styring), men bevarer sin egen prioritering af frivillighedens frihed.

Fra Goffman kan vi sige, at Pernille ser ansattes rolle som kulisseholdere, mens de frivillige udfører forestillingen for målgruppen (Goffman, 1974, s. 132–142). Så længe de ansatte ikke gør forestillingen tung og bureaukratisk, *nøgler* Pernille det til en understøttende form for ledelse (Goffman, 1974, s. 48–55). Hermed opretholdes lysten til at engagere sig, fordi man fornemmer en balance mellem professionalisering og frivillig frihed.

[...] Jeg tror, de ansatte godt ved, at frivilligheden er organisationens rygrad, men at det kræver en form for professionalisering for at få det hele til at køre [...].
(Alice, frivillig).

Alice oplever, at de ansatte anerkender frivillighedens grundlæggende betydning, men ser også deres egen funktion som professionelle tovholdere, der sikrer stabil drift. Her fremhæver Alice en gensidig afhængighed: De frivillige er rygraden, mens ansatte står for professionel styring. Ifølge Charon kan det afspejle en selvforståelse, hvor Alice indser, at begge parter aktivt fortolker hinandens roller (Charon, 1995, s. 75–78). Hun rolleovertager den ansattes position og anerkender, at ansatte har visse krav og ansvar, mens frivillige ikke er bundet på samme måde. I Goffmans forstand kan vi se to *Primary Frameworks* (Goffman, 1974, s. 21–31): (1) Frivillighedens frie engagement og (2) Ansattes professionalitet. Alice oplever, at de ansatte lykkes med at nedtone potentielle konflikter, fordi de om-*nøgler* organisationens praksis, så professionalisering supplerer (og ikke kvæler) frivilligheden (Goffman, 1974, s. 48–55). Dette opretholder en meningsfuld balance, hvor frivillige føler sig værdsat, og de ansatte stadig sikrer driften.

D2) Ansattes forestillinger om de frivillige – hvorfor virker samarbejdet (trods alt)?

[...] De (frivillige) er virkelig dygtige, men de gør ofte tingene på deres egen måde.
[...] Jeg kan godt have tænkt: ‘Det var ikke meningen’, men det fungerer alligevel, og børnene er glade [...]. (Anne, ansat).

Anne ser, at frivillige undertiden afviger fra planen. Alligevel lander det godt i praksis, og børnene får en positiv oplevelse. Annes indre samtale afspejler et ønske om metodefasthed blandet med erkendelsen af frivilliges frie initiativ. Ved rolleovertagelse forstår hun, at frivillige muligvis finder bedre, lokale løsninger end de skrevne retningslinjer (Charon, 1995, s. 75–78). Hermed justerer hun sin egen selvforståelse som ansat.

Fra Goffman kan vi sige, at Anne havde et *Primary Framework* om, at frivillige følger konceptet (Goffman, 1974, s. 21–31). Da frivillige afviger, *nøgler* hun det i stedet som en kreativ tilpasning frem for en fejl (1974, s. 48–55.) Denne re-framing understøtter samarbejdet, fordi friheden faktisk giver gode resultater.

[...] Mange frivillige får et stort socialt udbytte og føler, at de gør en forskel. En del har også personlige grunde til at komme – fx at bekæmpe ensomhed eller få praksiserfaring [...]. (Ella, ansat).

Ella pointerer, at frivillige ikke kun arbejder for andres skyld, men også for at opfylde egne personlige og sociale behov. Når Ella beskriver de forskellige motiver, peger hun på frivilliges indre samtale: Jeg vil både give og få. Ved at rolleovertage frivilliges perspektiv anerkender hun, at engagementet kan være dobbelt. På Goffmansk betyder det, at Ella framer frivillige som gensidigt profiterende aktører. Denne *nøgle* (anerkendelse af, at frivillige får noget ud af det selv) skaber en rummelig organisationskultur (Goffman, 1974, s. 48–55). Dette styrker samarbejdet, fordi frivillige får lyst til at blive frem for at føle skyld over egne behov.

