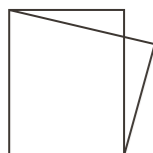


Skovens frivillige ledere



Anders Valentin Bager,
organisationskonsulent,
cand.scient.pol.,
Kronprins Frederiks
Center for Offentlig
Ledelse, Institut for
Statskundskab, Aarhus
Universitet og Gert
Tinggaard Svendsen,
professor, ph.d., Institut
for Statskundskab,
Aarhus Universitet

Hvordan får frivillige ledere samarbejdet med de frivillige hjælpere til at lykkes? Sådanne ledelseskompetencer i en ikke-profession vil forventeligt i nogen grad også kunne overføres til en given leders profession. Med udgangspunkt i spilteori og data fra Smukfest gives to hovedforklaringer. Først er de som hard-ridere gode til at skabe sociale relationer og belønne hard-ridere med hjælpere via retfærdig social anerkendelse for deres indsats. Her skabes en ekstra social gevinst ved tillidsbaseret samarbejde. For det andet er nogle hard-ridere klare til, som tough-ridere, at opdrage en easy-rider hjælper via samtale og krav om arbejde eller ej. Samlet gives her et vigtigt signal i forhold til, hvad forventningen er, så easy-ridere ikke belønnes og dermed ikke fortrænger hard-ridere i fremtiden.

1. Indledning

Danmark er et sted, hvor frivilligheden trives. Sammen med de andre skandinaviske lande ligger Danmarks grad af frivillighed konsekvent blandt de højeste internationalt set (Henriksen, 2014: 268-269). Frivillige har stor betydning for samproduktion og et velfungerende samfund med talrige socioøkonomiske fordele (Ostrom, 1990; 1996). De får ofte tingene til at lykkes og skaber rammerne for utallige sociale fællesskaber over hele landet. 'Frivillighed' er umiddelbart en lidt løjerlig ikke-profession, men ledelseserfaringerne herfra kan vise sig at være nyttige for netop professionerne. Ifølge Johansen og Frederiksen (2020) betegner en profession en gruppe mennesker med en særlig kunnen, som er baseret på videnskab og faglig indsigt, og sådanne professioner vil endvidere kunne analyseres inden for rammerne af tilstødende

'Frivillighed' er umiddelbart en lidt løjerlig ikke-profession, men ledelseserfaringerne herfra kan vise sig at være nyttige for netop professionerne.



begreber. Her fokuserer vi netop på et tilstødende begreb, nemlig de frivillige. Deres ledelseskompetencer kan muligvis med fordel overføres til den pågældende leders normale arbejdsliv.

Et relevant eksempel på relevante erfaringer med frivillig ledelse for professioner findes således i dyrehaven i Skanderborg. Her afholdes musikfestivalen Smukfest hvert år den 2. weekend i august. Bag festivalen står foreningen Skanderborg Festivalklub, som alle de mere end 14.000 frivillige hjælpere er medlem af. Skanderborg Festivalklubs medlemmer bruger over 675.000 timer af deres overskudsenergi i festivalen årligt, hvilket svarer til i omegnen af svimlende 350 årsværk.

Mere konkret anvender Smukfest to typer af frivillige indsatser fra disse frivillige i skoven. For det første er der en

stor gruppe af almindelige medhjælpere (ca. 13.000), som arbejder frivilligt i forbindelse med festivalens opsætning, afvikling og nedtagning. For det andet er der en mindre gruppe af frivillige ledere (ca. 1.650), som har ansvaret for et medhjælperhold (bl.a. planlægning, rekruttering, eksekvering og evaluering). Hvis ingen gad at være frivillige og samarbejde, så ville fællesskaber som Smukfest snart være en saga blot.

Umiddelbart er der stærke kollektive handlingsproblemer forbundet med frivillighed. Således vil den enkelte frivilliges privatøkonomiske fordel herved som regel være forsvindende i forhold til de samlede omkostninger i form af tid og ressourcer (Svendsen, 2020a, 2020b). Der er store alternativomkostninger forbundet med frivillighed. Man kunne alternativt have tjent penge ved lønnet arbejde. Ud fra en strikt økonomisk

tankegang er det derfor en gåde, hvorfor frivillige knokler for det fælles bedste (Svendsen & Svendsen, 2014: 137-138). Især kan man undre sig over de frivillige leders arbejdsindsats, der er væsentligt højere end de almindelige medhjælperes. Adspurgt om, hvor mange timer de frivillige arbejdede i forbindelse med Smukfest i Skanderborg 2018, svarede lederne således, at de i gennemsnit arbejdede 78 timer, mens medhjælperne arbejdede 34 timer. Lederne får ej heller nogle særlige materielle fordele, der umiddelbart kan forklare deres ekstra indsats (Bager, 2019). Ledelse kan helt enkelt defineres som det at skabe resultater sammen med og via andre (Andersen et al., 2017).

