

---

# Motivér den frie vilje

---

- en antologi om fastholdelse  
og rekruttering af frivillige



**CENTER FOR  
FRIVILLIGT  
SOCIALT ARBEJDE**

**Motivér den frie vilje  
- en antologi om fastholdelse og rekruttering af frivillige**

Redigeret af Suzette Frovin og Cathrin Johansen  
1. udgave 2016

Center for frivilligt socialt arbejde  
[www.frivillighed.dk](http://www.frivillighed.dk)

ISBN: 87-90440-36-6

Grafisk tilrettelæggelse og layout: [www.lindhardt-krull.dk](http://www.lindhardt-krull.dk)

Tryk: Mark & Storm Grafisk



## INDHOLD

Forord.....	5
Krav eller ikke-krav .....	6

## Tendenser og motiver i det frivillige sociale arbejde

Hvad ved vi om det frivillige engagement? .....	10
Frivillighedens kraftværk .....	16
Goddag og farvel - den frivilliges livscyklus i organisationen .....	22
10 gode råd - og fem klassiske fejl .....	29

## Organisering og kapacitetsopbygning

Organisering af frivillige - en demokratisk udfordring? .....	40
Samarbejde styrker frivilligheden .....	46
Vil du være frivillig hos os? Kommunikation som redskab til rekruttering og fastholdelse af frivillige .....	52
Dyrk kompetencerne og hold fast i jeres frivillige .....	58

## Særlige målgrupper

Når brugerne bliver frivillige .....	66
Forskellige ansigter og færdigheder .....	74
Find, fang og fasthold unge frivillige .....	82
Center for frivilligt socialt arbejde .....	90

## FORORD

I denne antologi præsenterer Center for frivilligt socialt arbejde 11 artikler, der ud fra forskellige vinkler og temaer tilbyder værktøjer og opmærksomhedspunkter i arbejdet med rekruttering og fastholdelse af frivillige. Antologien er skrevet af Center for frivilligt socialt arbejdes medarbejdere og henvender sig bredt til konsulenter og andre, der arbejder med at fastholde og rekruttere frivillige.

Formålet med antologien er at give konsulenter, frivillige og frivillige foreninger mulighed for at arbejde med temaerne uden nødvendigvis at skulle rive en hel dag ud af kalenderen for at tage på kursus. Teksterne tager udgangspunkt i praksis og det er hensigten at præsentere viden, overvejelser og redskaber, som læseren kan bruge direkte i sit arbejde med frivillige både i organisationer og i kommunale tilbud.

De 11 artikler bidrager til feltet ud fra 3 overordnede temaer. I første del af antologien belyser forfatterne ud fra generel baggrundsviden hvilke tendenser og motiver, der kendetegner det frivillige arbejde inden for det sociale område, som man bør tage højde for i sin rekruttering eller fastholdelse. Under antologiens andet tema tematiserer vi forskellige vinkler på organisering og kapacitetsopbygning, som har betydning for rekruttering og fastholdelse. Og under antologiens sidste tema finder du opmærksomhedspunkter, råd og værktøjer til at arbejde med fastholdelse og rekruttering af særlige målgrupper.

Antologien er blevet til med midler fra det 4-årige projekt Foreningsfundamentet (2012-2015), der har som formål at styrke kompetencerne for frivillige og ansatte, som arbejder med eller har ansvar for rekruttering og fastholdelse af frivillige samt fundraising i relation til frivillige socialt rettede aktiviteter i Danmark. Opgaven løber over 4 år på opdrag fra Social- og Integrationsministeriet som en del af den nationale civilsamfundsstrategi.

Gennem projektet Foreningsfundamentet tilbyder Center for frivilligt socialt arbejde primært kurser og uddannelses tilbud er tilrettelagt for frivillige eller ansatte, som arbejder med eller har en særlig interesse for rekruttering, fastholdelse og fundraising inden for frivilligt socialt rettede aktiviteter i Danmark. Ud over kurser og netværk, har vi suppleret kursuspalletten med små faglige videoer inden for projektets tre temaer. Videoerne ligger frit tilgængelige på centrets hjemmeside og kan fint supplere denne antologis temaer og vinkler.