[...] Frivillighed lever af lyst og dør af tvang [...] Vi kan ikke stille de samme krav som til ansatte. Men nogle gange er vi måske for large [...]. (Mette, ansat).

Mette påpeger, at man ikke kan tvinge frivillige, men tilføjer, at totalt fravær af krav kan give organisatoriske problemer. Mettes indre samtale veksler mellem at ønske stabilitet og at forstå, at frivillige drives af lyst. Ved rolleovertagelse påtager hun sig de frivilliges vinkel: Hvis vi bliver presset, mister vi motivationen (Charon, 1995, s. 75–78). Samtidig mærker hun, at man ikke må være for slap på struktur. Mette nævner en dobbelt *nøgle*: En venlig-løssluppen frame og en professionel frame (Goffman, 1974, s. 48–55). Hun er usikker på, om rummeligheden kan sikre drift i længden, men anerkender, at frivillige har brug for frihed. Netop denne tvivl håndteres dog, ved at de frivillige oplever anerkendelse frem for krav — og det får samarbejdet til at fungere.

[...] Jeg skal både sætte dagsordenen og sikre, at opgaverne bliver udført, men samtidig guide og understøtte fremfor at diktere. Det er en fin balance, men det kan være svært [...]. (DEA, ansat).

DEA beskriver sin ledelsesopgave som et paradoks: Hun skal skabe retning, men ikke bruge klassisk autoritet, fordi frivillige netop er frivillige. I Charon-perspektivet illustrerer DEA en rolleovertagelse: Hun erkender, at frivillige ikke opfatter sig selv som underordnede, men også som medspillere (Charon, 1995, s. 75–78). Derfor må hun lede gennem motivation. Samtidig skal hun fastholde ansvaret for resultaterne. DEA *nøgler* sin lederrolle som en støtteperson snarere end en chef. Hun iscenesætter en dagligdag, hvor hun fremstår som koordinator og holdkaptajn (Goffman, 1974, s. 132–142).

Herved bevares et kollegialt *Primary Framework*, der understøtter frivilliges engagement, fordi de ikke føler sig kommanderet rundt (1974, s. 21–31).

[...] Jeg vil ikke have, at frivillige skal passe på mig. Jeg bevarer en professionel distance. Jeg er her for at støtte dem og familierne – ikke omvendt [...]. (Tina, ansat).

Tina ønsker at fastholde en klar grænse mellem sig selv og frivillige: Hun vil ikke belaste dem med sine egne personlige behov, men snarere tage ansvar for at støtte dem. Tinas udtalelse kan vidne om hendes selvforståelse som den professionelle. I rolleovertagelse overvejer hun, hvordan frivillige ville reagere, hvis hun forventede, at de tog sig af hendes problemer. Derfor opretholder hun en professionel distance. I Goffmans optik markerer Tina et *Primary Framework*, hvor hun selv er bagstopper, uden at være privat ven (Goffman, 1974, s. 21–31). Denne *nøgle* viser frivillige, at de kan regne med hendes faglige opbakning, men ikke påtage sig ansvaret for hendes trivsel (1974, s. 48–55). Det skaber tryghed og tydelighed: De frivillige ved, at Tina står til rådighed, men ikke kræver deres omsorg.

D3) Fælles forestillinger – hvordan bliver samspillet bæredygtigt?

I D1 så vi, at frivillige ofte opfatter de ansatte som den sikre base: De varetager bureaukrati, kvalitet og drift, men bør samtidig ikke dominere frivilligheden. Lise (frivillig) fremhævede, hvordan koordinatoren var en backup, mens Pernille (frivillig) advarede mod et for tungt administrativt regiment. Kollisionen kan opstå, hvis ansatte enten styrer for meget (frivillige føler sig kontrolleret) eller for lidt (frivillige føler sig efterladt). I D2 fandt vi tilsvarende, at ansatte generelt ser frivillige som kreative og dedikerede, men også sårbare og ikke altid forpligtede til at møde op. Mette (ansat) sagde fx: Frivillighed lever af lyst og dør af tvang. Der opstår en latent spænding, fordi ansatte ønsker stabil drift, mens frivillige trives bedst ved fleksible vilkår.