De ledelseskompetencer, der udvikles i denne frivillige ikke-profession, er interessante, da de med fordel også til dels vil kunne overføres til den givne leders profession. Man kan for eksem-

Hvordan får de frivillige ledere samarbejdet med de frivillige hjælpere til at lykkes?



pel forestille sig, at det som frivillig leder er endnu sværere at facilitere et samarbejde mellem frivillige, fordi der simpelthen er færre ledelsesmæssige værktøjer at tage op af værktøjskassen. Som frivillig kan man jo vælge at tage sine ting og gå. Det kan medarbejderne ikke bare gøre på en almindelig arbejdsplads, hvor lederen også skal facilitere et samarbejde, så man som leder kan skabe resultater sammen med og via ens medarbejdere. Med andre ord skal frivillige ledere evne at få samarbejdet til at lykkes, om end de har færre værktøjer til rådighed. Derfor kan man forvente, at de ledelseskompetencer, som de frivillige ledere udvikler i en frivillig kontekst, vil kunne overføres til den givne frivillige leders profession og normale arbejdspliv.

Derfor vil vi i denne artikel fokusere på de frivillige ledere, og hvad der karakteriserer dem i forhold til at få samarbejdet til at lykkes med deres hjælpere; erfaringer, der kan forventes overført til deres egentlige profession. Hovedspørgsmålet er derfor: *Hvordan får de frivillige ledere samarbejdet med de frivillige hjælpere til at*

lykkes? I det følgende præsenterer afsnit 2 først begrebstrioen *hard-rider*, *easy-rider* og *tough-rider*, som kan beskrives ved hjælp af spilteori. Afsnit 3 fortsætter med en beskrivelse af, hvordan disse spillertyper kan optræde i virkeligheden med Smukfest som eksempel. Afsnit 4 giver en konklusion, mens afsnit 5 ser på de bredere perspektiver og en Smukfest-model i forhold til frivillig ledelse og overførsel af ledelseskompetencer til en profession.

2. Begrebstrio

Begrebstrioen *hard-rider*, *easy-rider* og *tough-rider* er udviklet af Svendsen et al. (2021). Vi bygger i det efterfølgende på deres spilteori. En *hard-rider* bidrager således så meget som muligt. En *easy-rider* bidrager så lidt som muligt og springer hele tiden over, hvor gærdet er lavest. En *tough-rider* er en *hard-rider*, som påtager sig den særlige opgave, det kan være at opdrage en *easy-rider*.

En frivillig leder antages som udgangspunkt at være en *hard-rider*. Vi ser nu på tre spilteoretiske situationer: i) hvor

hard-rider lederen først står over for en *hard-rider* hjælper; ii) dernæst står *hard-rider* lederen over for en *easy-rider* hjælper; iii) og endelig situationen med en *tough-rider* leder over for en *easy-rider* hjælper.

Ad i) *Hard-rider* leder over for *hard-rider* hjælper

Forenklet kan *hard-rider* i denne sammenhæng defineres som en social spiller, der altid samarbejder. Vedkommende er til at stole på. Tillid kan her kort defineres som forventningen om, at en anden lever op til den pågældende norm; i det her tilfælde at arbejde og bidrage til fællesskabet (Svendsen & Svendsen, 2014). En norm kan kort defineres som en uformel eller ikke-nedskreven spilleregul (North, 1990).

Når det tillidsbaserede samarbejde lykkes, får parterne ekstra gevinst ved relationen og den sociale interaktion (Gundlach & Svendsen, 2019). Frivillige kan, for eksempel, få ekstra glæde og "overskudsenergi", når der i kroppen udløses lykkehormonet oxytocin ved et

velfungerende samarbejde (Pedersen et al., 2009). Oxytocin kaldes også kærlighedshormonet eller krammehormonet. Ligeledes kan et klap på skulderen og social anerkendelse øge gevinsten ved at samarbejde (Ostrom & Ahn, 2009; Pedersen & Svendsen, 2019). Det betyder, at når en frivillig *hard-rider* leder står over for en *hard-rider* hjælper, så lykkes samarbejdet. I tabel 1 får de to spillere 5 point hver. Her udtrykker det første tal gevinsten for spiller 1, mens det andet tal udtrykker gevinsten for spiller 2. Samlet scorer de to *hard-rider* altså en samlet gevinst på 10 point.

