Sagens Kerne

Af Torben Vinter
& Julie Frøkjær



Sagens Kerne
En introduktion til sekretariatsledelse i frivillige foreninger

1. udgave, 1. oplag 2023
ISBN trykt: 978-87-974623-0-0
ISBN PDF: 978-87-974623-1-7

Torben Vinter & Julie Frøkjær
www.sagenskerne.dk

Forfattere
Torben Vinter & Julie Frøkjær

Layout, illustration og grafik
Mie Jakobsen (@mietegner)

Redigering og korrektur
Annie Stenderup

Tryk
ScandinavianBook

Papir
115g Mat-Bestrøget (G-Print)
300g Munken Cream

Typografi
Helvetica, PP Editorial Old, Dymo

Oplag
200 stk

Udgivet med støtte fra

TUBØRG FONDET

Sagens Kerne

Af Torben Vinter & Julie Frøkjær



Indhold

Kapitel 1 — **6**
Introduktion

Kapitel 2 — **8**
Lige her, lige nu

Kapitel 3 — **13**
Foreningens fundament

Kapitel 4 — **16**
Hvordan organiseres og styres foreningen?

Kapitel 5 — **24**
Samarbejdet med bestyrelsen

Kapitel 6 — **30**
At drive et sekretariat

Kapitel 7 — **40**
Dit lederskab

Kapitel 8 — **51**
Dig som personaleledelse

Kapitel 9 — **61**
Dig som frivilligleder

Kapitel 10 — **69**
Dig som medarbejder

Kapitel 11 — **74**
Når faklen gives videre

Kapitel 12 — **84**
Afslutning

Kapitel 1

Introduktion

Sagens kerne er skrevet til dig, som er ung ny sekretariatsleder i en frivillig forening. Den er til dig, der har fået en god overlevering fra den tidligere leder i foreningen, og den er til dig, der er mødt ind til et 'held-og-lykke kort'. Den er til dig, der er leder i en forening med faste strukturer, og til dig, der skal til at opbygge en helt ny måde at gøre tingene på. Hvis du har fået bogen i hånden, selvom du ikke er nyansat leder i en forening, så håber vi alligevel, at den kan give anledning til inspiration og refleksion.

Bogen er blevet til, fordi vi har manglet et sted, hvor vi kunne få indsigt i, hvad det vil sige at være sekretariatsleder i en (ungdoms)forening, og hvilke arbejdsopgaver der følger med jobbet. Vi har på egen krop oplevet, hvor svært det er at blive leder for første gang i en lille forening med få ressourcer, hvor vi skal agere pedel, personaleleder, aktivitetsansvarlig og bogholder på én og samme tid. Samtidig er det kun de færreste af os, der får en god, solid overlevering til opgaverne. Derfor håber vi, at Sagens Kerne kan være en hjælpende hånd til dig og en indsigt i, hvad der venter.

MØD BOGENS FORFATTERE

Julie

- Danske Gymnasieelevers Sammenslutning
- Dansk Flygtningehjælp Ungdom
- Ventilen Danmark



Torben

- Rapolitics
- Frontløberne
- Netværket af Ungdomsråd
- URT - Ungdomsrådet i Thy
- Thy Alive Festival



Bogens tilblivelse

Bogen er blevet skabt i samarbejde med 40 knivskarpe unge ledere fra Foreningsdanmark, som vi i foråret 2023 har mødtes med for at blive klogere på, hvordan vi i fællesskab kan styrke hinanden og næste generation (dig!) i det arbejde, som vi udfører hver dag som ledere i vores respektive foreninger.

På workshopsene deltog en bred gruppe ledere fra mange forskellige foreninger, som arbejder indenfor musik, demokrati, trivsel, repræsentation, elevdemokrati og meget andet. Nogle foreninger er 50+ år gamle, mens andre er stiftet for ganske nyligt. Men de mange forskelligheder til trods var der endnu flere ligheder og fælles udfordringer, vi kunne mødes om.

Det er disse mange snakke og perspektiver, kombineret med 2 x 15 års lomme(g)uld fra vores egen tid som sekretariatsledere i foreningslivet, der er blevet til den bog, du nu sidder med i hånden.



Tip: Efter vores workshops stod det klart, hvor vigtigt det er at lave et netværk med andre, der sidder i samme position som os selv. Derfor er det første og måske vigtigste tip: RÆK UD! Der er så mange superseje unge ledere derude, der med garanti gerne vil sparre og hjælpe dig godt på vej med arbejdet og svare på de mange spørgsmål, du kommer til at møde undervejs.

Læseguide

Bogen er er inddelt i tematiske kapitler, som indrammer de mange forskellige arbejdsområder, du kommer til at opleve i din hverdag. Vi præsenterer løbende kernebegreber og modeller til at sætte udfordringer og opgaver i perspektiv og afslutter hvert kapitel med en række refleksionsspørgsmål, som du kan bruge til at reflektere over din ledelsespraksis.

Rigtig god læselyst!

P.S.

Kært barn har mange navne

Vi har valgt at kalde din titel "sekretariatsleder" igennem hele bogen, da vi mener, det er den mest samlende betegnelse for alle de mange forskellige titler, der bliver brugt til ledere af foreningssekretariater.

Kapitel 2



Lige her, lige nu

Vi vil starte med at sige: TILLYKKE MED JOBBET! Det er ikke alle forundt at få en ledelsespost i starten af sin karriere og tilmed i en frivillig forening omringet af folk, der brænder for en sag, og som bruger deres fritid på at være en del af det fællesskab, som du nu er med til at skabe rammen om. Det er et kæmpe privilegium - og en stor opgave. Du kommer med garanti til at få nogle fantastiske oplevelser og mærke følelsen af, at det hele går op i en højere enhed. Og du kommer til at bande og svovle, når tingene ikke lige går som planlagt.

Men inden vi dykker ned i de mange opgaver, som du skal i gang med, starter vi med at kaste et blik på, hvor du og din arbejdsplads står lige her og nu. For både du og foreningen står et sted i en udviklingshistorie, som er vigtig at have i baghovedet i forhold til den opgave, som du nu skal i gang med.

Din vej til ledelsesposten

Der kan være mange veje til den rolle, du er landet i nu. Måske har du haft en fortid i foreningen? Måske kommer du udefra? Måske har du arbejdet indenfor det felt, som foreningen arbejder med? Eller måske har du været frivillig et andet sted og søgt et åbent jobopslag, fordi du har lyst til at prøve kræfter med at være leder?

Uanset hvilken vej du har haft til jobbet, får det betydning for den måde, du kommer til at indtage din nye position. For der er stor forskel på at have en lang forhistorie i foreningen at trække på og kende de fleste hjørner i forvejen og at være helt ny og skulle til at lære alt fra bunden.

Uanset hvilken vej du har haft ind i din lederrolle, kan der være fordele og ulemper. Måske du møder ind til skepsis, fordi en intern kandidat havde tænkt, at det var vedkommende, der skulle have haft det job, du nu har fået? Eller måske kender du folk i forvejen, som er bekymrede for, hvad du vil med foreningen?

Forhåbentligt møder du kun lykønskninger og glade smil på din første arbejdsdag. Men du skal være klar over, at der med en ledelsespost i en forening er mange øjne, der følger dig - og alle har en holdning til, hvordan du udfører dit arbejde!

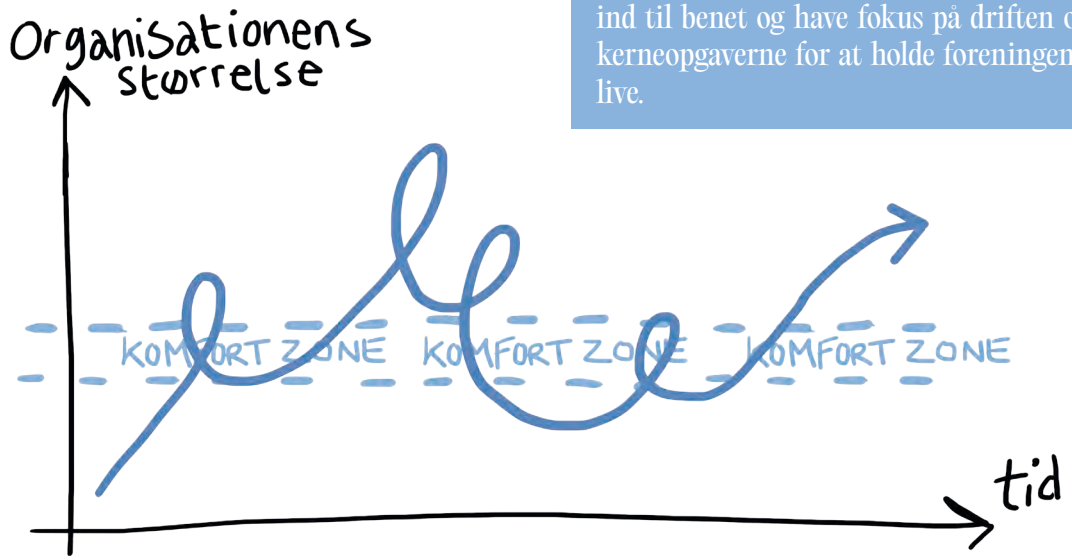
Hvor står foreningen?

Udover din egen vej til jobbet betyder det meget, hvilken forfatning foreningen er i, når du starter. Udefra kan man tænke, at en forening bare er en forening, men virkeligheden er, at der er op og nedture i alle foreninger, hele tiden. Når du starter, er det derfor en god idé at tage temperaturen og blive klogere på, hvor foreningen står lige nu i forhold til tidligere - og derfra beslutte, hvordan du vil gribe opgaven an. For en forening i topform kræver en helt anden form for ledelse end en forening i krise.

MODEL

Udviklingskurven

Foreningens størrelse vil variere over tid. Nogle gange er der gode perioder med mange medlemmer, projekter og måske også et stort sekretariat, mens der i andre perioder kan være behov for at skære helt ind til benet og have fokus på driften og kerneopgaverne for at holde foreningen i live.



ØVELSE

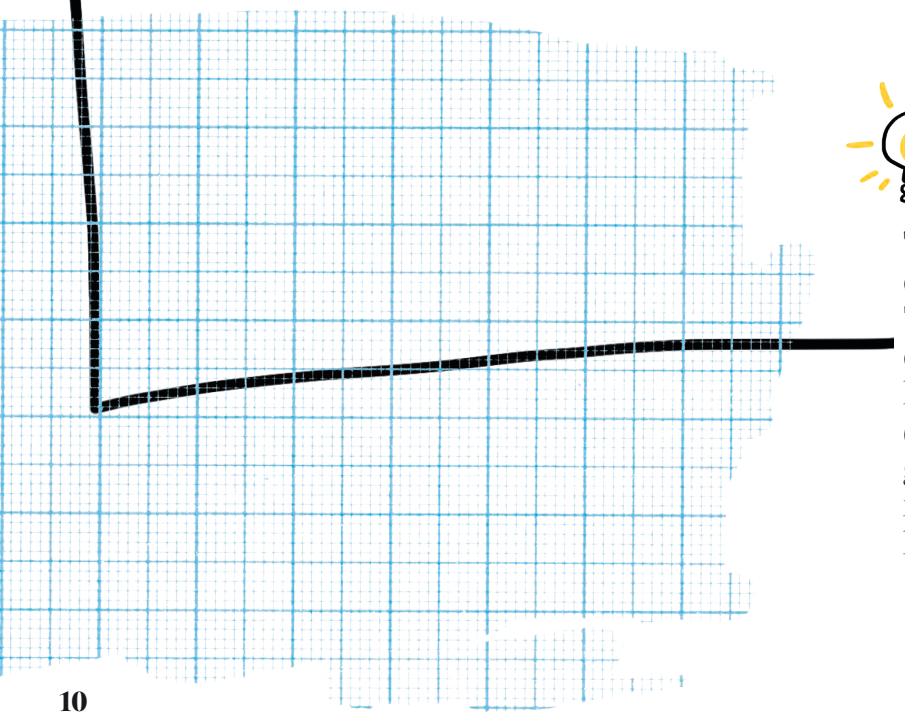
Prøv at tegne din forening ind på udviklingskurven gennem de seneste par år.

Stil dig selv følgende spørgsmål:

1. **Har der været et dyk i forbindelse med overleveringen?**
2. **Hvor er foreningens "komfort zone" - og er I over eller under denne lige nu?**
3. **Er du ansat til at skabe en udvikling eller ligge stabilt i foreningens "komrfort zone"?**
4. **Hvor drømmer du om at tage foreningen hen?**

Øvelsen kan være god at lave sammen med din bestyrelse og/eller dine ansatte for at skabe et fælles situationsbillede, I kan arbejde ud fra. Skal I fokusere på at få orden i sagerne og skabe et velkørende sekretariat? Eller skal I smide alle kræfterne efter at udvikle nye samarbejder, projekter og skaffe nye medlemmer? Øvelsen kan også være brugbar, når I skal i gang med at lave en ny strategi.

Prøv at have din forenings udvikling i baghovedet, mens du læser de næste afsnit, og overvej, hvordan den har betydning for, hvordan du skal organisere dit arbejde og sætte en retning.





Tip: Står du midt i overleveringen lige nu? Tag et kig i kapitel 12, og find inspiration til, hvordan I kan sikre den bedst mulige overgang mellem dig og din forgænger (og dem, der kommer efter dig).

Historiens vingesus

Uanset om din forening er en gammel sag med mange årtiers store sværdslag og historiske triumfer bag sig, eller om det er en nyoprettet forening (som du måske selv har været med til at starte), vil der følge en historie med. Historiens vingesus kan være en kæmpe gave i både historiefortællingen og i forhold til foreningens eksistensberettigelse, men historien kan også være en barriere for udvikling. Gamle foreninger har det med at have et meget stærkt "plejer" - på godt og ondt!

Det kan være en god idé at vente lidt med at blive nostalgisk på din forenings vegne og bruge alt for meget tid i historiebøgerne. Du vil nemlig opleve, at historien konstant dukker op hist og her - om det er, når du skal bestille nyt MitID, rette oplysninger i CVR-registeret, eller når du går i gang med at grave i jeres arkiver. Men historien kan også være med til at spænde ben for dine egne tanker - og der skal alligevel nok være nogle nørdede foreningstyper, der har læst op på historien og kan minde dig om, hvad der skete i 1993, hvis du ikke lige var klar over det.

Fællesskabets magi

Foreninger er magiske steder, der skaber tilhørsforhold og fællesskaber mellem mennesker, der brænder for en sag. Mon ikke der er nogle, som har mødt deres livs kærlighed, fået deres bedste venner og en masse uvurderlige oplevelser sammen på grund af deres engagement i den forening, der nu er din arbejdsplads? Du vil formentlig også selv komme til at opleve, at du får en stærk identifikation og tilhørsforhold til foreningen, som kan være svært at slippe igen.

I Foreningsdanmark elsker vi at kalde os DGS'ere, URK'ere, NAU'ere, DUF'ere og mange andre "-ere". Identiteten kan føles som en familie og et æresemblem, der er med til at skabe et fællesskab og bygge bro mellem generationer - også dem, der ikke længere er aktive i foreningen.

Det er altså hjerteblod, vi har med at gøre i foreningsarbejdet, og derfor skal vi også være ekstra varsomme med, hvordan vi forvalter ansvaret og skaber udvikling. Omvendt skal vi heller ikke lade os forblænde af "fortidens storhed" og undlade at lave forandringer, bare fordi der var engang.

Brug historien, når det giver mening!

Når du har været i foreningen lidt tid og fået sat dig godt til rette, kan det være sjovt at grave i arkiverne og blive klogere på, hvorfor I er organiseret, som I er, og hvordan foreningen er kommet til verden. Er du en af de første ansatte i din forening? Så husk at gemme ting i jeres arkiv (både digitalt og fysisk) som f.eks. gamle plakater, referater og andet materiale, der kan være sjovt at læse om 20 år, så man kan tænke: "Hvad fa'en har de haft gang i dér?"

TORBEN FORTÆLLER

At overtage 27 års legendarisk Aarhus-historie

Da jeg startede som leder af Frontløberne, lå der en 25 års jubilæumsbog på mit bord. I bogen var der det ene fede kulturprojekt efter det andet. Frontløberne havde "invaderet" Sovjetunionen sammen med 200 unge fra hele Norden, arrangeret koncerter med Rage Against The Machine, Björk og Tool (lige før de blev verdensstjerner) - og, nåh ja, så var Kaospiloterne også lige vokset ud af Frontløberne.

Den tidligere leder havde brugt mange kræfter på at flytte projekthuset til et nyt sted, men engagementet var desværre ikke flyttet med. Så kontrasten var med andre ord til at få øje på, og opgaven føltes noget overvældende, da jeg gik rundt og tørrede støv af bordene på min første arbejdsdag. Heldigvis havde jeg invi-

teret Uffe Elbæk på besøg, som var leder af Frontløberne dengang i 80'erne med Sovjet. Uffe sagde: "Glem nu den historiebog! Det handler om NU, og det er jer, DIN generation, der er de fede. Skab historien selv i stedet for at kigge misundeligt tilbage på det, vi skabte engang! Der er så meget fedt potentiale, hvis du bare tør tro på det. Kom i gang!"

Det var nok den bedste opsang, jeg kunne få, og det gav fornyet tro på, at det, vi skulle skabe, var den nye historie. Vi skulle ikke lade os forblænde af det, der var engang, men bruge historien som motivation til at gøre noget nyt selv. Så det gjorde vi, og jeg gjorde det efterfølgende til en årlig tradition at skrive nogle af årets bedrifter ned på Frontløbernes hjemmeside - for vi skal huske selv at skrive historien!



Tip: Inviter nogle gamle koryfæer fra din forening til sparrings-kaffe eller til at holde et oplæg, når du er kommet godt i gang med arbejdet. De har med garanti en masse guldkorn, de gerne vil dele med dig og resten af foreningen, og som er både gode og sjove at kende til. Stil en masse spørgsmål, og bliv klogere, og tag så det med videre, som du synes, du kan bruge. De bliver helt sikkert glade for en invitation.

REFLEKSION

Inden vi går videre, så brug lidt tid på at reflektere over din vej ind i foreningen, hvordan foreningen står her og nu og foreningens historie:

- **Hvordan sikrer du, at alle er trygge ved din opstart i den nye rolle?**
- **Er der særlige opmærksomheder, du skal have, baseret på, hvor foreningens udvikling er lige nu?**
- **Kan foreningens historie bruges som redskab til mobilisering og handling? Eller står den i vejen for nytænkning og udvikling?**
- **Hvilket DNA, der definerer fællesskabet i foreningen på tværs af generationer?**

Kapitel 3

Foreningens fundament

I dette kapitel kaster vi et blik på det fundament, som dit arbejde i foreningen står på. Vedtægterne udgør nemlig - sammen med din kontrakt - det vigtigste juridiske dokument for dit arbejde. Noget af det, vi præsenterer i det følgende, ved du måske godt i forvejen. Men nogle gange kan man blive overrasket, når man genbesøger det fundament, som foreningens arbejde står på.

Som det vil blive tydeligt gennem bogen, kan frivillige foreninger nemlig organiseres og drives på rigtig mange forskellige måder. Så selvom vi i daglig tale kan have en idé om, at foreninger bare er foreninger, er virkeligheden sjældent så simpel.

Formålsdrevne organisationer

Grundlæggende adskiller frivillige foreninger sig fra andre typer af organisationer ved at være drevet af et tydeligt beskrevet formål, arbejde med frivillighed og at være ikke-kommercielle. Det stiller foreninger et særligt sted, der gør, at de kan opfattes som en slags "omvendt-land" i forhold til "normale arbejdspladser". Hvor man i mange virksomheder tjener penge til ejerne, og alle får løn for at møde op, er det i foreninger sådan, at de penge, der er til rådighed, skal blive i foreningen og bruges på at fremme formålet. Den forskel er nok også det, der gør, at mange af vores venner og forældre kan have lidt svært ved at forstå, at det nu også er "et rigtigt arbejde", vi har. For hvad er det egentligt for noget, vi render og bruger (rigtigt meget af) vores tid på?

"Er det nu også et rigtigt arbejde...?"
- Din far

Ingen foreningslov, men...

I Danmark er der foreningsfrihed, hvilket betyder, at alle har ret til at samle sig i en gruppe omkring et formål. For mange kan det derfor være en overraskelse, at der ikke findes nogen selvstændig foreningslov i Danmark, nu hvor foreninger er så vigtig en del af vores samfund, og man siger, at "tre danskere ikke kan være samlet i et rum uden at danne en forening".

Men siden der ikke er nogen lov, er der heller ikke officielle krav til, hvordan foreningers vedtægter, organisationsopbygning, styringsform og ledelse skal være struktureret. Grunden til, at foreningers vedtægter alligevel ofte ligner hinanden, er formentligt, at man bliver inspireret af andre - og at der er en række centrale aktører, som f.eks. kommuner, banker, DIF og DUF, der stiller krav til, hvad der skal stå i vedtægterne for at kunne blive oprettet og få støtte. Derfor er der en række grundspørgsmål, der bør være styr på i foreningens vedtægter, såsom:

- **Hvad er foreningens formål?**
- **Hvilken kommune er foreningen (primært) hjemmehørende i?**
- **Hvem har tegningsret og kan underskrive på foreningens vegne?**
- **Hvordan er medlemsstrukturen? Hvem kan optages som medlem og hvordan?**
- **Hvordan skal økonomien forvaltes?**
- **Hvordan skal et eventuelt overskud bruges, hvis foreningen ophører?**

Vedtægterne skal afspejle virkeligheden

Det er vedtægterne, der afgør, hvad I kan foretage jer som forening, og hvem der kan tage beslutninger. Stemmer vedtægterne og hverdagen ikke overens, så er der noget galt, som skal justeres. Det er foreningens medlemmer, der har beslutningsret over foreningens vedtægter og kan ændre vedtægterne, da vedtægterne besluttes på generalforsamlingen. Her må du som sekretariatsleder respektere, at du ikke har noget at skulle have sagt, og stole på, at foreningsdemokratiet vil foreningen det bedste. Du kan dog være opmærksom på, hvornår foreningens vedtægter og virkeligheden ikke spiller sammen og gøre din bestyrelse opmærksom på problemet og foreslå dem en eller flere løsninger.

Vedtægternes beskrivelse af den daglige ledelse

I vedtægterne vil der typisk være formuleret en sætning om, at der kan ansættes en sekretariatsleder eller en daglig leder for foreningen, og hvilke opgaver og ansvar denne har. Det kan være i forhold til økonomi, drift og ansættelse af det øvrige sekretariat. Hvis det ikke er beskrevet i vedtægterne, hvad du kan og må som sekretariatsleder, er det en god idé at tage en snak med din bestyrelse om, at der skal laves et forslag til en vedtægtsændring, hvor det beskrives, hvad din rolle er. Ligeledes bør det også beskrives, om du som leder har tegningsret for foreningen, dvs. om du kan skrive under i banken og på offentlige udtalelser for foreningen, eller om det er noget, bestyrelsen skal tage sig af.

Husk at sørge for, at både du og din bestyrelse er enige om vedtægternes formuleringer om, hvor grænserne går for både dit og bestyrelsens arbejde. Er der noget, der er uklart eller forkert beskrevet, ja, så skal det altså gerne rettes til hurtigst muligt!

"Det er bøvlet og ressourcekrævende at arbejde i en demokratisk forening. Men husk at magien opstår gennem fællesskabet!"

- En workshopdeltager

Bestyrelsen har ansvaret



Uanset hvordan og hvorledes man formulerer sine vedtægter, er det foreningens bestyrelse, der har ansvaret for foreningens velbefindende. Det er dem, der ansætter og afskediger ledelsen, det er dem, der kontrollerer, at økonomien er i orden, og det er dem, der i sidste ende hæfter for det juridiske ansvar, hvis tingene ikke er, som de skal være. Dermed ikke sagt, at du som ansat leder ikke har et ansvar - det har du! Nogle gange endda uformelt lige så meget ansvar som bestyrelsen (eller mere?), da det er dig, der som ansat både har et job på spil og hånden på kogepladen i forhold til foreningens økonomi til dagligt.

Mere at læse

Hvis du vil gå mere i dybden med de tekniske og juridiske aspekter af foreningsdannelse og vedtægter, vil vi anbefale at søge råd og vejledning hos nogle af de store medlemsorganisationer som DUF eller Center for Frivilligt Socialt Arbejde (CFSA). De har gode guides på deres hjemmesider til vedtægter samt de mere medlemsdemokratiske aspekter af foreningsdrift.



REFLEKSION

I dette kapitel har vi berørt de fundamentale dele af foreningers formalia. Det kan være en rigtig god idé at sætte god tid af i starten af din nye ansættelse til at læse formalia godt igennem og gennemgå dem med din forperson/bestyrelse.

En grundig gennemgang af vedtægterne kan også give mulighed for at overveje, om bestyrelsen skal foreslå ændringer til vedtægterne på den næste generalforsamling, særligt hvis de ikke stemmer overens med måden, hvorpå I administrerer foreningens praksis i hverdagen. Overvej f.eks. om:

- **Jeres vedtægter er skrevet i et forståeligt sprog?**
- **Passer vedtægterne til den virkelighed, som jeres forening står i?**
- **Er vedtægterne et dokument alle, der bør kende til det, kender til og forstår?**

Kapitel



Hvordan organiseres og styres foreningen?

Der er som nævnt ingen formelle regler for, hvordan foreninger skal organisere sig eller driftes. Det betyder, at foreninger har frihed til at organisere sig på den måde, som bedst opfylder deres formål. Det er derfor bestyrelsen, der skal tage en strategisk beslutning om, hvordan foreningens formål bedst kan opnås.

Styringsformer

Foreninger kan overordnet set have to forskellige tilgange til deres styrings- og organiseringsform. Enten kan sekretariatet være styrende og sætte retningen, eller også kan det være understøttende for en aktiv bestyrelse. Det styrende og det understøttende kan således ses som to yderpunkter, der repræsenterer foreningers styringsformer i den reneste form.

Vi vil løbende igennem bogen referere til de to styringsformer (styrende/understøttende), når de har betydning for din ledelsesopgave. Der er fordele og ulemper ved styringsformer, og det vigtigste er, at du er klar over, hvilken form (eller variation heraf) du arbejder under, og at formen er afstemt med bestyrelsen og i forhold til foreningens formål.

STYRENDE ELLER UNDERSTØTTENDE?

Det styrende sekretariat ..... med en understøttende bestyrelse

- Ledes af en sekretariatsleder, som sætter retningen for aktiviteterne.
- Er ansvarlig for foreningens drift.
- Sekretariatslederen har mandat til at repræsentere foreningen udadtil.
- Driver projekter og sætter nye initiativer i søen.
- Der støtter ledelsen strategisk og rådgivende.
- Der holder et kritisk øje med økonomien og udviklingen.
- Der typisk består af relevante eksterne medlemmer og interne frivillig-repræsentanter.