Begge parter justerer løbende deres handlinger ved at afkode hvad den anden forventer, jf. Charons ideer om indre samtale og rolleovertagelse (Charon, 1995, s. 75–78). Samtidig opretholder de en generaliseret anden, dvs. en fælles kultur om, at frivillige er hjertet, mens ansatte har det formelle ansvar.

Set med Goffman iscenesætter de to parter dagligdagen, så frivillige fremstår som ildsjæle og ansatte som koordinatore (Goffman, 1974, s. 132–142). Frontstage synes alt velfungerende; backstage kan der dog være diskussioner om, hvor grænsen for krav går. De ansatte kan mene, de blot kommer med en opfordring, men frivillige opfatter det måske som en ordre. Her *nøgler* man altså forskelligt, og misforståelser kan opstå (1974, s. 48–55).

Kollisioner versus komplementaritet

- Kollision: Der kan opstå gnidninger om stabilitet vs. fleksibilitet, kontrol vs. frihed samt om hvem der reelt bærer ansvar.
- Komplementaritet: Ansatte sikrer struktur, mens frivillige bringer menneskelige ressourcer og nærvær ind. Begge parter vil gøre en forskel, hvilket ofte udligner de små gnidninger i hverdagen.

Veje til et bæredygtigt samspil

- Refleksiv rolleforhandling (Charon): Begge parter må rolleovertage vedvarende, dvs. forstå hinandens motivation og begrænsninger (Charon, 1995, s. 75–78).
- Klar, men rummelig rammesætning (Goffman): *Primary Framework* skal tydeliggøre, hvem der har ansvar, uden at fratage frivillige deres handlefrihed (Goffman, 1974, s. 21–31). Man kan fx *nøgle*-krav som frivillige invitationer, men med tydelig begrundelse for, hvorfor stabilitet er vigtig (1974, s. 48–55).
- Anerkendelse af dobbelte motiver: Frivillige vil både yde en indsats og få personlige gevinster, mens ansatte balancerer mellem ledelse og ikke-topstyring. Når dette er legitimt, øges chancen for loyalitet og glæde på begge sider.

I socialkonstruktivistisk forstand skabes og vedligeholdes rollerne mellem ansatte og frivillige via interaktion (Juul et al., 2012, s. 187-189). Charons begreber viser, at samarbejdet fungerer bedst, når begge parter løbende fortolker hinanden og (gen)forhandler roller med udgangspunkt i indre samtaler og rolleovertagelse (Charon, 1995, s. 75–78). Goffmans *Frame Analysis* belyser, hvordan man iscenesætter relationen, og hvordan *nøgler* i kommunikationen enten kan skabe frihed eller misforståelser (Goffman, 1974, s. 48–55).

Når ansatte forstår frivilliges grundvilkår og giver plads til lystbetonet engagement (uden at opgive struktur), og når frivillige omvendt anerkender, at ansatte har drifts- og kvalitetssikringsansvar, opstår en form for balance. Denne bæredygtighed bygger på en fælles mission, men også på fleksibilitet og respekt for hinandens roller. Udfordringer – fx omkring stabilitet – løses bedst gennem fortsat dialog, hvor man åbent diskuterer grænser, *nøgler* og forventninger. Dermed kan man rumme potentielle kollisioner, udnytte komplementariteten og fastholde en meningsfuld balance mellem frihed og fasthed.

Hvis vi zoomer lidt ud, påpeger Jonas Hedegaards (2023) studie af Roskilde Festival en række interwoven paradoxes – indvævede paradoksale spændinger – i frivilligledelse, som på flere måder nuancerer vores analyse (Hedegaard, 2023, s. 506).

Hedegaard bemærker blandt andet, at lederne af festivalen selv er frivillige og dermed indtager et særligt frivillig-lederperspektiv: De kommunikerer både opad til festivalens professionelle ledelseslag og nedad til de menige frivillige (Hedegaard, 2023, s. 506).