Vi glæder os over at bidrage til et område, der ikke er beskrevet i særlig høj grad i dansk sammenhæng og håber, at antologiens forskellige bidrag vil give dig inspiration og værktøjer til dit arbejde med rekruttering og fastholdelse af frivillige.

**Cathrin Filip Johansen, Uddannelseskoordinator**

Center for frivilligt socialt arbejde

Odense, januar 2016

# Krav eller ikke-krav

**E**t klassisk spørgsmål i frivillig-verdenen lyder: "Kan vores forening stille krav til vores frivillige"? Lidt populært sagt er frivillighed jo båret af, at den kan være "fri" og "villig" – og vil krav ikke netop dræbe frivilligheden ved at gøre den både "ufri" og "uvillig"?

Men er dette klassiske spørgsmål forkert stillet?

Hvis vi for eksperimentets skyld vender problemstillingen om, kan vi spørge: "Hvad vil det medføre, hvis vi ikke stiller krav til vores frivillige"?


Ja, hvis vi ikke stiller krav, medfører det, at det hurtigt bliver ligegyldigt om Anders passer sin frivillige vagt i demens-caféen, og om Katrine overholder sine aftaler som besøgsven. For hvis det bliver ligegyldigt, om de frivillige passer de opgaver, de har sagt ja til, bliver det også lige meget, om det overhovedet bliver gjort. Dermed har vi effektivt fjernet forudsætningerne for, at frivillige vil engagere sig! Vores seneste Frivilligrapport viser, at grunden til at man melder sig som frivillig er for at gøre en forskel for andre. Så hvis de frivillige oplever at deres engagement er ligegyldigt og ikke bliver påskønnet, mister de drivkraften og flytter deres engagement til et andet sted, hvor det er mere synligt, at de som frivillige gør en forskel.

Det klassiske spørgsmål er derfor forkert, fordi uden krav og klare forventninger vil det frivillige engagement syne hen. Det rigtige spørgsmål er derfor helt omvendt at spørge sig selv: "Hvilke krav stiller de frivillige til os"? Og efterfølgende: "Hvad er de rigtige krav at stille til vores frivillige"?

Når den frivillige villigt opgiver (en del af) sin fritid for at arbejde for foreningen og opfylde de krav, som naturligt følger med, sker det nemlig på forventning om, at foreningen gør de muligt at gøre en synlig forskel. Frihed og tid doneres af den frivillige mod noget, som foreningen om-



*Den nyeste viden om frivillighed i Danmark viser, at mindst 70 % af alle borgere på et eller andet tidspunkt i livet engagerer sig i frivilligt arbejde. Så hvis f.eks. din nabo endnu ikke er eller har været frivillig, er det sandsynligvis fordi ingen har opfordret ham til det, men at han faktisk gerne vil, hvis han blev spurgt.*



vendt giver den frivillige. Lever foreningen ikke op til denne implicitte kontrakt, som ligger til grund for al frivilligt arbejde, forsvinder den frivillige hurtigt igen.

Hvordan din forening i praksis svarer på de to ovenstående rigtige spørgsmål og honorerer den implicitte kontrakt er essentielt for jeres evne til at rekruttere og fastholde engagerede og langvarige frivillige.

Denne antologi beskæftiger sig med, hvordan din forening på den ene side kan honorere de krav, frivillige stiller for at lade sig rekruttere og fastholde i et engagement som frivillig. Og hvordan din forening på den anden side stiller de rigtige krav og forventninger til de frivillige.

Den nyeste viden om frivillighed i Danmark viser, at mindst 70 % af alle borgere på et eller andet tidspunkt i livet engagerer sig i frivilligt arbejde. Så hvis f.eks. din nabo endnu ikke er eller har været frivillig, er det sandsynligvis fordi ingen har opfordret ham til det, men at han faktisk gerne vil, hvis han blev spurgt. Det vigtige er blot at finde det rigtige match mellem din nabos motivation og de opgaver, han skal løse frivilligt.

Bæredygtig rekruttering og fastholdelse af frivillige handler om at lave matchet mellem forening, opgaver og frivillige rigtigt, så den frivilliges engagement bliver til glæde for foreningens brugere. Ingen foreninger kan med bæredygtig succes "lokke" frivillige ind i arbejdet.

God læselyst!

**Laura Auken Larsen, Centerchef**

Center for frivilligt socialt arbejde

Odense, januar 2016.