Tabel 1: Vellykket samarbejde mellem en *hard-rider* leder og en *hard-rider* hjælper

	Spiller 2: Hard-rider hjælper, der samarbejder
Spiller 1: Hard-rider leder, der samarbejder	5, 5

Kilde: Baseret på Svendsen et al. (2021).

Ad ii) *Hard-rider* leder over for *easy-rider* hjælper

Står lederen nu over for en *easy-rider* hjælper, så får vi en ny situation. *Hard-rider* lederen vil fortsat spille samarbejde, hvorimod *easy-rider* ikke får nogen ekstra social gevinst. I stedet vil denne, som en ren *homo economicus*-type, optræde opportunistisk og snævert gå efter at maksimere sin egen privatøkonomiske fordel. Lad os sige, at hvis de to spillere vælger at samarbejde, så vil *hard-rider* lederen igen tjene 5 point på samarbejdet som før. Men *easy-rider* hjælperen får nu kun 3 point ud af et

samarbejde, da den ekstra sociale gevinst på 2 ikke skal medregnes her.

Samlet set tjener de to da 8 point ved et samarbejde. Men her vil de ende op i en situation uden samarbejde, fordi *easy-rider* vil forsøge at score kassen ved at lade *hard-rider* samarbejde og bidrage, mens *easy-rider* selv kører på frihjul. Hvis *hard-rider* vælger at samarbejde, mens den anden ikke gør, så lad os sige, at denne nu kun får 1 point ud af det, fordi lederen selv skal lave al arbejdet. *Easy-rider* hjælperen kan derimod lave noget andet – for eksempel dovne den og holde pause, drikke sodavand og generelt undgå at få "jord under neglene" i forbindelse med det frivillige arbejde. *Easy-rider* hjælperen tjener nu 4 point ved at lade lederen trække læsset. *Easy-rider* hjælperen kan også, for eksempel, melde sig som frivillig for at kunne skrive det på sit CV og ellers lave så lidt som muligt, men til gengæld nyde godt af den billige mad og drikke i medhjælperbaren, musik og fester i medhjælperområdet osv.

For 4 point er større end de 3 point, når begge samarbejder, så vil *easy-rider* hjælperen vælge ikke at samarbejde, og *hard-rider* lederen bliver snydt – står tilbage med det, som Svendsen et al.

	Spiller 2: Easy-rider hjælper, der samarbejder	Spiller 2: Easy-rider hjælper, der ikke samarbejder
Spiller 1: Hard-rider leder, der samarbejder	5, 3	1,4

Tabel 2: Mislykket samarbejde mellem en *hard-rider* leder og en *easy-rider* hjælper

Kilde: Baseret på Svendsen et al. (2021).

(2021) har kaldt 'tåbens løn' (sucker's payoff). Det vil således ikke lykkes de to spillere her at løse det kollektive handlingsproblem i en gruppe, selvom de samlet vil få 8 point ud af et samarbejde i stedet for 5 point, når den ene, altså *easy-rider* vælger at snyde og ikke at samarbejde (Olson, 1965; Svendsen, 2020).

Ad iii) *Tough-rider* leder over for *easy-rider* hjælper

En frivillig leder vil som *hard-rider* kunne opdrage en *easy-rider* og på den måde 'luge ud' blandt de frivillige hjælpere. En sådan *hard-rider* leder, der er villig at bruge tid og ressourcer på at straffe en *easy-rider* hjælper, kalder vi en *tough-rider*. Hvis *easy-rider* udebliver fra sin tjans, kan *tough-rider*en, for eksempel, pålægge en straf ved at klippe den frivillige hjælpers armbånd, så vedkommende ikke længere har adgang til området. Dette er den ultimative straf, som en *tough-rider* leder kan benytte sig af. Men det kan også foregå på en mere subtil måde, når den frivillige leder skal sammensætte sit hold af frivillige medhjælpere. Her tænker man som leder tilbage på sidste års hold, og hvis man i erindringerne kommer i tanke om et par frivillige, der egentlig brugte det meste af tiden på at holde pauser og drikke

Cocios, så kan det være, at de ikke får en invitation til næste års festivalhold. Sidst kan straffen også foregå ved, at man som frivillig leder tager en 1:1-samtale med den pågældende hjælper og fortæller vedkommende, at den nuværende indsats ikke er tilstrækkelig; at vedkommende svigter fællesskabet og ødelægger holdånden ved at dovne den på sine vagter.

Antag, at straffens størrelse beløber sig til 2 point. Dermed reduceres easy-rider hjælperens gevinst ved ikke-samarbejde til 2 point (imod 4 point før). Da 3>2, kan det nu bedre betale sig for easy-rider hjælperen at samarbejde, se tabel 3. Afgørende er således, at de 3 point nu er større end de 2 point, som det var muligt at score, når den anden samarbejder, mens man ikke selv gør. Easy-rideren vælger nu samarbejde, og det er muligt at høste den fælles gevinst på 8 point for begge spillere.