Her adskiller mine NGO'er sig dog en anelse: I min empiri er det aflønnede ansatte, som varetager ledelsen året rundt, mens Roskilde-lederne typisk er ulønnede og kun udfylder lederrollen i en kortere periode. Alligevel er der et vist overlap: To af mine informanter fortæller eksempelvis, at bestyrelserne både har arbejdsgiveransvar (opad) og samtidig ser sig selv som frivillige (udad), hvilket skaber en lille pendant til Hedegaards dobbelte rolleovertagelse.

Hedegaard beskriver hvordan lederne på Roskilde Festival møder uventede forhindringer med serious playfulness: de går nysgerrigt og legefuldt til problemet og omsætter frustrationen til ny energi og kreative løsninger (Hedegaard, 2023, s. 511). Denne legende tilgang til udfordringer ser jeg også antydnet i min NGO-empiri med Mette (ansat), der siger: Frivillighed lever af lyst og dør af tvang. Når de frivillige i Mettes kontekst afviger fra planen, mødes de ofte med et skuldertræk og en initiativrig: Så finder vi bare en anden vej-mentalitet. Det bekræfter Hedegaards pointe om, at stor handlefrihed kan udløse både kreativitet og ansvarsfølelse. Alligevel er forskellen, at mine NGO'er ikke beskæftiger flere tusinde frivillige på én uge, men snarere færre over et helt år. Det kan indebære, at udfordringerne er ikke lige så intenst – men netop derfor er det legende aspekt til gengæld måske mindre synligt. Vi ser dog et beslægtet samspil mellem frihed og alvor, når frivillige spontant opfinder løsninger (jf. Anne, ansat, som bemærkede, at frivillige opfandt nye metoder til at engagere børnene).

Hedegaard fremhæver også et well-being-paradoks, der knytter sig til frivilliges trivsel og engagement (Hedegaard, 2023, s. 508–509). I Tema D1 lagde Peter (frivillig) vægt på betydningen af omsorg og anerkendelse. Ifølge Hedegaard kan netop denne stærke vi-følelse også have en bagside i form af udbrændthed. I mine data ser jeg en mere afdæmpet udgave af dette paradoks: Ingen af mine informanter beretter om direkte stress eller udbrændthed. De nævner dog, at trivsel kan udfordres, hvis man som frivillig mangler klarhed om opgaver eller hvis man som ansat føler sig for alene med ansvaret. Jeg genkender altså den samme grundlæggende tendens, om end den ikke manifesterer sig lige så akut som under en stor festival, hvor presset kan være massivt i løbet af få dage.

Ifølge Hedegaard kræver det en løbende balance at skabe et meningsfuldt rum for engagement og samtidig tage hånd om frivilliges velbefindende – endnu et eksempel på de indvævede paradokser i professional volunteerism (Hedegaard, 2023, s. 508–509).

Delkonklusion for hele del 2 (Tema C og D)

Analysen af del 2 har vist, at forestillingerne om den anden part (Tema C) og de underliggende motivations- og anerkendelsesprocesser (Tema D) er tæt forbundet. I Tema C fremhævede både frivillige og ansatte hinandens afgørende betydning for at skabe stabilitet og forankring. Samtidig pegede flere citater på potentielle konflikter, når grænserne for ansvar og roller bliver uklare. De frivillige efterlyser tydelighed fra de ansatte, mens de ansatte oplever, at frivillige kræver en mere faciliterende end kontrollerende ledelsesstil.

I Tema D viste det sig, at netop en balance mellem faglig styring og fleksibel frihed er central for, at samarbejdet (trods alt) lykkes. Når ansatte anerkender frivilliges behov for at bidrage med lyst og engagement, og når frivillige omvendt forstår, at ansatte bærer et særligt ansvar for drift og kvalitet, kan der opstå et bæredygtigt samarbejde. Denne gensidige anerkendelse og motivation understøttes af løbende dialog og vilje til rolleovertagelse: Parterne sætter sig i hinandens sted, justerer adfærd og forbliver loyale over for en fælles sag.

