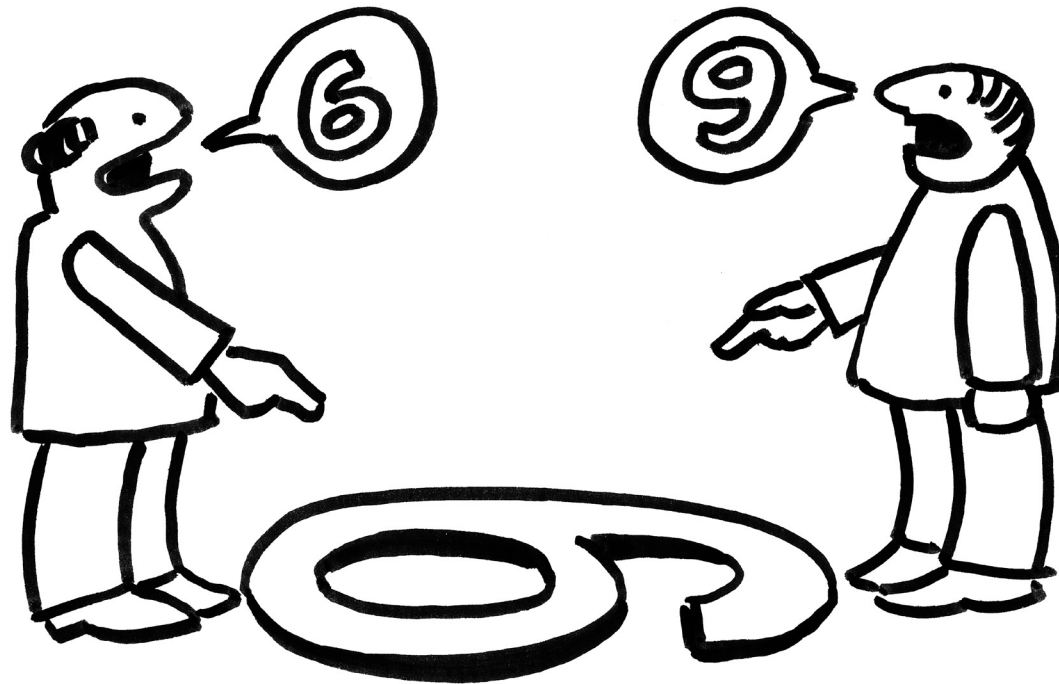


Frivillig ledelse: Kommunikation, motivation og samarbejde



Kære frivillige i Hjerteforeningen

Vi håber, at dette materiale kan hjælpe jer til at blive endnu bedre til at skabe motiverende, mangfoldige og udviklende frivilligfællesskaber.

I kan bruge det som opslagsværk, når I har et bestemt tema på dagsordenen, fx på et bestyrelsesmøde. I materialet finder I forslag til, hvordan I kan komme i gang, og der er angivet et vejledende tidsforbrug ved dialog-øvelserne.

Gennem fælles drøftelser kan I blive et stærkere hold i forhold til samarbejde, kommunikation og jeres fælles opgaveløsning.

God arbejdslyst.

Med hjertelige hilsner
Hjerteforeningen/Frivilligafdelingen

Stil skarpt på:

Samtalens betydning for frivilligruppens trivsel og sammenhold



Møder, der udvikler og motiverer



Motivation



At se og forstå forskelligheder



Åben samarbejdskultur – hvordan vi takler uenigheder



Anerkendende kommunikation styrker samarbejdskulturen

Anerkendende kommunikation er et vigtigt redskab for at skabe en god samarbejdskultur. Det handler om, at vi oplever, at vi bliver set og hørt. Derfor er her til inspiration de vigtigste principper og antagelser i den anerkendende tilgang:

Fokus på løsninger	Fokus på det, der virker	Fokus på at stille anerkendende spørgsmål
<ul style="list-style-type: none"> • Vi bliver mest inspireret til at tænke og handle anderledes, når vi har fokus på det, vi kunne tænke os. • Vi lærer af vores succeser. • Vi finder ikke løsninger, når vi leder efter fejl. • Konstruktiv opmærksomhed styrker troen på os selv og skaber motivation til nye udfordringer. 	<p>Overvej fx:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hvad er en god aktivitet? • Hvad har virket bedst? Og hvorfor? • Hvad kendetegner gode aktiviteter/projekter, vi har haft? • Hvad skal der til, for at vi får flere gode forløb med aktiviteter/projekter? • Hvad skal jeg – og andre – gøre mere eller mindre af? 	<p>Fokus på spørgsmål, der åbner dialogen. Overvej fx:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hvordan får jeg den anden til at uddybe? • Hvordan anerkender jeg den anden, selvom jeg er uenig? • Hvordan stiller jeg spørgsmål, som får den anden til at se sagen fra flere sider?

Ressourcesprog er en måde at beskrive anerkendende kommunikation på. Og det i modsætning til mangelsprog. Se eksempler nedenfor:

Ressourcesprog	Mangelsprog
<ul style="list-style-type: none"> • Taler om det, vi gerne vil have. • Taler om det, der virker godt. • Taler om den fremtid, vi ønsker os. • Taler i et resourcesprog: "Vi kan". • Lærer af vores ressourcer. • Anerkender forskelle i holdninger og synspunkter. • Ser forandringer som noget, der sker i selve samtalen. 	<ul style="list-style-type: none"> • Taler om det, vi ikke vil have. • Taler om det, der ikke virker. • Taler om det, vi vil undgå. • Taler i et mangelsprog: "Vi kan ikke". • Lærer alene af vores fejl. • Ser uenigheder som en konflikt. • Ser forandringer som noget, der kommer senere.

Dialog

Hvordan taler vi sammen?

Tidsforbrug: ca. 50 min.

1. Personlige tanker – 5 min.:

- ♥ Oplever jeg, at jeg bliver hørt og værdsat i frivilligruppen?
- ♥ Hvad skal der til, for at jeg føler det?
- ♥ Hvad gør jeg for, at andre føler sig hørt og værdsat?

2. Gruppedrøftelse, 3-4 personer – 20 min.:

- ♥ Anvender vi mangelsprog eller resourcesprog i vores samarbejde?
- ♥ Hvordan kan vi styrke opmærksomheden på det, der virker godt?
- ♥ Hvad mener vi, er de tre vigtigste punkter for anerkendende kommunikation, som kan styrke vores samarbejdskultur?

3. Fælles drøftelse – 25 min.:

- ♥ Hver gruppe fortæller, hvordan I mener, I kan styrke samarbejdskulturen gennem anerkendende kommunikation.
- ♥ Bliv enige om 3-5 fokusområder, I er fælles om at følge op på.

Møder, der udvikler og motiverer

Vi bruger meget af vores tid i den frivillige verden på at holde møder.

For at få gode møder, kan følgende opmærksomhedspunkter være en hjælp:

- Lav en klar dagsorden, som udsendes i god tid. Hvis der er forslag til handlinger på dagsordenen, er det en god ide at sende bilag, der beskriver forslaget, ud sammen med dagsordenen. Så er alle klar over, hvad der skal ske og kan forberede sig på det.
- Giv alle mulighed for at komme til orde og få fortalt deres holdning til det aktuelle emne. Det kan fx gøres med en runde ”rundt om bordet”.
- Hav altid en mødeleder, der har overblikket. Mødelederen styrer jer igennem dagsordenen og styrer tiden.
- Sørg for, at der er en hyggelig og afslappet stemning. Det kan fx være, at der er kaffe eller en anden forfriskning, blomster eller stearinlys på bordet. Eller måske aftaler I, at I altid bruger 10 minutter i starten af et møde til at høre om hinandens arbejdsliv eller familieliv – noget der ikke nødvendigvis er på dagsordenen.
- Start mødet med at lave en klar rollefordeling. Hvem er fx mødeleder og referent?
- Opsummer og konkluder aftaler løbende. Også til sidst på mødet for at få sikkerhed for, at alle ved, hvad der skal ske. Herunder, hvem der er ansvarlig for hvilke opgaver.
- Lav et sæt spilleregler for jeres møder. Det er en god ide, at blive enige om spillereglerne i fællesskab.