Ligeledes kunne man også forestille sig forskellige kombinationer af belønning (gulerod) og straf (pisk). Hermed vil den frivillige leder som tough-rider kunne håndtere en problematisk easy-rider hjælper, så det ikke længere kan svare sig for sidstnævnte at køre på frihjul. Når frivillige ledere ændrer gevinsterne i spillet på denne måde, kan samarbejdet

og win-win-situationen blive den dominerende strategi.

3. Smukfest¹

Først ser vi på spilsituationen med vellykket samarbejde mellem en *hard-rider leder* og *hard-rider hjælper*. Blandt de fleste ledere og frivillige hjælpere er der her ekstra sociale gevinster forbundet med, at man skaber et fællesskab, som skaber en festival (Skanderborg Festivalklub, 2019). Når man spørger lederne, hvorfor de vender tilbage år efter år, bliver det også et fællesskab, der afføder nære venskaber og/eller nye bekendtskaber, der bliver afgørende for motivationen. Det er et fællesskab på et hold, hvor også de unge blive indsluset. Og hvis nogen har problemer, kan de være ærlige og tale omkring dem. Uanset om det er sammen med nye eller gamle bekendtskaber, understreger lederne dog, at det er fællesskaberne og bekendtskaberne, der trækker i dem – det ekspliciteres faktisk, at det ikke er musikken. Samarbejdet er typisk præget af tillid, smil, klap på skulderen og anerkendelse. En leder udtrykker det således, at der i det frivillige armbånd faktisk ligger et mærkat/stempel, der signalerer åbenhed og pålidelighed; at de er værd at stole på, selvom man ikke kender dem (Bager, 2019).

Lederne pointerer, at tilliden og pålideligheden spiller en central rolle, fordi den så sjældent bliver misbrugt. Det forventes, at folk lever op til forventningen og lægger en tilfredsstillende indsats uden samme mulighed for kontrol som på en almindelig arbejdsplads. Hermed fungerer tilliden som en stærk samarbejdsresource i det frivillige fællesskab. Her er altså tydelige ekstra sociale gevinster forbundet med at være en *hard-rider leder*. Det er ikke materielle belønninger, der driver lederne, og derfor kan foreningen netop køre en nonprofit-profil. For eksempel udtaler en af lederne direkte, at typen af forening og fællesskab er afgørende, og at vedkommende ikke vil arbejde for private som på NorthSide. Hvis det kun var for den rent økonomiske vindings skyld, så ville denne leder ikke involvere sig år efter år (ibid.).

Ligeledes skabes ekstra sociale gevinster og 'overskudsenergi' blandt medhjælperne (Skanderborg Festivalklub, 2019: 7). Adspurgt om fællesskabet svarer medhjælperne, at det gør arbejdet behageligt, og at det bedste er basen, man har for sit hold. De frivillige hjælpere er typisk pligtopfyldende med godt humør, hvor man stoler på, at folk yder en indsats, der modsvarer det, som de får ud af det: "Frivillighed er jo sindssygt tillidsbaseret i den organisation, som der er. [...] Ens chefer er jo også frivillige, og øhm, der er ligesom ikke de samme konsekvenser ved at yde et mindre stykke arbejde end på arbejdsmarkedet. Så motivationen – hvis den ikke er der ift., at man har noget forpligtigelse, så kan det blive enormt svært at drive det" (Bager, 2019: 92). Bagområderne er her vigtige instrumenter til at opbygge fællesskaber og skabe venskaber i pauserne (Skanderborg Festivalklub, 2019: 178). Her er

Lederne pointerer, at tilliden og pålideligheden spiller en central rolle, fordi den så sjældent bliver misbrugt.



netop tale om mødesteder for det frivillige fællesskab.

Medhjælperne oplever, at forholdet til den nærmeste leder er karakteriseret ved venlighed, forståelse, erfaring og lydhørighed. Således udtaler en medhjælper, at når man har været med i mange år, så kommer man efterhånden til at kende sin leder, som godt ved, at man yder en indsats og gerne lytter til, hvad man har at sige. Her er det godt, at det bliver værdsat, at man hjælper. Social anerkendelse er dermed en vigtig motivationsfaktor (Bager, 2019). Lad os dernæst se på spilsituationen, hvor en *hard-rider leder* står over for en *easy-rider hjælper*, som kan dovne den. For eksempel pointerer *hard-rider lederne* også, at der især kan opstå kollektive handlingsproblemer mellem holdene: "For vi har også andre siloer, hvor der desværre er et stort mismatch i det hele. [...] Jeg har andre frivillige, som arbejder røven ud af bukserne og lægger ekstra mange timer. De får ikke noget for det, men så kan der komme en eller anden udefra, som skal hjælpe på det

andet hold – [...] og så få noget for det. Og hvor man bare tænker, hvad fanden sker der?"