Fordele

- Sekretariatet har stor autonomi i udviklingen af foreningen, og der er mulighed for at folde sit eget engagement fuldt ud som leder og ansat.
- Der er mere fokus på aktiviteter frem for intern politisk organisering.
- Kan lettere organisere en mere professionel afvikling af projekter, da ansatte (som har timerne) kan bestemme meget i forhold til udvikling og afvikling heraf.
- Der er mulighed for at skabe hurtige resultater, og der er i dagligdagen en relativ simpel arbejdsdeling internt.

Ulemper

- Kan risikere at gøre foreningen til sekretariatets projekt.
- Det kan være svært for bestyrelsen at matche sekretariatslederens vidensniveau.
- Kan være sårbar, hvis en leder bliver i foreningen længe og bygger den op om sine personlige kompetencer og netværk.
- Bestyrelsen kan risikere at komme for langt væk fra kerneopgaven og have svært ved at sætte grænser for udviklingsarbejdet.

Det understøttende sekretariat .... med en styrende bestyrelse

- Drives af en sekretariatsleder, hvis opgave er at understøtte den arbejdende bestyrelse i at repræsentere og lede foreningen.
- Er driftsansvarlig for økonomi og administration.
- Er støttefunktion og rådgiver for m edlemmer og lokalafdelinger.

Fordele

- Det medlemsdemokratiske element i foreningen står centralt.
- Der er fokus på de interne linjer.
- Arbejdet som sekretariatsleder bliver mere begrænset og klart.

- Der repræsenterer foreningen udadtil.
- Der laver strategien, er arbejdende og har et ansvar for igangsættelsen af aktiviteter.
- Der typisk består af foreningens egne frivillige, som er en del af målgruppen og engageret i sagen/foreningen.

Ulemper

- Projekter hviler primært på et frivilligt engagement.
- Det er sværere at skabe kontinuitet i indsatser, når der sker udskiftning i frivilliggruppen.
- Hvis en sekretariatsleder arbejder længe i foreningen, og bestyrelsen ofte skiftes ud, kan der ske en skævvridning af erfaring og dermed magt, og linjerne kan blive uklare.

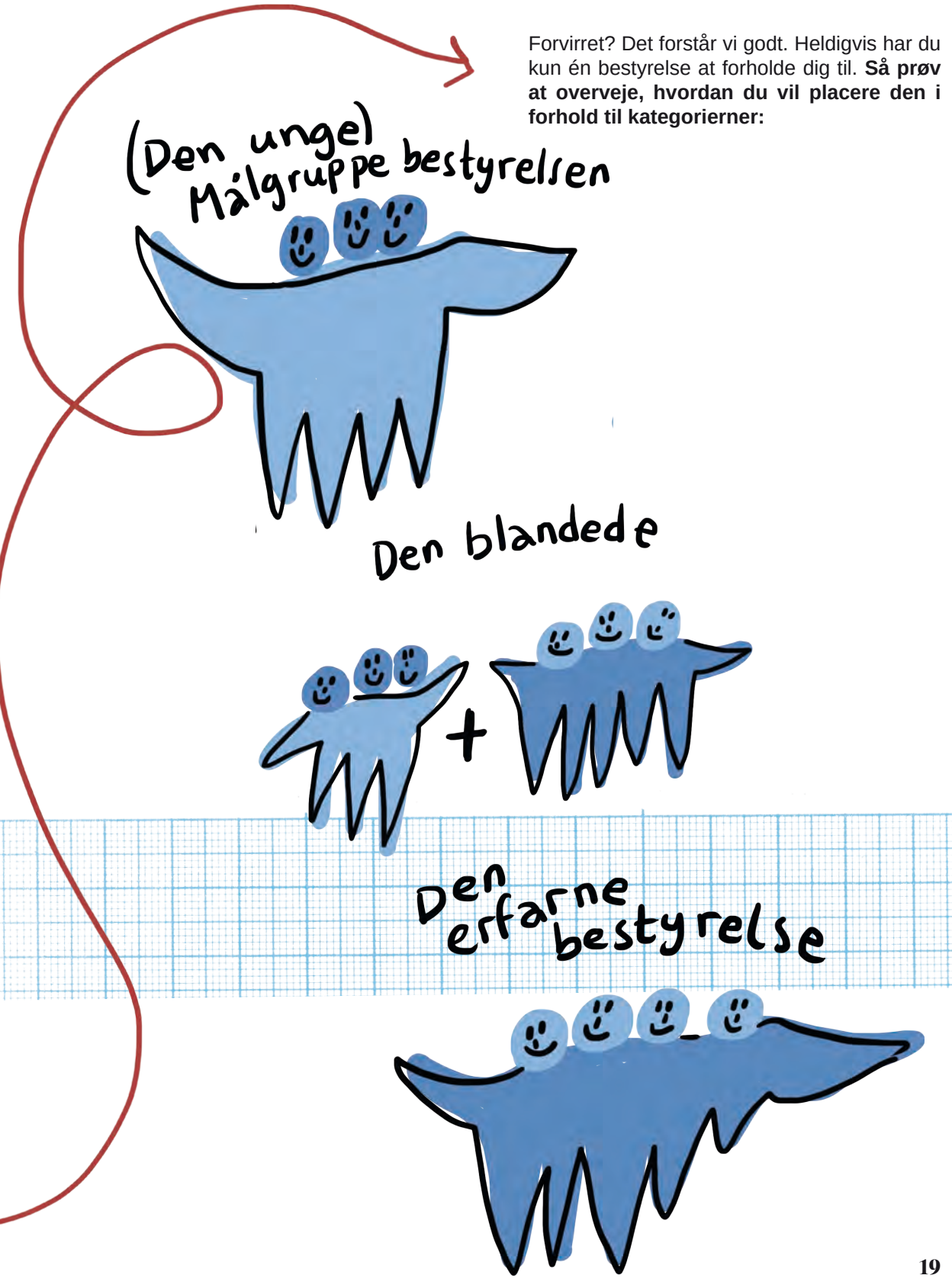
I praksis findes der mange forskellige variationer af den styrende og understøttende sekretariatsfunktion. Typisk vælger (ungdoms)politiske organisationer og brancheorganisationer at organisere sig med en styrende bestyrelse, som har en politisk agenda og selv igangsætter kampagner for at fremme en sag, mens mere projektorganiserede foreninger, som f.eks. driver huse eller aktivitetsfællesskaber, vil have et mere styrende sekretariat, som skaber og udvikler rammer for fællesskaber og aktiviteter, hvor medlemmerne deltager. Den ene type organisering er altså ikke mere korrekt end den anden - de tjener bare forskellige formål.

Bestyrelsens sammensætning

Vender vi blikket mod bestyrelsens sammensætning, set i forhold til styringsformen, bliver billedet en lille smule mere kompliceret. For bestyrelsens sammensætning har i praksis rigtig stor betydning for, hvordan den kan og vil agere som ledende organ i foreningen.

Nogle bestyrelser består af engagerede unge medlemmer fra foreningen, som typisk har (en af deres) første bestyrelsesposter, mens andre bestyrelser består af håndplukkede, rutinerede branchefolk. Nogle bestyrelser er 100 % frivillige, mens andre giver et mindre honorar eller ligefrem frikøber forpersonen. Nogle bestyrelser skifter sjældent ud, mens andre skifter alle ud én gang årligt.

Forvirret? Det forstår vi godt. Heldigvis har du kun én bestyrelse at forholde dig til. **Så prøv at overveje, hvordan du vil placere den i forhold til kategorierner:**



Foreningsledelsens evolutionsteori

1. Foreninger starter typisk med en god idé om at gøre noget sammen for en sag. Måske er det en gruppe venner, der vil lave et projekt sammen, eller det er en bevægelse, som har engageret sig om et særligt formål, de vil fremme i verden. For at blive "noget i verden" er der brug for at organisere sig og formalisere sagen ved at starte en forening. Foreninger er typisk drevet frivilligt i begyndelsen, mens ansatte først er noget, der kommer til senere.

2. Når foreninger vokser, og økonomien giver mulighed for at lave de første ansættelser, kan det ofte ske, at en eller flere af stifterne af sagen påtager sig en dobbeltrolle, hvor man både er bestyrelsesmedlem og sekretariatsleder. Denne organisering kan fungere i en periode, men med tiden vil der opstå et behov for at skille sekretariat fra bestyrelse af hensyn til dobbeltmandater – og for at sikre en god demokratisk struktur, hvor man ikke både er arbejdsgiver og arbejdstager.

3. Sekretariatet udskilles fra bestyrelsen, og foreningen har nu en opdelt struktur, hvor ansatte på sekretariatet understøtter eller styrer foreningen, mens bestyrelsen arbejder strategisk og rådgivende for formålet.



Hvis der opstår en krisesituation i foreningen, hvor en grundbevilling forsvinder, eller et samarbejde med en sekretariatsleder ophører uventet, vil evolutionen kunne gå baglæns. Her vil grænserne mellem bestyrelsen og sekretariatet igen blive udvisket, og bestyrelsen/forpersonen vil typisk indgå i en dobbeltfunktion, som både bestyrelse og sekretariat, indtil der er fundet en løsning, og det er muligt at skille niveauerne ad igen.

EKSEMPEL

Når foreningen vokser

Idéen til Station opstod blandt en gruppe studerende, som havde fået øje på muligheden for at købe og transformere en gammel politistation til et studenterdrevet innovationshus. Bestyrelsen brugte tre års frivilligt arbejde på at idéudvikle og søge finansiering til projektet og lykkedes undervejs med at skabe finansiering til husets første ansættelser og den omfattende renovering. I den forbindelse blev en af stifterne ansat til at stå for opbygningen af foreningen og byggeprocessen og arbejdede tæt sammen med den meget aktive bestyrelse.

Da huset stod færdigt, stod det dog klart, at der skulle ske et skifte i styringsformen. For selvom formålet var det samme, så krævede den nye fase med drift og udvikling af huset en anden organisering og arbejdsdeling end hidtil. Derfor blev stillingen som sekretariatsleder (direktør) slået op, og der blev ansat et nyt sekretariat udefra, som ikke havde været med i opstartsfasen.

Men selvom det var svært for stifterne at give slip på projektet og indordne sig den nye styreform, var det nødvendigt for at lykkes med formålet med huset i det nye stadie.

At navigere i gråzonerne

Selvom de to styringsformer (styrende/understøttende) kan virke genkendelige og som en simpel måde at beskrive arbejdsdelingen mellem dig og din bestyrelse, er virkeligheden desværre sjældent helt så simpel. For i hverdagen er der masser af beslutninger og udefinerede rum, hvor det ikke står 100 % klart, om du som sekretariatsleder skal agere understøttende eller styrende. Der vil opstå situationer, hvor både formel og uformel magt spiller ind og påvirker, hvordan I løser udfordringerne – og hvis du kommer til at vælge en forkert strategi, finder du ofte først ud af det, når du har krydset den usynlige grænse, og der er opstået en konflikt.

I sommeren 2022 skrev Ungdomsøen ud, at de havde fået en ny visuel identitet og nye farver. Men det nye logo blev slet ikke modtaget så godt, som de havde håbet. Øens ungdomsfællesskab følte sig overhørt i processen og elskede det gamle logo. Lidt senere måtte øen derfor erkende, at de havde været for hurtige og havde glemt at inddrage tilstrækkeligt. Derfor endte det med, at de trak logoet tilbage og igangsatte en ny proces i samarbejde med de unge.

EKSEMPEL

Som eksemplet fra Ungdomsøen viser, kan et driftigt og udviklende sekretariat komme til at tage beslutninger, som ikke stemmer overens med foreningens formål og værdier. Ungdomsøen har formuleret en række værdier og dogmer, som sekretariatet skal arbejde efter, som er skabt af de aktive brugere af øen. Dogmerne er en rettesnor for, hvordan sekretariatet skal arbejde i praksis.

Et af disse dogmer er "ung for ung". Med dogmet i hånden kunne sekretariatet i bagklogskabens lys godt se, at de havde lavet en fejl, da de opdaterede logoet uden at spørge foreningens aktive unge først - og beslutningen fremstod derfor illegitim. Det skulle de selvfølgelig have tænkt over, men hey! Vi laver alle sammen fejl, og det er supersejt, at Ungdomsøen turde melde offentligt ud, at de fejlede og tør stå ved, at det er en del af processen. Det kan vi andre lære og blive inspireret af, så tak for at huske os på, hvem vi repræsenterer, og hvorfor vores foreninger er sat i verden!

REFLEKSION

I dette kapitel har vi fokuseret på de forskellige organiserings- og styringsformer, som du kan opleve i foreningsarbejde. Uanset om du arbejder i en nyere forening eller en forening med mange år på bagen, vil du opleve, at grænserne for dit mandat kan blive utydelige, og du bliver nødt til at arbejde i gråzonerne.

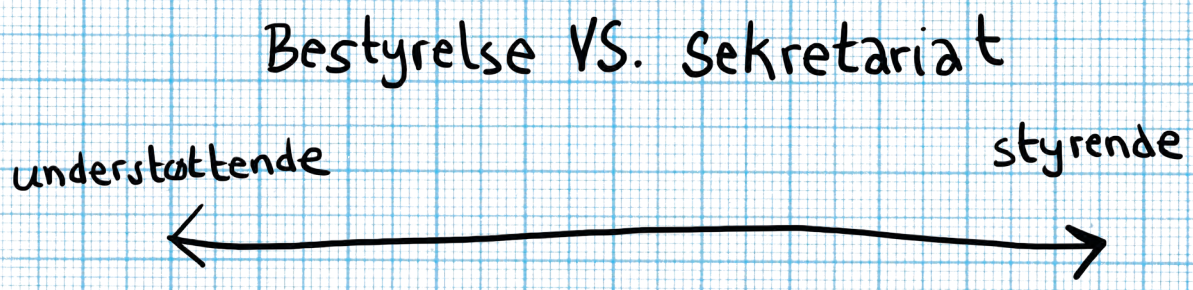
Stil derfor dig selv følgende refleksionsspørgsmål, og overvej, hvorfor tingene fungerer, som de gør, i din forening:

- **Er styringsformen i foreningen påvirket af en nyere udviklingshistorie/evolution, eller har den været stabil gennem lang tid?**
- **Hvilke fordele og ulemper er der i den styringsform, som I har nu? Hvilke udfordringer skal du være særlig opmærksom på i den forbindelse som sekretariatsleder?**
- **Hvad betyder din bestyrelsessammensætning for din måde at arbejde på?**
- **Er der særlige områder eller projekter, hvor du kan forvente at arbejde i en større gråzone?**
- **Hvad kan I gøre for at undgå, at gråzonerne bliver til konfliktzoner?**

MODEL + ØVELSE

Styringsformer

Som en lille øvelse kan du prøve at placere jeres styreform på modellen. Hvor placerer du sekretariatet, og hvor er bestyrelsen? Prøv at tage stilling til, om positionerne flytter sig, hvis det handler om særlige emner, f.eks. økonomi, politik, repræsentation i offentligheden, aktiviteter og strategi. Øvelsen kan også være god at lave sammen med dit forpersonskab eller bestyrelsen.



Hvad er din titel?

Blandt de mange bidragydere til bogen opdagede vi, at der var overraskende mange titler i spil, i forhold til at vi alle sammen var ansatte til at lede et foreningssekretariat. Men titlen er ikke ligegyldig, for der ligger en signalværdi i den, og den kan på mange måder være med til at understrege, hvilken styreform du er ansat til at bedrive. Nogle har endda selv fundet på en titel, som matcher deres arbejde, mens andre har fået en titel ved ansættelsen og ikke tænkt mere over det.



REFLEKSION

- **Hvad er din titel?**
- **Hvorfor har du eller bestyrelsen valgt denne titel til din jobfunktion?**
- **Er den beskrivende for den funktion, som du varetager?**
- **Giver den anledning til nogle misforståelser?**

Kapitel 5

Det strategiske niveau

Det taktiske niveau

Det operationelle niveau



Samarbejdet med bestyrelsen

I dette kapitel kigger vi nærmere på samarbejdet mellem dig og dit sekretariat versus din bestyrelse. For samarbejdet mellem dig og din bestyrelse og din(e) forperson(er) er essentielt for at kunne løse jeres opgaver på bedst mulig vis, uanset om du har en styrende eller understøttende bestyrelse. Bestyrelsen sidder som bekendt på beslutningsmagten, og hvis I ikke formår at skabe et godt samarbejde, vil det være svært at skabe resultater for jeres forening, som jo netop er det, I er sat i verden for.

Samarbejdet kan til tider være besværliggjort af, at I kan have forskellige holdninger til udviklingsretningen, og at bestyrelsen både er arbejdsgiver, samarbejdspartner og foreningens øverste myndighed. Det er ikke altid nemt - men heldigvis kan det sagtens blive rigtig fedt!

Hvilket niveau tager I beslutninger på?

Som vi var inde på i forrige kapitel, har alle foreninger en (mere eller mindre) defineret arbejdsdeling mellem sekretariatet og bestyrelsen, som skaber rammen for, hvem der er henholdsvis styrende og understøttende i samarbejdet. Men selvom I har en tydelig arbejdsdeling, er det i bestyrelseslokalet nogle gange svært at skelne mellem rollerne. Derfor kan det være brugbart at introducere begreberne strategisk, taktisk og operationelt til bestyrelsen for at beskrive, hvilket beslutningsniveau I er på.

Det **strategiske niveau** er det langsigtede perspektiv, hvor I beslutter foreningens vision og langsigtede mål. Det **taktiske niveau** er det mellemlange sigte, hvor I kigger på det kommende år og de mål og resultater, I gerne vil skabe, mens det **operationelle niveau** er de korte dag-til-dag beslutninger.

Alt efter jeres organisering varierer det, i hvor høj grad bestyrelsen er en del af hverdagen. Men som oftest er bestyrelsen primært involveret på det strategiske niveau, mens det kan variere, i hvor høj grad I samarbejder omkring det taktiske niveau og det operationelle niveau. Det operationelle niveau er dog oftest kun sekretariatets arena.

De forskellige niveauer kan blandt andet bruges til at sætte grænser for bestyrelsens detaljestyring og være en måde at beskytte dig og dine medarbejdere fra, at bestyrelsen kommer "for tæt på" hverdagen. For det kan være enormt forstyrrende, hvis bestyrelsen ikke kender grænserne for deres arbejde og begynder at blande sig i sager på operationelt niveau, som du eller dine medarbejdere er blevet betroet tillid til at løse.

Det gælder i øvrigt også omvendt, at du skal huske at spørge dig selv, om I på sekretariatet kan tillade jer at være på det strategiske niveau uden at involvere bestyrelsen?



Tip: Introducer de tre begreber til din forperson, og lav klare aftaler for, hvordan og hvornår I kan arbejde på de forskellige niveauer. Sørg også for, at forpersonen tager en samtale med resten af bestyrelsen om, hvor grænserne går for bestyrelsens arbejde, og hvordan kontaktfladen til sekretariatet er. En god idé er, at beslutninger kun kan gå igennem dig og forpersonen, medmindre andet aftales.

Bestyrelsen som sparringspartner

En god bestyrelse kan være den bedste sparringspartner, du kan ønske dig. Bestyrelseslokalet er et særligt rum, hvor I kan lukke døren og have fortrolige samtaler, der ikke forlader møderne. Til møderne kan I drøfte både gode og svære ting, der relaterer sig til foreningens drift og dagligdag - og det er her, I i fællesskab kan drømme stort på foreningens vegne.
Uanset hvilken type bestyrelse du har, så sørg for, at du får brugt den rigtigt og får skabt et rum, hvor I sammen går beriget og klogere derfra – uanset om I skal godkende budgetter, tale om projekter, eller om der er sorte skyer i horisonten. Brug derfor en masse energi på at opbygge et godt samarbejde, og vær så ærlig som muligt i samarbejdet med din bestyrelse. Bestyrelsen har brug for et reelt indblik i, hvordan hverdagen går i foreningen, da det er dem, der i sidste ende står på mål for jeres arbejde. På samme måde som det er vigtigt, at du kan hente opbakning i bestyrelsen, hvis du står med en svær sag, som du har brug for hjælp til at løse.

"Skab et samarbejde med din bestyrelse, hvor du godt må tabe ansigt og være ærlig - det betaler sig i længden!"

- En workshopdeltager

Din rolle til bestyrelsesmøderne

Det varierer meget, hvor ofte bestyrelser holder møder. Nogle bestyrelser holder ugentlige møder (typisk de styrende), mens andre nøjes med 4-6 årlige møder (typisk de understøttende). Det er sjældent, bestyrelsen drøfter ting, som ikke på en eller anden måde involverer dig. Derfor vil du ofte som sekretariatsleder være med på mødet, selvom du ikke har formel beslutningsret. Sørg gerne for at have en check-in med din forperson inden alle bestyrelsesmøder, hvor I gennemgår dagsordenen og sørger for, at alle relevante sager bliver be-

handlet. Husk, at det er bestyrelsens møder og ikke dine, hvorfor du primært er lyttende og forklarende.

Det er også en god idé at aftale med din forperson, hvordan du byder ind med input og forslag til møderne, da du kan opleve at have stor uformel magt i kraft af din viden og erfaring. Det er ikke altid hensigtsmæssigt for rollefordelingen og samarbejdet. Derfor er det en vigtig opmærksomhed, at du ikke tromler bestyrelsen, særligt i bestyrelser med mange unge medlemmer, der ikke er vant til at være i et forhandlingsrum.

Hvis du har en pointe, der er vigtig for en strategisk beslutning, som f.eks. at dit sekretariat er presset og ikke kan løfte flere nye projekter, så overvej, om det er bedst at give denne viden til bestyrelsen i en orientering, som sendes ud inden mødet sammen med dagsorden og de øvrige bilag. På denne måde kan du tegne landskabet op og stadig overlade til bestyrelsen, om I skal gøre A eller B.

Indrag bestyrelsen - ægte!

Som sekretariatsleder vil du opleve at have en særlig (uformel) magt, da det som oftest er dig (og dit team), der bruger mest tid på foreningsarbejdet og de sager, I arbejder med. Derfor er det også vigtigt, at hverken sekretariatet eller bestyrelsen bliver en ø, og at inddragelse er noget, der ikke kun foregår rent proforma. For du kan risikere at miste opbakning og tillid fra din bestyrelse, hvis de oplever, at de ikke bliver taget seriøst, og at I gør noget andet på sekretariatet, end I aftaler på bestyrelsesmøderne.

Hvis bestyrelsen ved, hvornår de kan byde ind på opgaver og komme med sparring, bliver samarbejdet meget nemmere, end hvis de selv oplever at skulle presse på. Dermed kan I undgå at bestyrelsen træder dig og dine medarbejdere over tæerne i forsøget på at blive hørt. Målet bør i stedet være at opnå en gensidig respekt mellem sekretariat og bestyrelse. Derfor er det vigtigt, at du (og resten af sekretariatet) er oprigtigt lyttende og nysgerrige

Gode råd til bestyrelsesmødet

- **Lad forpersonen styre mødet og give dig ordet, når du skal sige noget.**
- **Lyt, giv sparring, og vær mellemmand mellem sekretariat og bestyrelse.**
- **Giv ærlige og gennemsigtige oplæg, som giver bestyrelsen mulighed for at have reel indflydelse og træffe retningsgivende beslutninger, hvis der er behov for det.**
- **Spil bestyrelsen god ved at spørge ind til emner, hvor de kan bringe deres kompetencer i spil.**
- **Giv bestyrelsen en mulighed for at forberede sig hjemmefra ved at sende en orientering fra sekretariatet inden mødet. Det kan også spare en masse tid på møderne, hvor du bare ville sidde og remse op.**
- **… Du kan overveje at foreslå bestyrelsen at holde "bestyrelsens kvarter", hvor de kan drøfte dagsordenen inden mødet, uden at du er til stede, hvilket kan være rart for alle parter.**



på bestyrelsens input – også selvom det kan være tidskrævende, og de kan have andre (superirriterende!) holdninger.

Det er vigtigt at gøre en indsats for, at arbejdet er meningsfuldt for alle parter, og at I er villige til at rykke jer i hinandens retning på baggrund af de inputs, der bliver givet. Husk at respektere, at bestyrelsen arbejder frivilligt for deres hjertesag, og at det i øvrigt altid er bestyrelsen, der har det sidste ord i foreningsdemokratiet.

Tip: For at undgå uenighed så sørg for, at bestyrelsen altid anfører konkrete beslutninger tydeligt i referater, så I ved, hvad der er aftalt og kan henvise til det, hvis der skulle blive tvivl om beslutningen på et senere tidspunkt.

Fællesmøder

Mange foreninger har et eller flere årlige fællesmøder, hvor hele sekretariatet og bestyrelsen mødes og drøfter strategi og udviklingsprojekter samlet. Fællesmøder kan være en god måde at skabe sammenhold og gensidig forståelse for det arbejde, der laves i henholdsvis bestyrelseslokalet og på sekretariatet.

Holder I fællesmøder, så sørg for, at det ikke bliver et beslutnings- og forhandlingsrum, men et reelt sparingsmøde, hvor målet primært er at videndele og sekundært at få input til projekter, kampagner eller lignende. På fællesmøder kan rollerne hurtigt blive opløst, og det kan forvirre, hvis bestyrelsen pludselig begynder at blande sig i jeres projekter på operationelt niveau (medmindre det er aftalt).

Selvom fællesmøder dermed kan indeholde en risiko for at skabe et rum, hvor man træder hinanden over tæerne, kan det også være en god og vigtig måde at skabe sammenhold og fælles forståelse mellem sekretariatet og bestyrelsen. Det gør også, at du og din forperson ikke bliver de eneste, der rent faktisk kender hinanden på tværs. Husk derfor også, at det kan være et formål i sig selv, at fællesmøder har et socialt element, hvor I lærer hinanden bedre at kende.

Tip: Til snakken om arbejdsområder og mandat kan du med fordel læse Center for Frivilligt Socialt Arbejde (CFSA)'s håndbog At lede en sag. Den kan din bestyrelse også få god gavn af.

Samlinger

De fleste foreninger har faste årlige samlinger, hvor den vigtigste selvfølgelig er generalforsamlingen. Vi har allerede gennemgået formalia for, hvorfor generalforsamlingen er vigtig. Men det er også en foreningsdemokratiets festdag – så selv i svære år er det vigtigt at samle folk og blive husket på, hvorfor jeres sag er vigtig.

Til samlingerne har du en særlig rolle som sekretariatsleder, som du skal afstemme med din bestyrelse. Som nævnt i forrige kapitel kan der nemlig opstå et dilemma, hvis du er (tidligere) medlem af foreningen, og måske har du endda været vant til at være frivillig og have en holdning på generalforsamlingen. Men nu er du altså ansat, og i langt de fleste foreninger har du kun en rolle i at få praktikken til at spille sammen med de frivillige og resten af dit (eventuelle) hold – og måske aflægge rapport fra den daglige ledelse.