Eksempel på spilleregler

- Vi må gerne grine og have det sjovt.
- Vi er til stede og fokuserede.
- Vi lytter til hinanden og stiller spørgsmål for at forstå.
- Vi taler respektfuldt til hinanden – også når vi er uenige.
- Vi hjælpes ad med at holde os til dagsordenen.
- Vi starter og slutter til tiden.

Dialog

Er vores møder udviklende og motiverende?

Tidsforbrug: ca. 30 min.

1. Personlige tanker – 2 min.:

- ♥ Hvad synes jeg er vigtigt for, at et møde fungerer godt?

2. To og to – 10 min.:

- ♥ På baggrund af de personlige tanker, drøft følgende:
Hvad fungerer godt på vores møder nu?

3. Fælles drøftelse – 15 min.:

- ♥ Hvad skal vi gøre mere af eller mindre af, for at vores møder bliver endnu bedre?

Inspiration

Benyt evt. spørgsmålene nedenfor som udgangspunkt for en snak om, hvordan jeres møder fungerer nu, og hvordan I måske kan forbedre jeres møder og udbyttet af dem fremover.

- ♥ Hvordan sikrer vi, at alle kommer til orde?
- ♥ Hvordan skaber vi en passende tidsramme, hvor dagsordenen nås?
- ♥ Hvordan praktiserer vi god mødeledelse?
- ♥ Hvad gør vi for at skabe en hyggelig stemning?
- ♥ Hvordan sikrer vi, at der bliver fulgt op på opgaver fra mødet?
- ♥ Bruger vi mødelokaler, som er med til at give energi og god stemning?

Motivation i fokus

Vi er alle drevet af forskellige former for motivation – også i vores frivillige engagement. Men hvordan sikrer vi løbende motivationen hos den enkelte og i gruppen?

Modellen nedenfor viser fem gode fokusområder i forhold til at fremme motivation.



Dialog

Hvordan skaber vi en motiverende samarbejdskultur?

Tidsforbrug: 60-70 min.

1. Personlige tanker – 7 min.:

- ♥ Hvad motiverer mig? Hvad giver mig gejsten til at være frivillig?

2. Fælles drøftelse – 40 min.:

- ♥ Gennemgå modellens spørgsmål under hvert enkelt fokusområde.

3. Fælles drøftelse – 20 min.:

- ♥ Hvordan støtter vi hinanden i fortsat at blive og være motiveret?
- ♥ Hvordan tager vi højde for vores forskelligheder i den forbindelse?

Opmærksomhedspunkt: Motivation ændrer sig over tid. Derfor er det en god ide med løbende forventningsafstemning i forhold til opgaver og ansvar, fx i forbindelse med en årlig aktivitetsplanlægning.

Få det bedste ud af vores forskelligheder

Vi hylder ofte mangfoldigheden, og samtidig opleves forskelligheder til tider som en udfordring for samarbejdet. Spørgsmålet er, hvordan vi får det bedste ud af forskellighederne – og udnytter de mange ressourcer, kvalifikationer og perspektiver til at blive et stærkere hold.

Her kan det være en god ide at kaste lys over jeres forskelligheder. Det vil sige blive bevidste om, hvad I selv (og hinanden) har med jer i forhold til samarbejde, opgaveløsning og forventninger til andre. På den måde kan I bedre kommunikere med hinanden og motivere og drage nytte af hinandens styrker. Det kan også hjælpe med til at matche opgaver med de rette personer.

