



Hvordan en pickle blev til frivilligledelse

Guide til at lede fællesskaber, hvor løn ikke er drivkraften

Hvordan en pickle blev til frivilligledelse

Guide til at lede fællesskaber, hvor løn ikke er drivkraften

Kenneth Erik Johansen

Hvordan en pickle blev til frivilligledelse

1. udgave, 2025

© KJAV

Omslag: AI Generated ChatGPT 5.0

Illustrationer: AI Generated ChatGPT 5.0

Billeder: Kenneth Erik Johansen, Amanda Binger (forside)

Korrektur: Bjørn Nielsen

Kopiering og gengivelse af hele eller dele af denne bog er tilladt, så længe korrekt reference og kildeangivelse til forfatteren angives.

ISBN PDF: 978-87-974234-9-3

EAN: 9788797423493

ISBN TRYK: 978-87-974234-8-6

EAN: 9788797423486

Kenneth Erik Johansen,

Viceberedskabsinspektør ved Roskilde Brandvæsen.

Disclaimer

Bogen *Hvordan en pickle blev til frivilligledelse* er inspireret af idéen bag Bob Farrells oprindelige begreb "*Give'em the Pickle!*" og den senere "*Leadership Pickle*".

Denne udgivelse er dog hverken tilknyttet, godkendt af eller baseret på Farrells materiale.

Frivilligledelse i denne bog er en selvstændig fortolkning og praksisnær tilgang udviklet af forfatteren, baseret på egne erfaringer med ledelse i frivillige fællesskaber.

Bogen gør ikke brug af originalt materiale, grafik eller indhold fra Bob Farrells virksomhed eller undervisningsmaterialer.

Indhold

HVORDAN EN PICKLE BLEV TIL FRIVILLIGLEDELSE.....	0
FORORD.....	5
MÅLGRUPPE	7
FAGLIG INDLEDNING – LEDELSE AF FRIVILLIGE KRÆVER NOGET ANDET	8
1 GRUNDLAGET	10
1.1 MOTIVATION I FRIVILLIGHED	11
1.2 NÅR MOTIVATION IKKE BARE ER EN FØLELSE – MEN EN FORSKEL	14
1.3 FRIVILLIGLEDELSE – GOD LEDELSE HANDLER OM AT GIVE FOLK DERES PICKLE 16	
1.4 HVAD ER FRIVILLIGLEDELSE	20
1.5 PICKLE I PRAKSIS – LEDELSE I ØJENHØJDE?	21
1.6 FRIVILLIGLEDELSE FORKLARET	25
OPSUMMERING AF DEL 1: GRUNDLAGET	29
2 FRIVILLIGLEDELSE I PRAKSIS	30
2.1 PICKLE-TYPERNE – HVEM ER DU SOM LEDER?	31
2.2 PICKLE-VÆRDIER I HVERDAGEN	36
OPSUMMERING AF DEL 2: FRIVILLIGLEDELSE I PRAKSIS	40
3 NÅR FRIVILLIGLEDELSE BLIVER SVÆRT	41

3.1 NÅR PICKLE IKKE VIRKER – OG NÅR DEN BLIVER EN BJØRNETJENESTE. 42	
3.2 NÅR DU LEDER GENNEM ANDRE.....	47
3.3 ER DET BARE HYGGESNAK – ELLER BYGGER DET PÅ NOGET?	53
3.4 LEDELSE ER (STADIG) MENNESKELIGT	54
3.5 FORFATTERENS REFLEKSIONSNUM: NÅR PICKLE ER SVÆR AT FINDE ...	56

OPSUMMERING AF DEL 3: NÅR FRIVILLIGLEDELSE BLIVER SVÆRT 58

4 UDVIKLING OG FREMTID.....	59
4.1 DIN EGEN PICKLE-PLAN	60
4.2 EKSTRA CASES – NÅR FRIVILLIGLEDELSE BLIVER VIRKELIGHED	61
4.3 FRIVILLIGHED I 2030 – OG STADIG MED PICKLE I HÅNDEN	63
4.4 DIN PICKLE-VÆRKTØJSKASSE	66
4.4.1 Pickle-kompasset – naviger din ledelse med retning og relation 67	
4.4.2 Pickle-tjekliste – giver du det lille ekstra?	70
4.4.3 Din pickle-praksis på 30 dage	72
4.4.4 Årshjul for anerkendelse – giv dem pickle hele året . 74	
4.4.5 FUS-GUIDE – Frivillig Udviklingssamtale med pickle- perspektiv	76
4.4.6 Pickle-profil – hvad motiverer den frivillige?	79
4.5 VIJE-EVNE-MATRIXEN.....	81

OPSUMMERING AF DEL 4: UDVIKLING OG FREMTID..... 83

4.6 TAK TIL	84
4.7 BEGREBER	85

4.7.1	<i>Ledelse</i>	85
4.7.2	<i>Management</i>	85
4.7.3	<i>Leadership</i>	85
4.7.4	<i>Self-Determination Theory (Deci & Ryan)</i>	85
4.7.5	<i>Transformationsledelse (Bass & Avolio)</i>	86
4.7.6	<i>Psykologisk tryghed (Amy Edmondson)</i>	86
4.7.7	<i>Appreciative lederskab</i>	86
4.7.8	<i>Situationsbestemt ledelse</i>	87
4.7.9	<i>Autentisk ledelse</i>	87
4.7.10	<i>Magt (Foucault)</i>	87
4.7.11	<i>Sokrates</i>	87
4.7.12	<i>Tillid</i>	88
4.7.13	<i>Anerkendelse</i>	88

NOTER	89
--------------------	-----------

Forord

Jeg er vokset op i en familie, hvor frivillighed fyldte meget. Det var en naturlig del af vores hverdag – og måske derfor faldt det mig let at engagere mig i frivillighedsorganisationer.

I 2007 blev jeg frivillig i redningsberedskabet, og siden har jeg været optaget af det fællesskab og den energi, der opstår, når mennesker vælger at bruge deres tid og kræfter, uden at penge er drivkraften.

I dag er jeg viceberedskabsinspektør ved Roskilde Brandvæsen og leder for det frivillige kompagni dér. Det betyder, at jeg har stået med både ansvar, undren, fejl, succeser – og mange erfaringer i at lede mennesker, der frivilligt stiller op igen og igen. Det er denne erfaring, bogen bygger på.

Jeg har arbejdet med frivillighed i over 15 år – som leder, underviser og kollega. Undervejs har jeg ofte mødt dygtige og engagerede frivillige, som gerne ville forstå lidt mere om god ledelse, men som ikke havde lyst til at læse lange teoribøger.

Derfor skrev jeg denne bog: ikke som en tung, akademisk afhandling, men som en praksisnær ledelsesguide i øjenhøjde – baseret på både erfaringer og ledelsesteori og formidlet i et sprog, du kan bruge i hverdagen.

Bogen tager udgangspunkt i et koncept, jeg første gang mødte som ung elev på købmandsskolen, “Give’em the Pickle!” – skabt af den amerikanske iværksætter og foredragsholder Bob Farrell.

Budskabet gjorde stort indtryk på mig; Det handler om det lille ekstra, vi vælger at gøre for at møde andre mennesker ordentligt og meningsfuldt.

Mange år senere, i 2024, dukkede tanken op igen – denne gang i en ledelsesmæssig sammenhæng, hvor jeg begyndte at undersøge, hvad det “lille ekstra” kunne betyde i relationel ledelse af frivillige.

Det blev begyndelsen på det, jeg i denne bog kalder *frivilligledelse* – en praksisnær tilgang til at lede med mening, nærvær og blik for det menneskelige.

Jeg vil gerne understrege, at begrebet Give’em the Pickle! og den oprindelige historie er skabt af Bob Farrell og hans team. Jeg har med respekt og omtanke brugt det som inspiration, men frivilligledelse, som præsenteret i denne bog, er min egen videreudvikling.

Den er skabt ud fra mine erfaringer med at lede frivillige i en dansk virkelighed – og med et ønske om at formidle en ledelsesform, der bygger på nærvær, tydelighed og relationer.

Al ære for den oprindelige grundtanke tilfalder Farrell. Min ambition har været at bygge videre med nye vinkler, konkrete eksempler og et praksisnært fundament.

God ledelse handler for mig ikke kun om systemer og skemaer. Det handler om mennesker. Om relationer. Om at få andre til at føle sig set, anerkendt og trygge – så de får lyst til at gøre en forskel.

Målet med denne bog er enkelt:

At give dig konkrete, menneskelige og brugbare redskaber til at lede frivillige med mening og nærvær, uanset om du er ny i rollen eller har mange års erfaring.

Frivilligledelse er mit bud på en praktisk tilgang, der tager relationer alvorligt og skaber engagement gennem nærhed, tydelighed og tillid.

Jeg håber, du finder dit eget lille ekstra undervejs – og får lyst til at give det videre.

Målgruppe

Denne bog er skrevet til dig, der leder frivillige eller arbejder med mennesker, hvis indsats ikke er drevet af løn, men af lyst, engagement og fællesskab.

Det gælder, uanset om du er ansat i en kommune, en frivilligorganisation, en forening, en privat virksomhed eller i et beredskab som jeg selv.

Bogen henvender sig særligt til dig, der er ny i lederrollen, og som ønsker at udvikle dig med fokus på relationer, motivation og menneskelig ledelse.

Den giver dig mulighed for at begynde din lederrejse i øjenhøjde – med lavpraktiske redskaber og et sprog, du kan bruge i hverdagen.

Denne bog hjælper dig med at forstå, hvordan du som leder kan imødekomme netop de behov og samtidig skabe engagement, loyalitet og vedholdenhed over tid.

Der kræves ingen forkundskaber i ledelsesteori.

Frivilligledelse er en praktisk, jordnær og reflektiv tilgang – og bogen kan bruges som samtaleoplæg, personlig inspiration eller konkret værktøj i din hverdag og vil på en forhåbentlig fordøjelig måde give dig indsigt i teorier, du altid vil kunne dykke yderligere ned i.

Faglig indledning – ledelse af frivillige kræver noget andet

Ledelse i frivillige fællesskaber er noget særligt. Når løn ikke er den bærende drivkraft, bygger alt på relationer, tillid og lysten til at bidrage. I denne bog bruger jeg ordet *pickle* som en metafor for de små handlinger, der skaber netop det fundament.

En pickle er ikke bare en syltet agurk. Det er det lille ekstra – en gestus, en handling eller en opmærksomhed, der får mennesker til at føle sig set, værdsat og motiveret. Det kan være et oprigtigt tak, en personlig opfølgning, en hjælpende hånd eller en ekstra indsats på et tidspunkt, hvor det virkelig tæller.

Metaforen blev oprindeligt brugt af den amerikanske iværksætter og foredragsholder Bob Farrell som et billede på god kundeservice. For Farrel betyder ”at give picklen” at gøre noget uventet godt for kunden - ikke fordi man skal, men fordi man vil. I denne bog oversætter jeg Farrells idé til en kontekst, han aldrig skrev om: frivilligledelse. Her kalder jeg det nogle gange *det lille ekstra: meningsfuld opmærksomhed* eller *en menneskelig gestus*. Ordene varierer, men tanken er den samme: at møde mennesker, hvor de er, og give dem noget, der betyder noget.

Frivilligledelse er ikke en metode – det er et mindset. Et mindset inspireret af idéen om pickle, men bygget på egne erfaringer, teori og praksis i frivillige fællesskaber. Det handler ikke om at overforkæle, men om at være opmærksom, menneskelig og meningsbærende.

Ved at kombinere praksisnære erfaringer, cases og refleksionsspørgsmål giver bogen dig et sprog og en struktur til at arbejde med netop dette – og til at finde din egen pickle som leder.

God læselyst – og god fornøjelse med at finde din egen pickle.

- Du kan altid finde nyeste udgave af bogen på brandvaesen.roskilde.dk

I denne bog får du som læser:

1. Indblik i, hvordan frivillig ledelse adskiller sig fra klassisk ledelse.
2. Inspiration til at forstå motivation og drivkræfter hos frivillige.
3. Eksempler og erfaringer, som du kan spejle dig i som leder.
4. Refleksionsspørgsmål, der hjælper dig med at koble bogens pointer til din egen praksis.
5. Perspektiver på samarbejde, relationer og kultur i frivillige fællesskaber.
6. Værktøjer og begreber, du kan bruge til at udvikle din egen tilgang til ledelse.
7. Et mere nuanceret billede af, hvad det vil sige at lykkes som frivillig leder.

God læselyst!

1 Grundlaget

I den første del af bogen tager vi fat i det, der ligger under overfladen af god frivilligledelse – nemlig motivation, mening og menneskelighed.

Du vil få indblik i, hvorfor det at lede frivillige kræver noget mere end klassisk ledelse – og hvordan du som leder kan skabe engagement uden at have løn, kontrakter eller bonusser i hånden.

Det handler om relationer og om at forstå, hvad der egentlig driver mennesker, når de vælger at stille sig til rådighed for en sag, et fællesskab eller en opgave.

Vi ser blandt andet på:

- De psykologiske behov, der motiverer frivillige: autonomi, kompetence og tilhør.
- Hvordan frivilligledelse omsætter teori til praksis gennem små, men meningsfulde handlinger.
- Hvorfor *det lille ekstra* ofte gør den store forskel.
- Og hvordan du kan bruge din opmærksomhed og menneskelighed som ledelsesredskaber.

Del 1 giver dig ikke en tjekliste, men en forståelse.

– En ramme, du kan bruge til at se dine frivillige med nye øjne – og til at begynde at overveje, hvad deres *pickle* egentlig er. Det er her, vi lægger fundamentet. Ikke for drift, men for ledelse med retning, tillid og betydning.

1.1 Motivation i frivillighed

At lede frivillige er noget særligt. Du kan som udgangspunkt ikke true med sanktioner eller belønne med løn.

Din vigtigste valuta er mening og relation – men det er ikke den eneste.

Mange frivillige motiveres også af gode rammer: adgang til nødvendigt udstyr, mulighed for faglig udvikling og opgaver, der føles relevante og meningsfulde. Hvis omgivelserne halter, kan selv den stærkeste mening miste sin kraft¹.