Et godt råd er derfor at slå ørene godt ud og lytte til de mange input, der forhåbentligt kommer på generalforsamlingen. Hvad håber de fremmødte, der skal ske i foreningen? Hvilke drømme har de?

Tip: Sæt tid af sammen med dit forpersonskab til at få styr på de væsentlige formalia omkring jeres samlinger. Har I styr på stemmeprocedurer, stemmesedler og deadlines? Sørg for, at I har en tydelig rollefordeling, og at I ved, hvem der gør hvad undervejs.

Når bestyrelsen skiftes ud

Det kan være en særlig oplevelse at være ansat i en forening, hvor hele bestyrelsen er blevet skiftet ud. For pludselig er dem, der har ansat dig, rykket videre, og du står tilbage som den, der er primær overgangsfigur i foreningens ledelse. Hvad gør du så?

I den ideelle verden vil en afgående bestyrelse selv stå for overleveringen til den næste, og der bliver garanteret også sat tid af til et overleveringsmøde. Men desværre ser vi ofte, at når man er færdig i bestyrelsen, så er man færdig – og tjekker helt ud.

Vi har selv stået i den svære situation, hvor overleveringen er gået totalt i ged, og vi i praksis har været dem, der skulle oplære bestyrelsen i foreningens årshjul og sætte den nye bestyrelse ind i alle rutiner, hvilket har givet os uforholdsmæssigt meget at skulle have sagt både i situationen og i det fortsatte samarbejde.

Omvendt kan du også risikere at stå i en situation, hvor den nye bestyrelse ikke har været enig med den afgående bestyrelses måde at drive organisationen på og derfor ønsker at sætte en ny retning. Det kan få store konsekvenser for den måde, du arbejder på og være en rigtig svær situation at være i. Men en ny ledelse kan også betyde en frisk start og en mulighed for at skabe nye fælles idéer, der giver ny energi.

MARINA FRA DFUNK FORTÆLLER

Den dobbelte dynamik

Som forkvinde i DFUNK har jeg haft arbejdsgiveransvar for hhv. en sekretariatsleder og en direktør, som begge har været ældre end mig og haft flere år på arbejdsmarkedet. Det skabte en helt særlig dynamik imellem os, da jeg på den ene side var i gang med at lære, hvilket sekretariatslederen/direktøren hjalp med, og på den anden side stod i en hierarkisk relation, hvor jeg var den, der bestemte. Det var lidt et dilemma at stå i, men heldigvis også interessant og lærerigt.

Ved lønforhandlinger og kontraktforhandlinger kom den dobbelte dynamik f.eks. til udtryk ved, at jeg aldrig havde haft et "voksenjob" og dermed ikke havde nogen referencer til, hvad der var retfærdigt og rimeligt i en sådan proces. Her skulle sekretariatslederen (direktøren) både være "den voksne" og medarbejderen.

Vores samarbejde var baseret på en tillidsfuld relation. Det var fundamentet for, at vi kunne håndtere den dobbelte dynamik og særlige magtrelation. Det krævede en høj grad af åbenhed og at turde tale om de svære episoder, som man kommer til at stå i. Ved at have dialogen og være bevidste om dette særlige forhold blev lønforhandlinger og lignende nemmere, fordi det både blev et læringsrum for sekretariatslederen og forpersonen, og vi respekterede hinandens positioner.

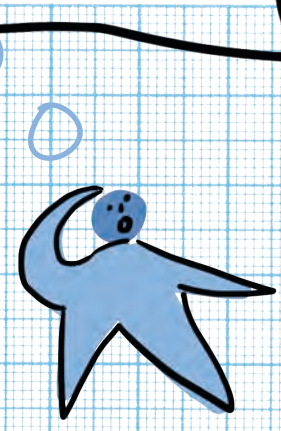
Mit råd er derfor, at du som sekretariatsleder (og forperson) bør prioritere samarbejdet og jeres gensidige relation højt.

REFLEKSION

I dette kapitel har vi fokuseret på dit samarbejde med bestyrelsen, og hvad der er godt at være opmærksom på og overveje. Uanset om du har en ung målgruppe-bestyrelse eller en mere erfaren, så har du en essentiel rolle i at få etableret og plejet et stærkt, gensidigt og respektfuldt samarbejde mellem jer. Det kan være tidskrævende, men er alfa og omega.

Bliv klogere på din bestyrelse og jeres samarbejde ved at stille dig selv følgende refleksionsspørgsmål:

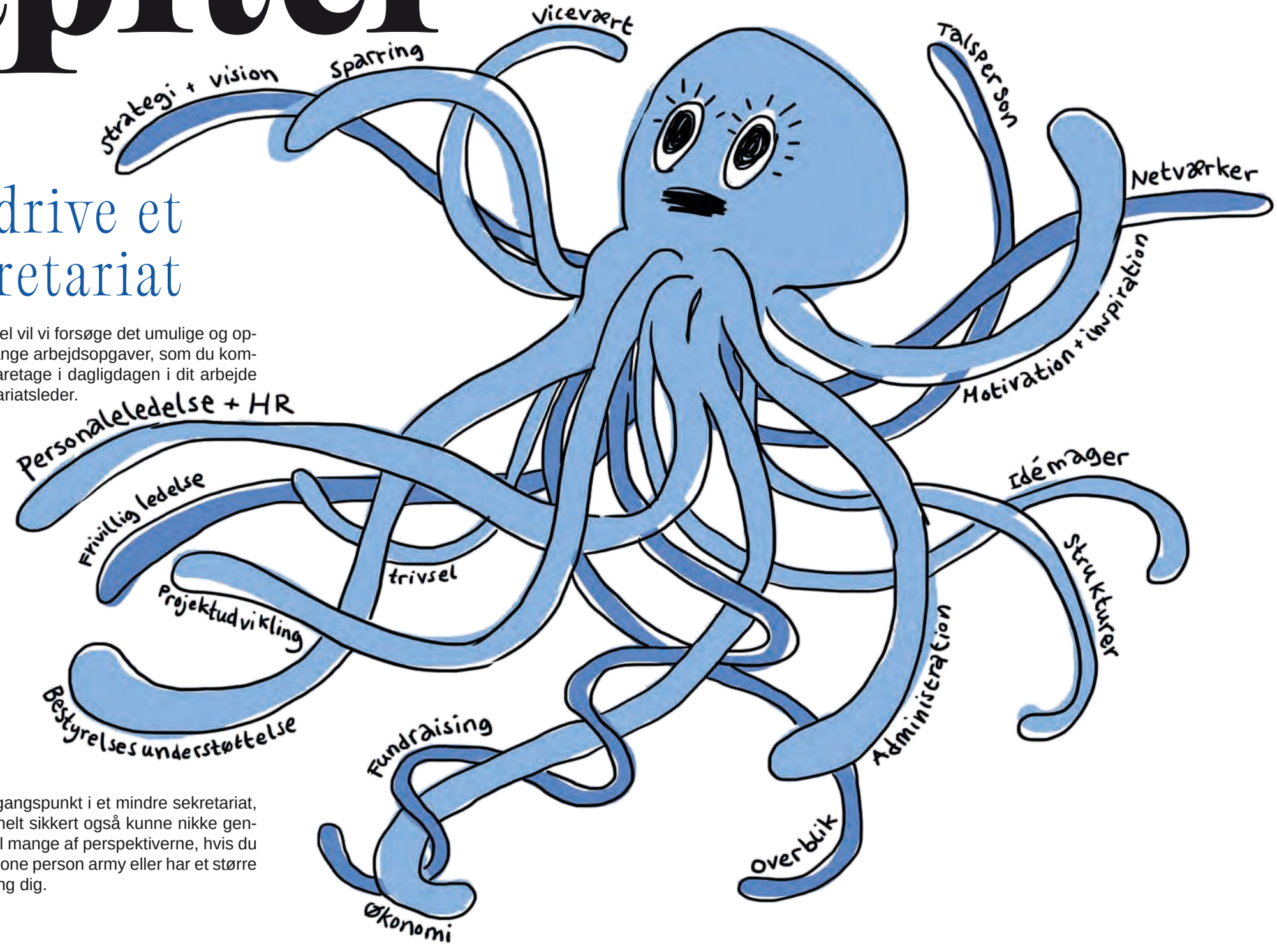
- **Hvorfor er bestyrelsen engageret i jeres forening? Hvad skal der til, for at det bliver en god oplevelse?**
- **Hvilken styringsform anvender din bestyrelse primært? Hvor opstår gråzonerne?**
- **Hvad betyder styreformen i forhold til din relation til bestyrelsen i hverdagen?**
- **Hvordan kan du skabe et velfungerende samarbejde med din forperson?**
- **Hvordan kan du bidrage til, at samarbejdet med bestyrelsen bliver et læringsrum for alle?**
- **Hvilke kompetencer er der i bestyrelsen, og hvordan kan du bruge dem i dit arbejde?**



Kapitel 6

At drive et sekretariat

I dette kapitel vil vi forsøge det umulige og opridse de mange arbejdsopgaver, som du kommer til at varetage i dagligdagen i dit arbejde som sekretariatsleder.



Vi tager udgangspunkt i et mindre sekretariat, men du vil helt sikkert også kunne nikke genkendende til mange af perspektiverne, hvis du enten er en one person army eller har et større team omkring dig.

Den administrative rygrad

Selvom det er i projekterne og i mødet med frivillige, at magien sker i vores foreninger, så kommer vi ikke udenom, at den helt centrale kerneopgave som ansat leder i en forening er at drive et velfungerende kontor med gode administrative arbejdsgange.

Som leder er det dig, der skal have det forkromede overblik over administrationen. Det gælder også, selvom du har dygtige medarbejdere eller en ekstern bogholder. For hvis uheldet er ude, og en medarbejder eller ekstern bogholder pludselig bliver syg eller stopper samarbejdet – så sidder du med håret i postkassen.

Men selvom det kan trække tænder ud at sætte sig ind i moms, administrationsprogrammer, og når de offentlige hjemmesider kronisk driller, så har vi lært, at det kan være ret optur, når vi får det hele til at spille. Så find din indre systematiker frem, og prøv at finde kærligheden til Excel og dit regnskabssystem <3

Styr på økonomien

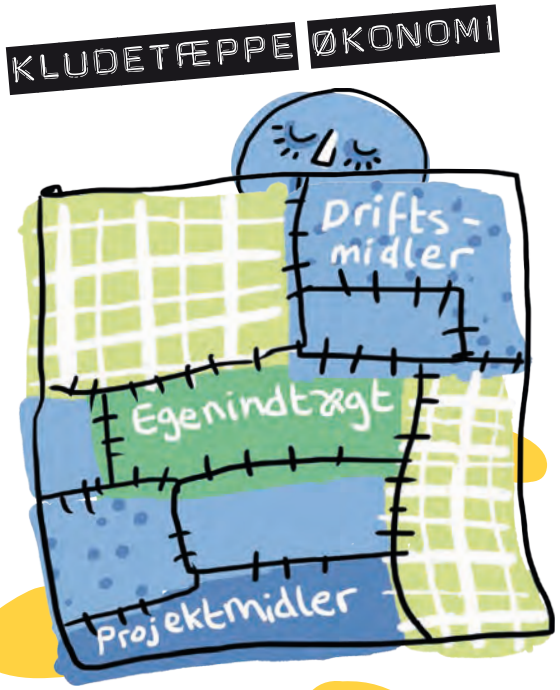
Vi kommer ikke udenom det: Økonomien er det vigtigste ansvar, du har. Vi starter derfor med at kigge grundigt på økonomien, da det ofte er noget af det, der er allersværest som ny sekretariatsleder, og sjældent er noget, vi har haft meget erfaring med tidligere. Men økonomien er uomgængeligt, så uanset om I har et lille driftsbudget på nogle hundrede tusinde, eller om I har en stor årlig millionomsætning, er det vigtigt, at du har styr på tallene og har en overordnet fornemmelse af, om I er på det rette spor i forhold til indtægter og udgifter.

Vi har desværre set alt for mange eksempler på, at sekretariatsledere har haft for meget tillid til andre, der har hjulpet med økonomien, og pludselig har fået et chok, når det er gået op for dem, hvordan den økonomiske situation egentlig ser ud i foreningen. Det giver både personlige og organisatoriske hovedpiner og kan føre til nogle rigtig nedturs-situationer. Det kan derfor ikke understreges nok, at en god økonomistyring og løbende opdateringer på den økonomiske udvikling er en opgave, du ikke må nedprioritere.

Selvfølgelig kan du ikke gardere dig 100 % mod økonomiske udsving og udfordringer, for der kan være situationer, hvor I bare bliver nødt til at bide i det sure æble og bruge en masse penge på en uforudset udgift. Det kunne f.eks. være, hvis et projekt er blevet budgetteret forkert, noget går i stykker, eller noget uforudset bare SKAL fixes asap. Sådan er det! Men det skal gerne være noget, der sker sjældent og ikke er en katastrofe for jeres økonomi.

Det økonomiske kludetæppe

Økonomien i foreninger er typisk et kludetæppe, der består af flere forskellige indtægtskilder. Typisk får man driftstilskud, medlemskontingenter og projektmidler. Driftstilskuddet kan enten komme fra den lokale kommune, DUF eller i sjældne tilfælde finansloven. Derudover kommer der indtægter fra deltagergebyrer, og hvis I er heldige, har jeres forening også salg af oplæg, workshops eller produkter, som kan skabe lidt ekstra midler til driften. Sidst, men ikke mindst kan I få projekttilskud fra puljer og fonde, som kan være med til at løfte udviklingsprojekter godt i gang. Derfor ser økonomien i foreninger som oftest sådan her ud:



Hvad skal der være på kistebunden?



Det skal gerne være penge tilbage i banken, når I har betalt alle jeres regninger. Hvis I bliver nødt til at tage af egenkapitalen i et år, så skal I gerne kunne spare pengene op igen året efter. Derfor er det en god idé at lave et stramt budget og planlægge efter, at der er luft i budgettet til uforudsete udgifter, så I ikke står i en ærgerlig situation og pludseligt ikke kan betale jeres regninger.

Men hvor skal I sætte jeres egenkapital? Skal I kunne klare et helt år? Eller tre måneder? Der findes ingen gode regler, men tag en snak med din bestyrelse om, hvad I synes er realistisk og fornuftigt i forhold til jeres økonomi, og hvilke situationer I kan risikere at stå i. Det kan også være en god idé at aftale, hvad jeres ekstra penge skal gå til, hvis I har opsparet meget gennem flere år. Må I holde en fest, lave sjove aktiviteter eller købe noget nice til foreningen?

Lav fast budget-tjek

Det er en god idé at lave et budgetgennemsyn og følge op på jeres faste udgifter mindst én gang om året. Er der nogle steder, hvor I f.eks. har tegnet et abonnement til software eller en anden løsning, som I ikke bruger mere? Har I store udgifter til eksterne IT-leverandører og forsikring, der faktisk ikke er nødvendige? Der kan være mange penge at spare! Særligt hvis økonomien er stram, er det en god idé at sikre, at pengene ikke fosser ud til ting, I ikke har glæde af. Der er også mange steder, der giver tilbud til frivillige foreninger – husk at undersøge mulighederne!

Tip: Husk at dobbelttjekke forsikringerne! Det kan være dyrt at have de forkerte forsikringer, hvis I betaler for meget, eller hvis alle i foreningen ikke er dækket ind.

I DGS har vi en ordning med en kritisk revision, som består af to tidligere repræsentanter af DGS' politiske ledelse. Deres opgave er at tjekke op på min økonomiske funktion som sekretariatsleder to gange årligt, hvor de kommer på besøg, og vi sammen dykker ned i økonomien. Her tjekker de, at vi bruger pengene rigtigt, at vi får bogført løbende, og de stiller en masse opklarende spørgsmål. Jeg var ærlig talt jævnt nervøs første gang, de skulle se mig over skulderen, mens jeg gennemgik årsregnskabet, men i dag ser jeg det som en kæmpe ressource. Flere øjne kan spotte ting, jeg ikke selv har været opmærksom på, de kan sætte nuværende udgifter i relation til tidligere udgifter i foreningens historie, og besøgene giver mig mulighed for at tænke over, hvorfor vi gør, som vi gør, og hvordan jeg kan formidle økonomien videre til unge, så det giver mening. Jeg kan absolut anbefale at oprette en lignende funktion i jeres forening!

De faste bevillingsgivere

Får I driftstilskud, er der som oftest nogle faste krav, der følger med. Hvad enten det er som DUF-medlem, på finansloven eller som kommunalt finansieret forening, er det vigtigt, at I har styr på formalia, deadlines og sørger for at skabe en god kontakt til den sagsbehandler, som sidder med jeres sag. Husk, at sagsbehandleren som oftest vil jer det bedste, så ring/skriv hellere en gang for meget end at vente til sidste øjeblik eller tage chancer.

De offentlige tilskudsgivere har ofte meget stramme deadlines, der er vigtige at overholde og få sat i system. Skal der være godkendte referater fra generalforsamlingen på særlige datoer? Hvornår skal årsregnskabet senest være indsendt? Hvornår skal I indsende dokumentation for det foregående års aktiviteter? Det gode er, at deadlines mv. oftest går igen år for år.



Tip: Book et møde med jeres vigtigste sagsbehandlere, og spørg nysgerrigt ind til deres arbejde, og hvad de har brug for fra dig hvornår, og tal om, hvordan I kan skabe et godt samarbejde begge veje. Det er supervigtigt at have en god relation til systemet, så problemer også kan tages up front, og I ved, at der er nogle, der vil jer det bedste i den anden ende. Det første møde mellem dig og jeres sagsbehandler skal helst ikke tages, fordi noget er gået galt. Tro os, det har vi prøvet - og det er ikke fedt...

Det politiske niveau

Bag de administrative sagsbehandlere sidder det politiske niveau. Det er dem, der i sidste ende bestemmer, om I får penge eller ej. Derfor er det en arbejdsopgave i sig selv at sørge for, at de politikere eller repræsentanter, der sidder i de tilskudsgivende råd eller organisationer, har et godt indtryk af jeres forening, jeres aktiviteter, og hvem I er. Det er desværre set før, at nogle foreninger er blevet slagtet en sen nattetime, fordi politikerne har skullet spare penge og ikke har kendt til vigtigheden af foreningens arbejde.

Det er derfor vigtigt, at i holder jer synlig i den offentlige debat (eller hvor det måtte være relevant), enten lokalt eller nationalt eller internt i branchen. Sørg for at møde op, når der er politiske møder eller generalforsamlinger. Hold ørene på vandrørene, og sørg for at have gode venner i jeres bagland, der er med til at tale jeres sag - og vice versa. Det er guld værd og en arbejdsopgave, I ikke må nedprioritere. For det er altså surt at skulle ud og slukke kæmpe ildebrande i pressen og ved nødaktioner på bagkant, når først støtten er røget!

Projektmidler

Projektmidler er en særlig størrelse i jeres økonomi. Det er vigtigt at forstå, at projekter er midlertidige og derfor har en anden karakter end jeres øvrige drift. Mange foreninger har et konstant flow af projekter, som løbende overlapper hinanden. Det udfordrer økonomien, da man hele tiden lever på andres (fonde og puljers) nåde. Projektmidlerne kan i nogle tilfælde være med til at dække nogle af jeres driftsudgifter og hjælpe med at skabe en bedre egenkapital. Men det er ikke givet, at det fungerer sådan, og tit vil projektmidler oftere trække timer ud af jeres forening - og nogle gange også penge - hvis projektbudgetterne ikke går op.

Derfor vil vi heller ikke anbefale, at I budgetterer med projektmidler som en del af jeres drift - herunder lønninger - da det er alt for usikkert. I stedet skal projektmidler ses som en ekstra bonus, der kan være med til at løfte jeres engagement til et nyt niveau og måske udvikle foreningen et sted hen, hvor I bagefter kan stå stærkere på egne ben på grund af flere medlemmer, nye samarbejdspartnere eller projekter, som kan skabe deres egen økonomi.

Får i projektmidler, er det vigtigt, at I har et godt økonomistyringsredskab, hvor både du og projektlederen kan have løbende indblik i, hvor mange penge der er blevet brugt i budgettet. Det kan godt virke som en irriterende ekstraopgave, særligt når projektledere - ligesom os andre! - brænder mere for at lave aktiviteter end at lave budgetopfølgning. Men der er ikke noget, der kan gå galt som et projekt. Derfor er det vigtigt, at I ser budgettet som et fælles dialogværktøj og løbende følger op på, at udgifterne ikke løber løbsk - og hvis der er større udsving, skal du gerne have indsigt i, hvordan pengene bliver brugt.



Ligesom ham her

Pas på, at I ikke bliver forført!

Hvis I vælger at søge penge ved en pulje eller en fond, er det virkelig vigtigt, at I ikke lader jeg forblænde af, at der er nogle, der potentielt vil give jer penge til jeres sag. For selvom det er enormt dejligt at få ekstra midler, så er projekter også lig med ekstra arbejde. Uanset hvor godt I organiserer jer og formår at få midler til at dække jeres omkostninger, så koster det energi både at søge pengene og at udføre projektet. Desværre ser vi lidt for tit, at foreninger ikke får dækket sig ordentligt ind, når de søger projektpenge, og der bliver sat overambitiøse mål i projektet i forhold til både tid og midler.

Heldigvis er der også masser af solstrålehistorier derude om projekter, som har gjort en kæmpegod forskel. Så hold jer ikke tilbage - men sørg for at få god hjælp, rådgivning og sparring!

Skal jeg søge penge eller lade være?

Start med at spørge jer selv:

- **Hvorfor skal vi søge de her penge?**
- **Er der et vigtigt og reelt behov?**
- **Kan vi klare os uden at søge penge og stadig nå de samme mål?**

Hvis I ender med at skrive en projektansøgning, så læg den væk et par dage, læs den igen, og spørg jer selv, om projektet opfylder jeres behov, er realistisk og meningsfuldt.

Husk altid at række ud og få hjælp fra nogle, der har mere erfaring med at skrive fondsansøgninger og få dem til at læse jeres budgetter kritisk igennem for at se, om I laver et projekt, der er bæredygtigt både organisatorisk og menneskeligt. Tro os, det er - bogstaveligt talt - guld værd og noget hø, hvis det ikke stemmer fra start!

PS: Du kan læse mere om fundraising i Frontlobernes bog HACK DET!, hvor der er mange gode værktøjer til at skrive projektansøgninger og lave projekter med unge.



Bogføring

Hvordan bogføring og økonomistyring kører i jeres forening, kommer selvfølgelig an på omfanget af jeres økonomi. Men hvis der er midler til det, er det en virkelig god idé at sørge for at kunne få ekstern sparring og hjælp fra en bogholder. Du skal derfor have dig en ny ven: En bogholder-ekspert! Uanset om det er dig selv, der står for økonomi og bogføring, eller om I har en ekstern på, så er det enormt vigtigt, at du har styr på jeres bogføringsmetoder og sikrer, at I har et godt, forståeligt system.

"Bare rolig, selvom du ikke er ekspert, bliver økonomien nemmere at forstå undervejs i din læringsrejse. Start med basics og byg ovenpå. Så skal det nok gå!"

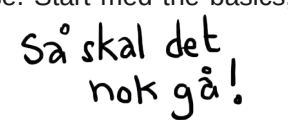
- Din nye bogholder-ekspert-ven

Tip: Der findes mange videoer på YouTube, som forklarer, hvordan de forskellige bogføringsprogrammer fungerer - tjek det ud!

Det kan måske være fristende at nøjes med at lave "dødsbogføring" 1-2 gange om året. Men vores bedste råd er: LAD VÆRE! Det er nemlig både bøvlet, svært og stressende at skulle samle kvitteringer ind fra frivillige og samarbejdspartnere i projekter, som for længst er afsluttet, eller hvor frivillige er stoppet. Vi anbefaler, at du som minimum én gang i kvartalet laver en oversigt over, hvordan det går med økonomien og bogfører jeres bilag.

Opfølgningen er vigtig for din bestyrelse, da de skal holdes orienteret om, hvordan den økonomiske situation er i foreningen, og om I har brugt pengene, som I har aftalt i forhold til budgettet. Husk! Det er i sidste ende bestyrelsens ansvar, at økonomien stemmer! Også selvom det er dig, der i praksis sidder tættest på økonomien i dagligdagen.

… Og bare rolig, selvom du ikke er ekspert, bliver økonomien nemmere at forstå undervejs i din læringsrejse. Start med the basics, og byg ovenpå.



Tip: Lav et administrationsoverblik med tjeklister for alle de administrative og økonomiske opgaver, som der er hver uge/måned/kvartal/halvår/år. F.eks. frister for moms, kvartalsregnskaber, indsendelse af årsrapporter, medlemskontingenter, lønindberetning og fakturaer, der skal sendes ud hver måned.

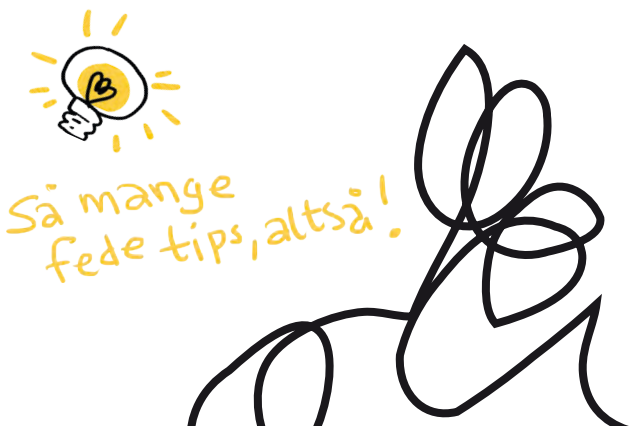
Revision og årsregnskab

Langt de fleste ungdomsorganisationer, der modtager støtte fra eksterne, har fået pålagt et krav om at have en ekstern revisor, der tjekker årsregnskabet igennem. Har I styr på butikken? Bruger I pengene fornuftigt og på det, I skal?
Revisors opgave er at gennemtjekke jeres årsregnskab og følge op på, at alt er bogført korrekt. Revisoren blåstempler, at I har gjort tingene efter bogen og godkender, at årsrapporten er udført korrekt, medmindre de påtegner kritiske bemærkninger. For jeres eksterne bevillingsgivere er årsregnskabet derfor både en afrapportering af året, der er gået, økonomisk set og et tjek af, at I bruger pengene på det, I skal.

Når revisorene får jeres årsregnskab i hænderne, er det derfor vigtigt, at de kan orientere sig let i bilag og tjekke, at alt står, som det skal. Hvis I ikke har afstemt et godt system med revisorer, eller der mangler bilag, begynder timerne at tælle. Revisorer er pivhamrende dyre, så det er endnu et godt argument for at sørge for, at tingene bare spiller første gang, de får regnskabet i hænderne.

Så sørg også for at få booket et møde med jeres revisor hurtigst muligt, så du er sikker på, I har en fælles forståelse for systemet, og at det fungerer godt – helst i god tid inden årsregnskabet skal til at laves.