Tænkestil – modellen

- I modellen på næste side er der fokus på tænke-stile, dvs. måder at gå til opgaveløsningen på, gå ind i samarbejder på med videre.
- De forskellige tænkemåder er defineret ud fra deres positive egenskaber og foretrukne måder at blive kommunikeret til. Vi har også sat et par ord på ift. motivation.
-
- Hver tænkestil har fået en farvekode.
- Vi er ikke kun den ene eller den anden farve, men ofte en blanding. Og det kan være forskelligt, hvilken tænkestil vi anvender mest, afhængig af hvor vi er henne. Men vi vil som oftest have én tænkestil, som er mest dominerende.

Dialog

Bliv skarpere på forskelligheder som en styrke

Tidsforbrug: ca. en time.

Bed evt. jeres frivilligkonsulent om at facilitere denne øvelse.

1. Personlige tanker – 5 min.:

- ♥ Overvej, hvilken tænkestil du mest anvender i frivillig sammenhæng.

2. To og to – 15 min.:

- Find sammen to og to i samme farve om muligt.
- ♥ Tal om hvilke kvaliteter, I synes bedst om i en anden farves tilgang til den frivillige indsats. Gule taler om grønne og omvendt. Blå om røde og omvendt.
- ♥ Forbered jer på at fortælle kvaliteterne ud fra den kommunikationsmåde, som den pågældende farve foretrækker.

3. Feedback. Alle lytter – 20 min.:

- ♥ Fortæl hinanden om de kvaliteter, I lige har fundet frem til. Hvert hold har 5 min. Alle gule taler til alle grønne, mens røde og blå lytter. Herefter taler alle grønne til gule. Så taler de røde til blå og omvendt, mens alle lytter.

4. Fælles drøftelse – 30 min.:

- ♥ Hvordan følte det at blive anerkendt for vores kvaliteter?
- ♥ Hvordan supplerer vores forskelligheder hinanden?
- ♥ Hvordan udnytter vi vores forskelligheder og ressourcer bedst?

Tænkestil-modellen

Blå

Producenten.

Har fokus på resultater og personlig succes

- Rationel og fornufts-betonet
- Kan li' at tage teten
- Hurtig til at handle (frem for at snakke)
- Får tingene gjort
- Viljestærk og beslutsom
- Ekstrovert, tænkende

Sådan kommunikerer du bedst med blå

- + Gå lige til sagen
- + Vær objektiv
- + Fokuser på resultater
- + Husk at tid er penge

Det skal du ikke gøre

- ÷ Tøve eller være vag
- ÷ Være følelsesstyret
- ÷ Prøve at tage kontrollen

Motivation

- Resultatorientering (fejre succeser, klare aftaler og opfølgning)
- Ejerskab (medinddragelse og uddelegering)

"Skab resultater og gør en forskel"

Grøn

Administratoren.

Ønsker klare rammer og ansvarsfordeling

- Håndhæver regler og aftaler
- Kan li' traditioner
- Planlægger
- Rolig under pres
- Introvert, tænkende

Sådan kommunikerer du bedst med grøn

- + Vær forberedt og grundig
- + Giv skriftlig underbygget dokumentation
- + Giv plads til vurdering af detaljer

Det skal du ikke gøre

- ÷ Komme for tæt på fysisk
- ÷ Behandle vigtige spørgsmål overfladisk
- ÷ Ændre arbejdsopgaver uden varsel

Motivation

- Anerkendelse for 'planlægger-gen'
- Overholdelse af aftaler
- Resultatorientering (milepæle, veldefinerede opgaver)

"Her er opgaven, rammen og vores forventninger til dig"

Rød

Integratoren.