## OM FORFATTEREN

Laura Auken Larsen varetager centrets daglige drift, administration og ledelse. Herudover arbejder Laura med at udvikle visioner og strategier, der kan støtte og fremme det frivillige sociale arbejde i Danmark.





---

# Tendenser og motiver i det frivillige sociale arbejde

---




# Hvad ved vi om det frivillige engagement?

Vores begrundelser for at blive frivillige er stort set uændret over det seneste årti. Det samme gælder årsagerne til, at vi stopper med at være frivillige. Med udgangspunkt i denne ret solide viden om frivilliges motiver, har I som forening gode muligheder for at arbejde både strategisk og målrettet med at rekruttere nye frivillige og holde fast i dem, I allerede har.



## OM FORFATTEREN

Mette er konsulent og arbejder med analyse, metode- og projektudvikling samt dokumentation og evaluering af frivilligt socialt arbejde. Derudover repræsenterer Mette Center for frivilligt socialt arbejde i forskellige nationale såvel som internationale forskningssammenhænge - fx i Netværk for forskning i civilsamfund og frivillighed.



**D**er bliver løbende lavet undersøgelser af, hvad der driver mennesker til at blive og blive ved med at være frivillige. Derfor har vi i dag ret god indsigt i, hvad disse drivkræfter handler om.

Når vi taler om drivkræfter, kan det give god mening at se på dem, som henholdsvis anledninger og motiver, særligt når vi taler om rekruttering og fastholdelse. For når de netop er skilt ad, er det for at gøre det tydeligt, at der er forhold – anledninger – der får os til at engagere os i frivilligt arbejde, og der er forhold – motiver – der får os til at fortsætte med det frivillige arbejde.

I det følgende præsenterer vi data fra forskellige undersøgelser, der beskriver og dokumenterer danskernes frivillige arbejde, og som giver os indsigt i frivilliges såkaldte anledninger til samt begrundelser og motiver for at engagere sig.

## **HVAD FÅR OS I GANG MED FRIVILLIGT ARBEJDE?**

Anledningen til danskernes frivillige engagement kan ofte findes i vores livsomstændigheder: Vi får børn og bliver engageret i forældrebestyrelser og i børnenes sports- og fritidsaktiviteter. Vi eller en pårørende bliver alvorligt syg, og vi involverer os i patientforeningens arbejde. Vi bliver pensioneret og får bedre tid til at tage del i frivillige aktiviteter.

En anden hyppig og helt basal forklaring på vores frivillige engagement er, at vi engagerer os i det, der interesserer os. Hvad enten det er badminton, samfundsforhold, fiskeri, katte, teater, historie eller spildevand, så findes der en forening, hvor du kan dyrke din interesse og få indflydelse eller være med til at sætte en dagsorden på foreningens arbejde eller på området generelt.

Statistisk set er en af de mest hyppige anledninger til, at vi kommer i gang med frivilligt arbejde, at vi bliver spurgt. Den såkaldte mund-til-øre-metode er, som det også fremgår af kapitlet *Vil du være frivillig hos os?*, den mest effektive og sikre måde at få nye frivillige på. Folk, der allerede er engageret, opfordrer altså typisk mennesker i deres omgangskreds til for eksempel at stille op til en bestyrelsespost, hjælpe til ved et arrangement eller være lektiehjælper.

I Center for Frivilligt Socialt Arbejdes undersøgelse af danskernes frivillige arbejde (Frivilligrapport 2014) var den personlige opfordring en af "topscorerne" – og vi så, at det i lidt højere grad dels var mænd, dels personer over 70 år og dels pensionister, efterlønsmodtagere eller selvstændige erhvervsdrivende, der var blevet frivillige, fordi de var blevet spurgt.

Når vi omvendt spurgte dem, der ikke var engageret i frivilligt arbejde, om hvorfor, så var den hyppigste årsag netop, at de aldrig er blevet spurgt. For denne ikke-frivillige gruppe, var det endvidere godt 70 %, der angav, at det ville være sandsynligt, at de ville engagere sig, hvis de blev bedt om det i sammenhænge, der interesserer dem.