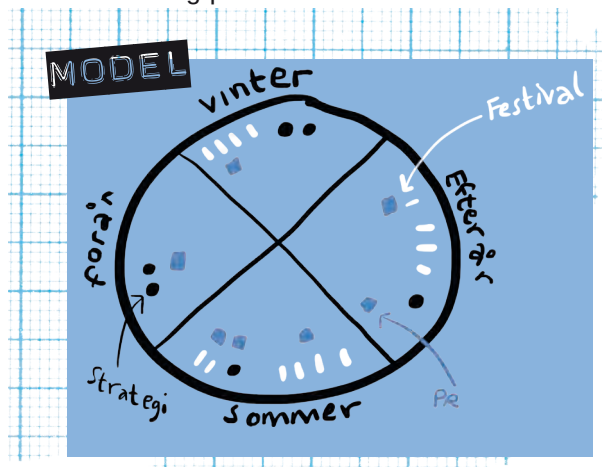
Tip: Har du brug for hjælp og indblik i, hvilke regler der gælder for foreninger og skat, moms mm., så tjek Center for Frivilligt Socialt Arbejde (CFSA)'s online guides til økonomistyring.



Årshjulet

Det var alt om økonomien, og som du kan se, er der bare for økonomiens vedkommende mange vigtige deadlines at have styr på. Derudover kommer udsendelse af invitationer, aktivitetsdeadlines og meget andet. Derfor er det vigtigt, at du får lavet nogle gode systemer, som kan hjælpe dig - og resten af din forening - med at huske alle de vigtige datoer i løbet af året.

I den bedste af alle verdener har du allerede fået et årshjul som en del af din overlevering. Men hvis I ikke har et sådant, så er det en supergod ting at lave sammen med din forperson som en del af din onboarding-proces.



"Psst... årshjul -> et fancy ord for en kalender med alle de vigtige datoer - vi har aldrig set et hjul, der fungere."

- Din nye bogholder-ekspert-ven

Tip: Tegn/print et stort "årshjul", og hæng det op på kontoret, så alle kan se, hvilke datoer og events I har i den kommende tid. Det er også en fed måde at vise andre, der kommer på besøg, hvad der sker i jeres forening.

Styr på dokumenter og filer

Ligesom det gælder med kvitteringer til regnskabet, så gælder det også om at have styr på jeres øvrige dokumenter. Derfor er det virkelig en god idé at sørge for, at jeres backend-system bare fungerer, er systematisk opdateret og ikke gror til.

Du kommer til at håndtere enormt mange filer i dit arbejde, og hvis du er som os, så kommer de til at flyde på skrivebordet, i din mail og i mange forskellige mapper rundt omkring.
Men det er enormt vigtigt at få sikret, at alle vigtige filer bliver gemt og samlet ét sted i det store system, der heldigvis er digitalt nu om dage. Sørg derfor for at lave et godt fællessystem, som både sekretariatet og bestyrelsen kan få adgang til, og husk, hvis der er sensitive dokumenter, at alle ikke har adgang til alt.

Tip: Alle "non-profit"-organisationer kan ansøge om en konto ved TechSoup, der er en online platform, hvor man kan få billig og/eller gratis software. Der er virkelig gode penge at spare på de programmer, som man bare har ret svært ved at undvære.

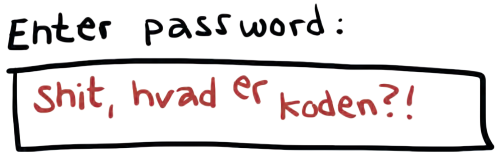
Der findes mange forskellige værktøjer, der kan bruges til at bygge et godt arkivsystem. De største er Teams, Dropbox og Google Drive, men I kan helt sikkert også finde andre gode og mindre storkapital-agtige løsninger. Det vigtige er bare, at det er samlet ét sted, hvor alle de rigtige personer kan få adgang til dokumenterne.

Det er både sjovt og lærerigt at kunne bladre igennem gamle ansøgninger, projektbeskrivelser og referater for din forening. Særligt hvis du skulle stå i den situation, at du har arvet et projekt fra din forgænger, som skal til at afrapporteres. Hvad lovede I egentligt, dengang I skrev jeres projektbeskrivelse?

"PS: Husk at sørge for at have styr på jeres GDPR og personfølsomme papirer. Fx kan det være en god idé at lave et særligt fælles system, hvor dig og forpersonen kan tilgå ansættelseskontrakter og lignende, så de altid er samlet og opdateret ét sted. Det er vigtigt, at de kan tilgås af mindst to personer, hvis nogen skulle være fraværende i en periode."

- Din nye bogholder-ekspert-ven

Koder og adgange



Det er svært at finde ud af, hvordan man både har en høj sikkerhed og sikrer adgange til alle relevante platforme. Selvom GDPR-reglerne og alle gode råd til IT-sikkerhed siger, det er en dårlig idé, så er det en god idé at overveje, hvordan I kan skabe et system, så nogle (kun de relevante!) kan få adgang til relevant indhold og tjenester

Jo mere personfølsomt noget er, des mere skal I sørge for at gemme det af vejen. Men logins til diverse tjenester uden personligt indhold er gode at samle ét sted og sørge for, at der er et par stykker, der kan få adgang til det. For det er altså kikset, at I lige pludseligt ikke kan få adgang til jeres infomail, fordi ingen kan huske, hvad koden er, fordi det er blevet glemt i overleveringen…

Kommunikationskanaler

Vi kan lige så godt indrømme det: Det er pivsvært at holde en tjekket og god intern kommunikation. For arbejdet i en forening er ofte 24/7, og når du holder fri, er det ofte der de frivillige, har tid til at engagere sig. Det gør måske ikke (altid) noget at blive forstyrret efter normal arbejdstid, det er lidt en del af arbejdsopgaven, men nogle gange er det vigtigt at kunne holde ægte fri fra arbejdet og passe privatlivet.

Vi lever i en tid, hvor vi konstant bliver forstyrret, og hvor beskederne rammer os på alle mulige platforme, hvor vi ikke har bedt om det: Messenger, SMS, opkald, mail, Slack, LinkedIn. Derfor vil vi som minimum anbefale, at du sammen med både ansatte og frivillige laver fællesregler for, hvordan I kommunikerer og kontakter hinanden. Både fysisk og når I har "fri". Hvornår må man forstyrre? Hvad må man forstyrre med? Hvornår skal man sende en mail? Snakken kan både skabe refleksion om, hvordan en god arbejdskultur er i jeres forening, men forhåbentligt også gøre det lidt lettere at genfinde vigtige beskeder, hvis du får brug for at tjekke op på noget, I har aftalt skriftligt.

Gode råd til at blive mindre forstyrret:

Det er ikke altid din pligt altid at stå til rådighed. Men, hvis du ikke garderer dig, så kan du risikere, at dit privatliv forsvinder helt! Her er et par tips til at undgå at blive forstyrret:



Få en arbejdstelefon! Det kan godt virke lidt åndssvagt at rende rundt med to mobiler i lommen. Men det giver altså en særlig frihed, hvis du ved, at når arbejdstelefonen ringer efter arbejdstid, så er det et bevidst valg at tage den. Og du vil kunne lade den ligge på kontoret, hvis du ikke vil forstyrres.

Slå arbejdsmails-notifikationer fra på telefonen, eller indstil din mailapplikation til kun at fremgå i aftalte tidsrum. Du kan også sørge for, at dine mails indstilles til først at blive afsendt klokken 8 om morgenen, så du ikke ender med at stresse dine medarbejdere med mails, du "kommer til" at sende efter arbejdstid.

Nogle gange løser problemer sig selv. Ret hurtigt. Så hvis du ikke lige orker at tage din telefon eller svare på en sms kl. 21.49 torsdag aften, så giv den lige en halv time. Ofte kommer der en SMS ret kort tid efter, hvor der står: "Bare glem det, fandt en løsning".



Lav "arbejdsprofiler" på sociale medier, hvor de frivillige kan blive venner med dig. Så kan du like, connecte og kommentere gennem arbejdsprofilen, når det er arbejdsrelateret, og nøjes med at installere profilen på din arbejdstelefon.

REFLEKSION

I dette kapitel har vi været omkring nogle af kerneopgaverne ved at drive et sekretariat. Det er en kompleks og mangefacetteret opgave, hvor én dag sjældent ligner den næste. Noget af det, vi ikke har brugt så meget krudt på her, er personaleledelse og samarbejde med bestyrelsen. Det kommer vi tilbage til senere. Men inden vi kommer så langt, så prøv at lave nedenstående refleksionsøvelse, og se om du har styr på dine opgaver, og hvad der giver/tager energi.

Særligt hvis du oplever, at dit arbejde begynder at blive uoverskueligt, eller du er ved at miste motivationen.

Find et blankt stykke papir, og tegn dig selv og alle dine arbejdsopgaver.

1. **Hvilke opgaver synes du er sjovest? Giv dem en grøn farve og dem der er kedeligst får en rød .**

2. **Noter hvilke opgaver, der fylder mest. Har du en god balance mellem opgavetyper? Eller skal du prioritere din tid anderledes?**

3. **Hvem kan hjælpe dig med ting du ikke forstår eller har svært ved?**



Øvelsen kan både bruges til egenrefleksion, til en samtale med din ledelse eller som værktøj til at snakke opgave og arbejdsbalance med medarbejdere og frivillige.

Kapitel 7

Dit lederskab

I dette kapitel dykker vi ned i, hvad det indebærer at være leder. Som ny leder kan den første tid være ret heftig. Du vil opleve fra dag ét, at der lander spørgsmål, som du skal tage stilling til, og at der hviler en forventning om, at det er dig, der tager teten. Det er sjovt, spændende, udviklende - og nogle gange benhårdt!

I kapitlet reflekterer vi over ledelsesstile, overgangen fra at være kollega til leder og andre emner, som du måske vil støde på i din nye rolle som leder. Hvordan føles det at være nogens leder? Og hvordan balancerer man mellem sit eget engagement og foreningens bedste? Det er nogle af de spørgsmål, vi kommer omkring. Er du den eneste ansatte i foreningen, kan du stadig få gavn af kapitlet, da personaleledelse og frivilligledelse hænger tæt sammen (se også kapitel 9).

Er det din sag, eller arbejder du for den?

Som leder har du en af de mest centrale positioner i foreningen og er formentlig den person (måske sammen med forpersonen), som omverden kommer til at relatere foreningens arbejde med, og hvis du ikke havde det i forvejen, så vil du hurtigt komme til at opleve et stort tilhørsforhold til den.

Derfor er det vigtigt, at du fra start forholder dig til, hvad din relation til sagen er. Er det "bare" et job, eller er du selv en del af sagen? Er du ansat til at drive sagen fremad, eller skal du blot sikre driften og fundamentet, så andre kan engagere sig? Uanset om din rolle er at være styrende eller understøttende, kan du risikere, hvis du ikke tøjler dit engagement, at du hurtigt kommer til at arbejde 50+ timer om ugen uden at tænke over det. For der er nok at give sig til. Men er det hensigtsmæssigt for dig, dine medarbejdere og foreningen?

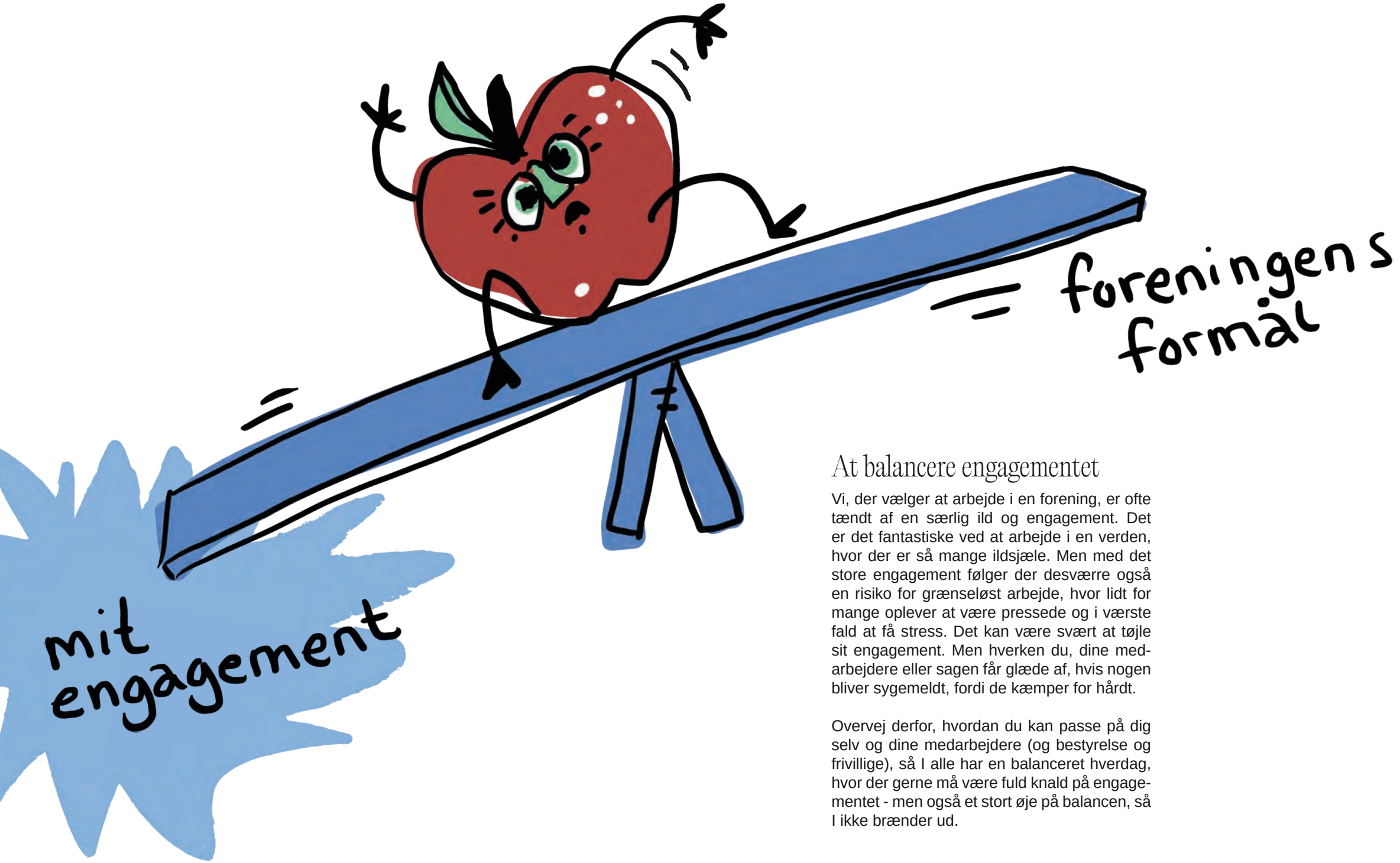
Når arbejdet bliver for meget DIN sag, kan du...

1. **Få svært ved at gå hjem og føle du aldrig rigtigt har fri.**
2. **Blive for personligt involveret. Det kan i værste fald medføre mangel på inddragelse og respekt for det demokratiske fundament, foreninger står på.**
3. **Opleve en skævvridning i forhold til bestyrelsen, som jo også har valgt at engagere sig i en sag, der er vigtig for dem - og som også har helt legitime holdninger til, hvordan den skal udvikle sig på bedste vis.**
4. **Komme til at overse det reelle behov hos din målgruppe, fordi "du ved bedst".**
5. **Opleve, at udfordringer i foreningens udvikling kan føles som en personlig fiasko.**
6. **Få svært ved at stoppe, mens legen er god, da du jo ikke kan efterlade DIN sag.**

Eksemplerne er selvfølgelig worst case scenarios !!!

Men de er heller ikke trukket ud af den blå luft. Derfor kan det være en god idé at overveje fra starten, hvordan du forholder dig til sagen.





At balancere engagementet

Vi, der vælger at arbejde i en forening, er ofte tændt af en særlig ild og engagement. Det er det fantastiske ved at arbejde i en verden, hvor der er så mange ildsjæle. Men med det store engagement følger der desværre også en risiko for grænseløst arbejde, hvor lidt for mange oplever at være pressede og i værste fald at få stress. Det kan være svært at tøjle sit engagement. Men hverken du, dine medarbejdere eller sagen får glæde af, hvis nogen bliver sygemeldt, fordi de kæmper for hårdt.

Overvej derfor, hvordan du kan passe på dig selv og dine medarbejdere (og bestyrelse og frivillige), så I alle har en balanceret hverdag, hvor der gerne må være fuld knald på engagementet - men også et stort øje på balancen, så I ikke brænder ud.

Du kan godt brænde for jobbet selvom det ikke er hjertesagen <'3

JULIE FORTÆLLER

Da jeg startede som sekretariatsleder i DGS, sad jeg samtidig som bestyrelsesmedlem i DFUNK, hvilket var en stor hjertesag for mig. Men pludselig oplevede jeg at have to store engagementer i gang, hvor opdelingen mellem job og hjertesag pludseligt blev malet tydeligt op, selvom begge sager er enormt vigtige at arbejde for.

DGS' formål er at styrke gymnasieelevernes sag og hverdag. Det er en sag, jeg bakker 100 % op om vigtigheden af, men det er ikke min personlige hjertesag. DGS er en fantastisk forening, hvor jeg brænder for mit ledelsesfag, mine kollegaer og organisering omkring sagen - og jeg elsker at gøre bestyrelsen i stand til at brænde igennem for sagen. Men mit engagement i DFUNK handlede for mig om en følelse af retfærdighed og at gøre en forskel for sagen - som alle andre frivillige. Ved at være engageret to steder, der begge er sagsbårne, fik jeg pludselig øje på en rigtig sund opdeling af job og fritid, hvor jeg går på arbejde kl. 9-16 og gør mit arbejde så godt som overhovedet muligt i de rammer, stillingen indebærer, mens mit frivillige engagement får lov at være mere følelsesbetonet og på alle tider af døgnet.

At balancere engagementet

Som ny leder har du ikke nødvendigvis meget ledelseserfaring, du kan bruge til at underbygge din nye titel med. Måske har du været frivilligleder eller stået i spidsen for et projekt, hvor du har haft en studentermedhjælper eller en praktikant? Hvis du har sådanne erfaringer, kan det være guld værd, når du starter som leder. Men du kan også bruge din nye stilling som en anledning til at gå i en ny retning. Du har naturligvis din personlighed og din faglighed at bygge din ledelsesstil på, men der kan også være elementer, som du har lyst til at efterlade i dit gamle job og nye tilgange, som du vil bringe med dig ind i det nye.

Som leder kan du ikke omfavne alles behov, selvom du gerne vil. Du er dig og har måske også nogle ledelsesfaglige grunde til at handle på bestemte måder i hverdagen. Det betyder dog ikke, at du kan ignorere dine medarbejderes behov.

Vi har oplevet ledere, som åbent har sagt, at de ikke praktiserer en anerkendende ledelsesstil, fordi det ikke passer til deres personlighed. Men man kan ikke forvente, at ens medarbejdere bare kan regne det ud, da anerkendelse for langt de fleste er en vigtig trivselsfaktor i hverdagen. Derfor kan man ikke bare frasige sig ledelsesstile, der ikke falder én naturligt. Derfor må man også øve sig som leder i forhold til at opfylde de behov, som ens medarbejdere har. Fortæl gerne dine medarbejdere, at du prøver at dygtiggøre dig i anerkendende ledelse (eller noget andet), og at de gerne må komme med feedback på, hvordan de oplever dig som leder.

"Der er overraskende mange forskellige måder at lede på! Man tror altid, at der kun er én, der er rigtig - nemlig ens egen."

- En workshop deltager



OGSÅ HER

Tag en snak om ledelsesstil og præferencer

Da jeg var studentermedhjælper i DFUNK, havde jeg Lars som direkte leder. Lars havde sine egne projekter, så vi kørte meget hver vores ting. Han forventede, at jeg kom til ham, hvis der var spørgsmål, og ellers skulle jeg bare køre på. Efter at have arbejdet sammen med Lars i 6 måneder overtog Matilde rollen som min nærmeste leder. Matilde havde en meget anden stil og spurgte meget ind og indkaldte ofte til møder. Jeg opfattede i starten Matildes stil overfor mig som mistillid og blev derfor meget frustreret, hvilket jeg udviste som modstand mod Matilde. Efter en periode spurgte Matilde ind til min reaktion, og om hun havde gjort noget galt. Jeg fortalte hende, hvordan jeg oplevede hendes ledelsesstil, og hun var meget overrasket, da hun havde gode erfaringer med at have hyppige statusmøder og være en synlig leder. Efter snakken blev det meget nemmere at samarbejde, da jeg nu forstod hendes handlinger og lederstil. Det var en tankevækkende oplevelse for mig, som jeg har taget med mig i min egen ledelsespraksis. I dag bruger jeg derfor en kombination af de to metoder i min egen ledelsesstil, hvor mine studentermedhjælpere får frit løb, og så tjekker vi ind på fastlagte statusmøder, hvor begge parter kan præge dagsordenen.

Tag ansvar for din personlige udvikling

En måde at udvikle dig på som leder kan være at finde gode sparringspartnere. Det kan både være nogle, der er i samme situation som dig selv eller nogle mere erfarne, som du kan læne dig op ad og suge livsvisdom ud af. Vi er selv blevet overrasket over, hvor mange der siger ja til at sætte tid af til at sparre med os unge ledelsesspirer. Også folk, der sidder på top-fede poster, bliver glade for at blive spurgt, om de vil dele lidt ud af deres guldkorn - og de kan helt sikkert også lære noget af at møde næste generation af unge ledere. Hvis I har rigtig god kemi, kan det endda være, de vil være din faste mentor?

I forbindelse med tilblivelsen af denne bog oplevede vi også værdien af at samle os med nogle unge ledere, der ligner os selv. Det var tydeligvis ikke alle, der havde givet sig selv den gave, det er at finde nogle gode sparringspartnere og indgå i et netværk, hvor man kan sparre fortroligt om de ting, der er svære i arbejdslivet. Men i et godt netværk kan du møde en masse inspiration til, hvordan du kan gøre tingene anderledes, eller hvad dit næste skridt skal være.

Husk at prioritere det!

Dig som forbillede

Husk, at du som leder er et forbillede, om du vil det eller ej. Hvis du f.eks. bliver hængende på kontoret hver dag til klokken 18, kan det give opfattelsen af, at dine medarbejdere bør gøre det samme, uden at det er noget, der er italesat. Om I arbejder fra 10-16 eller 12-22, er sådan set ikke det afgørende.

Det handler om at italesætte og have en dialog om, hvordan og hvorfor I gør, som I gør

hos jer - og få skabt nogle rammer, hvor folk ved, hvad der forventes af dem. Det er vigtigt, at ingen skal gå og gætte med ondt i maven over, at de ikke arbejder "rigtigt". Selvom det kan være svært, så øv dig i at være opmærksom på, hvilken kultur du - bevidst eller ubevidst - er med til at skabe som leder gennem dine egne handlinger.

Venner - og leder?

I små foreninger arbejder vi ofte meget tæt (også fysisk), har fælles interesser og værdier og kender måske hinanden privat. Med denne store fælles kærlighed til vores felt og et hav af gode mennesker (der måske ligner os selv?), kan det være svært ikke at blive venner. Men kan man som leder være/blive venner med sine medarbejdere? Det kan man måske godt, da vores foreninger i forvejen er unormale arbejdspladser, men du skal være bevidst om, hvordan du optræder som leder.

Det kan være et dilemma at være gode venner med ens kollegaer. Det er der ikke de store problemer ved, hvis det gælder mellem to medarbejdere, men er det mellem dig som leder og en medarbejder, kan det være udfordrende og ubehageligt for de øvrige medarbejdere. For forskelsbehandler du så din ven? Giver du din ven mere i løn eller federe projekter end de andre? Hvor går grænsen?

Det behøver selvfølgelig ikke være sandheden. Men det kan være rigtig svært at lønforhandle eller være uenig med sin ven på arbejdet, selvom det er er dig, der har leder-hatten. Det mest optimale er derfor at vente med at udvikle venskabet, til en af jer stopper i foreningen. Er dette ikke muligt, bør du som minimum overveje, hvordan venskabet ser ud udefra for de øvrige ansatte og se på, hvordan du kan handle aktivt på at mindske opfattelsen af ubalance.

TORBEN FORTÆLLER

Når hierakiet kigger frem

Vi var på Frontløberne ved at udgive en bog, hvor vi havde lavet en model, jeg ikke kunne stå inden for formidlingen af. Det var helt op til deadline, jeg opdagede det, så der var ret meget pres på. Modellen var tænkt som en sjov detalje, men jeg var bange for, det kunne misforstås, og jeg synes derfor ikke, vi kunne udgive det. Derfor blev jeg nødt til at stå fast på, at det skulle laves om, selvom det medførte en svær situation for min kollega og medarbejder, der havde ansvaret for at få det lavet om og sendt i trykken. Det var sjældent, at jeg gik ind og tog beslutninger imod mine medarbejderes ønske, men lige her følte jeg, vi var på forkerte kurs. Så selvom det skabte dårlig stemning, blev jeg nødt til at stå fast.

Siden har jeg forestillet mig, at vores hierarki på kontoret var en flad rispapirlampe i hverdagen, men når der kom pres på, så skubbede min position sig op i højden, og hierarkiet (lampen) foldede sig ud. På den måde blev jeg mere leder i pressituationen, end jeg var til dagligt. Så selvom jeg ikke skabte den bedste stemning i øjeblikket, var jeg faktisk stolt over, at vi lykkedes med at navigere mellem vores normale uformelle arbejdsgange og det formelle hierarki i en presset situation, uden at det skabte en konflikt om, hvem der havde bestemmelsesretten.

Da jeg fortalte en af mine sparringspartnere om strategien, kaldte han det:

"Tough on the issue, tender on the people"

... hvilket jeg har brugt som ledelsesmæssig rettesnor lige siden.

Hvor meget skal du give af dig selv?

Man hører ofte, at ansatte ønsker sig ledere, som er hele mennesker. Vi vil ikke have robotter, der bare tænker strategi og tal, men mennesker med følelser, empati osv. Men hvor meget skal du give af dig selv på arbejdspladsen?

Det er meget individuelt, hvordan man har det med at dele ud af sig selv og sit privatliv, og derfor også svært at svare på, hvor grænsen går. På den ene side kan det, at du deler noget privat skabe et større fællesskab, mens andre også mener, det ikke hører til på arbejdet. Det kan derfor være en god idé at overveje med dig selv og måske tage nogle valg omkring, hvordan du ønsker din stil skal være.

NAIMA FRA SAGA FORTÆLLER

En anden overvejelse, der kan være en hjælp, når grænserne mellem det professionelle og det private risikerer at flyde sammen, er at definere, hvad forskellen på det 'private' og det 'personlige' er. En definition kan være, at det 'private' mere handler om alt det, der også er dig, men som ikke direkte har noget at gøre med arbejdet. Det kunne være en konflikt med en ven eller kæreste, eller at du skal til familiesammenkomst uden for arbejdstiden.