Sammenlagt tyder det på, at en bevidst ledelsespraksis, der tydeliggør ansattes og frivilliges roller, samtidig kan stimulere en frivilligkultur baseret på anerkendelse, værdi og meningsfuldhed. Dog er faren for misforståelser og passivitet altid til stede, hvis signaler om, hvem gør hvad, og hvorfor, bliver uklare. Analysen af del 2 illustrerer derfor, at et velfungerende samspil kræver kontinuerlig opmærksomhed på både de strukturelle rammer (fx tid, økonomi, rolleklarhed) og de mikrosociologiske processer (fx anerkendelse og indre samtaler).

Analysens samlede begrænsninger

Dette speciale kan med et datagrundlag på 20 interviews kun skabe i overfladen af den komplekse rolleforhandling mellem ansatte og frivillige. Anslagsbegrænsningen sætter sin grænse, og flere lag af interaktion forbliver ubelyste. Et ph.d.-projekt kunne derimod dykke langt dybere ned i, hvordan parterne forhandler roller og opfatter hinanden på tværs af kontekster og tid, og dermed kaste et mere detaljeret lys over de uforløste potentialer i NGO-ernes hverdag.

På baggrund af denne samlede analyse og dens begrænsninger retter jeg nu blikket mod specialets konklusion.

Konklusion

Dette speciale har undersøgt, hvordan ansatte og frivillige i danske NGO'er forhandler roller og ansvar i det daglige samarbejde, samt hvilke forestillinger de gør sig om hinanden. Gennem kvalitative interviews med både ansatte og frivillige viser analysen, at der konstant må balanceres mellem frivillighedens fleksibilitet og NGO'ens behov for stabil drift og kvalitetssikring.

Hovedfund

- Balancen mellem fleksibilitet og stabilitet: Frivillige motiveres af lyst og engagement, mens ansatte ofte navigerer i krav om dokumentation og driftssikkerhed. Både for meget topstyring og for få retningslinjer kan skabe gnidninger.
- Anerkendelse og kontinuerlig dialog: Gensidig anerkendelse er afgørende for at fastholde et positivt samarbejdsklima. Når frivillige føler sig værdsat, og ansatte får lov at sætte en vis struktur, oplever begge parter større tilfredshed og loyalitet.
- Forskellige forestillinger om 'faglighed': De ansatte ser ofte sig selv som koordinatore, der også plejer frivillige, mens frivillige til gengæld opfatter de ansatte som en garant for kvalitet og tryk. Denne gensidige respekt kan dog udfordres, hvis rolleskel bliver uklare.
- Løbende rolleforhandling: En vedvarende afstemning af hvem gør hvad, og hvorfor? er nødvendig, fordi både ansattes og frivilliges vilkår ændrer sig. Især i små og mellemstore NGO'er kan manglende tid og rolleklarhed skabe tvivl om ansvarsfordelingen.

Implikationer

1. Klare, men rummelige procedurer:

NGO'er bør udarbejde let forståelige retningslinjer for fx afbud, ansvarsområder og arbejdsopgaver. Rammerne skal være faste nok til at skabe forudsigelighed, men samtidig give frivillige mulighed for selvbestemmelse.

2. Styrket introduktion og løbende dialog:

En mere systematisk onboarding for frivillige samt faste, men uformelle check-ind med ansatte kan mindske misforståelser. Når roller og forventninger er klare for alle, mindskes konflikter.

3. Anerkendende ledelsesstil:

Ansatte, der leder frivillige, bør fokusere på anerkendelse, inddragelse og meningsfuld feedback. Dette skaber tryghed og engagement blandt frivillige, især hvis de oplever at kunne præge opgavernes indhold og tempo.

4. Bevidsthed om paradokser:

NGO'er kan styrke samarbejdet ved at tale åbent om de spændinger, der opstår mellem professionalisering og frivillighed. Paradokser som fx frihed vs. styring løses ikke én gang for alle, men kræver løbende refleksion og gensidig tilpasning.