En sådan ulighed mellem holdene mindsker den sociale anerkendelse og det gensidige samarbejde. Easy-riding kan på denne måde svække samarbejdet. Det er her helt afgørende, at de frivillige trækker på samme hammel ligesom et fodboldhold, som en af lederne udtrykker det. Alle skal bidrage, når man er på holdet, og man kan ikke bare stille fuld op til en fodboldkamp eller gemme sig i kampens hede (ibid.).

De frivillige hjælpere taler også om, at man faktisk kan dovne den – også over for andre frivillige hold og deres ledere. Som det bramfrit bliver udtrykt, så kan man "sende lorten" videre. Det bliver også sagt, at alle kan finde på at dovne den lidt en gang imellem, og en sådan *easy-rider* adfærd er derfor noget, der skal tages højde for. For eksempel har der været situationer, hvor enkelte frivillige har fået et armbånd til festivalen

uden til gengæld at udføre et ordentligt stykke arbejde. Her påpeges det, at medhjælperne ikke fuldt ud følger tillidsstrategierne for at få alle til at leve op til forventningerne, idet de ikke søger at italesætte/irrettesætte (straffe) frivillige, der ikke lægger en ordentlig indsats i arbejdet. Det kan her være svært at tage ansvar og gå rundt og være 'bussemand'. Her kan medhjælperne nogle gange undre sig over, at en *easy-rider* ikke har mere selvindsigt, end tilfældet er, og at der p.t. ikke bliver luget nok ud i medhjælperstaben til, at man år for år får frasorteret de medhjælperne, der ikke bidrager. Således opleves der på den ene side en irritation over manglende indsats, og omvendt søger disse *hard-rider* medhjælperne som oftest ikke selv at straffe de "dovne" frivillige, når det sker. Derfor er der netop brug for, at en *hard-rider* leder tager ansvaret som *tough-rider* (ibid.).

Endelig ser vi på spilsituationen, hvor en *hard-rider leder* påtager sig at opdrage en *easy-rider* som *tough-rider*.

	Spiller 2: Easy-rider hjælper, der samarbejder	Spiller 2: Easy-rider hjælper, der ikke samarbejder
Spiller 1: Tough-rider, der straffer	5, 3	1, 2 (4)

Tabel 3. Tough-rider lederen pålægger easy-rider hjælperen en straf.

Kilde: Baseret på Svendsen et al. (2021).

Ligesom skovens frivillige ledere gør, er det vigtigt også i andre frivillige ledelsessammenhænge og professioner **at turde optræde som tough-rider**, når det er nødvendigt.



Således er der en tough-rider leder, som udtaler, at der bare er nogen, "som aldrig får fingeren ud". I sådan en situation tager denne leder indimellem en snak med dem (ibid., 62). Det er dog yderst sjældent, at easy-ridere bliver straffet – for eksempel at klippe den frivilliges armbånd (og således udelukke vedkommende fra adgang til festivalen). At klippe armbåndet opfattes som en yderste konsekvens, hvis man slet ikke møder op til sit job. Lederne ser dét af klippe armbåndet på en frivillig som en nødløsning. En leder udtaler, at gennem alle årene er vedkommende kun vidende om, at de på vedkommendes hold har klippet ét armbånd. I stedet tager de hellere en snak med dem, der ikke gider at arbejde og bare er til gene. De siger direkte til dem, at de må vælge, om de vil arbejde eller ikke arbejde. Her er det essentielt ikke at svigte andre frivillige og deres indsats, hvor lederne føler et stort ansvar for at oplære nye frivillige

i, hvordan det frivillige arbejde og forventningerne fungerer. Ellers risikerer fællesskabet at falde fra hinanden, hvis normerne ikke opretholdes, og der opstår en forskel i indsats; en forskel, der splitter de frivillige. Derfor fremhæver lederne, at fællesskabet først bliver truet, når det bliver opdaget, hvordan nogle udnytter systemet: "Men vi har fællesskabet. Og det fællesskab bliver først truet, når det bliver opdaget, hvordan de udnytter systemet. Så splitter det folk. [...] Men jeg skal også være helt ærlig og sige, at mange af dem bliver også luget ud stille og roligt. Og så kommer der den der fællesskabsånd omkring tingene" (Bager, 2019).