Modsat handler det 'personlige' om ting, der er personlige for netop dig, men som har en tydelig relevans for dit arbejde. Det kunne være, at du er påvirket af et svært møde, du har haft med en samarbejdspartner, eller at du er sprudlende glad over en frivillig, der har givet dig god feedback. Det er i høj grad et personligt valg som leder, hvordan og hvor meget du er både privat og personlig, men det kan være fornuftigt at spørge: Er jeg privat eller personlig lige nu? På hvilken måde kan det jeg deler forstås, og er det relevant for mine kolleger og medarbejdere? Hvordan bliver de mon påvirket af det?



En åben kalender har gjort samtalerne nemmere

På mine tidligere arbejdspladser gjorde jeg meget ud af at adskille 'arbejds-Naima' og 'privat-Naima'. Det har nogle gange gjort det lidt vanskeligt at være til stede med sit hele jeg – specielt når der sker voldsomme hændelser ude i verden. Derfor besluttede jeg f.eks. aktivt at gøre min kalender åben, så mine medarbejdere, kollegaer og frivillige kunne se, hvornår jeg f.eks. er til tandlæge, terapi eller vinterbader, hvornår jeg holder kontor-fri, hvor og hvornår jeg er til møder osv. Den åbne kalender leder til, at vi kan have nogle samtaler, såsom 'jeg kan se, at du er til terapi inden vores møde, skal vi rykke det eller gøre det til en walk 'n' talk i stedet?' Jeg ved endnu ikke, om det er det rigtige at gøre, men det har i hvert fald givet os et rum, hvor vi kommer på arbejde, selvom sjælen er trist, og så gør man sit bedste. Det betyder, at vi tager presset væk fra at skulle performe 100 % hver dag.

Fra kollega til leder

Hvis du er blevet forfremmet til leder fra en anden stilling i foreningen, vil du opleve, at din rolle kommer til at forandre sig fra det ene øjeblik til det andet. Pludselig har du et andet ansvar, og du vil også få et andet blik på, hvordan dine kollegaer agerer på arbejdspladsen.

Dermed ikke sagt, at man ikke kan opretholde en god relation med medarbejdere, men det kan være en udfordring pludseligt at gå fra kollega til arbejdsgiver. Du kan f.eks. ikke længere forvente, at dine gamle kolleger er lige så åbne som før, da du nu har en position, som i høj grad kan afgøre deres løn, arbejdsvilkår og ansættelse.

Det handler med andre ord om balance og om at tydeliggøre, at din rolle ikke længere er den samme som før, hvilket du er nødt til at acceptere og forholde dig til. For nogle vil det være rart at sige det højt til et af de førstkommende personalemøder, mens det for andre vil give mening at tage 1:1 snakke med nogle af dem, du har arbejdet tættest med, om den nye situation.

Det kan altså være godt at være tydelig omkring, at du kommer til at stå i et dilemma i forhold til det kollegiale samvær og ikke nødvendigvis kan tale frit om alting, som du har med fra bestyrelseslokalet - det gælder i øvrigt også, selvom du er blevet ansat direkte som leder.

Nogle gange skal du derfor også huske at give plads til, at dine medarbejdere kan mødes uden dig, da de også kan have behov for at tale med hinanden om deres ledelsespraksis og -stil. Selvom det kan være lidt akavet at tænke på, så husk, at det er noget, der sker på alle arbejdspladser og slet ikke behøver være en farlig ting. Hvis du selv har haft en leder tidligere, har du helt sikkert også oplevet samme behov.

Forandringsledelse

Noget af det, der er allersværest som leder, er at lave forandringsledelse. Uanset om du har en fortid i foreningen eller ej, så er det vigtigt at undersøge, hvilken kultur du er landet i, og hvis du gerne vil skabe nogle større forandringer, hvordan du får introduceret dem på en god, tryghedsskabende måde. For lykkes du ikke med at få dit hold med om bord på forandringerne, så risikerer du at møde modstand, skabe et dårligt arbejdsmiljø og i sidste ende ikke at nå de mål, du sætter op.

Et godt råd er at slå lidt koldt vand i blodet og lande i foreningen og bruge den første tid på at undersøge 'plejer' og den situation, foreningen står i. Selvfølgelig kan du godt være tydelig omkring, at du har nogle ambitioner, men du skal med den anden hånd også skabe ro og vise, at du ikke river alt trygt op med roden. Vis respekt for de rutiner og regler, der allerede er; at lave om i nogle små hverdagsritualer, som medarbejderne holder af, kan være en rigtig dårlig start.

Brug i stedet kræfterne i starten af din ansættelse på at være nysgerrig og fokusere på at lave en plan i strategirummet sammen med bestyrelsen, og inddrag først dine medarbejdere når det giver mening at have dem med ombord i tankerne om det nye, der skal ske.

Alternative ledelsesstrukturer

Flere ungdomsorganisationer har de seneste år valgt at afprøve nye former for ledelse, hvor ansvaret er delt mellem to eller flere personer. Det kan være en stor fordel, da man så kan være to til at sparre omkring de svære dilemmaer, dele opgaverne bedre op efter kompetence og skabe et refleksionsfællesskab omkring de svære ledelsesdilemmaer og bestyrelsessamarbejdet.

Det er typisk i foreninger, hvor sekretariatet har en styrende funktion og er med til at drive sagen og være fortalere, at delt ledelse bruges.

Her vælger man ofte en "indenrigsminister", der står for det internt organisatoriske lederskab og ansvaret for de indre linjer, mens man har en "udenrigsminister", der står for eksterne samarbejder, repræsentation og projekter.



CHRISTIAN FRA UNGDOMSBUREAUET FORTÆLLER

Opdeling giver mening -for ingen kan alt

I Ungdomsbureauet har vi en tvedelt direktion. Det har været godt af flere årsager, og vi har de senere år også udforsket, hvordan vi kan dele endnu mere ledelse ud på flere mennesker. Det er vores erfaring, at det har været en fordel at dele ledelsesansvaret op, fordi det menneskeligt set simpelthen er en krævende opgave at lære at blive leder. Særligt hvis man ikke har været på arbejdsmarkedet i mange år, vil man nogle gange komme til at føle sig utilstrækkelig – og det er fuldstændig naturligt, for hvordan skulle man kunne andet, når man ikke har erfaring med, hvornår det går 'godt' og 'skidt' fra tidligere?

At dele ledelsesansvaret med én eller flere personer betyder, at du har nogle at dele dine oplevelser med, og som kan sætte tingene lidt i perspektiv, hvilket for os ofte er det, der kan være med til at gøre det hele mere okay, selvom det til tider er svært. Samtidig er det fantastisk at have nogle jævnbyrdige at fejre succeserne med, som også kommer!

Som leder kan man af og til blive lidt en lynafleder for resten af organisationen. Al den usikkerhed, der kommer udefra, eller som medarbejderne kommer til at opleve, vil du som leder tit være nødt til at kunne rumme på vegne af jer alle. I hvert fald indtil spændingen udløser sig. Når lederen også har et væsentligt ansvar for at skabe tryghed på arbejdspladsen, hvem tager sig så af at skabe tryghed for lederen?

Jeg har selv oplevet, hvordan det, at ledelsesansvaret – eller bare dele af det – fordeles på flere end én person, kan være med til at fordele presset på hele organisationen mere jævnt, og på sigt tror jeg, at det er noget, som flere kommer til at gøre.

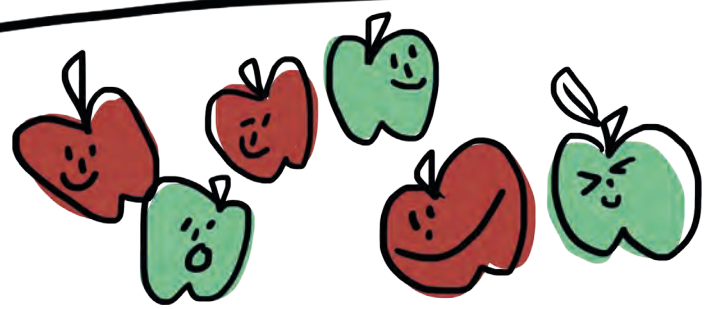
Der findes millioner af meninger om, hvordan en leder skal arbejde, men for at skabe bæredygtighed som ung organisation og lykkes som ung leder, kan det være gavnligt at kigge med åbenhed på, om en leder nødvendigvis behøver blive defineret, som man traditionelt gør i store virksomheder?

REFLEKSION

I dette kapitel har vi fokuseret på dit lederskab som ny leder og dels på opgaven at være leder for unge medarbejdere. Ledelse kan gøres på mange måder, og det er op til dig at finde din vej til at navigere i ledelsesfaget. Ledelse er en konstant rejse, og jo mere du reflekterer over din praksis, desto dygtigere bliver du.

Brug nedenstående refleksionsspørgsmål til at blive skarpere på din ledelsesstil:

- **Hvor meget vil jeg dele ud af mig selv som leder?**
- **Hvornår går jeg hjem fra fester og sociale arrangementer?**
- **Kan du implementere andre ledelsesformer/strukturer i mindre omfang, f.eks. i projekter?**
- **Hvordan ønsker du, at din relation til dine medarbejdere skal være?**
- **Har du haft en leder, der fik dig til at føle dig utilpas, eller hvor din selvtillid faldt? Hvad var det, lederen gjorde, som fik dig til at føle sådan? Hvordan kan du undgå at gentage det?**
- **Har du haft en leder, der har bygget dig op og har inspireret dig? Hvad gjorde vedkommende, som du kan lære af?**
- **Hvordan sikrer du, at du kan få ærlig feedback på dit arbejde, nu hvor du sidder med en mere magtfuld position?**
- **Hvordan balancerer du dit engagement, hvis din hjertesag og dit arbejde er det samme?**
- **Hvis I skulle indføre delt ledelse, hvordan ville det så være meningsfuldt at dele opgaverne?**



Kapitel 8

Dig som personaleleder

Mens vi i det foregående kapitel forholdt os til det personlige lederskab og de dilemmaer og udfordringer, der kan opstå der, vil vi i det kommende kigge nærmere på selve personaleledelsesopgaven. Der er mange ting relateret til personaleledelse, som kommer til at falde på dit bord: Trivsel, kontrakter, ansættelser, barsel, fyringer, sygemeldinger, orlov og personlige udfordringer er bare nogle af de tematikker, du med høj sandsynlighed vil komme til at møde i dit arbejde.

At være leder for unge medarbejdere

I ungdomsforeninger ender vi ofte med at ansætte andre engagerede unge, der ikke lader sig skræmme af arbejdsvilkårene, som ofte kræver et stort engagement, et løst forhold til timestrukturer og den lave løn, som vores økonomier (desværre alt for ofte) tillader. Af samme grund vil du også opleve, at du kommer til at være leder for unge, der sidder i deres første "rigtige voksenjob", hvilket sætter nogle særlige krav til dig som leder.

Det store engagement, som vi møder hos unge 'førstegangs-jobbere', er en gave, men det er også noget, vi skal passe ekstra godt på. Vi skal alle lære, hvad det vil sige at gå på arbejde, men særligt i sagsdrevne foreninger, hvor arbejdet i princippet er uendeligt. Vi skal være opmærksomme på at sætte grænser og rammer for arbejdet, så vores medarbejdere ikke risikerer at brænde ud. Det er vigtigt at være tydelig omkring, hvad der forventes (og ikke forventes!) af dine unge medarbejdere og hjælpe dem med at sætte mål og grænser, så de ved, hvornår en opgave er opfyldt tilfredsstillende. Det gælder i øvrigt også alle os andre!

EKSEMPEL

Kan man holde pause fra sagen?

Sarah er sekretariatsleder, og Kasper er kommunikationsmedarbejder i en ungdomsforening. Hele sekretariatet sidder til møde og er i fuld gang med at planlægge deres næste træk i en kampagne. Der er et stort mediefokus på foreningens formål og målgruppe, og flere fra sekretariatet mener, at det er nu, de skal sætte alle sejl ind.

Alle på sekretariatet brænder for sagen, men halvdelen af medarbejderne er selv en del af målgruppen eller har målgruppen tæt inde på livet. Sarah siger, at alle må forvente at arbejde en del ekstra i de kommende uger, for der er nok at gøre. Kasper italesætter, at der egentlig har været nok at gøre i mange måneder nu, og at flere er trætte. Han mener, at de alle også skal huske at passe på sig selv og gå hjem og fokusere på noget andet og tage en pause fra det hele.

Lederen bliver frustreret og pointerer, at "der faktisk er mange på sekretariatet, der ikke bare kan tage en pause fra situationen, da de selv er en del af den og oplever den på egen krop". Sarah bliver derfor frustreret over Kaspers manglende engagement for sagen, og Kasper bliver ked af, at han bliver udskammet for at være bekymret for arbejdsmiljøet.

At lede projektansatte

Projekter er en helt særlig størrelse. Hvis du lander et større projekt, som du ikke selv er en del af projektledelsen i, men alene understøtter, kan det føles som at få en ekstra lille organisation indeni din øvrige organisation. Projekter kan således hurtigt risikere at blive øer i organisationen med egne mål, tidsplaner og interne strukturer - både socialt og organisatorisk. Derfor skal du være særlig opmærksom på, hvordan du bedst får projektmedarbejderne til at blive en del af det øvrige team. Det er vigtigt at gøre arbejdsopgaverne gensidigt relevante og skabe et fælles ejerskab for projektet - også selvom alle ikke arbejder direkte på det.

Projekter har typisk projektledere, der er meget selvkørende og har brug for mere opbakkende ledelse end styrende ledelse, da de netop er ledere af deres eget projekt. Din opgave bliver derfor primært at være understøttende, holde statusmøder og være klar til at justere, hvis projektet begynder at køre i en forkert retning eller får svært ved at nå delmål.

Som leder for projektansatte er det også en god idé, at du tager med ud i projektet og gør dig synlig - måske endda som hjælper, selvom det plejer at være dig, der går forrest i projektledelsen. Det kan være med til at vise, du har tillid til opgaveløsningen og samtidig give dig et indblik i, hvordan projektet bliver modtaget "ude i virkeligheden".

"Ledelse er ikke nødvendigvis lig med magt. Det behøver ikke at handle om at bestemme, det kan også handle om at guide og støtte op."

- En workshop deltager

En vej til et fast job?

Praktikker og projektansættelser er typisk "en vej ind" til at få et fast arbejde i en forening, hvilket der er rigtig mange, der drømmer om som karrierevej. Derfor kan det være ekstra hårdt, når projektbevillinger er ved at løbe ud, og der ikke er nogen garanti for, at en ansættelse kan forlænges (eller at du som leder har lyst til at forlænge samarbejdet).

Hvordan griber man den udfordring an? Det er der selvfølgelig ingen klare svar på, da hver situation er forskellig. Men det er vigtigt, at du sørger for at holde en løbende og åben dialog med projektansatte og praktikanter omkring deres ansættelsesvilkår, og at der er et udløb på jeres samarbejde. Praktikanter giver oftere sig selv, men i projektansættelser kan det hænde, at medarbejderen får tilbudt en mere attraktiv fast stilling et andet sted og derfor vælger at stoppe midt i et projekt.

Det kan være en frustrerende situation - både på projektets vegne, for foreningen og for dig, der skal forsøge at samle trådene op. For projekter kan have tendens til at være personafhængige og derfor også ekstra skrøbelige - hvilket kan efterlade dig med en ekstra stor arbejdsbyrde i en periode, til du finder en ny løsning.

Et samarbejde, der stopper før tid, kan føles som en personlig afvisning, men husk på, at de sjældent gør det af ond vilje, og husk altid at slutte alle medarbejdere af i god ro og orden - uanset om du er dybt frustreret indeni.

Praktikanter

– Ikke gratis arbejdskraft!

Rigtig mange frivillige organisationer vælger at have studiepraktikanter. Praktikanterne kan typisk tilbyde at være en del af foreningen i 2-6 måneder på del- eller fuldtid. Umiddelbart kan praktikanter lyde som enhver sekretariatsleders store drøm. Men selvom det kan være guld værd at have dygtige praktikanter med ombord, så er der også nogle vigtige opmærksomhedspunkter, som du bør skrive dig bag øret.

Du skal blandt andet være opmærksom på, at praktikken er et læringsforløb. Rigtig mange foreninger har en tendens til at se praktikanter som gratis arbejdskraft. Det er selvfølgelig ikke hensigtsmæssigt for praktikantens uddannelsesforløb eller deres oplevelse af at være i praktik hos jer. Derfor er det vigtigt at afstemme forventningerne til praktikken godt, inden praktikanten starter. Mange uddannelser laver praktikkontrakter, hvilket kan være en god måde at afstemme arbejdsopgaverne på.

Har du en meget engageret frivillig, der gerne vil i praktik hos dig, kan det være en gave for foreningen. Men husk stadig, at det skal være et læringsforløb og ikke bare et studiejob uden betaling. Så sørg for, at praktikanten ikke kommer til at blive en del af driften, men løser "nice to"-opgaver, der kan løfte jeres forenings sag, og som det er muligt at undvære igen, når praktikanten stopper - for det er ikke givet, at I kan finde en ny til at tage over.

Sidst, men ikke mindst så husk på, at en praktikant kræver oplæring, sparring og ledelsestid fra dig eller en projektleder. Så hvis praktikanten ikke er selvkørende nok, eller det viser sig at være et dårligt match, så kan du komme til at bruge rigtig meget tid på at løse situationen. Derfor er et godt tip at være kritisk med, hvem I siger ja til at få i praktik og samtidig bruge god tid på at forklare rammen for praktikken. Er du uheldig, vil du nemlig opleve, at det er mere forstyrrende end gavnligt at have én eller flere praktikanter med på holdet - stik imod hensigten. At tage praktikanter med ombord skal derfor være gennemtænkt og i jeres begges interesse.

Tre gode råd til praktikant-forløb:

1. **Giv praktikanten deres eget interne (overskuelige!) projekt, som de selv er ansvarlige for.**
2. **Lav en læringsplan med konkrete og mere abstrakte mål.**
3. **Sørg for at lave statusmøder og et slutmøde, hvor I evaluerer indsatsen - og praktikanten kan stille spørgsmål, som kan bruges i deres afsluttende opgave.**

Personalehåndbogen – en guide til arbejdspladsen

En god måde at skabe tydelighed omkring jeres hverdag på kontoret er ved at lave en personalehåndbog. I mange foreninger har man ikke en overenskomst, og derfor er der mange ting, der er oppe i luften og til forhandling. Har vi fri den 1. maj? Hvornår møder vi ind? Må man arbejde hjemmefra? Hvordan melder man sig syg? Mange af disse spørgsmål kan besvares med en personalehåndbog.

En personalehåndbog kan også være et godt bidrag til en god og tryg opstart af nye medarbejdere og en anledning til at afklare centrale spørgsmål, der måtte være til arbejdspladsen. Derfor er det en god idé at udlevere personalehåndbogen sammen med det første kontraktudkast, når der laves nye ansættelser, så der er gensidig enighed om, hvordan arbejdet fungerer i praksis.

Hvad skal der stå i vores personale-håndbog?

En personalehåndbog er en introduktion til arbejdspladsen og hvordan man kan forvente, at forskellige sager og udfordringer vil blive grebet. Derudover er det et sted, I kan beskrive jeres traditioner og arbejdskultur, så man som medarbejder ved, hvad man går ind til i jobbet.



F.eks. kan der stå:

- **Hvordan afspadserer vi overarbejde?**
- **Hvornår møder vi ind, og hvornår går vi hjem?**
- **(Hvordan) registrerer vi timer?**
- **Kan der forventes aften- og weekendarbejde? Hvordan afspadseres det?**
- **Hvilke betalte fridage har vi?**
- **Hvordan melder man ferie?**
- **Hvordan melder man sig syg?**
- **Hvordan bruger vi kalenderen? (optaget, stilletid, privat, møde osv.)**
- **Hvad gør man, hvis man oplever at have for meget på sit bord?**
- **Hvilke sociale arrangementer holder vi og forventes det, at man deltager?**
- **Har vi en frokostordning? (en klassisk udfordring!)**
- **Har vi en gaveordning?**
- **Hvilke ugentlige og månedlige møder holder vi og med hvilket formål og format?**
- **Hvad er vores retningslinjer omkring GDPR?**
- **Hvordan ordner vi rengøringen og klarer oprydningen?**
- **Hvordan kan vi forhandler vi løn?**

Laver I en personalehåndbog, kan det være en god ide at revurdere den årligt i samarbejde med kontoret. Vær realistisk, i forhold til hvor meget der skal med - for det skaber mistillid, hvis man har lovet noget, som du i sidste ende ikke kan holde. Derudover kan der sagtens være uenigheder, hvor du eller bestyrelsen har beslutningsretten, men en god og inddragende proces kan stadig understøtte ejerskabet for håndbogen blandt dine medarbejdere.

Tip: En personalehåndbog kan også indeholde jeres ønsker for det sociale. F.eks. kan I skrive ind, at I vil have nogle hyggelige, faste rutiner, hvor I laver noget sjovt sammen på arbejdspladsen, som ikke er arbejdsrelateret. Det kan være små ture ud af huset til kulturinstitutioner, en leg eller "ugens indslag" på et ugemøde.



Trivsel og arbejdsmiljø

Som en del af dit lederskab er du nu ansvarlig for dine medarbejderes trivsel. Der er oftest lige så mange forskellige behov, som der er medarbejdere, og det er din opgave at rumme dem alle og skabe nogle rammer, der så vidt muligt tilgodeser alle.

Alt efter størrelsen på din forening, kan det være, at I skal oprette en arbejdsmiljøorganisation (AMO) og vælge en arbejdsmiljørepræsentant (AMR). Det kan også være, at I årligt skal lave en spørgeskemaundersøgelse eller holde evalueringer med fokus på trivsel og arbejdsmiljø. Udover selvfølgelig at overholde gældende love på området, så er det vigtigste, at I tager stilling til, hvordan I gør det hos jer, sådan at der skabes rum for, at medarbejdere kan få sagt de ting, der er behov for at sige.

"Tag de dialoger, som du ville have ønsket, at din leder tog med dig!"

- En workshop deltager

Hvis du f.eks. vælger at arbejde med spørgeskemaundersøgelser, skal du tage stilling til, hvorvidt de skal være anonyme eller åbne. Vi vil anbefale at arbejde med anonyme spørgeskemaundersøgelser, da det giver det mest ærlige rum for medarbejderen at udtale sig i. I små foreninger vil du ofte have en fornemmelse af, hvilken medarbejder der evt. har udtalt sig kritisk på et område. Dette er dit lod som leder, og du skal arbejde med problematikken fra et neutralt perspektiv.

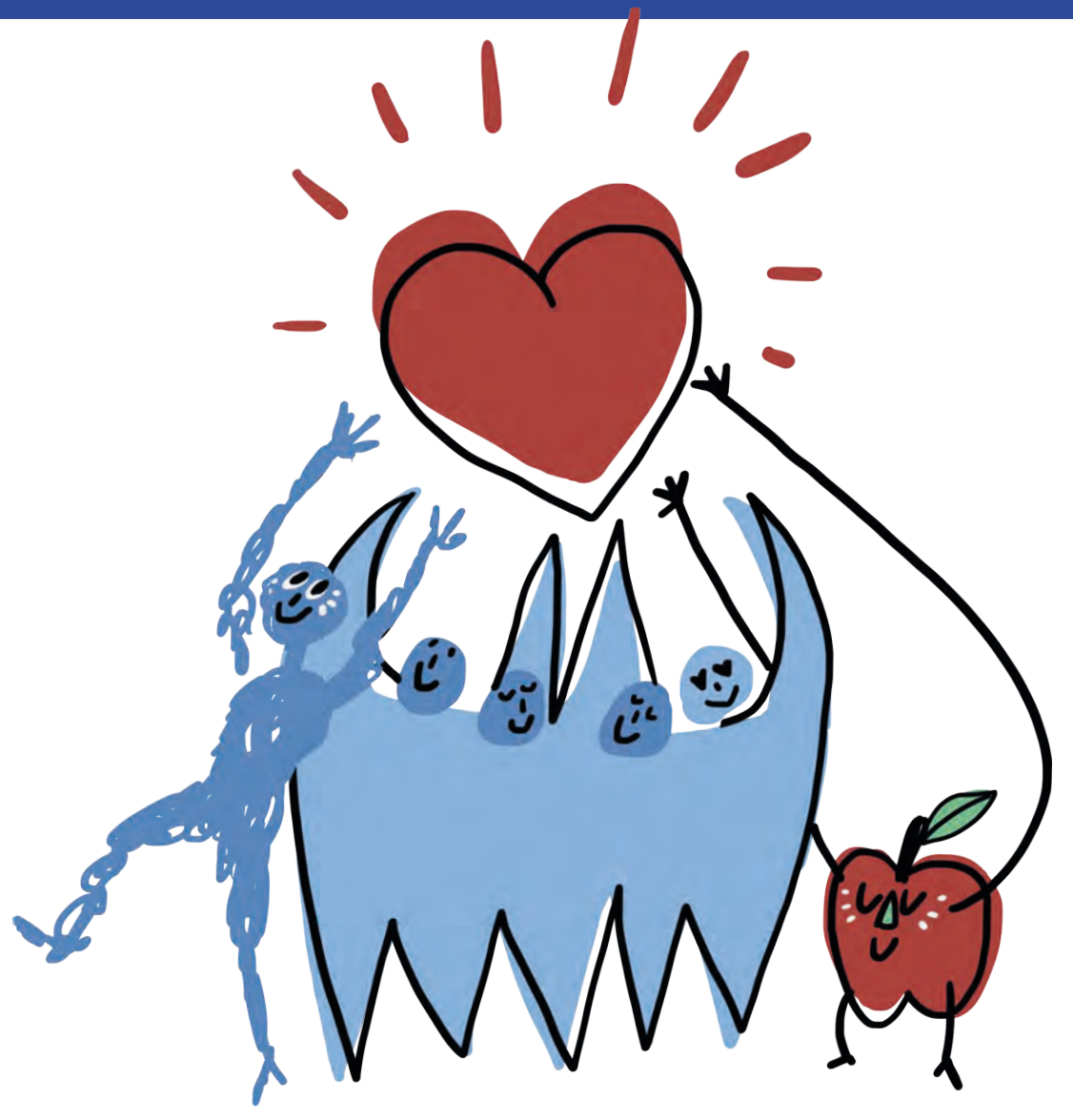
Vi vil anbefale, at du - gerne sammen med et team på tværs af foreningen (dig, en medarbejder og evt. en studentermedhjælper og et bestyrelsesmedlem) - gennemgår spørgeskemaerne og udvælger vigtige temaer og problematikker, som der skal arbejdes med i den kommende periode. Disse temaer kan I fremlægge til et personalemøde, hvor de øvrige medarbejdere kan komme med inputs, melde sig på opgaver mv.