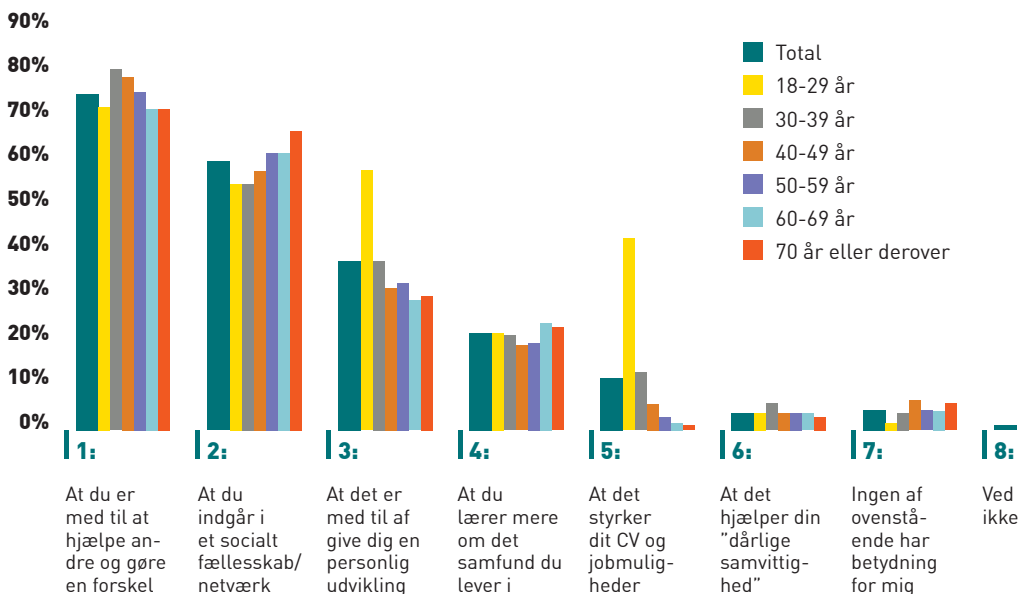
<sup>1</sup> Beskrivelserne er baseret på data fra 1) Torben Fridberg og Lars Skov Henriksen (red.): *Udviklingen i frivilligt arbejde 2004-2012. København 2014*, SFI-Det Nationale Forskningscenter For Velfærd. 2) Frivilligrapporterne i henholdsvis 2010, 2012, og 2014: *Den frivillige sociale indsats*. Udarbejdet af Center For Frivilligt Socialt Arbejde.

At den personlige kontakt og opfordringen til at engagere sig er kendt praksis i foreningerne – og opleves som den mest effektive metode til at tiltrække nye frivillige, er derfor ikke overraskende.


## HVAD DRIVER ENGAGEMENTET VIDERE?

I omtalte Frivilligrapport 2014 undersøgte vi endvidere, hvad det er for forhold, der har betydning, og som får frivillige til at fortsætte deres engagement. I tabellen kan du se, hvordan frivillige i forskellige aldersgrupper vægter motiverne.

### HVILKE AF FØLGENDE FAKTORER HAR STØRST BETYDNING FOR DIG, NÅR DU UDFØRER ULØNNET FRIVILLIGT ARBEJDE?



Både i vores egne frivilligundersøgelser og i andre danske og udenlandske motivundersøgelser er der én begrundelse, som de frivillige tillægger særlig betydning; nemlig at gøre en forskel og hjælpe andre. Det er en afgørende drivkraft, som er vigtig for alle – uanset alder. Det er heller ikke en drivkraft eller motiv, der kun er forbeholdt frivillige i det sociale område, hvor arbejdet er rettet mod at hjælpe udsatte, marginaliserede eller andre sårbare mennesker. For idrætstræneren, er det at hjælpe andre også vigtigt.



Det sociale liv og fællesskabet er endvidere af stor betydning i vores frivillige arbejde. Og som det var tilfældet med hjælpemotivet, er der her heller ikke den store forskel på de forskellige aldersgrupper. Det sociale liv omkring det frivillige arbejde har mange nuancer. Det handler både om at møde nye mennesker, at være sammen med imødekommende frivillige og om det relationelle bånd, frivillige får til brugerne eller de aktive i foreningen. Det handler også om sjove fester og hyggelige sammenkomster, om sammenhold og sammenhængskraft og om tryk og tillid.