Generelt hersker der blandt lederne til Smukfest en væsentlig vilje til at italesætte/rettesætte (straffe) frivillige, der ikke leverer en ordentlig indsats. Lederne optræder altså gerne som en tough-rider leder over for en easy-rider hjælper. En

af lederne udtaler også, at hun godt kan lide den der form for mor-rolle således, at de frivillige hjælpere "ligesom får en ordentlig indgang til festivalen" (ibid.). Der kan altså ligge noget opdragelse i at være "mor" over for de frivillige – at de lærer, hvordan man er en god frivillig.

4. Konklusion

Hovedspørgsmålet udsprang af en undren over, hvordan de frivillige ledere via en stor arbejdsindsats får samarbejdet til at lykkes i forhold til de frivillige medhjælpere. Denne indsigt var også særdeles relevant i forhold til tanken om at udvikle og overføre ledelseskompeterer fra en frivillig ikke-profession til den givne leders profession.

Vi forsøgte at kaste nyt lys over dette samarbejde via begrebstrioen hard-rider, easy-rider og tough-rider. Spilteorien foreslog her, at samarbejdet som oftest lykkes, fordi både frivillige ledere og medhjælpere er hard-ridere, som får

en ekstra social gevinst og 'overskudsenergi' af at samarbejde i win-win-situationer. Problemet opstår i de tilfælde, hvor en medhjælper optræder som en easy-rider, der udnytter, at lederen og de andre samarbejder. Vedkommende kan da køre på frihjul og score kassen på det. Det er her vigtigt, at lederen håndterer dette potentielle problem i opløbet for ikke at ende op med 'tåbens løn' (sucker's payoff), som vil kunne demotivere hard-riderne. Her er det vigtigt at luge ud og holde antallet af easy-ridere nede. Dette er en opgave for tough-rider lederen, som er villig til at påtage sig at opdrage easy-rideren, så sidstnævnte enten begynder at samarbejde eller må forlade projektet.

Vi kan konkludere, at de frivillige ledere til Smukfest får samarbejdet med de frivillige hjælpere til at lykkes på grund af følgende to faktorer. For det første er hard-rider lederne dygtige til at give social anerkendelse til hard-rider medhjælperne, og dermed tildeles de en ekstra social belønning for at gøre det rigtige og bidrage. Her er det vigtigt ikke bare at tage det for givet, at medhjælperne bidrager. De får fortjent et smil og et klap på skulderen. Anerkendelsen sender samtidigt et vigtigt signal til alle andre om, at her er der tale om en hard-rider medhjælper, som lever op til tilliden og følger den rigtige norm i forhold til arbejde og ordentlig adfærd.

For det andet var der hard-rider ledere, som var villige til at opdrage en easy-rider hjælper som tough-ridere. Det var vigtigt, at netop lederne påtog sig denne rolle, da hard-rider medhjælperne helst undgik at lægge en ordentlig indsats. Hvis man bare lod det sejle, ville easy-rideren kunne udnytte situationen og

score kassen, hvorimod lederen og de andre stod tilbage med 'tåbens løn' (sucker's payoff). Hvis ikke tough-rider lederen havde grebet ind, ville det samtidig være et signal til andre om, at det er i orden at dovne den her, og dermed kunne samarbejdsnormerne undergraves på sigt, så easy-ridere efterhånden fortrænger hard-ridere blandt hjælperne. Tough-riderne var her dygtige til at tage hånd om easy-ridere, som de talte med i en kammeratlig og hjælpsom tone, hvorefter de fik valget mellem at blive eller ej.

Især udvikling af den venlige tough-rider rolle er en central ledelseskompeterer, som givetvis kan overføres til den givne leders profession. For eksempel folkeskolelæreren eller pædagogen, der på en venlig men bestemt måde må håndtere vanskelige dagligdags situationer ift. kolleger, elever, forældre eller børn. Udviklingen og overførslen af ledelseskompeterer fra en frivillig kontekst til en given profession er således et centralt omdrejningspunkt for fremtidig forskning.

5. Perspektiv og Smukfest-model

Vi vil nu brede analysen ud til det større perspektiv og søge at perspektivere resultaterne, så de også bliver relevante for frivillige i andre organisationer. Hvad kan vi lære fra Smukfest om ledelse af frivillige generelt set? Frivillig ledelse er noget specielt, eftersom den frivillige medarbejder netop er frivillig og kan vælge at tage sine ting og smutte, hvis vedkommende ikke gider mere. Her handler det netop om at skabe en tilstrækkelig ekstra gevinst ved samarbejdet, så at medarbejderne ikke skal 'tvinges til truet', men får lov at blomstre som hard-ridere.