Motivation opstår ofte i samspillet mellem indre værdier (lysten til at gøre en forskel, bruge sine evner eller være en del af et fællesskab) og ydre vilkår (løn, pension, goder etc.).

Derfor kræver det, at du leder med nærvær og med blik for, hvad dine frivillige egentlig kommer for. Frivillige kommer i mindre grad for strukturer, systemer eller ros på intranettet – de kommer for at gøre en forskel.

De kommer, fordi de vil gøre en forskel – og fordi nogen eller noget har givet dem lyst til det.

Tre psykologiske behov – ikke bare “bløde værdier”

I denne bog bruger jeg begrebet frivilligledelse, men det står ikke alene. Det bygger på forskning, der viser, hvad der reelt skaber engagement og vedholdenhed.

Ifølge Self-Determination Theory, udviklet af Deci og Ryan², opstår indre motivation især, når tre grundlæggende behov bliver opfyldt:

Autonomi – følelsen af at have indflydelse og kunne træffe egne valg.

Kompetence – oplevelsen af at mestre noget og bidrage meningsfuldt.

¹ Frivilligrådet (2017). *Motiver den frie vilje – hvorfor engagerer vi os som frivillige?* Frivillighed.dk

² Deci, E.L. & Ryan, R.M. (2000). *Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being*. *American Psychologist*, 55(1), 68–78

Tilhør – følelsen af at høre til og blive værdsat som en del af fællesskabet.

Disse behov går igen på tværs af kulturer, aldre og livssituationer. Og de gælder i høj grad for frivillige – måske endda mere her end i lønnet arbejde, fordi den ydre belønning er fraværende.

Forskning i frivillig motivation bekræfter dette:

Vi motiveres ikke ens. Nogle engagerer sig for at gøre en forskel. Andre for at lære nyt, være sociale eller føle, at de hører til³. Jo bedre vi forstår disse forskellige motiver, desto bedre kan vi som ledere skabe rammer, hvor frivillige trives.

Frivilligledelse som praksisnær oversættelse

Det er netop her, frivilligledelse virker: gennem små, men meningsfulde handlinger, der opfylder de tre psykologiske behov.

Det kræver ikke store ressourcer – men det kræver opmærksomhed og intention.

Her er, hvordan det kan se ud i praksis:

Frivillig motivation

De kommer af egen vilje

De har travle liv

De vil gøre en forskel

De søger fællesskab

De skal føle sig trygge

Frivilligledelse i praksis

Vis taknemmelighed – ofte og ægte

Vær fleksibel og respekter deres tid

Del meningen – ikke kun opgaven

Skab relationer – ikke kun resultater

Vær tydelig, retfærdig og tilgængelig

³ Clary, E.G., Snyder, M., & Stukas, A.A. (1998). *Volunteer motivations: Findings from a national survey*. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 27(4), 485–505

Disse valg er ikke tilfældige. De er strategiske ledelseshandlinger, der styrker engagement, reducerer frafald og bygger en kultur, hvor folk har lyst til at blive.

Afrunding

Frivillige er ikke din arbejdsstyrke – de er dit fællesskab.

Som leder er du derfor ikke kun koordinator; du er kulturbærer.

Det kræver noget andet end klassisk ledelse: nærvær, mod og vilje til at give det lille ekstra – med både hjerte og retning. Når du leder frivillige godt, sker det på grund af din menneskelighed – ikke på trods af den.

Du har ikke bare ansvar for opgaverne. Du har ansvar for stemningen, retningen og relationerne. Og netop her bliver frivilligledelse relevant: når du med tillid, varme og blik for menneskelige behov giver dine frivillige lyst til at vende tilbage – ikke fordi de skal, men fordi de vil.

I næste kapitel ser vi på, hvordan du omsætter den lyst til konkret handling og varigt engagement.

1.2 Når motivation ikke bare er en følelse – men en forskel

Vi taler tit om motivation som noget, man “har” eller “mister”. Men i frivilligheden er motivation ikke bare en stemning – det er en nødvendighed. Når vi arbejder med mennesker, der vælger at bidrage uden løn, er det vores opgave som ledere at skabe rammer, hvor lyst og mening kan få lov at gro.

Tallene bakker det op.

Ifølge Center for Frivilligt Socialt Arbejde oplever op mod hver fjerde frivilligorganisation, at det er en udfordring at fastholde nye frivillige – især i det første halve år⁴. Samtidig viser tal fra VIVE, at op mod en tredjedel af nye frivillige stopper igen inden for det første år⁵. Ikke fordi de ikke vil bidrage – men fordi noget mangler. Kontakten. Meningen. Følelsen af at høre til.

De mest almindelige grunde til frafald er ifølge undersøgelser:



Frivillige oplever, at deres indsats ikke bliver bemærket.



Der er uklarhed om roller og opgaver.



Der mangler mulighed for indflydelse og udvikling⁶.

Det handler altså ikke om dovenskab eller ustabilitet – men om ledelse. Og relation.

⁴ Center for Frivilligt Socialt Arbejde (2020). “Fastholdelse af frivillige” – www.frivillighed.dk

⁵ VIVE – Det Nationale Forsknings- og Analysecenter for Velfærd (2019). “Frivillighed i Danmark – tendenser og tal”

⁶ Frivilligrådet (2017). “Motiver den frie vilje”

Små handlinger – stor effekt

Undersøgelser viser, at organisationer, hvor frivillige får feedback, føler sig set og har mulighed for at bidrage med egne idéer, fastholder op til 40 % flere frivillige over tid⁷.

Du behøver ikke fancy programmer. Du behøver ikke performance-skemaer. Du behøver bare at vise, at folk betyder noget – og at det, de gør, gør en forskel.

Frivilligledelse er netop det: et nærværende svar på et dokumenteret behov. Ikke for at gøre det sødt. Men for at gøre det meningsfuldt.

Afrunding

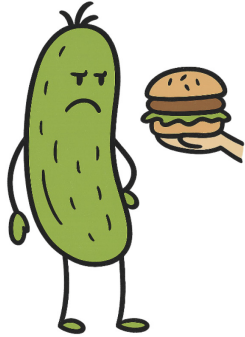
Motivation i frivillighed er ikke noget, vi kan tage for givet – det er et resultat af de rammer, vi som ledere skaber. Når frivillige oplever mening, indflydelse og fællesskab, vokser lysten til at bidrage. Når de ikke gør, risikerer vi at miste dem, selv om viljen egentlig var der.

Som leder er din opgave derfor ikke at “skabe” motivation, men at give plads til, at den kan leve. Små handlinger, tydelighed og oprigtig opmærksomhed kan være forskellen mellem et kort besøg og et varigt engagement.

I næste kapitel ser vi nærmere på, hvordan du kan omsætte den indsigt til konkret ledelse – og hvorfor god ledelse i frivilligheden handler om at give folk deres pickle.

⁷ VIVE (2019). Samme kilde som ovenfor

1.3 Frivilligledelse – god ledelse handler om at give folk deres pickle



Der er øjeblikke i ledelse, hvor vi glemmer, hvorfor vi i det hele taget valgte at stå i front. Vi mister blikket for det menneskelige og kommer til at fokusere på regler, rammer eller procedurer.

Ikke fordi vi nødvendigvis falder i rutiner – men fordi mange ledelsesopgaver trækker os i retning af det administrative og driftsmæssige. Vi kommer til at *forvalte* (management), hvor vi egentlig burde *forbinde* (leadership).⁸

Men ledelse handler ikke om drift alene. Det handler om mennesker. Om at skabe forbindelser, der motiverer, fastholder og giver mening – også når det kun tager et øjeblik.

En historie om is, syltede agurker – og ledelse

I 1963 åbnede Bob Farrell sin første isbutik i Portland, Oregon. Det var begyndelsen på kæden Farrell's Ice Cream Parlour, hvor atmosfæren var festlig, stemningen nostalgisk, og bananasplits flød i rigelige mængder is. Men det var ikke isen, der gjorde Farrells forretning speciel – det var måden, kunderne blev mødt på.

Farrell havde en filosofi, han gentog igen og igen:

“We’re in the people business – we just happen to serve ice cream.”

For ham var det vigtigste ikke, hvad der stod på menukortet – men hvordan mennesker følte sig, når de kom og gik.

⁸ Kotter, J.P. (1990). *A Force for Change: How Leadership Differs from Management*. The Free Press.

En dag fik han et brev fra en trofast stamkunde. Kunden plejede at få en ekstra syltet agurk – en pickle – gratis til sin burger, som de også solgte. En lille ting, der betød meget. Men ved sidste besøg sagde en ny medarbejder, at det kostede ekstra. Det var ikke længere en del af pakken.

Det lyder som en bagatel – men for kunden var det et brud. Han skrev, at han ikke ville komme tilbage.

Farrell blev ikke vred. Han blev stille. Og han begyndte at tænke. Hvis én pickle kan få en kunde til at boykotte os – hvad har vi så overset?

Han nåede frem til én sætning, som ændrede alt:

“If the customer wants a pickle – give'em the pickle!”

Det blev ikke bare et slogan – det blev en filosofi. En påmindelse om, at det lille ekstra betyder noget. Ikke fordi det koster meget. Men fordi det viser, at vi har blik for den andens behov.

Senere omsatte Farrell sin erkendelse til noget større. Han udviklede træningsfilmen “Give'em the Pickle!” og rejste USA rundt med oplæg om kundeservice, kultur og ledelse. Mange år senere fulgte opfølgeren: “What's Your Pickle?”, hvor fokus blev flyttet til ledelse og medarbejderrelationer.

Han spurgte:



Hvad er din pickle?



Hvad har dine folk brug for – som de ikke siger højt?

Nu stiller jeg dig de samme spørgsmål.

Kilde: Bob Farrell, "Give 'Em the pickle!" Training Video Series, 2002

Et teoretisk blik på historien

I dag ved vi fra ledelsesforskningen, at netop den type adfærd, Farrell beskriver, skaber motivation, loyalitet og følgeskab.

Fx i autentisk ledelse, som Avolio og Gardner beskriver⁹, er det centrale, at du som leder:



handler ud fra dine værdier



tør være menneskelig og tilgængelig



skaber tillid og følelsesmæssig tryghed



ser andre – ikke bare deres opgaver.

Farrells pickle-filosofi passer direkte ind her: det handler ikke om agurken – men om mennesket bag behovet. Præcis det, som får ledelse til at føles meningsfuld. Og som får folk til at vende tilbage igen og igen.

Fra agurker til frivillighed

Frivilligledelse er mit sprog for netop det: relationel ledelse med blik for det menneskelige. Ikke som metode, men som mindset.

Når vi arbejder med frivillige, gælder det samme. De har sjældent løn – de har mening. Og det er din opgave som leder at finde ud af, hvad der er deres pickle.

Det kan være et tak, en ekstra forklaring, en frihed til at gøre tingene på deres måde – eller bare at blive mødt med oprigtig interesse.

⁹ Avolio, B.J., & Gardner, W.L. (2005). *Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership*. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315–338.

Afrunding

Frivilligledelse handler om at møde mennesker, hvor de er – og give dem det, de ikke vidste, de havde brug for. Ikke fordi de kræver det, men fordi du vælger det.

Når du som leder gør det, skaber du ikke kun trivsel. Du skaber tillid. Relationer. Motivation. Og i sidste ende en kultur, hvor folk bliver – ikke fordi de skal, men fordi de har lyst.

I næste kapitel dykker vi ned i, hvordan du kan omsætte den kultur til konkrete handlinger, der fastholder engagementet i hverdagen.

1.4 Hvad er frivilligledelse

Efter historien om Farrells pickle er det tid til at samle trådene. Hvad betyder frivilligledelse egentlig, når vi skærer det ind til benet? Her er de vigtigste elementer.

Element	Kort forklaret
Essens	Det lille ekstra, der gør en forskel – ikke fordi du skal, men fordi du vil.
Udgangspunkt	Historien om Farrells pickle – en kundeservicefilosofi omsat til ledelse.
Formål	At lede med mening, nærvær og relation – ikke kun gennem opgaver og drift.
De fire pickle-værdier	Be Nice, Smile, Be a Team Player, Do What's Right.
Pickle-typer	Sweet (søde), Sour (sure), Dill (effektive), Right Pickle (autentiske og balancerede).
Teoretisk forankring	Self-Determination Theory, transformationsledelse, autentisk ledelse.
Anvendelse	Frivilligledelse, hverdagssituationer, kultur og motivation.

Frivilligledelse handler ikke om store koncepter. Det handler om små handlinger med stor betydning.

Afrunding

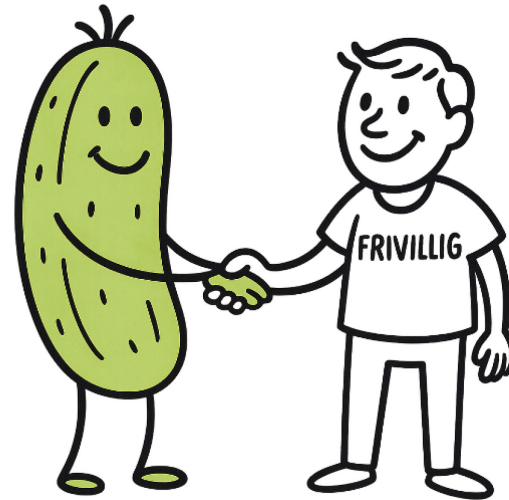
Når du har disse værdier og principper i baghovedet, kan du begynde at omsætte dem i din egen praksis. I næste kapitel ser vi, hvordan frivilligledelse folder sig ud i konkrete situationer.

1.5 Pickle i praksis – ledelse i øjenhøjde?

Ledelse er mere end at løse opgaver og nå mål. Det er også det, der sker i mellemrum – i måden du møder mennesker på, skaber tillid og giver dem lyst til at bidrage. Især i frivillige fællesskaber er det relationen og meningen, der gør forskellen.

I det første kapitel mødte du begrebet frivilligledelse – en hjertevarm måde at beskrive det lille ekstra, vi som ledere kan give. Det, der får mennesker til at føle sig set, hørt og værdsat. Men hvad betyder det i praksis i en ledelsesmæssig kontekst?