Den danske frivillighedsforsker Lars Skov Henriksen har inddelt frivilliges begrundelser for at engagere sig i fem dimensioner. Til hver dimension er knyttet en række underspørgsmål, der folder dimensionen ud.<sup>3</sup> De fem dimensioner eller begrundelser er:

### **Værdiorienterede**

Disse begrundelser omfatter, at man som frivillig:

- viser medfølelse med mennesker, der har det værre end en selv
- aktivt kan handle på områder, der optager den enkelte
- kan gøre noget, der er vigtigt for lokalsamfundet.

### **Karriererorienterede**

Disse omfatter følgende begrundelser:

- at man gennem det frivillige arbejde får kontakter, der kan hjælpe en videre erhvervsmæssigt
- at man får en attest eller bevis på sit frivillige arbejde

### **Sociale eller fællesskabsorienterede begrundelser**

Herunder finder vi følgende udsagn:

- at man har venner, der er frivillige
- at man deltager i et socialt fællesskab, man sætter pris på
- at man oplever et socialt pres for at engagere sig som frivillig

### **Lærings- eller erfaringsorienterede begrundelser**

Denne dimension handler om, at man som frivillig:

- lærer noget gennem praktisk erfaring
- kan lære mere om det, man arbejder med.

### **Personlige begrundelser**


Den sidste dimension handler om forhold, der knytter sig til de frivilliges egen personlige udvikling eller tilfredshed med sig selv:

- at man som frivillig føler sig betydningsfuld
- at man gennem sit frivillige arbejde bliver mere tilfreds med sig selv.



<sup>2</sup> Se litteraturlisten bagerst.

<sup>3</sup> Henriksen, Lars Skov: "Anledninger, sociale netværk og begrundelser for frivilligt arbejde". I Udviklingen i frivilligt arbejde 2004-2012, Torben Fridberg og Lars Skov Henriksen (red.), København 2014, SFI-Det Nationale Forskningscenter For Velfærd.



De frivillige blev i undersøgelsen bedt om at angive, hvor stor betydning de forskellige begrundelser har for deres frivillige engagement. De enkelte begrundelser kunne rates på en skala fra 1 til 7.

Også i denne undersøgelse fik de værdimæssige og fællesskabsorienterede begrundelser den højeste score. Det handlede særligt om medfølelsen for andre, vigtigheden af sagen samt det sociale og samhørigheden.

De personlige og læringsmæssige aspekter ved frivilligt arbejde rangerede endvidere højt på de frivilliges skala. Frivillige finder det betydningsfuldt, at de kan lære noget og tilegne sig viden gennem det praktiske frivillige arbejde. Det giver personlig tilfredshed og en følelse af, at de frivillige er betydningsfulde.

I undersøgelsen lagde de frivillige mindst vægt på de karriererorienterede begrundelser. Det betyder med andre ord mindst for de frivillige, at de kan få en attest på deres frivillige arbejde, eller om de kontakter de får, måske kan gavne deres arbejdssituation. For de unge frivillige forholder det sig formentlig anderledes, og ser vi på netop denne begrundelse i tabel X, skiller de unge sig markant ud fra de øvrige aldersgrupper. Det fremgår også af kapitlet *Find, fang og fasthold unge frivillige*.

## **HVORFOR ER VI IKKE FRIVILLIGE (MERE)?**

Omkring fire ud af 10 danskere er frivillige<sup>4</sup>. Tallet har været stabilt gennem mere end 10 år, og selvom nogle kommer, og nogle går, er det et stort flertal, der over tid er aktive. Hvis vi tæller både nuværende og tidligere frivillige med, afhængig af undersøgelsen, er mellem 65 og 75 procent af danskerne frivillige. Det er således kun et mindretal af danskerne, der aldrig engagerer sig i frivilligt arbejde.

Mangel på tid er den altovervejende forklaring på, hvorfor folk stopper deres frivillige engagement. Fritiden skal bruges på noget andet, eller arbejdet kræver ekstra tid og overskud. Ligesom livsfaser har betydning for, hvilken type frivilligt arbejde vi engager os i, har livsfaserne også betydning for, at vi stopper. Når børnene ikke længere spiller fodbold, eller når de starter i skole, forsvinder vores umiddelbare anledning til at være fodboldtræner eller sidde i børnehavens bestyrelse.