Ligesom skovens frivillige ledere gør, er det vigtigt også i andre frivillige ledelsessammenhænge og professioner at turde optræde som tough-rider, når det er nødvendigt. Her gælder det om at være ærlig, turde sige nej og lægge falsk høflighed på hylden over for en easy-rider, der måske hellere vil sidde og drikke sodavand hele dagen frem for at bidrage til det fælles bedste. Når tough-rider lederen på denne måde 'kender sine lus på travet', så bliver der luget ud blandt de dovne. Hermed signaleres samtidig, hvad tillidsbaseret ledelse går ud på, så den ønskede adfærd opnås i forhold til de normer og den kultur, som understøtter ordentlighed. Tough-rider lederne slipper dermed også selv for at være 'bussemænd', hvilket gør det endnu mere attraktivt at være i deres sko.

På baggrund af disse resultater kan vi nu opstille en "Smukfest-model", der kan bidrage til at inddrage principper fra tillidsbaseret ledelse af frivillige på en musikfestival til ledelse af frivillige generelt samt til dels overvejes overført til professioner og det normale arbejdsliv. Principperne skal naturligvis tilpasses den konkrete kontekst. For at understøtte gevinsten ved samarbejde og fællesskab, for eksempel i form af oxytocin og social anerkendelse, så skal der for det første være et fysisk mødested. Og det skal være et konkret mødested. På Smukfest er der over 13.000 frivillige, og det skal ikke forstås som et mødested for alle frivillige, som man konkret samarbejder med. Det er for eksempel et hyggeområde for ens frivillige hold, hvor man kan lære sine frivillige holdkammerater at kende. Her kan en leder også optræde som en tough-rider,

når det er nødvendigt, over for en easy-rider.

For det andet kan frihjuls-problemet imødegås ved at organisere sig i små grupper, hvor man mødes jævnligt og opbygger relationer, dvs. opdeling i mindre hold. Her kan alle tale frit og ærligt til hinanden i forhold til klare spille-regler og hvor fejl er noget, alle kan lære af. I gruppen er det vigtigt, at lederen har et råderum. Det kan være råderum til forskellige elementer af ledelsesopgaven (for eksempel rekruttering, fastholdelse, opgaveløsning m.m.). Men mere specifikt vil vi argumentere for, at lederen af den mindre gruppe skal have et råderum ift. at kunne handle som tough-rider i de direkte relationer og dialoger med vedkommendes medarbejdere. Dialogen giver også bedre problemløsning og udnytter den lokale information. Derudover er gruppestørrelsen essentiel ift., at det simpelthen er sværere at gemme sig (og dermed dovne den) på mindre hold. I forlængelse af denne pointe er det også vigtigt at tilføje, at man skal være opmærksom på relationen mellem forskellige frivillige hold. Hvis der opstår en uretfærdighed mellem holdene, kan det demotivere de frivillige og dermed tilskynde til, at flere frivillige vælger en easy-rider strategi.

For det tredje – og i perspektiv – er det også vigtigt, at undgå et for ensidigt fokus på at udbyde private fordele til medhjælperne. Resultatet kan nemt blive et ikke-ønskværdigt "noget-for-noget-forhold" blandt medhjælperne. Derfor kan Smukfest også i fremtiden anvende sin nonprofit-profil aktivt til at tiltrække og fastholde frivillige. Her kan der med fordel skelnes mellem et internt og et eksternt perspektiv. Internt vil Smukfest over for de frivillige kunne synliggøre nonprofit-profilen gennem en aktiv italesættelse af, hvad overskuddet fra festivalen konkret skal bruges på (for eksempel hvilke forbedringer eller nye påfund man laver fra år til år). Det kan tænkes, at dette ligeledes understøtter samarbejdet, når de frivillige bliver gjort opmærksom på, hvordan deres indsatser ender i en fælles pulje til gavn for festivalen på længere sigt. Eksternt vil Smukfest kunne anvende nonprofit-profilen til at positionere sig på festivalmarkedet. Eftersom de voksende kommercielle festivaler øger konkurrencen om de frivillige hænder, så kan der netop på længere sigt ligge et potentiale i at være nonprofit ift. at kunne motivere de frivillige via sociale belønninger. Denne 'tre-trins-raket' er sammenfattet i tabel 4.

Tabel 4:
Smukfest-modellen angående frivillig ledelse.