At lede med nærvær handler om at forstå menneskelig motivation – og at skabe rum, hvor folk har lyst til at engagere sig, fordi de mærker, at det giver mening. Ikke fordi vi har alle svar. Men fordi vi er nærværende i relationen.



Fra motivation til ledelse – hvordan hænger det sammen?

Som nævnt tidligere viser Self-Determination Theory¹⁰, at engagement og trivsel vokser, når tre grundlæggende behov bliver mødt: autonomi, kompetence og tilhør. Det er ikke kun teori – det er noget, vi som ledere kan gøre konkret hver dag.

Frivilligledelse handler netop om det:

At oversætte teori til praksis med små, men betydningsfulde handlinger. Ikke store greb – men opmærksomhed i øjeblikket.

¹⁰ Deci, E.L., & Ryan, R.M. (2000). *Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being*. *American Psychologist*, 55(1), 68–78.

Det kan fx være:



At lade en frivillig finde sin egen vej til målet.



At anerkende en indsats, selvom den ikke er synlig for andre.



At spørge: "Hvordan går det egentlig?" – og mene det.

Disse handlinger virker, fordi de aktiverer de psykologiske behov, uden at du nødvendigvis tænker over det. Det er netop styrken.

Hvor passer det ind i ledelsesteorien?

Når du leder på den måde, nærmer du dig det, forskningen kalder transformationsledelse¹¹ – en tilgang, hvor ledelse ikke handler om kontrol og struktur, men om at inspirere og forbinde gennem:



Idealized Influence – at være et værdibåret forbillede



Inspirational Motivation – at skabe mening og retning



Intellectual Stimulation – at invitere til refleksion og nytænkning



Individualized Consideration – at se og støtte den enkelte.

¹¹ Bass, B.M., & Avolio, B.J. (1994). *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*. Sage Publications.

Transformationsledelse bruges i dag som ideal i mange offentlige og frivillige organisationer, fordi det styrker motivation, relation og følgeskab.

Frivilligledelse bygger på de samme grundtanker – bare i øjenhøjde og med dit sprog. Hvor store modeller kan virke fjerne, minder frivilligledelse os om noget helt enkelt:

Små ting har stor betydning, når de gives med nærvær og intention.

Afrunding

Ledelse handler ikke kun om at få ting til at ske, men om at skabe noget sammen med andre. Frivilligledelse er en invitation til at styrke det usynlige bånd mellem dig og dem, du leder.

Du behøver ikke kende alles drivkraft på forhånd. Men du skal ville finde den. Og når du gør det, vil du opleve, at mennesker følger dig – ikke fordi de skal, men fordi de har lyst.

I næste kapitel ser vi på, hvordan du kan opdage og dele disse pickles i hverdagen, så relationerne vokser, og fællesskabet bliver stærkere over tid.



Case: Leif tager opvasken – igen

Leif Pickle Jensen har været frivillig i dit team i lidt over et år. Han er stabil, møder op til tiden og tager altid de opgaver, ingen andre melder sig til såsom opvask, oprydning og at stille stole på plads. Du har tit tænkt, at han er guld værd – men du har aldrig rigtigt fået sagt det.

Efter en samling siger han pludselig:

“Det virker som om, man først bliver set, når man larmer.” Du bliver ramt – for du har faktisk lagt mærke til hans indsats... du har bare ikke fået vist det.

Hvordan vil du håndtere dette?



Refleksionsspørgsmål:

- Hvornår har du sidst anerkendt en frivillig for en “usynlig” indsats?
- Hvad er Leifs pickle – og hvordan kunne du give den?
- Hvordan arbejder du selv med at fremme tilhør og kompetence i dit lederskab?



Handlingstip

Vælg én person, du leder frivilligt.

Spørg dig selv: Hvilket behov har denne person mest brug for at få opfyldt – autonomi, kompetence eller tilhør?

Skriv én konkret handling, du vil tage i den kommende uge for at styrke det behov.

Eksempel:

“Jeg vil styrke følelsen af tilhør hos Anna ved at nævne hendes indsats foran resten af gruppen og takke hende personligt efter mødet.”

1.6 Frivilligledelse forklaret

Nogle gange er det ikke den store strategi, der gør forskellen. Det er det lille ekstra. En hånd på skulderen. En bemærkning. At nogen tog sig tid.

Noget, vi måske selv ville kalde en bagatel, men som for den anden bliver afgørende. Det er det, vi kalder en pickle.

En pickle er det lille ekstra, der gør, at en person føler sig set, tryk og værdsat:



Et ægte smil.



En opmærksom hilsen.



Anerkendelse for indsatsen.



At tage sig tid til at lytte.



At støtte i en svær situation.



At gøre det rigtige – også når det er svært.

Det handler ikke om at overforkæle.

Det handler om at være opmærksom og vælge at handle på det, du ser.

Picklen skaber tryk og trivsel.

Frivilligledelse minder os om, at små handlinger bliver store, når det handler om relationer.



Denne opmærksomhed er selve grundlaget for det, forskningen kalder psykologisk tryghed – følelsen af, at man kan sige noget, fejle og være sig selv uden at blive udstillet eller ignoreret. Trygge teams præsterer bedre, samarbejder stærkere og har højere trivsel¹².

Og det starter ofte med netop et blik for det menneskelige – en enkel handling, der siger:

“Du er tryk her. Du må godt være dig.”

Anerkendelse med mening

Det lille ekstra virker, fordi det bygger bro mellem mennesker. Det er ikke gestussen i sig selv – men den betydning, det får for modtageren.

Her trækker frivilligledelse på mange af de samme principper som anerkendende ledelse¹³ – en tilgang, hvor lederen ser og bygger videre på det, der virker. Det handler ikke om blind positivitet, men om at forstærke det ønskede ved at sætte lys på det.

Jeg gav for nylig en gruppe mellemledere en taske og mappe med Roskilde Brandvæsens logo som tak for deres indsats. Ikke noget stort. Men måden det blev modtaget på – med stolthed, glæde og ejerskab – viste mig endnu en gang, at symbolske handlinger kan bære kulturen videre.

Det bekræftede for mig, at en pickle ikke virker, fordi den er fysisk – men fordi den gør mennesker betydningsfulde.

¹² Edmondson, A.C. (1999). *Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams*. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383.

¹³ Whitney, D., & Trosten-Bloom, A. (2010). *The Power of Appreciative Leadership*. Berrett-Koehler Publishers.

Afrunding

Når vi giver en pickle, giver vi mere end en gestus.

Vi sender et signal: "Du betyder noget."

Vi gør det ikke for at få noget igen, men fordi det skaber mening, styrker fællesskabet og tænder motivationen. Og når den følelse får lov at leve, vokser relationerne – og lysten til at bidrage – helt af sig selv.

I næste kapitel ser vi på, hvordan du kan gøre denne følelse til en fast del af din ledelsesstil, så dine frivillige oplever at betyde noget, hver gang I mødes.



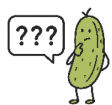
Case: Josephine får et smil – men ikke en retning

Josephine er kommet til de sidste tre møder, men virker fraværende. Hun smiler høfligt, siger ikke meget og går hurtigt, når mødet slutter. Du giver hende et klap på skulderen og siger: “Godt at du er her” – men du kan mærke, det ikke lander rigtigt.

En kollega siger:

“Jeg tror, Josephine er lidt i tvivl om, hvad hun egentlig skal – og om hun overhovedet betyder noget her.”

Vil du tage en 1:1 med Josephine, eller?



Refleksionsspørgsmål:

- Hvornår giver du pickles af pligt – og hvornår af nærvær?
- Hvordan sikrer du, at dine handlinger er personligt meningsfulde for modtageren?
- Hvad kunne du gøre anderledes, hvis du ville give en frivillig en reel oplevelse af betydning?



Handlingstip

Tænk på én frivillig, som du måske har hilst venligt på, men ikke rigtig *mødt*.

Spørg dig selv: Har jeg givet denne person det lille ekstra, som faktisk betyder noget – eller bare en overfladisk gestus?

Skriv én konkret handling, du vil tage i den kommende uge for at vise oprigtig interesse.

Eksempel:

“Jeg vil tage en uformel snak med en frivillig over en kop kaffe og spørge: ”Hvad giver dig egentlig mest energi her?” – uden agenda, bare for at lytte.”

Opsummering af del 1: Grundlaget

At lede frivillige er ikke bare et spørgsmål om at få ting gjort – det er et spørgsmål om at få mennesker til at have lyst.

I del 1 har vi zoomet ind på netop det, der motiverer folk til at engagere sig uden løn, uden krav og uden kontrakt. Vi har set, at motivation ikke opstår af sig selv – men i samspillet mellem mening, muligheder og menneskelige relationer.

Vi har lært:

At frivillige motiveres forskelligt, men at fælles for mange er behovet for at høre til, gøre en forskel og føle sig kompetente.

At Self-Determination Theory giver os et stærkt grundlag: mennesker motiveres, når de oplever autonomi, kompetence og tilhør.

At frivilligledelse handler om at møde mennesker med nærvær, opmærksomhed og små, men betydningsfulde handlinger – og at disse ikke bare føles rare, men skaber reel effekt.

At det lille ekstra – en anerkendelse, en venlig bemærkning, en håndsrækning – kan være det, der afgør, om en frivillig bliver hængende eller glider ud.

Kort sagt: del 1 har givet dig en forståelse for, at god frivilligledelse begynder med at forstå, hvorfor folk kommer – og hvad der får dem til at blive. Ikke med systemer. Men med mennesker.

Når du ser dine frivillige som hele mennesker, og ikke bare som hænder, skaber du ikke bare engagement – du skaber et fællesskab, hvor folk føler, de hører til.

Og det er dér, god ledelse starter.

2 Frivilligledelse i praksis

I del 2 går vi fra motivationens *hvorfor* til ledelsens *hvordan* – og måske vigtigst af alt: *hvem du er, når du leder*.

Her stiller vi skarpt på to ting:

- Hvilken ledertype du træder i karakter som – og hvad det betyder for dem, du leder.
- Hvordan dine værdier – dem du viser, ikke bare dem du nævner – bliver synlige i praksis.

Du møder de fire pickle-typer: Sweet, Sour, Dill og Right Pickle. De er ikke skemaer til personlighedstest – men spejle, du kan bruge til at reflektere over dine ledelsesvalg og vaner. Ikke for at dømme dig selv, men for at blive bevidst. Hvem er du, når det går godt? Og hvem bliver du, når presset stiger?

Dernæst dykker vi ned i de fire pickle-værdier: *Be Nice, Smile, Be a Team Player, Do What's Right*. De lyder måske enkle – men de har stor effekt, når de bliver omsat til handling. For det er netop i hverdagen – ikke i strategiplaner – at dine folk mærker, hvem du er, og hvad du står for.

Del 2 hjælper dig med at:

Genkende dine ledelsesmønstre og deres virkning.

Justere kursen, når det er nødvendigt.

Og finde ro i, at god ledelse ikke handler om at være perfekt – men om at være nærværende og ægte.

For i sidste ende handler det ikke om at finde den rigtige ledelsesmodel.

Det handler om at blive den leder, dine frivillige har lyst til at følge.

2.1 Pickle-typerne – hvem er du som leder?

Vi kender dem godt – lederne, der fylder rummet med ro og varme.

Og dem, man helst undgår at gå til.

Nogle har vi lært noget af.

Andre har vi lært ikke at kopiere.

Det gælder også for os ledere selv:

Vi har gode dage og dårlige dage.

Dage, hvor vi møder folk med nysgerrighed – og dage, hvor vi trækker os, bliver skarpe, travle... eller lidt for flinke, og ikke får sagt hvad der bør siges.

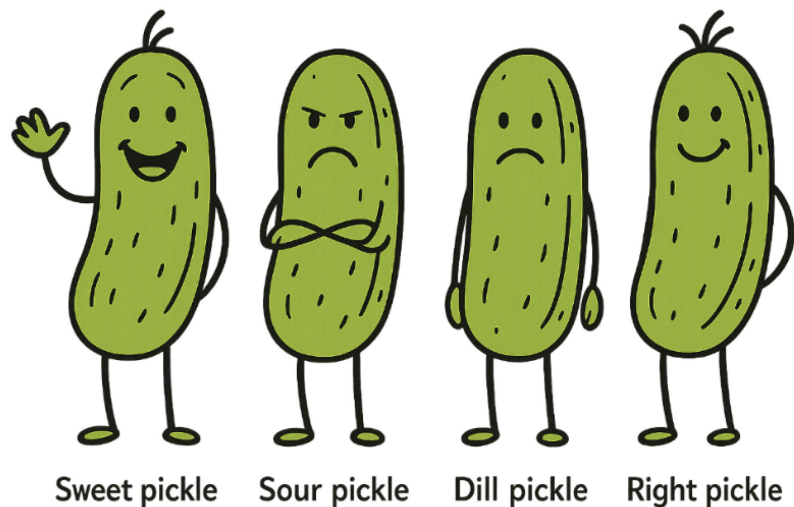
Frivilligledelse giver os et uformelt, men brugbart sprog for fire forskellige ledertyper.

Ikke for at putte folk i kasser, men for at skabe refleksion.

De fire pickle-typer

Pickle-type	Lederstil	Kendetegn
Sweet pickle	Den søde, men konfliktsky	Venlig og imødekommende – men undgår svære samtaler og tager ikke altid ansvar.
Sour pickle	Den sure og nedladende	Kritisk, negativ og kontrollerende. Skaber utryghed og afstand.
Dill pickle	Den effektive, men kolde	Resultatorienteret og kontant. Leverer – men mangler varme og relation.
Right pickle	Den balancerede, autentiske	Klar og tydelig – men også menneskelig. En leder, man har tillid til.

Denne opdeling er ikke udviklet af sjov skyld. Den er inspireret af hverdagsobservationer og praksiserfaring, men den har også tydelige tråde til klassiske ledelsesteorier.



Teorierne bag – kort fortalt

Typologien minder først og fremmest om situationsbestemt ledelse¹⁴, hvor god ledelse afhænger af situationen og den person, du leder: Du skal både kunne tilpasse dig opgaven – og det menneske, der står foran dig.