Trivsel er et fælles ansvar. Det er dit ansvar at sætte fokus på trivsel og det gode arbejdsmiljø, men opgaverne og løsningerne skal findes i fællesskab, hvor du selvfølgelig gør dit for, at alle er glade for at gå på arbejde.

Bestyrelsen som mediator i konflikter

Opstår der en konflikt, som går i hårdknude, fordi at dine medarbejdere ikke oplever at kunne trænge igennem til dig (eller tør)? Her har du muligheden for at informere om, at bestyrelsen kan udgøre en whistleblower-ordning internt i foreningen. Dette kan du f.eks. oplyse om i personalehåndbogen, så det står åbent og bevares i foreningens hukommelse. Det er ikke sjovt for nogen, og du skal altid forsøge at løse konflikten på den bedst mulige måde selv, men det er meget bedre at skabe rammerne på forhånd, så der er gennemsigtighed om procedurer frem for underliggende konflikt og frustration.

Har du en ung bestyrelse, så husk at klæde dem på til at kunne håndtere sådanne henvendelser og gerne hjælp dem med kontakter eller anden rådgivning, som kan sparre med dem i sådan en situation!



Medarbejderudvikling

Som leder skal du også have fokus på dine medarbejderes individuelle trivsel. Det mest klassiske greb er at holde medarbejderudviklingssamtaler (MUS) en gang om året. MUS er en trivsels- og udviklingssamtale med fokus på læring og arbejdsopgaver. En MUS kan afholdes på mange måder, men det vigtige er, at du skaber en tryg ramme om snakken, hvor du primært lytter og spørger ind - og medarbejderen kan tale åbent og ærligt om sine udfordringer, tvivl, ønsker og behov. Efter mødet kan det være en god idé at lade medarbejderen sende et referat af, hvad I har snakket om - så I har noget at følge op på (husk at sætte et opfølgningsmøde i kalenderen!).

Husk også, at MUS ikke er en lønforhandling. I nogle tilfælde kan man dog bruge hovedpointer fra MUS-samtalen til en senere lønforhandling, hvis medarbejderen f.eks. ønsker en bestemt efteruddannelse, eller at foreningen betaler løn under forløbet. Men ellers er de to ting som udgangspunkt adskilte snakke.

Trivsel kan implementeres på mange måder :-)

I DGS er trivsel en særlig størrelse, da mine kollegaer er unge i alderen 19-21 år, der bruger et år efter gymnasiet på DGS-kontoret, der som oftest er deres første rigtige (og unormale) arbejdsplads. Det betyder, at mit sekretariat udskiftes hver sommer, og at det derfor ikke giver mening at have en AMO og arbejde med trivsel i de gængse rammer, da vi har brug for hurtige forandringer.

Jeg holder derfor walk 'n' talks med alle medarbejdere ca. 1 gang pr. kvartal, hvor vi drøfter stort og småt. Det at gå en tur sammen, oplever jeg, tager presset af samtalen og gør det let at komme omkring, hvordan det går derhjemme såvel som på arbejdet. Derudover afholder jeg fire gange årligt en samlet kvartalsevaluering, hvor vi i plenum på sekretariatet drøfter, hvad der går godt, og hvad der kan forbedres. På denne måde prøver jeg at skabe flere muligheder i løbet af året, hvor der er afsat tid og rum til at tale om tingene i fællesskab. Og så kommer alt det løse jo derimellem.

JULIE FORTÆLLER



Tip: Hvis du møder spørgsmålet: "Burde de penge vi forhandler løn om ikke gå til sagen og aktiviteter i stedet?" enten hos dig selv eller hos dine medarbejdere, så kan det hjælpe at tale med andre ledere fra lignende organisationer om, hvad de mener er et fair og rimeligt lønniveau for tilsvarende opgaver og ansvar.

Udskiftning og opsigelser på sekretariatet

Som ny leder kan du også opleve, at der sker en udskiftning blandt de ansatte på sekretariatet i løbet af det første år. Nogle skifter måske, fordi der er en ny udvikling i gang med dig som leder, mens andre af naturlige årsager søger videre. Begge dele er helt naturlige og sjældent noget, du bør tage personligt. Det sker ofte, at udskiftning på små sekretariater foregår som en slags generationsskifte, hvor man sætter et hold og skifter ud. Det giver unægteligt et videntab for foreningen, men det giver også ny energi og nye idéer, og du får mulighed for at ansætte nogle mennesker, som spiller godt sammen med dig.

Lønforhandling

Det er formentlig en ny situation for dig at skulle sidde på den anden side af forhandlingsbordet, når der skal ansættes og forhandles løn med medarbejdere. I foreninger er der dog ofte ikke noget, eller kun meget lidt, at forhandle om. Derfor vil det typisk være sådan, at du har aftalt et beløb med din bestyrelse, som er afsat i budgettet, og som du må bruge på løn til dine medarbejdere.

Derfor er det vigtigt, du er klar i mælet inden samtalen om, hvad medarbejderen kan forvente, og hvilke rammer der er for forhandlingen. Kan de ønske flere penge, mere ferie, uddannelse eller nedsat tid? Jo tydeligere du kan være på forhånd, desto mindre dårlig stemning risikerer du, der opstår. Det kan ofte være smart at fordele posen med penge ligeligt blandt medarbejderne. Så er der ikke så meget at rafle om. Men omvendt kan der også være nogle, du har lyst til at give en særlig anerkendelse for et stort engagement eller tidsforbrug på en opgave gennem året. Men lige meget hvordan du gør, så skal du vide, at medarbejdere snakker sammen - også om løn, så vær opmærksom på, at det kan være et sårbart emne.

Konflikthåndtering...

… Er svært! Ingen situationer er ens, når der er uenighed i luften og følelser involveret. Men konflikthåndtering er ikke til at komme udenom i dit job. Nogle gange kan det være OK at være lidt afventende, når der opstår en udfordring, men hvis en sag ikke løser sig selv kortvarigt efter, så må du ikke lade den ligge. Latente konflikter har det med at blusse op igen på ubelejlige tidspunkter og generelt skabe en dårlig holdånd i dit team.

Det er ikke altid, at du kan løse en situation ved at gøre alle glade. Men du kan tilstræbe at håndtere situationen med det mål, at alle føler sig hørt og anerkendt i deres perspektiv. Et godt råd er at forsøge at tage et mere neutralt standpunkt, hvis sagen er imellem andre end dig selv. Hvis du blander dig, så forsøg at stå på foreningens værdier, hvis det er relevant for sagen.

Det samme gælder, hvis foreningen har en tvist med en samarbejdspartner eller anden aktør. Her må du tage jernskjorten på og sørge for at få løst konflikten for foreningens bedste. Her kan det virke beroligende at tænke på, at det ikke er dig, der er i konflikt, men foreningen, og du taler på vegne af den og ikke dig selv. Og husk altid:

"Tough on the issue, tender on the people"

REFLEKSION

I dette kapitel har vi set på din rolle som personaleleder. Det er en enormt vigtig og svær opgave med mange facetter, udfordringer og muligheder. En god leder og god ledelse kan være forskellen på en god og dårlig dag, ligegyldigt hvilke opgaver man som medarbejder sidder med. I næste kapitel skal vi se nærmere på frivilligledelse, som på mange måder kan ses i forlængelse af dette kapitel.

Men inden vi hopper videre, så brug lidt tid på at reflektere over, hvordan du ønsker at være leder og den arbejdsplads, du ønsker at skabe:

- **Hvornår må man 'holde fri' fra sagen? Og hvornår skal man gå en ekstra mil?**
- **Hvor går grænsen som medarbejder mellem at arbejde for en sag og selv være en del af en sag - bare fordi man arbejder i en bestemt forening?**
- **Hvordan skaber I strukturer i projektarbejdet, så det kan overleveres til nye og ikke bliver personafhængigt?**
- **Hvordan skaber du et godt udviklingsforløb for projektansatte gennem hele deres forløb?**
- **Hvordan sikrer du en dialog og tydelighed om svære ansættelsesvilkår?**
- **Er det en sejr eller en fiasko, hvis en dygtig medarbejder tager hurtigt videre i karrieren?**
- **Hvornår og hvordan kan man forhandle løn hos jer?**

Kapitel 9

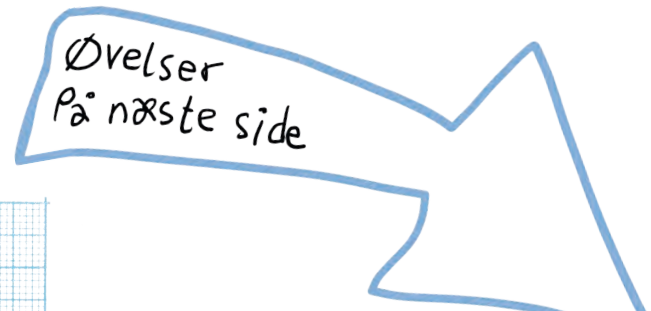
Dig som frivilligleder

I det foregående har vi været godt omkring ledelsesopgaven for ansatte på sekretariatet. Men i frivillige foreninger er der som bekendt også en masse frivillige, som du kommer til at have med at gøre. Det kan være gennem projekter, i bestyrelsen eller nogle af alle de andre aktive, som du på forskellig vis kommer til at møde i dit arbejde. De frivillige er selve eksistensberettigelsen for foreningen, og på den ene side så gælder de ledelsesmæssige principper også for dem. Men på den anden side så gælder der også andre forventninger til og vilkår for frivillige - for du er der jo for deres skyld.

I det følgende tager vi afsæt i nogle af de udfordringer og dilemmaer, du kan opleve i mødet med frivillige, og hvordan du kan skabe struktur rundt om det frivillige engagement.

Hvor møder du de frivillige?

Der er mange forskellige måder, som du som sekretariatsleder kan møde frivillige på, som selvsagt kommer an på jeres organiseringsform. Der er stor forskel på at drive et hus eller kontor, hvor medlemmerne går ud og ind hver dag, at lave aktiviteter direkte for frivillige eller at være supportfunktion for en bestyrelse, hvor I kun møder de frivillige få gange om året til samlinger.



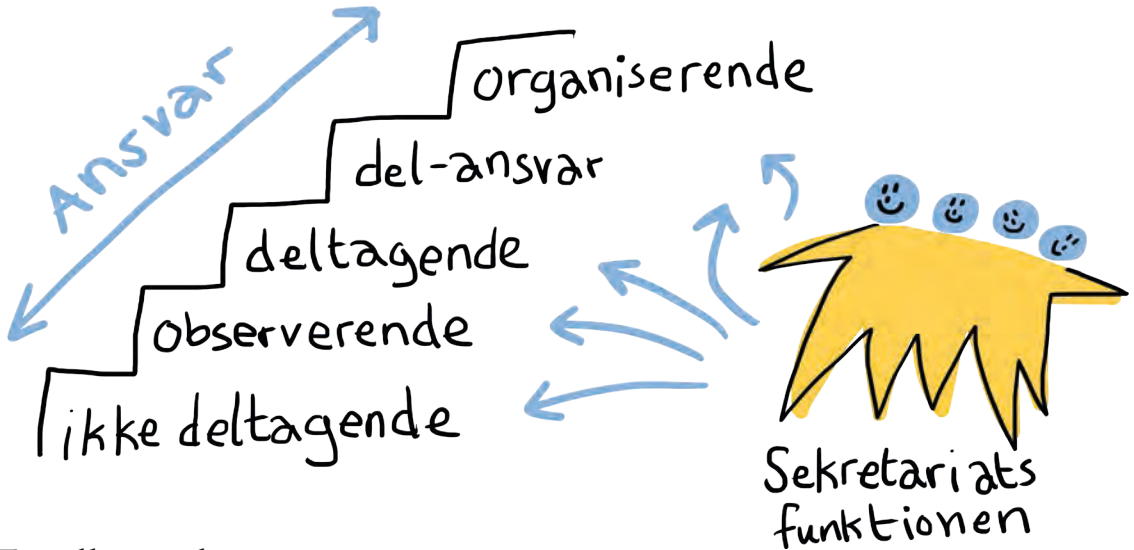
ØVELSE

Gå på opdagelse

Prøv at gå på opdagelse i de steder, hvor du kan møde frivillige i jeres forening. Brug frivilligtrappen til at identificere, hvilket engagementsniveau de frivillige er på, og hvordan niveauet påvirker din relation til dem.

Spørg dig selv:

1. **Har du primært med deltagende frivillige at gøre, eller er det kun organisatorer og/eller bestyrelsen, du arbejder med?**
2. **Hvor møder dine ansatte de frivillige?**
3. **Hvilke krav stiller de forskellige berøringsflader til jeres arbejde med frivilligledelse?**



Frivillige i aktiviteter

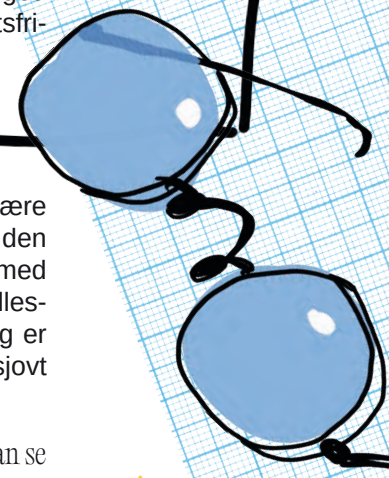
Langt de fleste projekter, der laves i frivillige foreninger, har frivillige som både organisatorer og deltagere. Mange aktiviteter foregår på rent frivillig basis, hvor en sekretariatsmedarbejder måske sidder på kontoret og hjælper med koordinering af praktik og bogføring. Andre gange laves der indsatser, som kræver en større faglighed og stabilitet, hvor en sekretariatsmedarbejder designer et forløb for frivillige, hvor de f.eks. kompetenceopbygges eller hjælpes med at skabe en aktivitet. Uanset hvordan aktiviteten er organiseret, kan det ikke lykkes uden frivilliges deltagelse.

ØVELSE

Tag frivilligbrillen på

Tag frivillig-brillen på, og overvej, hvordan oplevelsen ville være, hvis du havde lyst til at engagere dig som frivillig i jeres forening og deltage i en aktivitet. Hvordan bliver man modtaget? Får man nok information om, hvad opgaven indebærer? Er der mulighed for at bevæge sig op og ned ad frivilligtrappen i forhold til ansvar? Er det tydeligt, hvad man skal kunne for at være med?

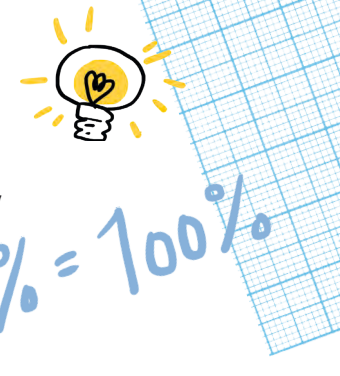
Sidder du længere væk fra de frivillige, kan øvelsen alligevel være god at lave sammen med din bestyrelse, eller hvis I har særlige aktivitetsfrivillige (dem, der står oppe på de øverste trin på frivilligtrappen).



En god måde at tænke det frivillige engagement på er, at det skal være en positiv, sjov og lærerig oplevelse at være med. Man kan se den frivillige opgave som en byttehandel, hvor den frivillige kommer med tid og engagement, og foreningen til gengæld tilbyder rammer, fællesskab og aktiviteter. Sørg for, at den frivillige opgave bliver sjov og er rammet godt ind, og at man også prioriterer tid til bare at have det sjovt sammen med andre frivillige.

Tip: Husk, at 100 % er 100 %! Frivillige er ikke ens, og 100 % indsats kan se meget forskellig ud. Den, der hygger og skaber god stemning, er lige så vigtig som den, der kan løfte tunge ting i timevis. Der findes ikke dovne frivillige - kun rammer og systemer, der ikke fungerer. For de frivillige er jo ikke mødt op, hvis de ikke har lyst til at engagere sig!

Læs mere om frivillighed i projektarbejde i Frontløbernes bøger HACK DET og Den lille projekthåndbog.



Frivillige på sekretariatet

I nogle foreninger har man frivillige, som er en del af hverdagen på sekretariatet. Det kan være i form af arbejds- eller projektgrupper, der kommer på kontoret og arbejder eller ligefrem frivillige, der dedikerer et par måneder, et halvt eller helt år på fuld tid og indgår som en del af det faste medarbejderteam. Det kan være svært at definere, hvad man kan forvente, at de superengagerede frivillige kan løfte. De vælger jo at engagere sig på grund af sagen og fællesskabet og ikke lønnen. Men må de så godt få uddelegeret kedelige opgaver fra dig?

På små sekretariater med begrænset økonomi, kan det være svært at få alt administrativt til at hænge sammen, hvis man ikke får hjælp fra frivillige. Men det til trods så prøv at skabe sikkerhed for, at alle frivillige kan erstattes og lad ikke det hele stå og falde på, at de frivillige bliver

i en given periode og løser en særlig opgave. Det er ikke fedt for nogen af jer!

Særligt den frivillige kan opleve det som et pres, hvis engagementet ikke kan stå mål med opgaverne. Lav derfor en god udviklings- og læringsplan for de frivillige, ligesom du f.eks. gør med jeres praktikanter. Gør det sjovt og attraktivt for de frivillige at knokle løs ved at give dem opgaver, hvor de kan se et konkret resultat og høste anerkendelse for, at opgaven bliver løst.



"Hav klare forventninger til jeres frivillige. Krav kan sagtens være gode, for det betyder, at der er værdi i det, de laver."

- En workshop deltager

Skriftlige anbefalinger

Du vil formentlig opleve, at nogle frivillige gerne vil have noget dokumentation for deres frivillige engagement hos jer. Anbefalingen skal oftest bruges til at søge job og kvote 2. For at gøre det nemt for dig selv, så lav en standard anbefaling, som du kan ud- og ombygge efter behov. Nogle gange kan det være, at vedkommende har været meget lidt aktiv og alligevel forventer en anbefaling. Vores bedste råd er altid at give alle en anbefaling, selvom det kan være irriterende. Skriv eventuelt lidt tilbageholdende, hvis det er nødvendigt, for man kan relativt let afkode, hvor glade folk egentlig har været for et samarbejde. Og husk dig selv på, at i de fleste tilfælde så hjælper en anbefaling heller ikke mere end som så.

Når engagementet svigter

Det kan være frustrerende som leder, hvis en kernefrivillig pludselig ikke møder op eller stopper, når vedkommende har påtaget sig et stort ansvar. Det er desværre en præmis, som kan være svær at styre. At melde sig som frivillig er ofte noget, man gør i boblende begejstring over et fedt projekt, men i en hverdag, hvor der er studie, kæreste, venner og andre forpligtelser, kan man nogle gange opleve, at man tager munden for fuld og får taget et for stort ansvar. Når den frivillige pludselig stopper eller melder sig syg, så falder opgaven tilbage på dig, bestyrelsen eller en projektleder. Det er surt og megafrustrerende, særligt hvis det sker sent i et projektforløb - og situationen måske er lidt presset i forvejen…

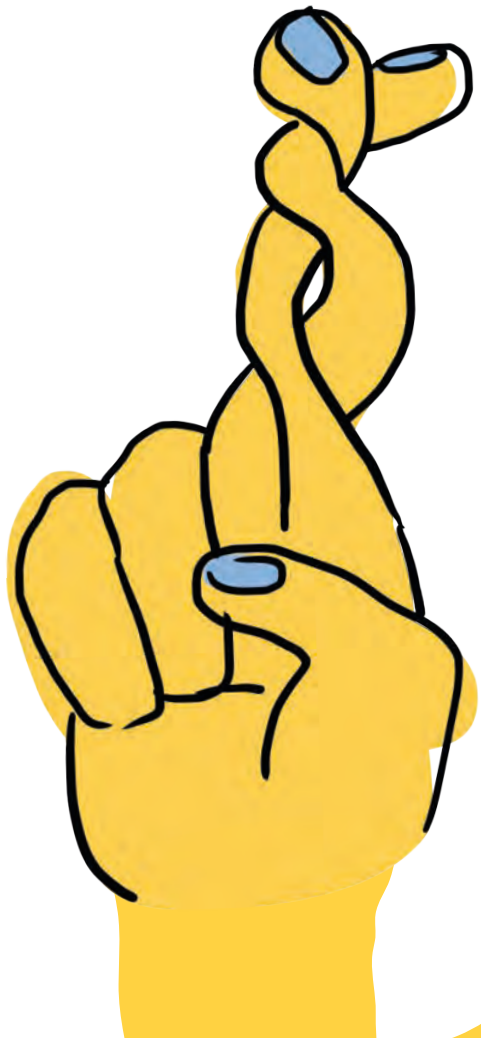
Her kan gode råd være dyre! Nogle gange krydser man måske bare fingre for, at det ikke sker. Men husk altid i jeres projektplanlægning at sørge for, at I ikke placerer et for stort ansvar på for få personer, eller prøv at lave en plan B, just in case.

Husk også, at projekters ambitioner altid kan justeres løbende, hvis I kan se, at de enten bliver for pressede, eller det bliver for hårdt at gennemføre et projekt som oprindeligt tænkt. Det kan godt være, det føles, som om hele verden falder sammen, hvis I ikke når en vigtig deadline eller en milepæl i projektet. Men prøv at zoome ud, og spørg, hvor meget det egentligt betyder, at den ene eller anden aktivitet bliver præcis som beskrevet. Ofte kan mindre gøre det, og det føles langt værre for dig, end det gør for alle andre i verden.

Hvis uheldet er ude

Projekter har det med at gå anderledes end forventet. Det er sket tusindvis af gange før, at nogle har måttet skuffe og aflyse et arrangement. Men oftest bliver man mødt med forståelse, hvis man bare kommunikerer klart og tydeligt, hvad der er op og ned. Endda også hos dem, der har støttet arrangementet økonomisk. Det er en præmis i projektverdenen, at det går galt nogle gange, og at alt ikke bliver som planlagt. Det kan også være, det regner, eller et hovednavn melder fra på dagen for jeres arrangement.

Prøv at få det bedste ud af situationen, og hvis I bliver nødt til at aflyse helt, så husk at slå en god sløjfe alligevel og evaluere oplevelsen. Husk at sige tak, tilbyde en evaluering til dem, der har været med - og gi' jer selv en high five for at prøve.



Om at lave fejl og "fejl"

Som leder kommer du 100 % sikkert til at opleve fejl. Det kan både være dig selv, dine medarbejdere eller nogle frivillige, der laver fejl. Det er en del af jobbet og læringsprocessen.

Fejl kan nogle gange føles som jordens undergang. Men husk dig selv og hinanden på, at hele verdens øjne ikke hviler på foreningen. I bogen Ledelse på Kanten fortæller Uffe Elbæk et godt råd, han fik af sin mentor Dee Hock - nemlig, at det i orden at fejle, hvis:

- **Du kan identificere fejlen og hvorfor den skete.**
- **Du anerkender den og påtager din del af ansvaret.**
- **Du vil tage ved lære af fejlen.**
- **Du gør, hvad du kan, for at fejlen ikke gentager sig.**

På den måde sikrer du, at en fejl netop ikke forbliver en fejl, men bliver en læringsproces i stedet. Nogle gange viser fejl sig at være helt essentielle for en større udviklingsproces, som vi bare ikke kan få øje på i det øjeblik, den sker. Og andre gange er fejl bare rigtig trælse. Men lige meget hvad så skal vi finde en god måde at komme videre på sammen.

Skab gode rammer om det frivillige arbejde

Det kan variere meget, hvordan du som sekretariatsleder omgås frivillighed, og i hvor høj grad det er en del af arbejdsopgaven at styre projekter, hvor frivillige er engageret. Men uanset hvordan det frivillige arbejde berører dig, er det en god idé at få lavet en frivillighåndbog.

En frivillighåndbog er en slags pendant til jeres personalehåndbog, bare med en frivillig-vinkel og gerne lidt mindre formel og omfattende. Ofte vil opgaven med at lave indholdet i en frivillighåndbog kunne uddelegeres til din bestyrelse eller nogle af jeres kernefrivillige. Men meld dig også gerne på banen, og vær med til at byde ind.

Gode råd til frivillighåndbogen



I kan I f.eks. skrive om:

- **Foreningens formål og historie.**
- **Rammerne for frivillighed og medlemskab i foreningen, herunder formalia (årsmøde, generalforsamling).**
- **Jeres organisering og hvem der bestemmer hvad, herunder bestyrelse og sekretariat.**
- **Hvem man kan gå til med spørgsmål og om hvad.**
- **Foreningens værdigrundlag - og måske et DNA/manifest?**
- **Samværspolitikken - herunder proces for håndtering af sager.**
- **Regler for alkohol og fest.**
- **Særlige tilbud om uddannelse og andre fordele ved at være frivillig i foreningen.**
- **Konsekvenser ved brud på jeres regler og politikker.**

Det kan være godt at have frivilligtrappen i baghovedet og sørge for, at det er beskrevet, hvilke aktiviteter man kan engagere sig i og på hvilket niveau. Ikke mindst bør det være tydeligt, hvem man skal kontakte, hvis man oplever noget, som man er i tvivl om.

Vigtigt at huske i forbindelse med håndbogen!

- **At undersøge jeres forsikringsforhold for frivillige i foreningen, og om I kan tilbyde intern eller ekstern psykologisk førstehjælp/rådgivning, hvis der skulle være negative oplevelser i forbindelse med det frivillige arbejde.**
- **At undersøge om I skal indhente børneattester. Hvis dine medarbejdere og frivillige arbejder med børn og unge under 15 år, skal du indhente børneattest. Dette er for at passe på målgruppen. Du kan læse mere om børneattest, og hvordan du indhenter og behandler dem på borger.dk.**

Hvornår er en opgave lønnet?

Et centralt spørgsmål i frivillige foreninger bør være: Hvilke opgaver er det OK at få hjælp af frivillige til at løse? Kan man forvente, at en frivillig hjælper med praktiske opgaver på kontoret? Kan man lave faste aftaler med de frivillige om hjælp, som du måske i virkeligheden - i den bedste af alle verdener - havde en ansat til at hjælpe med?

Spørgsmålet er enormt svært at svare på, men generelt kan man sige, at det frivillige arbejde bør udspringe af lyst, og at de opgaver, som de løser, bør falde naturligt i forbindelse med deres engagement og den konkrete opgave, som de har valgt at engagere sig i som frivillige. Så hvis de har valgt at være frivillige på jeres sekretariat, så er det også naturligt nok, at de en gang imellem hjælper med opvasken.



I sjældne tilfælde kan du opleve frivillige stille sig undrende overfor, at du får løn, mens de ikke gør. Det sker heldigvis sjældent, da de fleste frivillige godt forstår, at der er meget mere til sekretariatsopgaven end det, som bestyrelsen eller de frivillige laver og ser. Men det kan ske, at du bliver udfordret på det, og derfor bør du også anerkende spørgsmålet og forklare, hvordan der er forskel på dit ansvar og frivilligopgaverne. Alternativt kan du henvise til din forperson eller bestyrelsen, hvis nogle er utilfredse med det.