- 1) Fysisk mødested med social anerkendelse
- 2) Små grupper og dialog
- 3) Non-profit organisation

Andre udfordringer for en frivillig organisation kunne være den situation, hvor en easy-rider leder rekrutterer easy-rider medhjælperne – med risiko for et lille lukket økosystem, hvor ingen laver noget i gruppen. Hvordan fanger den ansatte leder denne 'systemfejl' i et kæmpe maskineri, hvor mantraet er tillid frem for kontrol, og hvor der ikke er stærke incitamenter til at involvere den ansatte leder? Ligeledes kunne man nærmere overveje, hvordan den øverste ledelse giver både ansatte ledere og frivillige ledere de nødvendige værktøjer til også at varetage tough-rider-funktionen om nødvendigt. Endelig vil fremtidige undersøgelser kunne søge at afdække, hvor meget de frivillige ledere bruger deres faktiske erfaringer og udviklede ledelseskompetencer fra det frivillige ledelsesarbejde (ikke-profession) i forhold til deres lønnede jobs og forskellige professioner.

**Takkenote: Stor og varm tak til Maja Engberg-Sønderskov (Frivillighedschef i Skanderborg Festivalklub) samt Ulla Lund (Frivillighedschef i VisitAarhus) for konstruktive kommentarer.*

REFERENCER

Andersen, Lotte Bøgh et al. (2017). *Ledelse i offentlige og private organisationer*. København: Hans Reitzels Forlag (Statskundskab, vol. 20).

Bager, Anders Valentin (2019). *Kollektive handlingsproblemer, motivation og frivilligt arbejde: Et mixed-methods studie af motivationsfaktorer bag frivilligt arbejde på Smukfest*. Speciale ved Institut for Statskundskab, Aarhus Universitet.

Gundlach, E. & Svendsen, G.T. (2019). How do high and low levels of social trust affect the long-run performance of poor economies? *Journal of International Development*, 31(1), 3-21.

Henriksen, L.S. (2014). "Stabilitet og dynamik – perspektiver og skandinavisk udsyn". I: Fridberg, Torben & Lars S. Henriksen (red.), *Udviklingen i frivilligt arbejde 2004-2012* (s. 267-280). København: SFI – Det Nationale Forskningscenter for Velfærd.

Johansen, M.B. & J.T. Frederiksen (2020). Hvad er professionsforskning? *Tidsskrift for Professionsstudier*, 31, 6-21.

North, D.C. (1990). *Institutions, Institutional Change, and Economic Performance*. New York: Cambridge University Press.

Ostrom, E. (1990). *Governing the Commons. The Evolution of Institutions for Collective Action*. Cambridge.

Ostrom, Elinor (1996). "Crossing the Great Divide: Coproduction, Synergy, and Development". *World Development*, 24(6): 1073-1087.

Ostrom, E. & Ahn, T.K. (2009). The meaning of social capital and its link to collective action. I: Svendsen, G.T. & Svendsen, G.L.H.

(red.), *Handbook of Social Capital. The Troika of Sociology, Political Science and Economics*, s. 17-35. Cheltenham: Edward Elgar.

Pedersen, K.H. & Svendsen, G.T. (2019). *Elinor Ostrom*. Statskundskabens klassikere. København: Djøf Forlag.

Petersen, M.B., Roepstorff, A. & Serritzlew, S. (2009). Social Capital in the Brain? I: Svendsen, G.T. & Svendsen, G.L.H. (red.), *Handbook of Social Capital: The Troika of Sociology, Political Science and Economics* (s. 75-92). Cheltenham: Edward Elgar.

Skanderborg Festivalklub (2019). *Waltherånd – Overskud, fest og frivillighed i 40 år*. Tarm Bogtryk A/S.

Svendsen G.T. (2020a). Collective Action Problem. I: Harris, P. et al. (red.), *The Palgrave Encyclopedia of Interest Groups, Lobbying and Public Affairs*. London: Palgrave Macmillan. https://doi.org/10.1007/978-3-030-13895-0_34-1

Svendsen G.T. (2020b). Olson, Mancur. I: Harris, P. et al. (red.), *The Palgrave Encyclopedia of Interest Groups, Lobbying and Public Affairs*. London: Palgrave Macmillan. https://doi.org/10.1007/978-3-030-13895-0_47-1

Svendsen, G.T. & G.L.H. Svendsen (2014). "Gratisme, frivillighed og tillid". I: Böss, Michael (red.), *Folkestyrets rugekasser: frivillige foreninger og folkestyre* (s. 137-149). Aarhus: Aarhus Universitetsforlag.

Svendsen, G.L.H., Brandt, U.S. & Svendsen, G.T. (2021). *Kontrol eller tillid?* København: Akademisk Forlag.

NOTER

¹ Artiklens data baserer sig på datamaterialet fra følgende speciale: Kollektive handlingsproblemer, motivation og frivilligt arbejde: Et mixed-methods studie af motivationsfaktorer bag frivilligt arbejde på Smukfest, Institut for Statskundskab, Aarhus Universitet, 2019. Forfatter er Anders Valentin Bager (medforfatter til denne artikel).