Men måske endnu tydeligere trækker “the Right Pickle” på tankerne bag autentisk ledelse¹⁵ – hvor du leder med integritet, selvindsigt og nærvær.

Du er ikke perfekt. Men du er ægte. Du mener det, du gør – og det skaber tillid.

Målet er ikke perfektion

Målet er ikke at blive én bestemt type.

Målet er at blive bevidst – og arbejde hen imod balancen:



En, der kan sige det nødvendige – uden at miste respekten.



En, der både leverer og lytter.



En, der tør være menneske i ledelse.

Det er the Right Pickle.

¹⁴ Hersey, P., & Blanchard, K.H. (1982). *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*. Prentice Hall.

¹⁵ Avolio, B.J., & Gardner, W.L. (2005). *Authentic Leadership Development: Getting to the Root of Positive Forms of Leadership*. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315–338.

Afrunding

Alle har lidt Sweet, Sour og Dill i sig.

Det vigtige er ikke at gemme dem væk, men at vide, hvad du bringer med ind i rummet – for det former den oplevelse, andre får af dig som leder.

Så spørg dig selv:

Hvilken pickle er du i dag?

Og vigtigere endnu: Hvilken vil du gerne være for dem, du leder?

I næste kapitel ser vi på, hvordan du kan bruge denne bevidsthed til at justere din ledelsesstil, så den skaber den kultur, du ønsker i fællesskabet.



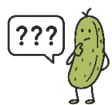
Case: Ali og den kolde kommentar

Du har haft travlt i flere uger. Ved sidste møde stiller Ali et spørgsmål om en ny procedure. Du svarer hurtigt og lidt kontant:

“Det har vi været igennem – vi skal altså videre nu.”

Ali nikker og siger ikke mere. Senere får du at vide, at han virkede skuffet. Du begynder at overveje, hvilken pickle-type du selv var i det øjeblik.

Hvilken type var du?



Refleksionsspørgsmål:

- Hvilken pickle-type er du under pres?
- Hvordan kan du skifte retning – fra Dill til Right – i praksis?

Hvornår blev du sidst bevidst om, hvilken energi du bragte ind i rummet?



Handlingstip

Observer dig selv i en kommende ledelsessituation – fx et møde, en opgavefordeling eller en samtale.

Spørg dig selv: Hvilken pickle-type viser jeg her – og er det den udgave, jeg ønsker at bringe?

Vælg én konkret justering, du vil foretage for at bevæge dig tættere på the Right Pickle.

Eksempel:

“Når jeg skal fordele opgaver på onsdag, vil jeg være tydelig og struktureret (Dill), men også anerkendende og åben for spørgsmål for at balancere mod Right Pickle.”

2.2 Pickle-værdier i hverdagen

God ledelse starter ikke i planer og skemaer. Det starter i holdninger, i øjenhøjde – og i hverdagen.

Når du står foran dine folk – frivillige eller ansatte – er det ikke kun din faglighed, de mærker. Det er din måde at være menneske på.

Frivilligledelse bygger på fire grundværdier. De er ikke teorier, men praksisnære pejlemærker. De minder os om, at relationer, respekt og retning er kernen i al menneskelig ledelse – især når du leder gennem tillid og mening i stedet for løn og magt.

Teori i øjenhøjde

Ledelsesforskere kalder det transformationsledelse¹⁶ – en tilgang, hvor du motiverer gennem værdier, nærvær og autenticitet i stedet for kontrol.

De fire pickle-værdier er en hverdagsnær oversættelse af netop dét – til noget, du kan gøre i praksis. *(Modellen er tidligere udfoldet i bogen.)*

¹⁶ Bass, B.M., & Avolio, B.J. (1994). *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*. Sage Publications.

De fire pickle-værdier

Værdi	Kort sagt	Hvad det betyder
Be Nice	Vær venlig	Det er grundtonen, der skaber tryghed og åbner for ærlighed.
Smile	Smil	Et smil er overskud i praksis. Det signalerer varme – også når der er travlt.
Be a Team Player	Spil dit hold godt	Du skal ikke være stjernen. Du skal skabe et hold, hvor andre lykkes.
Do What's Right	Gør det rigtige	Det rigtige er sjældent det nemmeste. Men det er dét, der skaber respekt og tillid.

De her værdier er ikke noget, du hænger på væggen.

De er noget, du viser i måden, du leder på – dag for dag.

“Det lyder banalt – men når jeg husker at smile og være tydelig på samme tid, så følger folk mig helt af sig selv. De mærker, at jeg mener det.”

— Frivillig leder i civilsamfundet

Guldmønten – pickle med symbolsk kraft

I Roskilde Brandvæsens Frivilligkompagni har vi skabt vores egen pickle: **Guldmønten**.

Den gives som officiel anerkendelse for en særlig indsats – ikke nødvendigvis stor, men meningsfuld.

Mønten gives for:



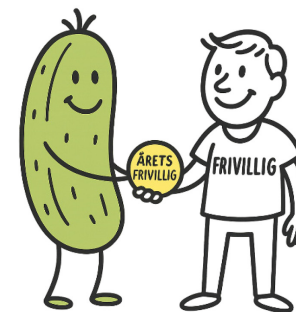
En ekstraordinær frivillig indsats.



Et bidrag til fællesskabet.



Noget med varig værdi – operativt eller organisatorisk.



Den ledsages altid af et diplom og personlig anerkendelse. Forsiden bærer vores logo og teksten “for særlig frivillig indsats”. Bagsiden viser Roskilde Domkirke og ordene: *Styrke – Mod – Sammenhold*.

Det er ikke en præmie.

Det er en symbolsk taknemlighed – et billede på, at nogen har set dig.

Og det virker.

Den skaber stolthed, motivation og samhørighed. Og vigtigst af alt: den gør værdierne levende.

Afrunding

Værdier er kun værdifulde, når de bliver brugt. Og ledelse er kun stærk, når den følges op af handling.

Så spørg dig selv:

Hvordan kan jeg – allerede i morgen – vise de fire pickle-værdier i praksis?

Det kræver ikke store gaver eller smarte slogans.

Nogle gange er det bare et blik, et smil – eller et valg om at gøre det rigtige i det øjeblik, det gælder.

I næste kapitel ser vi på konkrete måder at omsætte værdierne til handlinger, der både inspirerer og fastholder dine frivillige.



Case: Leif blev ikke nævnt

Til en intern fejring hylder du en gruppe frivillige, der har gjort en ekstra indsats. Du nævner fire personer – men Leif er ikke blandt dem. Han sidder stille i hjørnet, og du fornemmer en tung stemning. Du indser, at Leif faktisk var én af dem, der var med hver gang – bare uden at sige noget.

Hvad kan du gøre her?



Refleksionsspørgsmål:

- Hvilken pickle-værdi har du forsømt i din relation til Leif?
- Hvordan kan du handle på det i morgen – konkret og symbolsk?

Hvem i dit team er “den stille Leif” – og hvad har de brug for?



Handlingstip

Vælg én af de fire pickle-værdier: Be Nice, Smile, Be a Team Player, Do What's Right.

Spørg dig selv: Hvornår viste jeg sidst denne værdi i praksis – og hvordan kan jeg gøre det igen i denne uge?

Skriv én konkret handling, du vil tage for at omsætte værdien til virkelighed.

Eksempel:

“Jeg vil vise Be a Team Player ved at invitere to frivillige med ind i planlægningen af næste aktivitet – og bevidst give dem ejerskab for beslutningerne.”

Opsummering af del 2: Frivilligledelse i praksis

I del 2 har vi taget ledelse ned fra hylderne og ind i hverdagen. Vi har kigget på, hvordan du træder i karakter som leder, og hvad det betyder for dem, der vælger at følge dig.

Du har mødt de fire pickle-typer:

Sweet, Sour, Dill og Right Pickle – ikke som labels, men som ledelsesspejle. De minder os om, at vi alle har sider, der kan skinne eller skygge – og at god ledelse starter med selvindsigt, ikke perfektion.

Du har også mødt de fire pickle-værdier:

Be Nice, Smile, Be a Team Player, Do What's Right.

De lyder enkle. Men i en travl hverdag, hvor relationer skal plejes, opgaver løses, og mennesker følges tæt, er det netop de små, tydelige valg, der skaber tryghed, retning og kultur.

Vi har set, hvordan værdier ikke skal hænge på væggen – men leves i praksis.

Og hvordan symboler som en guldmonet eller en oprigtig anerkendelse kan gøre kultur og fællesskab levende.

Kort sagt:

Denne del af bogen har mindet os om, at ledelse ikke kun handler om systemer eller skemaer. Det handler om dig. Om din måde at være i rummet på. Om dine valg, dine signaler og din evne til at forbinde mennesker – ikke kun koordinere dem.

For når du leder med værdier, bliver du ikke bare "lederen".

Du bliver én, man har lyst til at følge.

3 Når Frivillig-ledelse bliver svært

Indtil nu har vi talt om det, der virker. Om motivation, mening og menneskelige møder, hvor det lille ekstra – en pickle – kan gøre hele forskellen.

Men hvad så, når det ikke virker?

Del 3 handler om netop dét:

Om de gange, hvor din gode intention ikke bliver mødt, som du håbede.

Hvor relationer bliver svære, opgaver glider, eller din pickle bliver en bjørnetjeneste.

Her bliver ledelse noget mere komplekst – men også mere ærligt.

I denne del af bogen dykker vi ned i:

- Hvordan det lille ekstra kan få modsat effekt, hvis det ikke gives med omtanke.
- Hvorfor tydelighed og grænsesætning også er en form for omsorg.
- Hvordan du kan forstå forskellen på vilje og evne – og tilpasse din ledelse derefter.
- Hvad det kræver at lede gennem andre, når du ikke selv står med alle trådene.
- Og hvordan du som leder kan bevare retning og relation – selv når det bliver svært.

Vi bevæger os også op i helikopteren og ser, hvordan frivilligledelse ikke bare er en varm idé – men forankret i solid forskning om motivation, relationel ledelse og psykologisk tryghed. Her er ikke tale om hyggesnak – men om håndgribelige valg, du kan tage, når der ikke længere er en facitliste at følge.

Del 3 er et ærligt blik på bagsiden af pickle-glasset.

3.1 Når pickle ikke virker – og når den bliver en bjørnetjeneste

Jeg elsker ideen om pickle. Det lille ekstra. Handlingen, der skaber relation og mening.

Men jeg vil være ærlig: der har været gange, hvor jeg har givet noget ekstra – og det virkede ikke.

Det blev misforstået, føltes påtaget eller havde den modsatte effekt.

Og det gjorde ondt – ikke fordi jeg havde gjort noget forkert, men fordi jeg havde glemt, at også det gode skal gives med omtanke.

Frivilligledelse er ikke kun et spørgsmål om at give mere.

Det er et spørgsmål om at give det rigtige – på det rigtige tidspunkt – til den rigtige person.

Når det lille ekstra bliver for meget

En pickle skal være meningsfuld. Men hvis vi ikke passer på, kan den skabe ubalance – og endda forringe relationen i stedet for at styrke den.

Situation

Du giver ros i stedet for ærlig feedback

Du giver særlig opmærksomhed til én

Du giver for ofte – uden refleksion

Du hjælper for meget

Risiko

Konfliktskyhed – relationen forbliver overfladisk

De andre føler sig overset → tillid og fællesskab svækkes

Det føles som pligt frem for værdi → betydningen forsvinder

Den frivillige mister ansvarsfølelse → afhængighed frem for ejerskab

Det lille ekstra kan blive en bjørnetjeneste – især hvis det overdøver tydelighed, krav og retning.

Når det rigtige er at sige nej

Nogle gange er det bedste, du kan gøre som leder, ikke at give mere – men at sætte en tydelig ramme.

Frivilligledelse handler ikke om at gøre alle glade.

Det handler om at handle med integritet, omsorg og omtanke – også når det er svært.¹⁷

At give anerkendelse er ikke det samme som at undgå konflikt.

Det handler om at skabe mening – ikke om at glatte ud.

Nogle gange er den vigtigste tillid ikke en gestus, men et tydeligt:

"Her stopper vi – og det er okay."

Det kræver dømmekraft – og netop derfor er det vigtigt, at du som leder ved, hvornår anerkendelse styrker, og hvornår tydelighed er den ægte gave.¹⁸

Når vilje og evne forveksles

Som leder for frivillige kan man nemt blive i tvivl:

Er det, fordi de ikke vil – eller fordi de ikke kan?

Mange ledere kender følelsen af frustration, når opgaver ikke bliver løst.

Men i frivillighed handler det ofte ikke om modvilje – men om begrænsninger, man ikke kan se udefra.

¹⁷ Brown, B. (2018). *Dare to Lead*. Random House

¹⁸ Buckingham, M., & Goodall, A. (2019). *Nine Lies About Work*. Harvard Business Review Press.

De fleste frivillige vil gerne – men kan måske ikke lige nu.
Ikke pga. ligegyldighed, men fordi livet kræver noget andet.

Her er det hjælpsomt at kende til en enkel model, der skelner mellem:

Vilje (motivationen – vil de?)

Evne (kompetencen – kan de?)

Kombination	Ledelsesstrategi
Høj vilje, høj evne	Giv ansvar og tillid
Høj vilje, lav evne	Tilbyd støtte og læring
Lav vilje, høj evne	Skab mening og motivation
Lav vilje, lav evne	Afdæk barrierer og afklar

Modellen – kendt som *Will-Skill Matrixen* – blev oprindeligt introduceret af Paul Hersey og Ken Blanchard i deres arbejde med situationsbestemt ledelse¹⁹ (modellen findes også i en mere kompleks udgave kaldet SLII – Situational Leadership II) og er siden blevet udbredt i moderne ledelse og coaching som en måde at tilpasse sin ledelsesstil efter både motivation og kompetence. Den hjælper dig med at undgå at mistolke tavshed som ligegyldighed.

¹⁹ Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1982). *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*. Prentice Hall.