Tænker på fællesskab og på, at alle bliver hørt

- God til at lytte
- God til at støtte
- God til at skabe relationer
- Introvert, følelse

Sådan kommunikerer du bedst med rød

- + Vær tolerant og forstående
- + Nedton dit tempo efter personens tempo
- + Bed om personens mening og vent på svaret

Det skal du ikke gøre

- ÷ Udnytte personens hjælpsomhed
- ÷ Tvinge hurtige beslutninger igennem
- ÷ Komme med overraskelser i sidste minut

Motivation

- Anerkendelse for sociale kompetencer
- Social integration (fokus på fællesskab og samhørighed)

"Kom og vær med i fællesskabet og hjælp andre med at få det bedre"

Gul

Iværksætter.

Har fokus på selvstændighed og plads til ideer

- Genererer ideer
- Ser tingene i et større perspektiv
- Fokuserer på fremtiden
- Ekstrovert, følelse

Sådan kommunikerer du bedst med gul

- + Vær venlig og interesseret
- + Vær underholdende og stimulerende
- + Vær åben

Det skal du ikke gøre

- ÷ Stække personens vinger
- ÷ Fokuser på 'kedelige' detaljer
- ÷ Foreslå at opgaver løses i enrum

Motivation

- Ejerskab
- Tillid og ansvar (plads til selvbestemmelse)
- Social integration (fællesskab om opgaven og tid til leg)

"Kom og bidrag til en vision for en bedre fremtid"

Åben samarbejdskultur – hvordan vi takler uenigheder

Hvor der er engagement, vil der uundgåeligt være forskellige opfattelser.

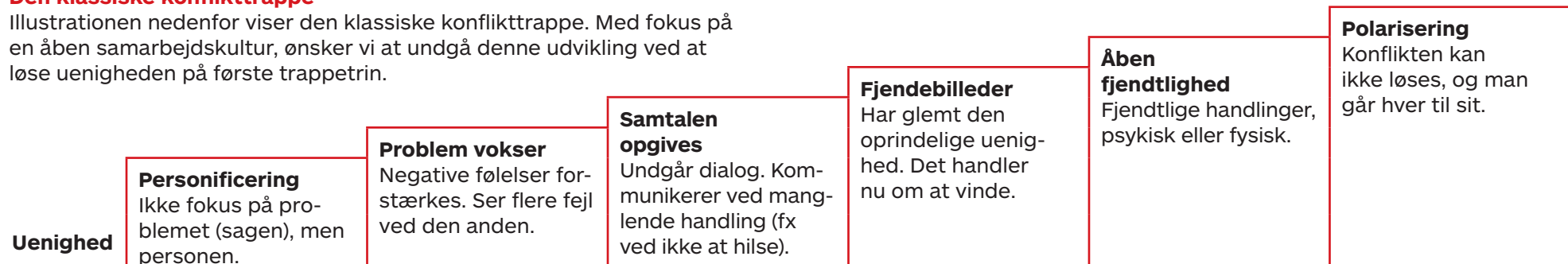
Vi er forskellige af natur, og har forskellige måder at forholde os til bl.a. opgaveløsning og samarbejde på. Derfor er det en god ide at have en åben samarbejdskultur, hvor uenighederne håndteres, inden de bliver til reelle konflikter.

Uenigheder i frivilligruppen handler ofte om:

Personlige forhold	Kemi mellem to eller flere personer
Metoder og prioriteringer	Valg relateret til opgaveløsningen
Sagen	Hvad arbejder vi for og hvorfor?

Den klassiske konfliktrappe

Illustrationen nedenfor viser den klassiske konfliktrappe. Med fokus på en åben samarbejdskultur, ønsker vi at undgå denne udvikling ved at løse uenigheden på første trappetrin.



Skab kontakt og trap ned

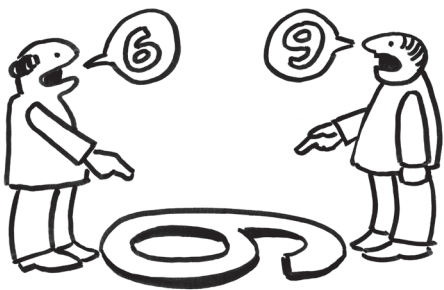
Det har betydning, hvad vi siger til hinanden, og hvilken måde vi siger det på. Sproget kan både være med til at optrappe konflikter og nedtrappe dem. Det gælder også vores kropssprog. Derfor kan vi skabe en bedre samarbejdskultur, når vi aktivt arbejder med vores måder at kommunikere.