Litteraturliste

- Boll, F. C., Mikkelsen, L. L. & Holdt, M. B. (2020). En kortlægning af det psykosociale arbejdsmiljø i frivillige organisationer på tværs af sektorer. U. a. Ingerfair.
- Brinkmann, S., Pedersen, L. T. & m.fl. (2020). Kvalitative metoder - En grundbog (bd. 3). Gyldendal.
- Bruun, M. (2018). Frivillige på arbejdspladsen. FIU 2018.
- Charon, J. M. (1995). Symbolic interactionism : an introduction, an interpretation, an integration (Fith. udg.). Prentice Hall, 5. ed.
- Coughlan, P. C. F. R. M. (2008). Undertaking a literature review: A step-by-step approach. 17, 7. <https://doi.org/10.12968/bjon.2008.17.1.28059>
- Cour, A. L. (2021). Ledelse af frivillige – når regler og værdier brydes. Vol. 6, 19. <https://doi.org/10.22439/pgr.v6i0.6174>
- Espersen, H. H. (2024). Civilsamfundet i den offentlige samskabelsesdagsorden: Deltagelse og styring i udvalgte samskabelsesinitiativer i danske kommuner, [Bog, Roskilde Universitet]
- Espersen, H. H., Fridberg, T., Andreasen, A. G. & Brændgaard, N. W. (2020). Frivillighedsundersøgelsen 2020 - En repræsentativ befolkningsundersøgelse af udviklingen i danskernes frivillige arbejde D. N. F.-o. A. f. Velfærd.
- Goffman, E. (1974). Frame Analysis: An Essay on the Organization of Experience. Harvard University Press.
- Grønning, E. S. & Mikkelsen, L. L. (2022). FRIVILLIGUNDERSØGELSEN 2022 En undersøgelse af frivilliges tilfredshed, motivation og trivsel. Ingerfair.
- Habermann, U. & Ibsen, B. (1997). Den frivillige sektor i Danmark – 150 års historisk udvikling (Nr. 1332). U. o. f. s. arbejde.
- Hedegaard, J. (2023). Professional Volunteerism - Interwoven paradoxes in the management of Roskilde Festival [Peer reviewed version]. 32. <https://doi.org/10.1007/s11266-022-00521-3>
- Henriksen, L. S., Grubb, A., Qvist, H.-P. Y. & Holstein, E. L. (2022). Rekruttering og fastholdelse af frivillige i civilsamfundsorganisationer En undersøgelse på området for socialt udsatte (A. Universitetsforlag, red.).
- Hjære, M. & Sørensen, M. L. (2024). Indblik i SMO-land 2024 - En undersøgelse af vilkårene i de små og mellemstore frivillige sociale organisationer. Udgivet af forlaget CFSA.
- Holm, A. B. (2011). Videnskab i virkeligheden (bd. 1). Samfundslitteratur.
- Højlund, H. M., Espersen, H. H., Mukai, T. & Sørensen, I. (2023). Det frivillige kirkelige arbejde – Nordisk samhörighed, samskabelse og motivation blandt frivillige i Danmark, Norge og Sverige. VIVE. Ingerfair. (2022-2024). NÅR ARBEJDSMILJØET SLÅR KNUDER En guide til hvordan du opdager årsager til tidspres og stress i NGO'er [Metodekatalog]. Ingerfair.
- Juul, S., Pedersen, K. B. & Münster, L. T. (2012). Samfundsvidenskabernes videnskabsteori : en indføring (bd. 1. udgave). Hans Reitzel.
- Järvinen, M. & Mik-Meyer, N. (2005). Kvalitative metoder i et interaktionistisk perspektiv : interview, observationer og dokumenter (bd. 1). Hans Reitzels Forlag.
- Kvale, S., Brinkmann, S. & Nake, B. (2009). Interview : introduktion til et håndværk (bd. 2. udgave). Hans Reitzel.
- Kvale, S., Brinkmann, S. & Nake, B. (2015). Interview : det kvalitative forskningsinterview som håndværk (bd. 3. udgave). Hans Reitzel.
- Mikkelsen, L. L. (2019). Frivilligkoordinatorens hverdag. INGERFAIR.
- Skat.dk. Liste over godkendte foreninger. <https://info.skat.dk/data.aspx?oid=2061734>
- Aarup, M. & Lindholdt, C. (2022). Sådan skaber du det gode samarbejde mellem frivillige og ansatte. Ingerfair.