(De tre grundlæggende behov fra Self-Determination Theory, som tidligere beskrevet, kan også hjælpe dig med at forstå, hvad der motiverer – og hvad der hæmmer engagement.)

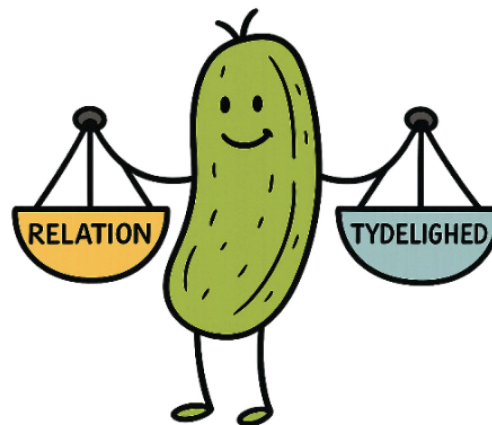
Afrunding

Frivilligledelse skal kunne stå i både sol og storm.

Det lille ekstra gives ikke for at undgå ubehag, men for at bygge relationer, skabe tillid og sætte retning.

Og nogle gange er det rigtige pickle-valg netop ikke at give mere – men at stå fast, sige det nødvendige og være ægte i det. For også i stormen er autenticitet den stærkeste vej til respekt.

I næste kapitel ser vi på, hvordan du kan stå fast med integritet, samtidig med at du bevarer fællesskabets tillid og gejst.





Case: Josephine fik for meget ros

Efter at have hørt om pickles giver du Josephine masser af ros ved næste møde. Du nævner hende foran gruppen, sender hende en takke-mail og giver hende endda en lille gave. Men Josephine virker ikke glad – hun virker forlegen og siger:

“Det var faktisk lidt for meget. Jeg havde bare brug for, at du spurgte, hvordan jeg havde det.”

Hvad kunne du have gjort anderledes?



Refleksionsspørgsmål:

- Hvornår har du sidst givet en pickle, der var for meget?
- Hvordan kan du bedre aflæse, *hvad* den enkelte har brug for – og *hvordan* de ønsker det givet?
- Hvordan balancerer du mellem ægte anerkendelse og symbolhandling?



Handlingstip

Tænk på en situation, hvor du måske har givet lidt for meget – en ros, en gave, en lettelse, der endte med at skabe ubalance.

Spørg dig selv: Hvad havde personen i virkeligheden brug for – en pickle eller tydelighed?

Beslut én konkret handling, du vil tage i denne uge for at være mere balanceret i din ledelse.

Eksempel:

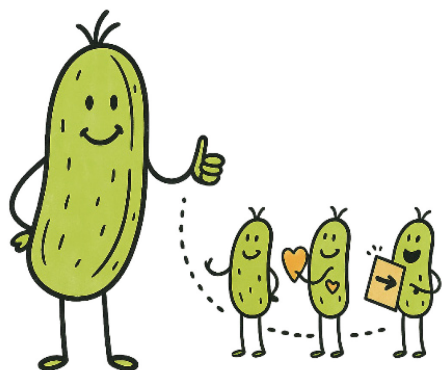
“Jeg vil tage en ærlig samtale med Josephine, som jeg har overdænget med ros, og spørge: ”Hvad har du egentlig mest brug for fra mig som leder – støtte, ansvar eller klar retning?”

3.2 Når du leder gennem andre

Frivilligledelse foregår sjældent alene. Du står ikke nødvendigvis for alt selv – og det er faktisk en god ting. Mange gange leder du gennem andre, som selv er frivillige. Det giver en fantastisk mulighed for at skabe ejerskab, udvikling og fællesskab. Men det betyder også, at du skal forholde dig til en anden form for ledelse: ledelse på afstand, gennem relationer og med forskellig virkelighedsopfattelse. I dette kapitel sætter vi fokus på tre spørgsmål, der ofte dukker op, når man som leder begynder at spejle sig i andre – og skal stå på mål for det, man selv ikke altid har gjort.

“Jeg siger tit til mine folk: I behøver ikke gøre det perfekt – bare vær til stede. Det gør hele forskellen.”
— En frivillig leder i beredskabet

Har det betydning, når man leder gennem frivillige ledere?



Ja – og faktisk mere end man måske lige tænker over. Når du leder gennem andre, er det ikke nok, at du har styr på dine egne opgaver. Dine værdier, forventninger og retning skal kunne forstås, oversættes og bæres videre af nogen, som måske ikke har samme tid, indsigt eller rolle som dig. Og det kræver noget.

Frivillige ledere har ikke kontrakter – de har tillid. De har ikke ledelsestid – de har overskud. Og de har ikke en chef i nakken – de har dig.

Ledelse gennem andre kræver, at du både tør slippe – og bliver ved med at følge med. Det kaldes i ledelsesteori for *distribueret ledelse* – hvor flere deler opgaven med at lede, uden at

det hele skal gå gennem én person²⁰. Det fungerer godt, når der er tillid, tydelighed og fælles forståelse af, hvad god ledelse egentlig er.

Det fungerer mindre godt, når nogen leder ud fra noget andet end det, I egentlig har aftalt. Så opstår der støj. Ikke fordi folk vil det forkerte – men fordi retningen er uklar, og opbakningen måske mangler.

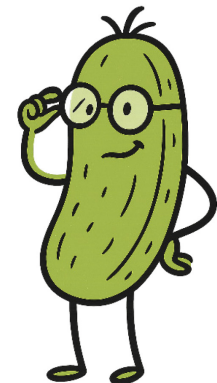
Derfor: Du skal være leder for dine ledere. Ikke på en kontrollerende måde – men på en støttende, afstemmende og nysgerrig måde.

Hvordan husker man, at tingene ser anderledes ud fra den frivilliges perspektiv?

Det er nemt at glemme. Du kender baggrunden. Du har været med i møderne. Du ved, hvorfor noget skal gøres anderledes. Den frivillige gør ikke.

For dem starter virkeligheden måske, når de træder ind ad døren kl. 17.15 og møder en ny opgave, en ændret plan eller en forventning, de ikke har hørt om før. Og det, der for dig giver fuldstændig mening, kan for dem virke forvirrende – eller endda urimeligt.

Her skal du skifte briller. Kig på situationen med deres øjne. Ikke for at gøre dig selv mindre – men for at gøre dem klogere.

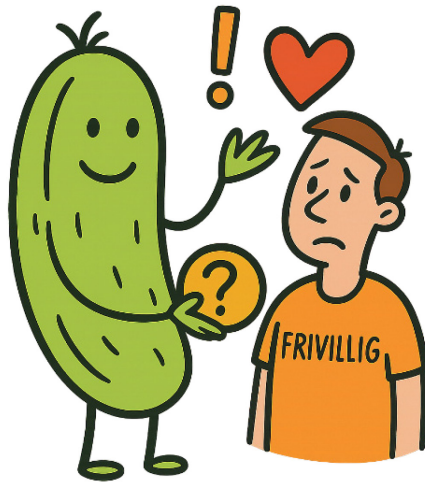


²⁰ Spillane, J. P. (2006). *Distributed Leadership*. Jossey-Bass.

I ledelsesforskning kaldes det *individualiseret opmærksomhed* – en af grundpillerne i transformationsledelse²¹. Det handler om at møde den enkelte dér, hvor de er – ikke hvor du er. Det lyder enkelt, men kræver meget. Du skal kunne forklare det oplagte – og invitere til spørgsmål, selv når du har travlt.

Men det betaler sig. For når folk forstår hvorfor, tager de langt større ansvar for hvordan.

Hvordan giver man kritik, når det er nødvendigt?



Det klassisk dilemma: Hvordan giver man kritik – eller måske endda en skideballe – til nogen, der arbejder frivilligt?

Det korte svar: Med respekt. Og med mod.

Det er ikke forkert at sige til, når noget ikke fungerer. Tværtimod. Det viser, at du tager relationen alvorligt. Det svære er at gøre det på en måde, hvor den frivillige ikke føler sig udstillet, nedgjort eller demotiveret. Det starter med at skelne mellem personen og adfærden.

²¹ Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*. Sage Publications.

Sig, hvad du ser. Spørg nysgerrigt. Giv plads til forklaringen. Og vær ærlig om, hvorfor det betyder noget.

Autentisk ledelse handler netop om det: at stå ved dine værdier – også når det ikke er rart²². Det betyder ikke, at du skal være hård – men tydelig, og samtidig vise, at du vil den anden det godt.

Selvom frivillighed forbindes med fællesskab og ligeværd, findes der stadig magt i relationen. Magt er ikke bare noget, man har – det er noget, man udøver i samspillet med andre, også gennem sprog og normer⁴.

Derfor: Vær bevidst om din position og dit ansvar. Ikke for at undgå magt – men for at forvalte den med integritet.

Kritik og anerkendelse er ikke hinandens modsætninger. De er to sider af det samme: at tage ansvar for relationen

Afrunding

Når du leder gennem andre, leder du i virkeligheden gennem relationer. Du sætter en kultur i bevægelse – uden at stå med al magten selv.

Det kræver noget andet: mere lytning, mere koordinering, mere nysgerrighed. Men det giver også noget mere. For når det lykkes, bliver du ikke bare leder for dine frivillige – du bliver den, der gør andre i stand til at lede.

Og det er i virkeligheden noget af det mest meningsfulde, du kan gøre. I næste kapitel ser vi på, hvordan du kan opdyrke og støtte nye ledere, så fællesskabet vokser både i styrke og i hjerte.

²² George, B. (2003). *Authentic Leadership*. Jossey-Bass



Case: “En frivillig leder gør det på sin egen måde”

Du har sat en frivilligleder i spidsen for en gruppe unge frivillige. Han er selv frivillig og har tidligere vist stort ansvar og god energi. Du har haft et par samtaler med ham om, hvad I gerne vil styrke i gruppen: mere struktur, tydeligere kommunikation og fokus på at få de nye med.

Men efter nogle uger begynder du at høre, at det halter. Der kommer færre til aktiviteterne. En af de unge siger: “Leif er sød, men man ved aldrig rigtig, hvad der skal ske.” Du spørger lidt ind og får indtrykket af, at Leif bruger sin egen tilgang – og at nogle beslutninger slet ikke bliver ført ud i livet.

Du overvejer: Skal du tage en samtale med ham? Eller er det bare frivillighedens vilkår? Og har du egentlig selv været tydelig nok i, hvad han skulle lykkes med?

Hvad ender du med at vælge?



Refleksionsspørgsmål:

- Hvem leder du igennem lige nu? Og har du talt med dem om, hvordan de leder videre?
- Hvad er forskellen på det, du ved, og det de ved? Er der noget, du tager for givet?
- Hvornår har du sidst givet feedback til en frivillig – også når det var svært?
- Hvordan sikrer du, at frivillige ledere bærer kulturen, ikke bare opgaverne?



Handlingstip

Vær nysgerrig på deres version af ledelse. Spørg: "Hvordan oplever du det at lede andre?" Det giver dig indblik i både motivation og forståelse.

Skab plads til små kalibreringssamtaler. Du behøver ikke store evalueringer – men en snak over kaffe kan justere kursen, før noget løber skævt.

Tydelighed er omsorg. Tør du være tydelig uden at tage rummet fra dem? Husk, at kritik givet med respekt *er* anerkendelse.

Husk, at ledelse smitter. Når du leder med blik for forskellighed og relationer, øges chancen for, at dem du leder, gør det samme videre.

3.3 Er det bare hyggesnak – eller bygger det på noget?

Det kan måske lyde banalt at tale om taknemmelighed, nærvær og det lille ekstra – især i en tid, hvor mange ledere er vant til at måle alt i KPI'er og effektivitet.

Men relationel ledelse – og særligt ledelse af frivillige – er ikke varm luft. Det er funderet i solid forskning og praksis.

Mennesker trives og engagerer sig, når de oplever indflydelse, mening og fællesskab. Derfor peger både organisationspsykologi og motivationsforskning på tre psykologiske grundbehov: autonomi, kompetence og tilhørighed²³. Disse behov er centrale i Self-Determination Theory, som i dag anvendes bredt i både ledelse, pædagogik og civilsamfund.

Derudover viser studier, at følelsesmæssig intelligens – evnen til at møde andre med empati, tilstedeværelse og situationsforståelse – er tæt koblet til tillidsbaseret lederskab²⁴. Det er netop denne form for ledelse, der gør en forskel, når vi ikke har løn eller kontrakter at trække på, men skal lede gennem relation og mening.

I Danmark bekræftes det af Frivilligrådets undersøgelser og erfaringer fra mange civilsamfundsorganisationer²⁵: Frivillige vælger ikke struktur. De vælger fællesskaber, hvor deres bidrag giver mening, og hvor de føler sig set og anerkendt.

Så ja – frivilligledelse er mit begreb, formet af praksis og inspireret af Farrells perspektiv. Men det står ikke alene. Det bygger på forskning, faglighed og erfaring – og minder os om noget helt enkelt:

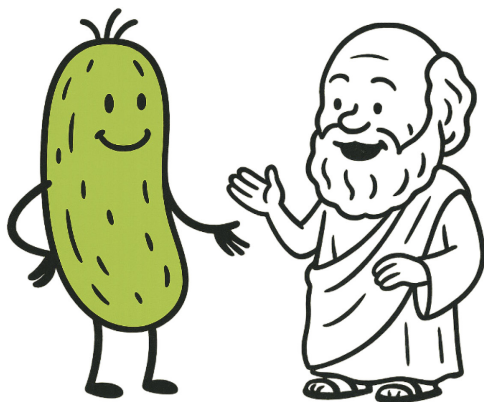
Relationer er ikke bløde. De er bærende.

²³ Deci, E.L. & Ryan, R.M. (2000). *Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being*. *American Psychologist*, 55(1), 68–78.

²⁴ Goleman, D. (1995). *Emotional Intelligence*. New York: Bantam Books.

²⁵ Frivilligrådet (2017). *Motiver den frie vilje – hvorfor engagerer vi os som frivillige?* frivillighed.dk

3.4 Ledelse er (stadig) menneskeligt



Du har nu læst om frivilligledelsens værdier, typer og praksis. Men i sidste ende handler ledelse ikke om modeller. Det handler om mennesker.