I skemaet nedenfor er nogle opmærksomhedspunkter i forhold til, hvordan vi kan være med til at nedtrappe eller helt undgå konflikter ved at åbne for kontakten til en frivilligkollega. I skemaet er også eksempler på, hvordan vi blokerer for kontakten til et andet menneske, og derved kan være med til at optrappe en konflikt.

Vi skaber kontakt og nedtrapper ved	Vi blokerer for kontakt og optrapper ved
<ul style="list-style-type: none">• At undersøge, at tjekke• At vise ægte interesse• At udtrykke vores egne bekymringer og behov• At holde os til kendsgerninger• At fokusere på problemet: Hvad skal der gøres?• At udtrykke os selv og lytte til den anden• At give små udtryk for at vi lytter• At være oprigtig• At berolige i forhold til den fremtidige situation• At give en ærligt ment undskyldning	<ul style="list-style-type: none">• At reagere automatisk på vores følelser• At negligere den anden• At afbryde den andens fortælling• At bebrejde den anden• At overdrive og generalisere• At ignorere eller afvise den andens kendsgerninger• At angribe den anden: Hvem har skylden?• At forsvare os selv og angribe den anden• At være tavs og lukket i mimik og kropssprog• At anvende sarkasme• At true• At fremsætte overfladiske undskyldninger

Her er nogle konkrete råd til at takle uenigheder løbende:

- Meld ud, hvad du selv mener på en konstruktiv måde. Hvis andre ikke kender dit standpunkt, kan det være svært at finde en løsning.
- Bliv på egen banehalvdel. Fx "Når du kommer for sent, bliver jeg forstyrret, og jeg har svært ved at planlægge tiden". I stedet for: "Det er irriterende, at du altid kommer for sent".
- Spørg ind til, hvorfor en sag eller et princip er vigtig for den anden. Forsøg at forstå den andens perspektiv.
- Se forskelligheden som en styrke. At I har forskellige meninger og syn på samme ting, giver mulighed for sammen at se flere nuancer i forhold til aktiviteten eller opgaven.
- Find et kompromis, hvis I ikke er enige. Arbejd hen imod en vind-vind-situation.
- Se uenighederne som en fælles udfordring, som I skal være fælles om at løse. Det er ikke kun én persons problem.



Opmærksomhedspunkt: Vi opfatter ting forskelligt. Derfor er det vigtigt, at sige hvad vi tænker og at spørge ind til, hvad andre tænker, med det de siger og gør.

Dialog

Sådan løser vi uenigheder løbende

Tidsforbrug: 40 min.

1. To og to – 15 min.:

- ♥ Hvordan oplever vi, at uenigheder håndteres i frivilligruppen på nuværende tidspunkt?
- ♥ Bliv enige om de tre vigtigste ting i forhold til at takle uenigheder.

Tag evt. udgangspunkt i spørgsmålene nedenfor:

- ♥ Spørger vi ind til hinanden, om hvorfor noget er vigtigt?
- ♥ Hvor gode er vi til at forventningsafstemme og tale åbent om forskellige synspunkter?
- ♥ Hvis der opstår uenigheder, hvor gode er vi til at finde ud af, hvori disse består?
(Er det personlige forhold, sagen eller metoder/prioriteringer).
- ♥ Bruger vi konfliktoptrappende eller nedtrappende sprog?

2. Fælles drøftelse – 15 min.:

Hver gruppe fortæller de tre vigtigste ting i forhold til løbende at takle uenigheder.

3. Fælles drøftelse – 15 min.:

Hvad kan vi gøre mere af for at takle uenighederne?