Lønnet frivilligt arbejde?

I nogle foreninger begynder man at tale om "lønnet frivilligt arbejde", hvilket i sig selv er et paradoks. Men diskussionen afspejler et dilemma, særligt i foreninger, hvor man arbejder med et velfærdsområde eller rådgivning af særligt sårbare. For hvad nu hvis man ikke kan finde telefonvagter til om natten, hvor mange unge med svære tanker har brug for én at tale med?

Vi siger ikke, det er let, og det er helt klart en overvejelse værd, om f.eks. tidspunktet for opgaveløsningen retfærdiggør, at nogle får løn, mens andre ikke gør for det samme arbejde, bare i dagtimerne. Spørgsmål om løn til frivillige er aldrig en beslutning, som du kan tage alene. Vend det med din bestyrelse og måske også med andre frivillige, der kan svare på, om de kan se rationalet.

For frivilligt arbejde kan ofte møde en grænse, hvor det grænser op til professionelt arbejde. Sker det, så kan I med fordel tage en snak om, hvorvidt opgaven rent faktisk bør løses af jer - og i så fald om det skal være en frivillig eller en lønnet opgave.

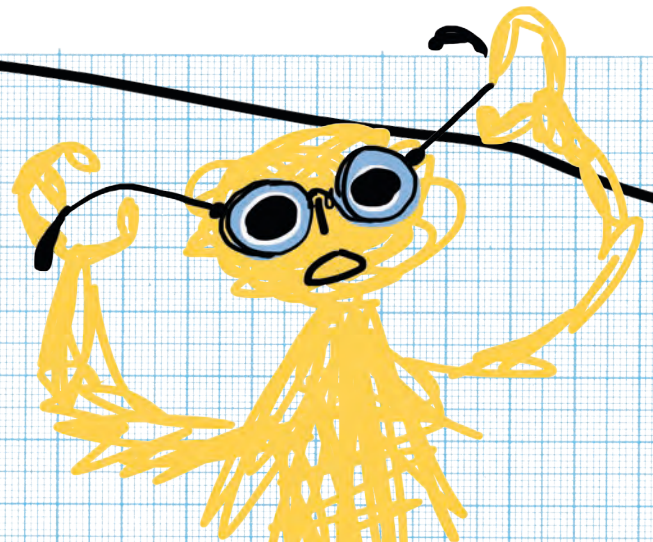
REFLEKSION

I dette kapitel har vi kigget nærmere på frivilligledelse og mange af de dilemmaer, der kan opstå i arbejdet med frivillighed. Frivilligledelse er komplekst, og der er rigtig mange paradokser i arbejdet. Vi har her samlet nogle af de spørgsmål og dilemmaer, som vi synes er allersværest at finde svar på.

Prøv at overveje, hvor du og foreningen står i forhold til spørgsmålene:

- **Sætter I grænser for det frivillige engagements tidsmæssige omfang?**
- **Er der forskel på det ansvar, du som sekretariatsleder har for lønnede ansatte og de frivillige i foreningen?**
- **Er frivilligopgaver hos jer kun lystbetonede?**
- **Hvor faste aftaler kan man lave med frivillige? Og hvad bør konsekvenserne være, hvis de ikke overholdes?**
- **Hvordan evaluerer man bedst frivilligt arbejde?**
- **Må man fyre en frivillig? Hvordan i så fald?**
- **Er det dit og foreningens ansvar, hvis en frivillig får stress - og hvad kan I gøre?**
- **Kan frivilligt arbejde erstatte lønnet arbejde?**
- **Kan man give løn til en frivillig og stadig kalde det en frivillig?**
- **Hvad gør I, hvis I har en opgave, I ikke kan finde en frivillig til at løse, men som er central for, at I kan lykkes med en aktivitet eller et projekt?**
- **Hvordan forholder du dig nysgerrigt overfor sagen og de ting, som nye medlemmer bringer til bordet?**

… Spørgsmålene kan f.eks. bruges til at tage nogle spændende (og svære!) snakke på et fællesmøde med dine medarbejdere og din bestyrelse.



Kapitel 10

Dig som medarbejder

I dette kapitel kaster vi blikket på, hvordan du som leder kan agere i rollen som medarbejder overfor bestyrelsen. For en bestyrelse er en særlig type arbejdsgiver, som kan stille dig i nogle dilemmaer - særligt hvis den består af unge foreningsaktive.

Bestyrelsen som din arbejdsgiver

Som vi tidligere har været inde på, kan bestyrelser i foreninger sammensættes på mange måder, og der er derfor stor forskel på, hvordan det stiller dig som arbejdstager. For det er langt fra det samme at forhandle løn med en bestyrelse (forpersonskab), der består af unge i foreningens målgruppe sammenlignet med bestyrelser, hvor mere erfarne kræfter kan deltage i forhandlingssituationen.

Uanset hvordan bestyrelsen er sammensat, er det bestyrelsen, der har ansættelses- og personaleansvar overfor dig som leder. Det er bestyrelsen, der har ansat dig, og det er bestyrelsen, som kan afskedige dig. Det er dog nok de færreste unge, der stiller op til en bestyrelsespost i en ungdomsforening, der er klar over, at de også kan risikere at skulle sidde i et arbejdsgiverforhold.

Derfor kan du også sidde i en svær position, hvis det er en relativt uerfaren ung (i forhold til rollen som arbejdsgiver), der sidder med ansvaret for dine kontraktforhold og forhandlingen heraf. Ligesom det kan være en udfordring at forhandle med mere erfarne bestyrelsesmedlemmer, selvom de har ledelseserfaring. For selv et erfarent bestyrelsesmedlem vil sidde med en dårligere indsigt i foreningens økonomiske forhold og drift end dig, hvilket skaber en ubalance mellem jeres vidensniveau. Derudover møder de dig som oftest kun i bestyrelseslokalet og er ikke en del af hverdagen på sekretariatet. Hvordan kan de så vide, hvordan du reelt klarer det som leder?

Det er med andre ord en svær situation, som kræver, at I tager opgaven på jer om at skabe et godt samarbejde og forhandlingsrum mellem dig og dit forpersonskab i forhold til dig som medarbejder.

Lønforhandlingen

En lønforhandling i et normalt job kan være svær i sig selv. Du skal overbevise din leder om, at du har skabt resultater for arbejdspladsen, og at du fortjener mere i løn, pension eller ferie. Du skal have dine argumenter på plads og være klar over, at forhandlingssituationen kan være svær og skabe en anspændt stemning, og du kan risikere at gå skuffet derfra. Andre gange går det mere let, hvis der er gensidig enighed om, at der er ressourcer og resultater, der kan underbygge en god aftale for begge parter. Men i frivillige foreninger er situationen ofte mere kompleks end som så…

Forhandling med den uerfarne forperson

Har du en uerfaren ung forperson, der ikke har prøvet at forhandle løn før, kan du gøre en række tiltag for at skabe en så fair og god proces for alle som muligt, der også kan bidrage til at udligne magt(u)balancen mellem jer.

Inden samtalen kan du holde et formøde med eller sende en mail til forpersonen og evt. forpersonskabet, hvor du fremlægger dit bud på processen. **Det kunne f.eks. være:**

- **At forpersonen kan tage en ekstra person med til samtalen.**
- **At du beskriver, hvad du har tænkt dig at bede om og hvorfor.**
- **At du kommer med bud på, hvordan det skal gå op i forhold til budgettet.**
- **At forpersonen kan undersøge og tænke over, hvad bestyrelsen mener er rimeligt.**
- **At forpersonen ikke behøver at give et svar til selve samtalen, men kan vende det med andre, inden du får et endeligt svar.**
- **At du understreger, at du forhandler med forpersonen i kraft af dennes rolle og ikke forpersonen som privatperson.**

Når du beskriver, hvad og hvor meget du vil bede om, kan det være en god idé at komme med flere muligheder. Det kunne være en uges ekstra ferie, 1.000 kr. mere om måneden, nedsat tid eller noget fjerde. Dette giver forpersonen en forståelse for, at der er forskellige parametre at trække på og giver vedkommende muligheden for at give dig noget, hvis økonomien ikke rækker til et økonomisk bidrag.

"Det kan nogle gange føles, som om man forhandler løn med sig selv."

- En workshop deltager

Tip: Du kan også vælge at rådgive forpersonen om, hvor man kan få faglig rådgivning til forhandlingen. Det kunne være, at I er medlem af en landsorganisation, en arbejdsgiverforening eller lignende, som kan rådgive jer om lønforhandling, eller at I har en foreningsven, som sidder med HR i en anden forening og kan give sparring. Det kan virke lidt kontraintuitivt at skulle rådgive dem, man forhandler med, men det er bare et svagt punkt i foreninger med unge bestyrelsesmedlemmer. Men så kan de til gengæld så meget andet!

Forhandling med den erfarne forperson

Har du en erfaren forperson eller forhandlingsansvarlig på vegne af bestyrelsen, så er situationen en lille smule anderledes end ved den uerfarne forperson. Her gælder det om at sørge for, at vedkommende har adgang til relevante økonomiske oversigter (budget, egenkapital og evt. projektbudgetter), og hvilke aktiviteter der forventes i det kommende år.

Til forhandlingen kan du overveje at forberede en liste over de resultater, du har lavet i løbet af året, som du enten kan sende på forhånd eller tage med til selve forhandlingen.

En fast lønstigning, der ikke skal forhandles

En helt anden mulighed, for at undgå den svære lønforhandling, er, at I allerede ved ansættelsen fastsætter lønudviklingen efter et system, så du (og dine medarbejdere, hvis de har samme system) ved, hvor meget lønnen årligt vil stige, og I derfor aldrig skal forhandle.

Men det kan også være en uholdbar situation, da en fast stigning kan tage noget af incitamentet til at tage ekstra opgaver eller prøve at søge projekter hjem, da det bare giver mere arbejde til den samme løn. Derudover kan det også være frustrerende, hvis du ikke føler, du bliver anerkendt, hvis du laver et særligt godt stykke arbejde. Du skal derfor ikke underkende læringspotentialet for både dig og din forperson, som der er forbundet med at prøve at forhandle - også selvom det kan være en øm tå nogle gange.

Tip: Prøv at søge referencer hos andre foreninger, der ligner den, du arbejder i, for at finde ud af, hvad et normalt lønniveau er. Referencer kan være en god måde at afsøge, hvad der er fair at forvente og samtidig være et stærkt argument, hvis I har økonomi til at efterkomme et tilsvarende niveau. Men husk også, at løn kan være sårbart at snakke om, og det ikke er alle, der synes, det er fedt at blive spurgt om, hvad de tjener.



Det kan godt være lønnen i foreninger ikke er formidabel i forhold til andre steder. Men det kan være rart at have i baghovedet, at du får vigtige erfaringer gennem jobbet, som du kan oversætte til et fedt job og bedre løn, når du en dag skal videre til et nyt. Du kommer til at stå stærkt, fordi du allerede har ledelseserfaring på CV'et i en ung alder. Det er erfaring, som kan være et argument for at give dig en højere indplacering i lønhierarkiet det nye sted. Men dermed ikke sagt, at det er et argument for, at arbejdet bærer lønnen i sig selv, og at du skal gå på kompromis for enhver pris. Ret skal være ret - og fair skal være fair.

Bevar den gode tone

Lige meget hvordan lønforhandling lander, så husk at adskille forperson fra forhandlings-forperson, ligesom du skal kunne adskille dig selv fra forhandlings-dig. For det er sjældent en konflikt værd, hvis jeres daglige samarbejde bliver påvirket negativt af en lønforhandling. Er det svært? Ja! Men det er også nødvendigt. Og hvis det ikke kan lande et rigtigt sted, så må du overveje, om konsekvensen er, at du skal søge videre.

Trivsels- og udviklingssamtaler

Ligesom du holder medarbejderudviklingssamtaler med dine ansatte, bør din bestyrelse vælge at holde trivsels- og udviklingssamtaler med dig. Det er ikke alle bestyrelser, der er opmærksomme på, at det er en opgave, der (bør) ligge på deres bord. Derfor kan du sagtens komme til at stå i den situation, at du skal huske din bestyrelse på, at de meget gerne må indkalde dig til en udviklingssamtale.



Tip: Lav en udviklingsplan for dig som leder sammen din forperson, som I tager frem løbende i sparringssamtaler gennem året. Det kan være en god måde for både dig og din leder at følge op sammen på din udvikling - især hvis du arbejder i en forening med stor udskiftning i bestyrelsen.

JULIE FORTÆLLER

Gør trivsels- og udviklingssamtalen til et øverum for dig og dine ledere

Mit forpersonskab består af tre unge, der lige er blevet studenter. De udskiftes hver sommer, og de arbejder alle tre fuld tid på kontoret sammen med mig. Udviklingssamtaler er placeret hos min ene næstforperson, som står for samtalerne, men konfererer med resten af forpersonskabet løbende.

Jeg lader i høj grad samtalen være op til næstforpersonen, og jeg er blevet positivt overrasket hver gang. Jeg har oplevet at få tilsendt et skema med spørgsmål omkring mine opgaver, trivsel og behov, som vi så taler ud fra. Jeg har nu prøvet det tre gange, og alle samtaler er blevet meget seriøse, og der er blevet lyttet og spurgt ind.

Det udfordrende har været at sikre en overlevering til det kommende hold om det, vi har talt om. For mig har det ikke været så vigtigt, da samtalen for mig primært er et øverum for mine forpersoner.

Hvad kan du forvente af din bestyrelse?

Din bestyrelse gør garanteret en stor indsats og lægger rigtig mange timer i deres frivillige engagement og griber sager, de sikkert ikke synes, er de sjoveste i hele verden, fordi de synes sagen er vigtig og gerne vil tage ansvar for, at den har det godt. Når vi kigger efter, så handler mange af de paradokser, vi har beskrevet i dette afsnit, om tid. For lige meget hvordan vi vender og drejer det, er der en naturlig ubalance i, hvor meget tid du bruger på dit arbejde, og hvor meget bestyrelsen har mulighed for at bruge deres fritid på at lave bestyrelsesarbejde. Udgangspunktet må derfor være, at de gør, hvad de kan for at hjælpe dig med at lykkes som leder - også selvom det nogle gange kan virke utjekket eller ligefrem uprofessionelt. Du kan gøre en del for at få det til at spille, men nogle gange bliver du også nødt til at være den, der gør en ekstra indsats for at få samarbejdet til at lykkes.

Rigtig meget kan heldigvis lykkes ved at holde en god kommunikation og have faste opfølgningssamtaler med din forperson og sikre, at I har møder, hvor I tjekker ind på sager, der er fælles anliggender. Og heldigvis så kæmper vi for samme sag og vil 99,9 % af gangene hinanden det bedste.

REFLEKSION

I dette kapitel har vi fokuseret på nogle af de dilemmaer, som du vil opleve som ansat i relation til bestyrelsen som arbejdsgiver - særligt med fokus på løn, trivsel og personlig udvikling. Som nævnt i slutningen af kapitlet, er det en svær balancegang, da forudsætningerne langt fra er ens i forhold til at skabe en ligeværdig forhandlingssituation, når det kan være nødvendigt.

Prøv at stille dig selv følgende spørgsmål, og overvej, hvordan du kan imødekomme dilemmaerne på bedste vis.

- **Hvordan skaber du en opmærksomhed hos din bestyrelse på deres arbejdsgiveransvar?**
- **Hvordan kan du kompensere for nogle af de kompetencer, du (måske) savner hos bestyrelsen?**
- **Hvordan kan du være ærlig om, hvis du føler dig presset, samtidig med at bestyrelsen skal have tillid til, at du kan løse opgaven?**
- **Hvordan skaber I et godt forhandlingsrum til svære snakke, f.eks. om løn?**
- **Hvordan skaber I gode rutiner for dine udviklingssamtaler, trivsel og lønforhandling - særligt hvis du har en uerfaren bestyrelse, der ikke er vant til disse snakke?**
- **Hvad gør du, hvis du har brug for en pause fra arbejdet, eller bliver nødt til at melde dig syg i længere tid?**

Kapitel 11

Når faklen gives videre

Vi slutter, hvor vi også kunne være begyndt – med overleveringen. Overlevering er nemlig en dobbelt størrelse, der både er relevant, når du starter, men også når du slutter i dit job. For din rolle som sekretariatsleder er noget, du kun har til låns, ligesom det var det for din forgænger.

Overleveringer fra én nøgleperson til en anden, er noget af det, der kan være allerhårdest for foreninger at komme igennem. For det er sjældent, det lykkes at lave en helt perfekt og veltimet overgang fra én leder til en anden, da livet har det med at tilbyde nye udfordringer med ret kort varsel, og det ofte tager længere tid at rekruttere en ny kandidat til at tage over. Så når den nye sekretariatsleder er klar, så er den gamle ofte allerede over alle bjerge.

Selvom det kan virke underligt at spørge: "hvornår er et godt tidspunkt at stoppe?" i en introduktionsbog, gør vi det alligevel. For svaret på spørgsmålet kan nemlig være med til at give dig en idé om, hvilken situation din forgænger har siddet i for ikke så længe siden. Det kan måske bidrage til din forståelse af, hvad der er gået forud for, at du er startet - og blive en læring til, når du en dag selv skal videre.

Tip: Flere af pointerne i dette kapitel vil i øvrigt også gælde, når du har projektansatte eller andre faste funktioner, der skifter ud. For hver gang der kommer et nyt menneske, er der nogle ting, der skal overleveres og beholdes og nogle ting, der skal gøres på nye måder.



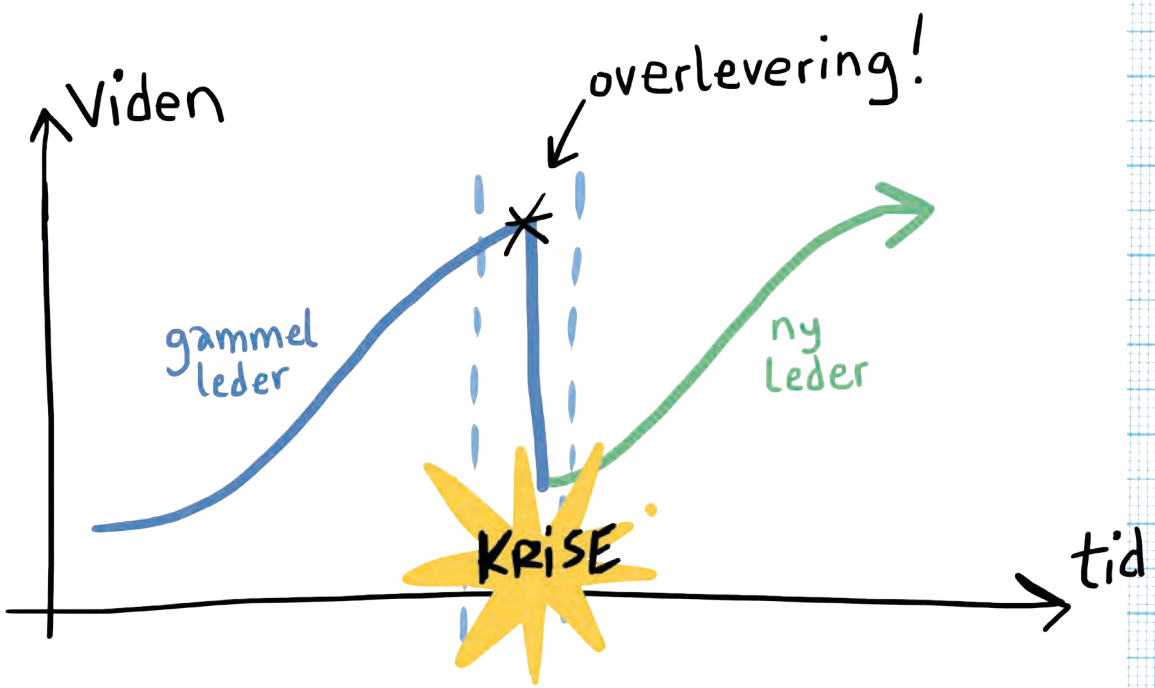
Kompetencekurven

Gennem din tid som sekretariatsleder kommer du til at have en stejl læringskurve og få en masse god viden, som gør dig bedre til at udføre dit arbejde. Kompetencekurven er en model, der viser, hvordan udviklingen typisk er, når vi dygtiggør os i vores arbejde, og den risiko, der kan opstå, når vi skal videregive faklen til den næste.

Det er nemlig en naturlig proces og helt umuligt at undgå, at der sker et videns- og kompetencedyk, når der kommer en ny sekretariatsleder i foreningen, da det tager tid at sætte sig ind i opgaven, og man selvfølgelig ikke ved alting fra dag 1. Det ville i øvrigt også være superkedeligt!

MODEL

Som det kan ses i modellen, er det kritiske punkt dér, hvor overleveringen sker mellem to sekretariatsledere. Her kan rigtig meget gå galt, hvis overleveringen ikke går, som den skal og/eller kommer oveni en større krise for foreningen. Det skulle vi gerne undgå! Derfor er det vigtigt, at overleveringen ikke sker helt uforberedt. Desværre går det ikke altid sådan, men det mindste, vi kan gøre, er at gøre forsøget.



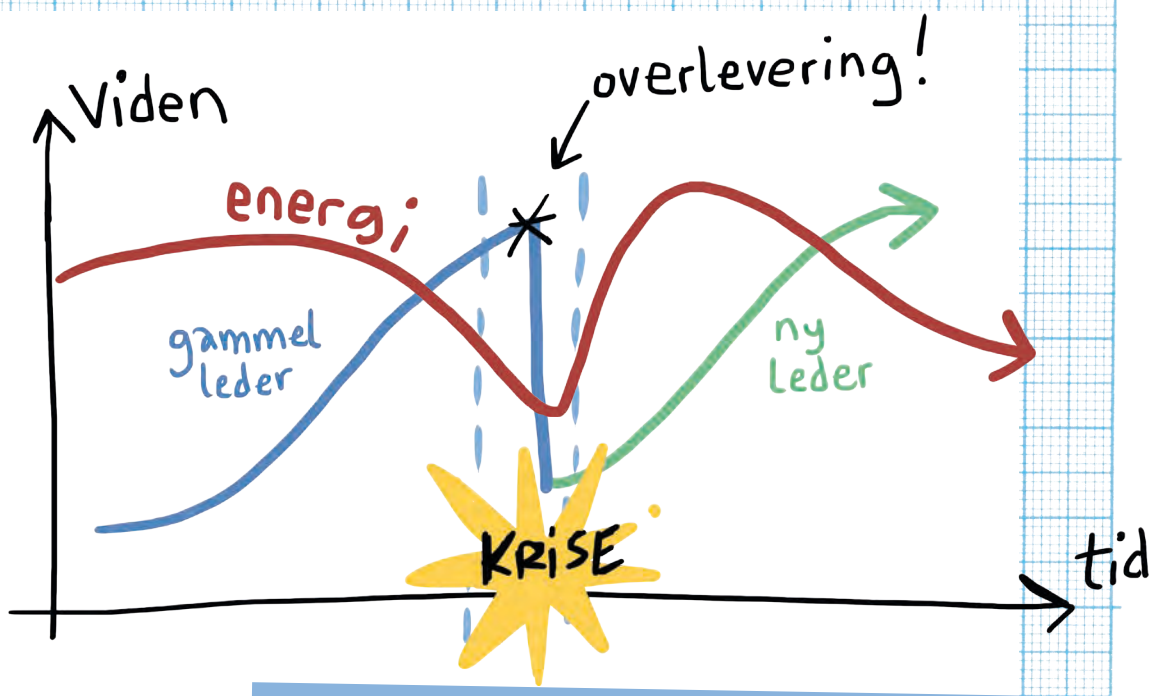
Hvornår er det rigtigt at stoppe?

Ofte tager vi en beslutning om at stoppe (hvis vi altså selv kan vælge), fordi energien og engagementet er ved at løbe tør. Det kan f.eks. være, du føler, at du har prøvet det, der er at prøve i din stilling og begynder at kede dig i opgaveløsningen. Energikurven vil således ofte ende med at være omvendt proportional med Kompetencekurven. For som oftest starter vi med at være topmotiverede i jobbet, og over tid, når arbejdet begynder at blive mere rutinepræget, falder energien (hvis man sætter det lidt på spidsen)

Energikurven

MODEL

Da energikurven afhænger af mange ting og personlige præferencer, kan den se ud på rigtig mange andre måder end i illustrationen. Det kan f.eks. være, at du vælger at stoppe og lave en planlagt overlevering lang tid før, din energikurve begynder at falde. Eller det kan være, du slet ikke tænker så strategisk om, hvornår det rigtige tidspunkt er. Har du en drøm om at "stoppe på toppen", kan du opleve at stå på et idealistisk princip, og spørgsmålet er, om det er den rigtige måde at gøre det på? Det rigtige svar finder man desværre ofte først et godt stykke tid, efter man er stoppet og kommet videre og kan se, hvordan det er gået både én selv og foreningen.



OBS: Det kan sagtens være, det giver mening for dig at blive i din rolle i lang tid! Måske fordi du trives med at drifte foreningen, selvom du er bundrutineret? Eller bare fordi det er et supergodt match for både dig og organisationen, at I kan udvikle jer sammen i lang tid? I så fald forlænger du bare "tidslinjen" rigtig langt, og så er energi + kompetence-kurverne højere i længere tid, end vi har tegnet i vores model.

"Det gyldne overleveringsdokument"

Da den fysiske overlevering ofte kan være en udfordring at få lavet ordentligt, og du måske ender med at lave overlevering til din forperson i stedet for din efterfølger, kan det være en rigtig god idé at lave "det gyldne overleveringsdokument".

Dokumentet kan være en indflyvning til jeres vigtigste systemer, traditioner og know-how, som man bør kende til, når man starter (altså en foreningsspecifik pixi-udgave af denne bog). Hvis du ikke har fået et gyldent dokument af din forgænger, så start traditionen i god tid, så din efterfølger og de næste generationer om ikke andet får glæde af det.



Tip: Det gyldne dokument kan f.eks. indeholde gode råd til bestyrelsesbetjening, vigtige kontakter, hemmelige hacks (f.eks. billige leverandører, lokale helte, man skal kende, og lignende), det store hemmelige kodeark, historik omkring bank, lån, leje og lignende.

Den svære overlevering

At overlevere et job, der måske er en hjertesag, er en rigtig svær størrelse. Det kan være hårdt at skulle forestille sig, at nogle andre skal sidde på din plads og udføre dine opgaver - og katastrofetankerne har det også med at banke på. Hvad nu hvis… Og den dag du stopper, og en ny har taget over, vil du helt sikkert også sidde og tænke: "Hvorfor gør de nu det?" og "hvorfor pokker har de ikke styr på det?" Hvordan skal man håndtere det?