Og det starter med dig.

“Kend dig selv” – sagde Sokrates

“Giv dem picklen” – sagde Bob Farrell

De to udsagn lyder vidt forskellige – men de hænger overraskende godt sammen.

God ledelse starter med selvindsigt. Når du kender dine styrker, mønstre og værdier, bliver det lettere at være både tydelig og menneskelig i dit lederskab.

Sokrates mindede os om vigtigheden af at undre os og stille spørgsmål – også til os selv. Farrell minder os om, at det handler om handling og nærvær i hverdagen.

Det bedste lederskab rummer begge dele: selvrefleksion og mod. Nysgerrighed og generøsitet.

Frivilligledelse handler ikke om perfektion – men om viljen til at ville mennesker. At turde lede med både hoved og hjerte.

Så: Kend dig selv... “Give’em the Pickle!”



Tre sokratiske spørgsmål til dig som leder

“Hvem er du, når ingen ser dig som leder?”

(Hvad motiverer dine handlinger, og hvordan stemmer de med dine værdier?)

“Hvad frygter du at finde, hvis du virkelig lærer dig selv at kende?”

(Er der dele af din lederrolle – eller dig selv – du undgår at konfrontere?)

“Hvad ville dine frivillige svare, hvis jeg spurgte, hvem du er som menneske – ikke bare som leder?”

(Hvordan oplever de dig? Er der en forskel mellem det, du tror, du giver – og det de mærker?)

3.5 Forfatterens refleksionsrum: Når pickle er svær at finde

Nogle gange bliver jeg selv i tvivl. Ikke om intentionen bag frivilligledelse – den tror jeg på – men om den altid rækker. For der er øjeblikke, hvor det lille ekstra ikke bliver set. Hvor nærvær bliver mødt med kulde. Hvor anerkendelse ikke forplanter sig.

Og det er dér, jeg bliver mindet om noget vigtigt: at ledelse ikke er en opskrift. Det er en relation. Et møde mellem mennesker, hvor vi hver især kommer med vores erfaringer, sårbarheder, behov og dagsform.

Frivilligledelse er ikke en garanti for succes. Det er et valg om at møde andre med blik for det menneskelige. Et forsøg på at gøre det godt – også når det ikke er svært. Og måske er det netop det, der gør det meningsfuldt.

Så når jeg selv mærker tvivlen, prøver jeg at stille mig det her spørgsmål:

“Gav jeg det, jeg kunne på en måde, jeg kan stå ved?”

Hvis svaret er ja - så må resultatet nogle gange stå sin prøve.



Refleksionsspørgsmål:

- Hvornår forsøgte du sidst at være en anden, end du egentlig er?
- Hvordan reagerer du, når du bliver taget i en fejl – og hvad lærer dine folk af det?
- Hvilken egenskab ved dig selv, tror du, skaber mest tillid hos dine frivillige? Retning eller relation?



Handlingstip

Vælg én pickle-værdi, du vil styrke den kommende uge.

Skriv en konkret handling, du vil tage (fx samtale, feedback, delegation, opfølgning).

Eksempel: “Jeg vil styrke Be a Team Player ved at lade én af de yngre frivillige lede næste møde med min støtte i baggrunden.”

Opsummering af del 3: Når frivilligledelse bliver svært

I del 3 har vi stillet os et andet sted: Der, hvor ledelse ikke føles som flow – men som friktion. Der, hvor frivilligledelse ikke bare handler om at give – men om at vurdere, justere og nogle gange sige nej.

Vi har set, at det lille ekstra kun virker, når det gives med dømmekraft – ikke som rutine. At omsorg ikke altid er at være sød, men at turde være tydelig.

Og at ægte ledelse handler om at stå fast, også når det ikke bliver mødt med klapsalver.

Du har fået:

Et blik ind i faldgruberne ved at give for meget eller for skævt.

En praktisk model til at skelne mellem vilje og evne – og lede derefter.

Indsigt i, hvad det kræver at lede gennem andre uden at miste retning.

Og en påmindelse om, at kritik og kærlighed ikke udelukker hinanden – men kan være to sider af respekt.

Mest af alt er du blevet mindet om, at ledelse ikke er en perfekt balancegang. Det er en vandring, hvor du nogle dage går sikkert – og andre dage famler lidt i mørket.

Men så længe du leder med intention, integritet og menneskelighed, så er du stadig på rette vej.

Frivilligledelse er ikke en garanti for, at alt lykkes.

Men det er en måde at møde verden på – med varme, tydelighed og vilje til at tage ansvar for relationerne.

Også når det er svært.

4 Udvikling og fremtid

Frivilligledelse er ikke en model, du skal lære udenad.

Det er en måde at være leder på – og det starter med dine valg i hverdagen.

I denne sidste del af bogen giver vi dig noget at tage med.

Ikke som facit. Men som inspiration.

Her får du en pickle-plan, du kan bruge til at tænke over, hvordan du selv vil bringe relation, retning og menneskelighed i spil. Du får cases, der inviterer til refleksion og dømmekraft – og du får konkrete værktøjer, du kan bruge, justere eller lade ligge, alt efter hvad der passer til dig og din virkelighed.

Du får:

- En pickle-plan: Din egen start på praksis.
- To virkelighedsnære cases med ledelsesdilemmaer.
- Et fremtidsblik: Hvordan ser frivilligledelse ud i 2030?
- En værktøjskasse: Skemaer, kompas, årshjul og samtaleværktøjer – klar til brug.

Målet er enkelt:

At du ikke bare læser om frivilligledelse.

Men at du prøver den.

På din måde. Med dine værdier.

For ledelse bliver først ægte, når det leves.

4.1 Din egen pickle-plan

Måske er frivilligledelse helt nyt for dig, og måske vil du gerne prøve det? Neden for er en pickle-plan, som du kan bruge til at skabe dig overvejelser over, hvordan du kommer i gang.



Din Pickle-plan

Mine 3 vigtigste pickle-handlinger:

Jeg vil give en pickle til denne måned:

Min største udfordring som „*The Right Pickle*“:

4.2 Ekstra cases – når frivilligledelse bliver virkelighed

Ledelse af frivillige kræver mere end procedurer og skemaer. Det kræver dømmekraft, balance og menneskelighed – særligt når situationer bliver svære, grå eller følelsesladede.

Her får du to cases, der alle inviterer dig til at reflektere, vælge og handle – med frivilligledelse som kompas.



Case 1: Når forskellighed skaber uro i teamet

Situation:

En ny frivillig foreslår at ændre på en rutine, som Leif og andre gamle i gårde har holdt fast i i årevis. Leif siger højt under mødet:

“Det er fint med nye idéer, men vi skal ikke bare kaste alt op i luften!”

Stemningen bliver anspændt. Du mærker, at begge parter føler sig overset – og du står midt i det.



Refleksionsspørgsmål:

- Hvordan kan du balancere anerkendelse af både erfaring og nytænkning uden at vælge side?
- Hvilke pickle-værdier kan du lære dig op ad her (fx Do What's Right eller Be a Team Player)?
- Hvordan sikrer du, at forskellighed bliver en styrke – og ikke en konfliktkilde?



Case 2: Når nogen bliver ved med at sige nej

Situation:

Ali har tidligere været meget engageret og stabil. Nu har han sagt nej til tre opgaver i træk – uden forklaring. Han dukker op til møderne, men deltager mindre og siger:

“Jeg tager bare lige en pause fra det hele.”

Du begynder at tvivle: Er han på vej væk? Er det noget, du har gjort forkert?

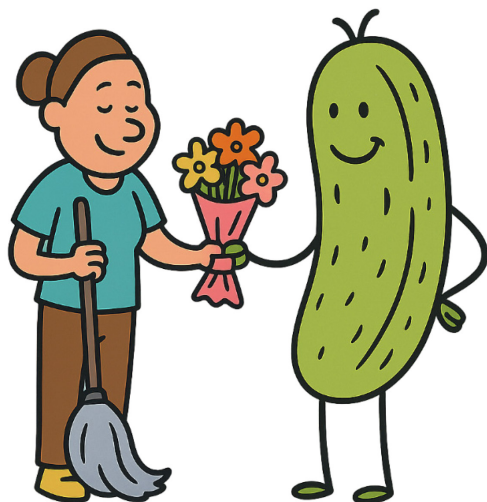


Refleksionsspørgsmål:

- Hvordan kan du finde ud af, om Alis behov er autonomi, kompetence eller tilhør?
- Hvad ville være en meningsfuld pickle her – og hvornår er det bedst *ikke* at give én?
- Hvordan adskiller du dine egne følelser (skuffelse, usikkerhed) fra det, Ali egentlig har brug for?

Dilemmaer kræver ikke, at vi vælger perfekt. De kræver, at vi vælger med bevidsthed.

4.3 Frivillighed i fremtiden – og stadig med pickle i hånden



Hvordan ser frivilligledelse egentlig ud i fremtiden?

Det er selvfølgelig svært at spå om. Men hvis jeg skal drømme lidt – og tro på, at vi tager de rigtige skridt – så håber jeg, at vi i 2030 stadig leder frivillige med menneskelighed først.

At vi stadig møder dem med tillid før kontrol.

At vi ikke først spørger, hvad de kan løse – men hvad der giver dem lyst til at bidrage.

At vi stadig ser dem som mennesker, ikke som hænder.

For meget tyder på, at vi er på vej den vej.

Flere og flere frivillige vælger med hjertet. De siger ja til fællesskaber, hvor de bliver set og hørt.

De søger ikke systemer – de søger mening.

Hvis vi som ledere tager det alvorligt, og vi bliver ved med at sætte relationen i centrum, så er jeg ikke i tvivl om, at vi også i 2030 vil have frivillige, der bliver – og vokser. Jeg er heller ikke i tvivl om, at frivilligledelse stadig vil give mening.

For behovet for at blive set, lyttet til og anerkendt bliver ikke mindre. Tværtimod.

En lille historie om blomster og balance

Der var engang en mand, der havde en rengøringshjælp.

Hun var grundig, samvittighedsfuld og pligtopfyldende. Han satte stor pris på hende. En dag, på vej hjem, gik han forbi en blomsterbutik og købte en buket. Han gav den til hende – bare fordi han havde lyst.

Hun blev rørt. Dybt taknemmelig.

Men hvad skete der bagefter? Der er flere mulige slutninger:

Han gav blomster hver dag. Men glæden svandt. Det blev en vane – og dermed en selvfølge.

Han fortsatte med at give blomster. Men det føltes som pligt – ikke lyst. Virkningen forsvandt.

Han gav blomster, når det gav mening. Ikke altid. Men nogle gange. Og nogle gange nøjedes han med et blik. Et tak. En ægte stemme.

Det er op til dig, hvilken slutning du vælger.

Men én ting er sikkert: Den ægte pickle kræver bevidsthed.

Fremtidens ledelse kræver...



at vi **stadig anerkender** – men ikke mekanisk



at vi **giver kompetencer**, som frivillige kan tage med sig i livet



at vi **lytter til menneskers længsler**, ikke kun til deres præstationer



at vi **mærker os selv**: Gør jeg det her af overskud, pligt – eller menneskelighed?

I 2030 vil teknologien være mere avanceret. Hverdagen vil måske være endnu mere travl.

Men frivillige vil stadig længes efter det samme - måske i større grad, fordi teknologien har fjernet en del af nærværet i det daglige.

Mening

Relationer

Anerkendelse

Og husk - også om 30 år: Hvis den frivillige stadig vil have en pickle.... så "Give'em the Pickle!"

4.4 Din pickle-værktøjskasse

Jeg vil gerne afslutningsvis give nogle værktøjer, som du som læser måske kan bruge. Derfor kalder jeg det sidste afsnitværktøjskassen. En værktøjskasse roder lidt, og nogle gange finder man et værktøj, man kan bruge, andre gange ikke. Uanset hvad, er du velkommen til at kigge.

4.4.1 Pickle-kompasset – naviger din ledelse med retning og relation

Hvor er du – og hvor vil du hen?

God ledelse handler om at finde balancen mellem tydelighed og menneskelighed. Pickle-kompasset hjælper dig med at finde ud af, hvor du står som leder – og hvad du skal justere for at bevæge dig mod en mere balanceret og autentisk ledelsesstil.

Kompassets fire værdier:

N – Do What's Right

Tag ansvar, vær modig, stå fast – også når det er svært.

S – Smile

Skab tryghed og tilgængelighed med varme og overskud.

E – Be Nice

Vis oprigtig interesse og respekt – vær menneskelig.

W – Be a Team Player

Skab fællesskab, giv plads og spil andre gode.

De fire pickle-typer i kompasset:

pickle-type	Kendetegn	Når du er dér...
Sweet Pickle (Øst)	Venlig, men konfliktsky	Du vil gerne gøre folk glade, men undgår det svære
Sour Pickle (Nord)	Kritisk, styrende	Du står fast, men skaber afstand
Dill Pickle (Syd)	Effektiv, men kold	Du får ting gjort – men mister relationen
Right Pickle (Midten)	Balanceret og ægte	Du leder med både hjerte og retning

Brug kompasset i praksis:

Reflektér: Hvor er du i dag? Hvad dominerer din ledelsesstil?

Observer dig selv: Hvad gør du, når du er presset? Trækker du dig, bliver du kontant – eller for flink?

Justér kursen: Hvilken værdi kan du styrke – i samtaler, i møder, i små valg?

Eksempel:

Situation: En frivillig er frustreret og råber på et møde.

Din instinktive reaktion: Bliver du kold og professionel (Dill)? Eller undgår du konfrontation (Sweet)?

Kompas-korrigerig: Stop op, lyt, vis forståelse – og sæt venlig, men tydelig retning. Gå mod midten.

Afslutning

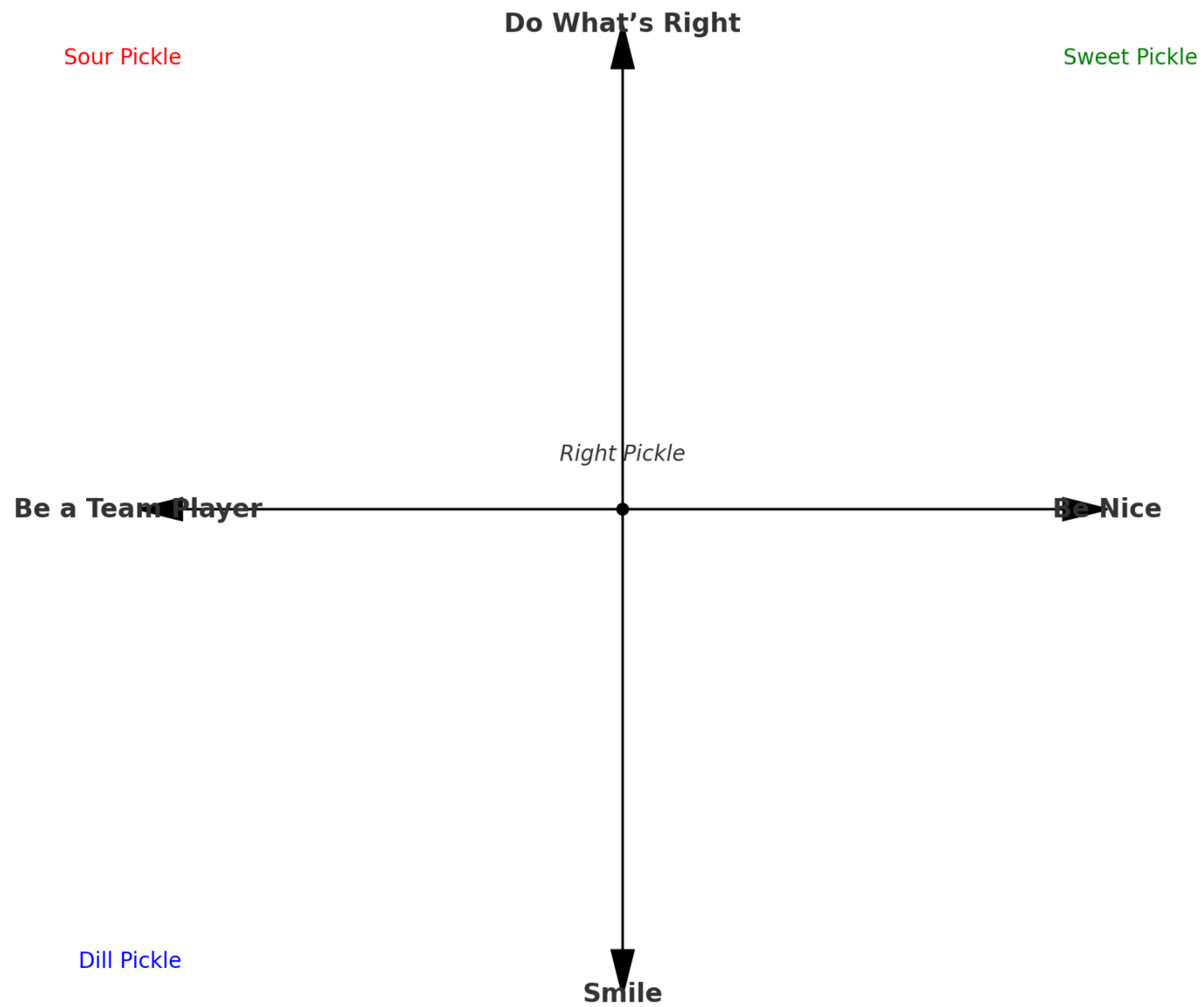
Du behøver ikke være perfekt. Du skal bare ville balancen.

Pickle-kompasset hjælper dig med at komme tilbage til midten, når du er kørt lidt skævt.

Spørg dig selv:

“Hvilken pickle er jeg lige nu – og hvad har situationen brug for?”

Leadership Pickle-kompas



4.4.2 Pickle-tjekliste – giver du det lille ekstra?

Brug denne tjekliste som en personlig temperaturmåling – enten ugentligt, månedligt eller efter større aktiviteter med frivillige.

🕒 **Tidspunkt:** _____

📍 **Situation/område:** _____

🍯 1. Be Nice – Er jeg venlig og menneskelig?

Spørgsmål

Ja **Nej** **Måske**

Har jeg givet oprigtig anerkendelse for indsats (ikke kun resultat)?

☐ ☐ ☐

Har jeg lyttet – også uden at løse?

☐ ☐ ☐

Har jeg vist, at jeg ser det enkelte menneske – ikke kun rollen?

☐ ☐ ☐

🍯 2. Smile – Skaber jeg tryghed og varme?

Spørgsmål

Ja **Nej** **Måske**

Har jeg mødt folk med overskud og smil – selv når jeg har travlt?

☐ ☐ ☐

Har jeg gjort noget, der løftede stemningen – uopfordret?

☐ ☐ ☐

Har jeg vist, at jeg selv trives – og skaber plads til andres trivsel?

☐ ☐ ☐

⌘ 3. Be a Team Player – Løfter jeg fællesskabet?

Spørgsmål

Har jeg spillet andre gode – frem for selv at tage spotlightet?

Ja **Nej** **Måske**

☐ ☐ ☐

Har jeg skabt plads til forskellighed og inddragelse?

☐ ☐ ☐

Har jeg givet ansvar fra mig – og fulgt op?

☐ ☐ ☐

⌘ 4. Do What's Right – Gør jeg det rigtige, også når det er svært?

Spørgsmål

Har jeg sagt til eller fra, hvor det var nødvendigt – respektfuldt?

Ja **Nej** **Måske**

☐ ☐ ☐

Har jeg stået ved mine værdier – også i modvind?

☐ ☐ ☐

Har jeg handlet fair – selv over for dem, der var svære at møde?

☐ ☐ ☐

Samlet refleksion:

Hvad er min stærkeste pickle-værdi lige nu?

Hvor kunne jeg justere mig bare 5 %?

Hvilken konkret handling kan jeg tage i dag?

4.4.3 Din pickle-praksis på 30 dage

Et mikro-træningsprogram til at styrke din menneskelige ledelsesstil – én handling om dagen.

Formål: At gøre frivilligledelse til en vane gennem små, daglige handlinger.

UGE 1 – Se mennesker, ikke funktioner (*Be Nice + Smile*)

Dag	Handling
1	Giv en oprigtig og personlig tak til én frivillig – uden anledning.
2	Spørg én: “Hvordan går det egentlig?” – og lyt uden at afbryde.
3	Send en venlig sms/mail bare for at tjekke ind – uden praktisk formål.
4	Smil bevidst og mød folk i øjenhøjde ved ankomst.
5	Ros nogen for noget, der ofte bliver taget for givet.
6	Del en god historie fra jeres fællesskab – skriftligt eller mundtligt.
7	Spørg én: “Hvad får dig til at blive ved her?” – og skriv svaret ned.

UGE 2 – Gør fællesskabet levende (*Be a Team Player*)

Dag	Handling
8	Giv ordet til en frivillig, der sjældent tager det selv.
9	Spørg et team: “Hvad kan vi gøre for at løfte hinanden?”
10	Anerkend nogen for at hjælpe andre – ikke kun for opgaven.
11	Uddelegér en opgave, du plejer selv at tage – og følg op.
12	Inviter en ny til at være med i noget uformelt (kaffe, snak, planlægning).
13	Spørg én: “Hvad ville gøre vores hold endnu stærkere?”
14	Fremhæv en kollega offentligt – uden at det handler om præstation.

UGE 3 – Vis mod og retning (*Do What's Right*)

Dag	Handling
15	Giv venlig og konstruktiv feedback – ikke ros, men reel sparring.
16	Tag en samtale, du har udskudt – ærligt og med respekt.
17	Sig undskyld for en fejl – stort eller småt – og stå ved det.
18	Giv én frivillig en ny udfordring – og følg med i deres oplevelse.
19	Tag stilling i et dilemma – og forklar dine værdier bag beslutningen.
20	Tænk: “Hvad ville jeg ønske, min leder gjorde lige nu?” – og gør det selv.
21	Ros én for at sige sin mening – især hvis det var modstrøms.

UGE 4 – Skab din egen pickle-kultur (*helhedsblik og vedligehold*)

Dag	Handling
22	Spørg: “Hvad betyder mest for dig her?” – og lyt.
23	Lav en symbolsk handling (eks. badge, guldmønt, kort) for at anerkende nogen.
24	Skab et mikro-ritual: et fast tak eller hilsen, du bruger fremover.
25	Del én ting, du selv har lært som leder den seneste uge.
26	Brug pickle-kompasset og reflekter: Hvor står jeg i dag?
27	Lad en frivillig co-lede et møde eller aktivitet.
28	Skriv en personlig anerkendelse til én, der har betydet noget for dig som leder.
29	Spørg holdet: “Hvad gør os stærke – og hvad skal vi gøre mere af?”
30	Skriv ned: Hvad har jeg lært – og hvilken pickle-vane vil jeg fastholde fremover?

4.4.4 Årshjul for anerkendelse – giv dem pickle hele året

Formål: At skabe struktur og rytme i din frivilligledelse, så anerkendelse ikke kun gives spontant – men også strategisk og konsistent.

PRINCIPPER

Anerkendelse bør være:

Personlig: rettet mod individet

Synlig: skaber kultur og fællesskab

Symbolsk: viser værdier i handling

Varieret: både uformel og formel

Tidsmæssigt fordelt: hele året – ikke kun ved julefrokosten

ÅRSHJUL (eksempel for forening / beredskab / NGO)

Måned	Tiltag	pickle-form	Formål
Januar	Nytårshilsen med personlig hilsen	Skriftlig mail eller kort	Indlede året med varme og fremadblik
Februar	“Usynlig indsats”-prisen	Symbolsk anerkendelse (fx chokolade, guldmønt)	Anerkend det, der sjældent nævnes
Marts	1:1-tjek-ind-samtaler	Personlig samtale	Lyt, vis interesse, skab retning
April	Surprise-pickles	Små gaver, kaffe, tak-sedler	Skabe uventet glæde i hverdagen
Maj	“Holdets stemme” – stem på en, der inspirerer	Frivillige stemmer – offentliggøres	Giv magten til holdet
Juni	Sommermøde med takketale	Tale, diplom, fælles fejring	Formelt og følelsesmæssigt højdepunkt

Måned	Tiltag	pickle-form	Formål
Juli	Postkort/sommerhilsen	Analog eller digitalt	Vis, du tænker på dem – også i ferien
August	Nye startere: velkomst-kit	Praktisk + symbolsk	Giv god start og tilhørsforhold
September	Fællesskab i fokus	Teamaktivitet uden driftfokus	Byg kultur og relationer
Oktober	Personligt feedbackbrev	Skrevet i hånden eller mail	Vis refleksion og respekt
November	“Bag kulissen”-dag	Anerkend støtter, koordinatore, usynlige roller	Udvid synsfeltet for anerkendelse
December	Afslutningstale + personlig tak	Tale + symbolgave (eks. guldmønt, diplom)	Rund året af med mening

Tips til brug:

Du behøver ikke følge alle måneder slavisk – tilpas til dine ressourcer og kultur.

Brug frivillige selv i planlægning og idéudvikling.

Gør plads til både det spontane og det planlagte.

Gør anerkendelse synlig hver måned, så det bliver en forventet og glædelig del af kulturen.

4.4.5 FUS-GUIDE – Frivillig Udviklingssamtale med pickle-perspektiv

Formål: At skabe en åben, nærværende og udviklende samtale mellem dig som leder og den frivillige – med fokus på relation, retning og motivation.

Grundprincipper:

Frivillig – ikke tvang

Samtalen er et tilbud, ikke en evaluering.

To-vejs

Du er ikke bare spørger – du er også nysgerrig medlytter.

Fremadskuende – ikke kontrol

Fokus er på udvikling, trivsel og mening – ikke målopfyldelse.

Med pickle-ånd

Spørg ikke bare *hvad* de gør – men *hvordan de har det med det*, og *hvad de har brug for*.

FUS-SKEMA – samtaleguide

Brug skemaet som samtaleoplæg, ikke spørgeskema. Det kan printes, bruges som noter eller deles digitalt.

1. INDLEDNING – RAMMER OG FORMÅL

“Først og fremmest – tusind tak for din indsats. Jeg vil gerne høre lidt om, hvordan du har det som frivillig, og hvad der kunne gøre det endnu bedre.”

2. TILBAGEBLIK

Spørgsmål

Noter

Hvad har været særligt meningsfuldt for dig det sidste år?

Hvilke opgaver/roller har du været mest glad for?

Er der noget, du har savnet, eller syntes var svært?

Føler du dig set, hørt og værdsat? Hvorfor/hvorfor ikke?

3. PICKLE-PERSPEKTIV

Spørgsmål

Noter

Hvad er din pickle? (Det lille ekstra, der motiverer dig).

Har du fået din pickle regelmæssigt – og hvordan?

Er der noget, du ville ønske, vi som ledere gjorde anderledes?

Hvilken anerkendelse betyder mest for dig? (Ros, ansvar, symboler, relationer?).

4. FREMADBLIK

Spørgsmål

Noter

Hvad vil du gerne prøve eller udvikle i det næste halve/hele år?

Er der nye roller, opgaver eller områder, du er nysgerrig på?

Hvilket tempo og engagement passer bedst til dig lige nu?

Er der noget, du gerne vil slippe, ændre eller tilpasse?

5. RELATION OG KULTUR

Spørgsmål

Noter

Føler du dig som en del af fællesskabet? Hvorfor/hvorfor ikke?

Hvad, synes du, kendetegner vores kultur?

Er der noget, vi kan gøre for at styrke fællesskabet?

6. AFRUNDING

Spørgsmål

Noter

Hvad tager du med dig fra samtalen?

Hvad kan jeg som leder gøre mere/mindre af?

Hvordan og hvornår følger vi op?

PRAKTISK OM FUS

Varighed: 30-45 minutter

Afholdelse: Én gang om året (eller halvårligt)

Form: Samtale med tillid, ikke tests eller skema-afkrydsning

Opfølgning: Kort opsummering på mail + evt. handlinger/aftaler

BONUS: pickle-kompas som refleksionsværktøj

Inden samtalen kan både du og den frivillige spørge sig selv:

“Hvor i pickle-kompasset er jeg lige nu?”