"Kan foreningen godt klare sig uden mig?"

- En workshop deltager

Der findes som nævnt ikke noget perfekt tidspunkt at stoppe i en ledelsesposition, hverken set fra foreningens perspektiv eller dit eget. Men som vi viste med Kompetencekurven, er det en naturlig del af alle organisationers udvikling, at der sker små eller store bump, når der kommer en ny sekretariatsleder. Men heldigvis viser historien os, at det næsten altid lykkes.

Taktikker, når du gerne vil videre

Som leder kan du vælge mellem forskellige taktikker, når du beslutter dig for, at du gerne vil videre i din karriere. Enten kan du gå og planlægge det næste skridt fortroligt med din forperson, eller også kan man lade det ramme som et lynnedslag fra en klar himmel, når et nyt job er på plads.

Den fortrolige taktik kan kun fungere, hvis du har et trygt og godt samarbejde med din forperson, hvor I kan tale åbent om din ambition om at skulle noget andet på et mere eller mindre defineret tidspunkt. Det kan være rart at kunne tage sådanne snakke med din ledelse og være åben om, at der skal ske noget nyt på et tidspunkt. Det kan f.eks. være i en situation, hvor I tænker, det kunne være oplagt at køre en intern kandidat i stilling (medmindre bestyrelsen vil noget andet).

Den helt store udfordring er, at du kan risikere at save din autoritetsgren over, hvis du skaber usikkerhed omkring dit engagement i foreningen. Af samme grund skal medarbejderne aldrig have at vide, hvis du er på vej til at stoppe, medmindre du har en konkret plan - og aftalt den med bestyrelsen.

Fordelen ved lynnedslags-taktikken er, at du kan bevare din autoritet hele vejen igennem forløbet, og at du ikke risikerer at melde noget ud, før det er faldet 100 % på plads. Ulempen er dog, at det kan gøre overleveringen rigtig svær, da man sjældent kan nå at finde en god løsning på den måneds opsigelse, de fleste af os har.

"Hvornår skal jeg stoppe?"

- Trætte dig



Sæt en kurs, der kan overtages

Hvis du ved, du er på vej videre, så kan det være en god idé at lade være at sætte alt for store og ambitiøse projekter i søen eller at lave en ny strategi, som du alligevel ikke selv skal følge til dørs. Det kan måske føles som en god og tryg måde at sikre kursen, efter du er stoppet. Men prøv at sætte dig i den kommende leders sted, og spørg dig selv, om du selv ville synes, det var et fedt projekt at overtage? Det er som oftest bedre, at vedkommende selv sætter sine egne projekter i søen (din bestyrelse har helt sikkert også en holdning hertil, hvis du kan have den snak med dem).

Overvej, om du har lyst til og mulighed for at tage denne slags hensyn for din arvtagers skyld og/eller foreningens. En taktik kan også være at prøve at købe lidt ekstra tid, hvis du vælger lynnedslags-taktikken. For ofte vil din nye arbejdsplads gå med til, at du starter lidt senere, så du får tid til overleveringen og kan runde godt af. Eller i den mere beskedne ende at give dig en halv dag fri til at lave en god overlevering, når den nye sekretariatsleder er startet.

At lukke ordentligt af

Som du forhåbentligt lige har oplevet, er det som ny leder enormt rart at møde ind til et rent skrivebord, hvor der i den første tid ikke ligger store opgaver og fylder på skrivebordet. Det er god stil at gøre store opgaver færdige, inden du stopper. Det er nemlig utrolig træls at starte med en kæmpe øv-opgave på bordet, som skaber konflikt og trækker tænder ud. Så selvom det kan være fristende at lade større ikke-akutte sager ligge, eller sager, som kan indeholde potentielle konflikter, så bliver de kun endnu sværere for din efterfølger at løse. Og det kan man ikke rigtig være bekendt…

Det kan være let at skrive, og vi er sikkert også selv kommet til at efterlade nogle trælse, uafsluttede opgaver på bordet, de gange vi selv har søgt videre på nye jobeventyr. Nogle gange er realiteterne svære, og vi må acceptere, at overleveringen ikke altid bliver så god, som vi kunne drømme om. Men vi bør gøre vores bedste og huske på, at en efterladt møgsag kan påvirke vores eftermæle og relation til de nye i foreningen, særligt hvis vi ikke har fortalt eller været ærlige om, hvordan tingene ser ud.

Hvem står for at finde afløseren – og hvordan?

At finde en efterfølger til dit job er en opgave for bestyrelsen. Der er ingen regler for, om en stilling i en forening skal slås op eller ej. Men ofte kan et opslag være en god måde at sikre, at alle, der er interesserede, får mulighed for at byde sig til - og nogle gange kan man blive positivt overrasket over, hvem der gerne vil følge i dine fodspor.

Omvendt kan det være tidskrævende for bestyrelsen at slå stillinger op og læse de mange ansøgninger, der plejer at komme. Derfor kan det også være, at bestyrelsen spørger dig om anbefalinger til, om der kan være mulighed for at lave en intern rekruttering eller en rekruttering uden opslag. Det kan have den fordel, at hvis der er en god kandidat, som kender til foreningen – og eventuelt interne arbejdsgange – så kan processen blive lettere og overgangen mindre kompleks.

Men selvom du bliver spurgt om en holdning til, hvad der vil være fornuftigt at gøre for foreningen, når du stopper, og du tit vil have rigtig gode forudsætninger for at give den rigtige anbefaling, så skal du huske, du kun kan rådgive din forperson og bestyrelse - da det ultimativt er dem, der har ansættelsesretten.

"Kill the founder" – hvordan overdrager du en forening som grundlægger?

Sidder du i den særlige situation, at du har været med til at starte den forening, du nu er ved at forlade? Det er om muligt en endnu sværere situation end 'bare' at opsige et job, som du har søgt. For det er i netop dén situation, hvor foreningens formål skal vise, at det er relevant og langtidsholdbart.

Foreninger, som man selv har været med til at starte, har en særlig tendens til at blive tæt forbundne med dig som stifter og dine kompetencer. Derfor er det værd at huske, at langt de fleste foreninger, der findes, har været igennem den samme proces, hvor stafetten har skulle gives videre til en ny. Igen kan det være vigtigt at have Kompetencekurven i baghovedet og acceptere, at din efterfølger kommer til at stå i en helt særlig position og relation til dig. Uanset om det er en person, du har været med til at vælge (og evt. kender personligt) eller ej.

For med din afgang vil tingene utvivlsomt skulle gentænkes og gøres på nye måder - også måder, du sikkert ikke vil bryde dig om. Det bedste råd er derfor: Forbered din afgang bedst muligt, og gør, hvad du kan, for at foreningens formål står knivskarpt, og at jeres aktiviteter er tydelige. Derfra er der kun én ting at gøre: Hav tillid til, at den nye leder vil gøre det godt!

Tilbyd at være en del af historien

Mange nye ledere vil gerne sætte deres eget præg, og du kan nok forvente, at nogle af dine kæpheste og hjertebørn bliver droppet, når du forlader foreningen – ligesom du nok selv er ved at gøre det for din forgænger.

Men selvom det kan være hårdt, at din bestyrelse eller efterfølger tager underlige beslutninger, så må du respektere, at det kan ske, når nye tager over. Sådan er det! Men hvad gør du, hvis du stadig har lyst til at bidrage til sagen, selvom du ikke længere er ansat?

Nogle gange ser vi, at en tidligere sekretariatsleder vælger at stille op til bestyrelsen efter at have været sekretariatsleder. Vores egen erfaring med sådanne bestyrelsesmedlemmer er forskellige, men som oftest, selvom de har mange guldkorn, er det også en udfordring, at de har en historie med sig om, "hvordan det var engang". Derfor er "den usagte regel" om, at der gerne skal gå et par år, efter man er stoppet, før man engagerer sig igen, ret relevant.

Det kan nemlig blive svært i bestyrelseslokalet, hvis der er beslutninger, du tidligere har taget som sekretariatsleder, som din efterfølger nu har lyst til at lave om - og du ikke er enig i, at det er en god idé. Overvej derfor grundigt, når du engang stopper i jobbet, hvordan du bedst kan byde din viden til i foreningen, hvis der er efterspørgsel på den, og du stadig har lyst til at bidrage. Ellers er vores bedste råd at holde dig i respektfuld afstand fra foreningens aktiviteter i et stykke tid.

Men ingen er perfekte, og grænsen kan være svær at finde - og vi har helt sikkert selv overtrådt den nogle gange. Men prøv at overlade teten til din efterfølger, og stol på, det er for foreningens bedste. Også selvom det kan være svært at give slip.

11 gode råd til overleveringen

Som vi har været inde på, er overleveringen svær at sætte på formel. Men her giver vi et skud på 11 gode råd til dig, når du engang skal overlevere din stol:

1. **Aftal med din nye arbejdsgiver, at du kan bruge en halv arbejdsdag på at overlevere med din gamle arbejdsplads.**
2. **Lav en praktisk indflyvning til kontoret, og hvor I gemmer alle jeres ting.**
3. **Lav et skema med et bud på arbejdsopgaver den første uge.**
4. **Print et årshjul og 'det gyldne dokument' som en del af en velkomstpakke.**
5. **Giv en god introduktion til menneskerne omkring rollen - både ansatte, bestyrelse og eksterne relationer. Hvem er hvem? Hvem skal man kende?**
6. **Skab et projektoverblik, og klargør, hvilke leverancer der skal laves de næste 3 måneder.**
7. **Vær ærlig omkring status for sekretariatet, og læg alle sager - gode som dårlige - frem.**
8. **Fortæl om de udfordringer, du har mødt i arbejdet, og hvad baggrunden har været for dem.**
9. **Giv et realistisk indblik i, hvor meget tid du har brugt på arbejdet og på hvad.**
10. **Aftal klare rammer for, hvordan det er muligt at kontakte dig efterfølgende med opklarende spørgsmål – hvis du har lyst til at stå til rådighed.**
11. **Giv ro til, at den nye dig kan sætte sig trygt i stolen, og hold dig fra at kommentere på foreningens arbejde (både fysisk og digitalt), medmindre du får en invitation.**

REFLEKSION

I dette sidste kapitel har vi forsøgt at sætte spot på den svære overlevering af foreninger. Du sidder sikkert midt i overleveringen her og nu - og det kan være lidt skørt, at vi har brugt så mange kræfter på, hvordan det er at være afgående sekretariatsleder. Men vi håber, at det kan være brugbar viden til at forstå, hvad der er gået forud for, at du selv har taget over i foreningen og den position, din forgænger står i.

Vi håber også, du har fået lyst til at gemme bogen til den dag, du selv skal til at stoppe og lave en overlevering. Men det er der forhåbentligt lang tid til – og en masse spændende opgaver foran dig, før du skal tænke på.

Men prøv her til sidst, at stille dig selv følgende spørgsmål, og overvej, hvordan det kan hjælpe dig i din opstart:

- **Hvordan håber du, foreningen har det, når du en dag skal overlevere den?**
- **Hvad vil være den bedst mulige overlevering til dig?**
- **Hvis du har haft en dårlig overlevering: Hvor kan du række ud efter hjælp til at komme godt i gang?**

Her til sidst vil vi også opfordre dig til at lave en lille øvelse, du vil blive glad for den dag, du stopper.

Find en lille seddel til dig selv, og svar på spørgsmålet:

Hvilken forskel vil du gerne huskes for, når du en dag forlader jobbet?

Gem svaret et sted, hvor du kan finde det igen, eller hæng den op på din opslagstavle som en påmindelse om, hvorfor du har sagt ja til jobbet.

Kapitel 12

Afslutning

Så er vi ved vejs ende. Vi håber, at du er blevet klogere på Sagens Kerne og har fået indblik i, hvad der venter dig i din nye rolle som sekretariatsleder. Vi håber, du får det sjovt, lærerigt og spændende på din rejse, ligesom vi har haft det på vores.

I bogen har vi givet vores bud på, hvordan du kan tilgå de mange forskelligartede opgaver, dilemmaer og paradokser, der kan opstå i din rolle som sekretariatsleder. Vi har proppet dig med tips, råd og refleksioner, som du kan tage med dig på din rejse. Måske er du ikke enig i alt, hvad vi har skrevet? Det er kun godt! For ledelse handler om at reflektere og tage stilling. Vi håber derfor, at bogens refleksionsspørgsmål har sat gang i dine tanker om, hvad god ledelse er for dig, og hvordan du kan være en god leder på din helt egen måde.



Vi har i forbindelse med vores workshops til denne bog mærket, hvordan fællesskabet er blomstret, når vi har samlet os på tværs af foreninger og sager, og er blevet mindet om, hvor mange fantastisk seje og dygtige kollegaer vi har lige for næsen af os.

Vi er rigtig mange, der brænder for at skabe gode foreninger og rammer for unges samfundsengagement. Derfor vil vi her til slut igen huske dig på, at du ikke er alene, og at du ikke skal være bange for at række ud efter hjælp. Vi er mange, der gerne vil hjælpe dig på vej i dit nye job.



Tak til

Sama fra Mino Danmark, **Maya** fra Netværket af Ungdomsråd, **Naima** fra SAGA, **Christian** og **Anna** fra Ungdomsbureauet, **Natasha** og **Annie** fra DFUNK, **Manus** fra Rapolitics, **Iben** fra Thy Alive, **Laura** og **Laura** fra Log Ladies, **Svea** fra Landssammenslutningen af Handelsskole-elever, **Alexander** fra URBAN13, **Klaus** fra GROW, **Markus** og **Mikkel** fra Station, **Violetta** fra Normstormerne, **Sasja** fra Teaterhuset, **Iben** fra Studenterrådet KU, **Albert**, **Laura** og **Sebastian** fra Aarhus Volume, **Thomas** fra det turkise telt, **Stine**, **Liam** og **Daniel** fra Frontløberne, **Christian** og **Jonas** fra Institut for (X), **Kent** fra Israelsmissionens Unge, **Fria** fra SEIN, **Jakob** fra UNG KULT, **Jeppe** fra Fritter, Fadøl og Forestilling, **Charlotte** fra DISIE, **Lasse** fra KRAS, **Mikkel** fra Glasmuseet Ebeltoft, **Maria** fra Filmhus Fyn, **Emil** fra Acter, **Mads** fra Gnist Festival, **Nina** fra Projekt Vækstlag NORD, **Signe** og **Joshua** fra ShowUP og **Ida** fra Ungdomshuset Mejeriet.

Uden de mange gode råd, hjælp og sparring vi har fået undervejs, kunne vi ikke være lykkes med at skrive denne bog. **Et særligt tak skal også sendes til:**

Charlotte, **Cæcilie**, **Esben** og **Josephine** for verdens bedste hjælp til workshops.
Frontløberne og **Ungdommens Demokratihus** for husly.
Stine, **Christian** og **Marina** for sparring og feedback på kapitler.
Tuborgfondet for at støtte projektet.
Vores grafiker og digitale tryllekunstner, **Mie** Jakobsen.
Den skarpe korrekturlæser **Annie** Stenderup.
Og ikke mindst **Katja** og **Christian** for at være nogle forstående og støttende kærester og acceptere vores nørdede engagement <3

Tips & råd

Fra workshopdeltagerne:

-Vi laver meget "usynligt arbejde", anerkend dig selv for det

-hav én (halv) dag om ugen til at fokusere på dit arbejde som leder

-Det er ok ikke bare at give dine ansatte alle svarene, de må gerne løse det på deres egen måde

-Du skal ikke have svarene, men hjælpe dem på vej

-Det er vigtigere, hvem du er, end hvad du er!

-Husk du ikke behøver have en uddannelse, for at gøre dit job godt

-Du er dygtigere, end du tror - og mindre dygtigere, end du tror!

-Prioritering = success, du kan ikke det hele

-Vær ikke bange for at række ud efter sparring og hjælp

-check ind med dig selv, hvor meget vil du dele af dit privatliv med frivillige og medarbejdere?

-Fyld ikke din kalender. Indsæt tid til dig selv, giv plads til refleksion (og de 1000 ting som kommer ind fra højre)

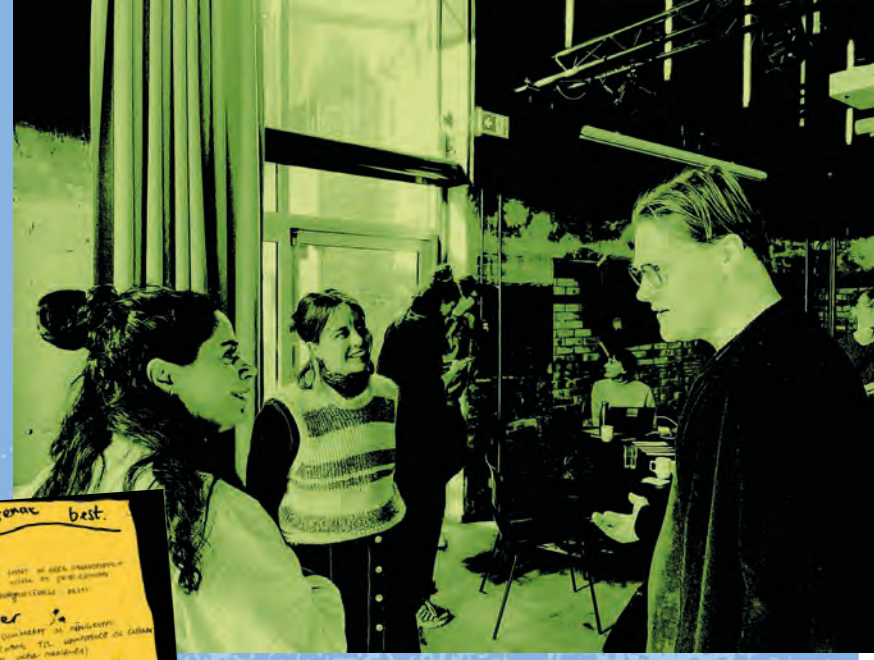
-Husk at fejre alle dine succeser og egen udvikling! Der er altid udfordringer, men du er kommet langt. Tænk til tilbage på, hvor du stod for bare et år siden, og hvor du er idag!

-Sæt grænser for dig selv - husk at overholde dem - ÆGTE

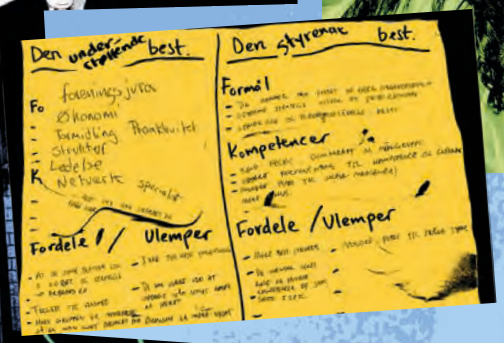
Fotos

Fra workshops

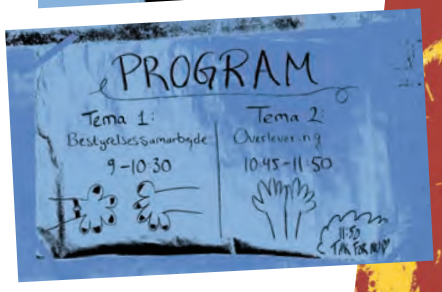






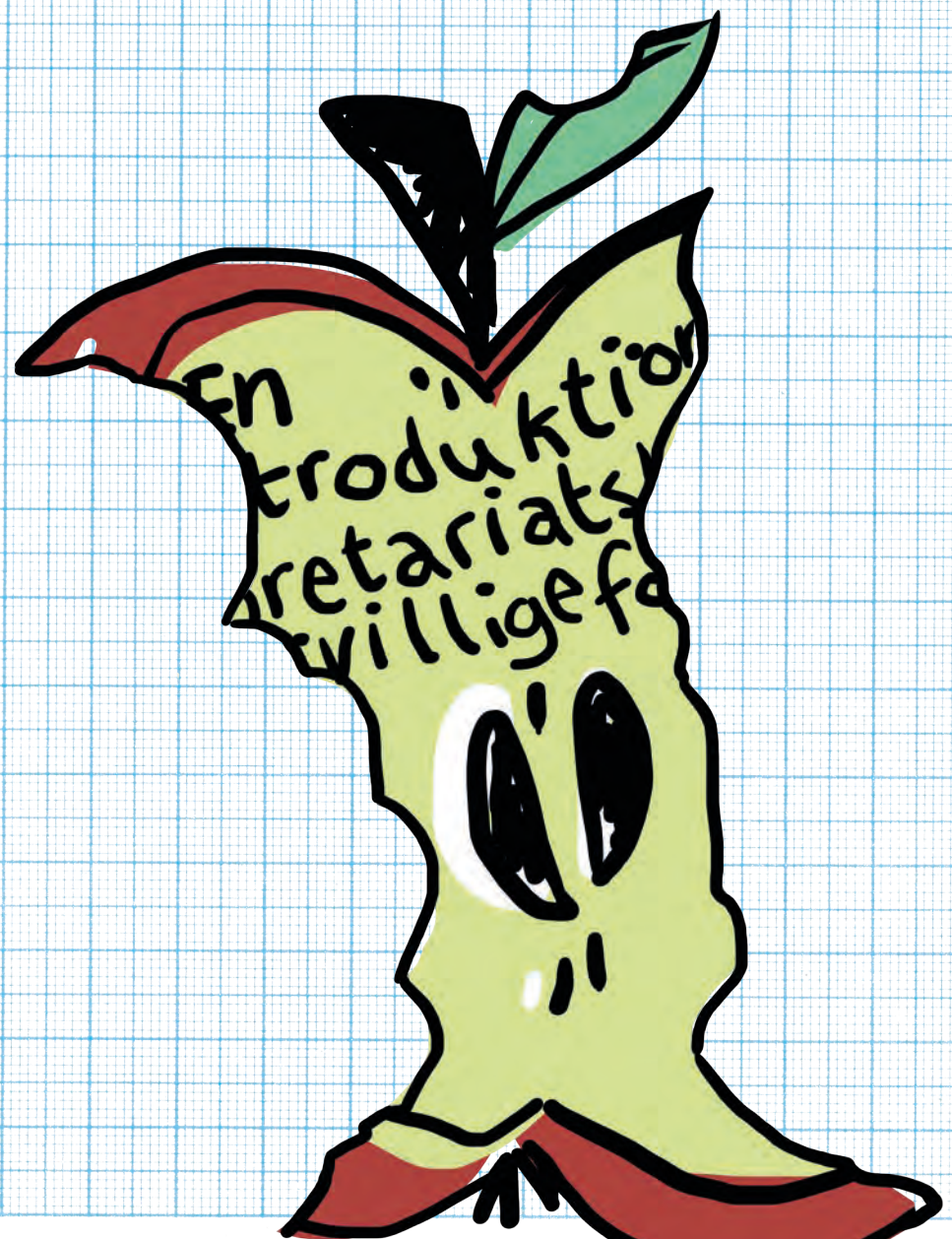


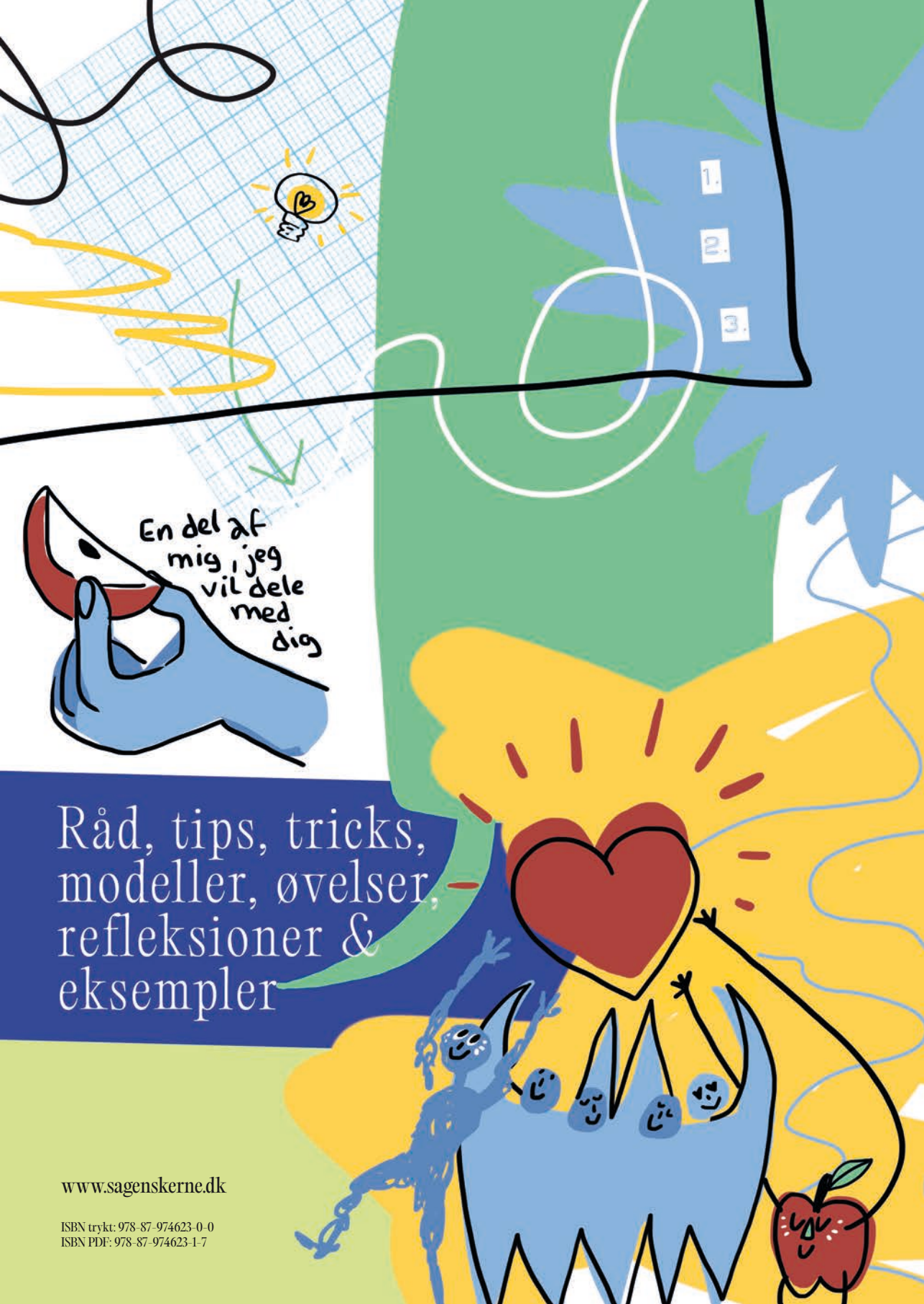









En
trodukt
retariats
villigefa



Råd, tips, tricks, modeller, øvelser, refleksioner & eksempler

www.sagenskerne.dk

ISBN trykt: 978-87-974623-0-0
ISBN PDF: 978-87-974623-1-7