– for at sætte ord på stemning og ledelsesbehov.

4.4.6 Pickle-profil – hvad motiverer den frivillige?

Dette spørgeskema er lavet til frivilligledere, som ønsker at forstå, hvad der motiverer den enkelte frivillige mest i nuet. Den frivillige skal svare på hvert udsagn på en skala fra 1 til 5, hvor:

1 = slet ikke enig

2 = lidt enig

3 = delvist enig

4 = enig

5 = helt enig.

Tæl dine point sammen i de tre kategorier for at se, hvad der motiverer dig mest: autonomi, kompetence eller relationer.

Autonomi

1. Jeg kan godt lide selv at vælge, hvilke opgaver jeg arbejder med.
2. Det betyder noget for mig, at min mening bliver hørt.
3. Jeg motiveres, når jeg får lov til at gøre tingene på min egen måde.
4. Jeg har behov for at forstå *hvorfor* noget skal gøres – ikke kun hvordan.
5. Jeg føler mig mest engageret, når jeg får ansvar.

Score: _____

Kompetence

1. Jeg motiveres, når jeg kan mærke, at jeg gør en forskel.
2. Jeg har brug for at vide, om jeg gør mit arbejde godt.
3. Det er vigtigt for mig at udvikle mig fagligt eller personligt.
4. Jeg nyder at få nye udfordringer, der matcher mine evner.
5. Jeg føler mig mest motiveret, når jeg får anerkendelse for det, jeg kan.

Score: _____

Relationer

1. Jeg har brug for at føle mig som en del af fællesskabet.
2. Det betyder noget, at nogen lægger mærke til, når jeg gør noget godt.
3. Jeg motiveres, når der er en god stemning i teamet.
4. Jeg kommer ofte for menneskene – ikke kun for opgaven.
5. Jeg sætter pris på, at vi har tid til at tale sammen – ikke kun arbejde.

Score: _____

Opsummering

Skriv din samlede score for hver kategori herunder:

Autonomi: _____

Kompetence: _____

Relationer: _____

Den højeste score viser, hvad der motiverer dig mest lige nu.

4.5 Vilje-evne-matrixen

Hvis en frivillig udviser modstand, er det værd at undersøge, om det i virkeligheden handler om manglende evne – ikke manglende vilje. Med vilje–evne-matrixen kan du hurtigt vurdere, hvordan du bedst støtter vedkommende videre.

Placering	Kendetegn	Handlinger	Lederens fokus	Mål
Modstander	Vil ikke, kan ikke	• Afdæk årsager (modstand, usikkerhed) • Skab tryghed uden at undgå krav • Sæt tydelige rammer og mål • Skab små succeser	Skab tillid, men gør det tydeligt: vilje er forventet	Flyt til gul (vil gerne)
Entusiastisk nybegynder	Vil gerne, kan ikke	• Undervis og vis hvordan • Anerkend indsats • Giv opgaver med feedback og læring	Udnyt motivationen og byg evne gennem støtte	Flyt til grøn (kan og vil)
Demotiveret ekspert	Kan godt, vil ikke	• Gå i dialog: Hvad dræner motivationen? • Tilpas opgaver og ansvar • Anerkend evner, men vis konsekvenser ved manglende engagement	Genopbyg mening og ejerskab	Flyt til grøn (kan og vil)
Selvkørende	Kan godt, vil gerne	• Giv ansvar og frihed • Anerkend indsats og resultater • Brug som rollemodel/mentor	Bevar engagement og brug som kulturbærer	Fasthold og forstærk

Når du kender årsagen, kan du lave en handleplan i praksis.

Det handler ikke om at presse frivillige – men om at give dem det rette niveau af støtte, struktur eller ansvar. Målet er at flytte dem derhen, hvor de både **kan og vil** bidrage – og samtidig skabe en kultur, hvor det er naturligt at tage ansvar og søge udvikling.

Navn	Opgaveområde	Vilje	Evne	Placering	Handlinger	Opfølgning
Leif:	Ny frivillig platform	Høj	Lav	Entusiastisk nybegynder	• Lav en intro-session til systemet • Brug læring gennem konkrete opgaver • Giv hurtig og hyppig feedback • Anerkend hans engagement	Evaluer læring efter 2 uger Tilføj gradvist ansvar

Opsummering af del 4: Udvikling og fremtid

I denne sidste del af bogen har du fået redskaber til at gøre frivilligledelse levende i din egen hverdag. Ikke som teori, men som praksis.

Du har fået mulighed for at:

Lægge din egen pickle-plan og tage hul på små, men vigtige ændringer.

Træne din ledelse gennem dilemmaer og cases, hvor svarene ikke er entydige – men kræver dømmekraft.

Se frem mod fremtidens frivillighed – hvor relationer, mening og anerkendelse kun bliver vigtigere.

Og fylde din værktøjskasse med kompas, tjeklister, mikrovaner og samtaleværktøjer, der kan støtte dig i at være både tydelig og menneskelig som leder.

Del 4 har ikke givet dig et pensum, du skal kunne udenad.

Den har givet dig muligheder. Rum til refleksion. Og handlekraft i det små.

For god ledelse handler ikke om at gøre alt rigtigt.

Det handler om at gøre noget – med bevidsthed, mod og menneskelighed.

Så spørg dig selv:



Hvad vil jeg tage med videre?



Hvad vil jeg prøve af i morgen?



Og hvilken pickle vil jeg selv give – og være?

Du behøver ikke kunne det hele.

Du skal bare ville noget med dem, du leder.

4.6 Tak til

Ingen pickle gives alene.

Denne bog blev til med inspiration, støtte, kritiske spørgsmål og opmuntrende smil fra mange sider – og jeg vil gerne sige en stor, oprigtig tak til:

Mine nuværende og tidligere chefer og ledere, som har givet plads, retning og opbakning.

Mine kollegaer – både dem, der sagde “det her er fedt”, og dem, der sagde “det der skal du gøre bedre”.

Frivillige ledere og medspillere, som midt i travle kalendere fandt tid til at give feedback og dele egne erfaringer.

Beredskabsforbundet, der har bidraget med refleksion og input.

Og ikke mindst: alle frivillige – jeres engagement er min største drivkraft.

4.7 Begreber

4.7.1 Ledelse

Ledelse handler om at skabe retning og sammenhæng – både i opgaver og relationer. Det er en balance mellem struktur og menneskelighed, hvor du hjælper andre med at lykkes.

I frivillige fællesskaber er god ledelse ofte mere en invitation end en instruktion. Det handler om at gøre det nemt at gøre en forskel – sammen.

4.7.2 Management

Management handler om at få ting til at ske gennem planlægning, struktur og systemer. Det er det organisatoriske grundlag: Hvem gør hvad – og hvornår?

I frivillige fællesskaber er management vigtigt, men det kan ikke stå alene. Mennesker kommer ikke for Excel-ark – de kommer for at bidrage med mening.

4.7.3 Leadership

Leadership handler om at inspirere, engagere og skabe følgeskab. Du leder ikke bare med skemaer – men med nærvær, retning og værdier.

I frivillige fællesskaber følger man dig, fordi man vælger dig – ikke fordi man er forpligtet. Her bliver ledelse noget, der opstår i relationen, ikke i strukturen.

4.7.4 Self-Determination Theory (Deci & Ryan)

Indre motivation opstår, når vi føler os frie, kompetente og forbundet med andre. Det er kernen i Self-Determination Theory – og det er selve fundamentet i frivillighed.

Teorien forklarer, at mennesker især engagerer sig, når tre behov bliver mødt:

Autonomi – at have indflydelse og mulighed for at vælge selv

Kompetence – at lykkes og mærke, at man gør en forskel

Tilhør – at føle sig set, anerkendt og som en vigtig del af fællesskabet

Som leder af frivillige er det din opgave ikke at skabe motivation – men at beskytte den. Det gør du, når du:

lader folk løse opgaver på deres måde

ser dem for det, de kan

gør plads til, at relationer må tage tid.

Når disse behov mødes, kommer folk ikke bare – de bliver. Ikke fordi de skal, men fordi de har lyst.

4.7.5 Transformationsledelse (Bass & Avolio)

Denne tilgang handler om at skabe følgeskab gennem inspiration, værdier og tillid. Du motiverer andre ved at gå forrest og vise, hvem du er – ikke ved at kontrollere dem.

Inden for frivilligledelse er det en stærk form for ledelsestilgang, fordi den bygger på relation og mening frem for styring.

4.7.6 Psykologisk tryghed (Amy Edmondson)

Psykologisk tryghed betyder, at mennesker tør sige noget højt – også når de er i tvivl eller har lavet fejl.

For frivillige er det afgørende: Hvis det ikke er trygt at tale, så tier man – eller trækker sig.

Tryghed handler om, at ingen skal frygte at dumme sig – og alle skal føle sig velkomne.

4.7.7 Appreciative lederskab

Her leder du med fokus på styrker og muligheder frem for problemer. Du spørger:

“Hvornår lykkes vi – og hvordan kan vi få mere af det?”

Det skaber energi, ejerskab og trivsel, særligt i frivillige miljøer, hvor engagement og lyst er vigtigere end kontrol.

4.7.8 Situationsbestemt ledelse

God ledelse er ikke “one-size-fits-all”. Situationsbestemt ledelse betyder, at du tilpasser din stil efter personen og opgaven. Nogle har brug for støtte, andre for frihed. Frivillige er forskellige – og god ledelse kræver, at du justerer dig, ikke dem.

4.7.9 Autentisk ledelse

Autentisk ledelse betyder at lede med ægthed og integritet. Du er tro mod dine værdier og viser, hvem du er – også når det er svært. Det skaber tillid. Og i frivilligledelse vælger folk mennesker før systemer – og ægthed før teknik.

4.7.10 Magt (Foucault)

Foucault så magt som noget, der flyder i relationer, normer og viden – ikke kun i autoritet.

I frivilligledelse handler magt om spørgsmål som:

Hvad er din sociale position?

Har du status – også uden for fællesskabet?

Hvem får lov at definere god frivillighed?

Bevidsthed om magt gør det muligt at åbne rummet for flere stemmer.

4.7.11 Sokrates

Sokrates var en græsk filosof, der ikke skrev bøger – han stillede spørgsmål. I stedet for at give svar, udfordrede han folk til at **tænke selv og undersøge egne antagelser**.

Hans mest berømte opfordring var:

“Kend dig selv.”

I ledelse handler det ikke om at have alle svarene, men om at **turde være nysgerrig** – på dig selv og dem, du leder.

Sokrates minder os om, at god ledelse begynder med selvindsigt:

Hvad driver dig? Hvad tror du på? Hvordan påvirker du andre?

Du skal ikke være perfekt – men du skal **være vågen**.

4.7.12 Tillid

Tillid er ikke noget, du kan kræve – det er noget, du **gør dig fortjent til**.

I frivilligledelse er tillid en af dine vigtigste valutaer. Frivillige følger ikke din titel – de følger dig, fordi de **føler sig trygge i relationen**.

Tillid opstår, når du:

er konsekvent i dine handlinger

lytter, også når du ikke er enig

gør det, du siger – og siger det, du gør.

Tillid er stille. Men hvis den mangler, larmer alt andet.

4.7.13 Anerkendelse

Anerkendelse er ikke ros for rosens skyld. Det er at **se et menneske og give det plads**.

I frivillige fællesskaber er anerkendelse afgørende – fordi der ikke er løn, titler eller status at dele ud af.

God anerkendelse er:

Ægte

Præcis

Rettet mod indsats – ikke bare resultat

Det er ikke: "Tak fordi du kom" – det er: "Jeg lagde mærke til det, du gjorde – og det betød noget".

NOTER

Litteratur

Del 1 - Grundlaget

Frivilligrådet (2017). *Motiver den frie vilje – hvorfor engagerer vi os som frivillige?* Frivillighed.dk

Deci, E.L. & Ryan, R.M. (2000). *Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being*. *American Psychologist*, 55(1), 68–78

Clary, E.G., Snyder, M., & Stukas, A.A. (1998). *Volunteer motivations: Findings from a national survey*. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 27(4), 485–505

Center for Frivilligt Socialt Arbejde (2020). "Fastholdelse af frivillige" – www.frivillighed.dk

VIVE – Det Nationale Forsknings- og Analysecenter for Velfærd (2019). "Frivillighed i Danmark – tendenser og tal"

Kotter, J.P. (1990). *A Force for Change: How Leadership Differs from Management*. The Free Press.

Kilde: Bob Farrell, "Give 'Em the pickle!" Training Video Series, 2002

Avolio, B.J., & Gardner, W.L. (2005). *Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership*. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315–338.

Del 2: Frivilligledelse i praksis

Hersey, P., & Blanchard, K.H. (1982). *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*. Prentice Hall.

Avolio, B.J., & Gardner, W.L. (2005). *Authentic Leadership Development: Getting to the Root of Positive Forms of Leadership*. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315–338.

Bass, B.M., & Avolio, B.J. (1994). *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*. Sage Publications.

Del 3: Når frivilligledelse bliver svært

Brown, B. (2018). *Dare to Lead*. Random House

Buckingham, M., & Goodall, A. (2019). *Nine Lies About Work*. Harvard Business Review Press.

Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1982). *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*. Prentice Hall.

Spillane, J. P. (2006). *Distributed Leadership*. Jossey-Bass.

Bass, B.M., & Avolio, B.J. (1994). *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*. Sage Publications.

Deci, E.L. & Ryan, R.M. (2000). *Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being*. *American Psychologist*, 55(1), 68–78

Bogen er udarbejdet af

Kenneth Erik Johansen er
Viceberedskabsinspektør ved Roskilde
Brandvæsen og har over 12 års erfaring i det
kommunale beredskab, hvor ledelse af
brandkadetter, frivillige, deltids- personale dagligt
finder sted. Han har en stor interesse for læring i
praksis, leg til læring samt udvikling og optimering
af læring i beredskab. Og en passion for de
personelgrupper hvor løn, ikke alene er drivkraften.