De strukturelle betingelser – altså den manglende tid, og at anledningen forsvinder – er umiddelbart de mest tungtvejende årsager til, at vi stopper. Kun meget få frivillige stopper, fordi de har haft dårlige erfaringer med det frivillige arbejde, eller fordi de er blevet dårligt behandlet af andre frivillige eller af foreningen.



<sup>4</sup> Se Frivilligrapporterne og "Udviklingen i frivilligt arbejde 2004-2012".

## VI VED, HVAD DER VIRKER

Vi har altså en ret solid viden om, hvad der skal til for at tiltrække nye frivillige, og hvad der er med til at fastholde de frivillige. Vi ved også, at det frivillige engagement er tæt knyttet til, hvad der i øvrigt optager de frivillige. Det giver os et godt afsæt for at arbejde mere strategisk med både rekruttering og fastholdelse. Som bogens øvrige kapitler også viser, er der en lang række muligheder for at styrke foreningernes arbejde med at tiltrække nye frivillige og holde fast i dem, der allerede er engageret i foreningen.

### LITTERATUR

*Udviklingen i frivilligt arbejde 2004-2012*, Torben Fridberg og Lars Skov Henriksen (red.), København 2014, SFI-Det Nationale Forskningscenter For Velfærd.

*Definition af den frivillige sektor i Danmark*, af Bjarne Ibsen og Ulla Habermann, Frivillighedsundersøgelsen. 2005.

*Den postmoderne helgen? Om motiver til frivillighed*, af Ulla Habermann, Museum Tusulanum, 2007.

*Den frivillige sektor i Danmark – omfang og betydning*. Redigeret af Thomas P. Boje, Torben Fridberg og Bjarne Ibsen. Socialforskningsinstituttet (SFI). 2006.

*Den frivillige sociale indsats. Frivilligrapport 2010*. Udarbejdet af Center for frivilligt socialt arbejde for Social- og Integrationsministeriet. 2011.

*Den frivillige sociale indsats. Frivilligrapport 2012*. Udarbejdet af Center for frivilligt socialt arbejde for Social- og Integrationsministeriet. 2013.

*Den frivillige sociale indsats. Frivilligrapport 2014*. Udarbejdet af Center for frivilligt socialt arbejde 2015.

*Det frivillige Danmark*. Redigeret af Bjarne Ibsen, Thomas P. Boje og Torben Fridberg. Syddansk Universitetsforlag. 2008.

*Det frivillige Danmark - kort fortalt*. Redigeret af Bjarne Ibsen, Thomas P. Boje og Torben Fridberg - i samarbejde med Center for frivilligt socialt arbejde. Syddansk Universitetsforlag. 2008.

*Filantropi, selvhjælp og interesseorganisering – frivillige organisationer i dansk socialpolitik 1849-1990'erne*. Af Peter Bundesen, Lars Skov Henriksen og Anja Jørgensen. Odense Universitetsforlag. 2001.

*Foreningslivet i Danmark*. Af Bjarne Ibsen. Frivillighedsundersøgelsen. Center for Forskning i Idræt, Sundhed og Civilsamfund. 2006.

*Frivillighed og nonprofit i Danmark – omfang, organisation, økonomi og beskæftigelse*. Thomas P. Boje og Bjarne Ibsen. Socialforskningsinstituttet (SFI). 2006.

WWW.CiFri.dk

# Frivillighedens kraftværk


At være frivillig *kræver* energi. At være frivillig *giver* energi. Frivillighed både tilfører og tager energi. Deraf navnet på denne artikel: Frivillighedens kraftværk. Men hvor kommer energien fra? Energien kommer både fra den frivilliges indre motivation og fra selve opgaven. Særlige karakteristika gør nogle opgaver mere motiverende end andre. I dette kapitel tager vi på rejse ind i psykologiens verden for at se, hvor frivilliges motivation kommer fra.



## OM FORFATTEREN

Charlotte er konsulent og arbejder med rådgivning og konsulentopgaver i frivillige sociale organisationer, hvor hun særligt har fokus på motivation, rekruttering, fastholdelse og ledelse af frivillige.





**E**t vigtigt afsæt til forståelsen af frivillighedens kraftværk er donationen. Donationer til frivillige organisationer kan gøres på to måder. Du kan enten give penge (herunder ting), eller du kan give dig selv. Den frivillige giver sig selv med kød og blod. Det er en ret konkret fysisk donation. Det stiller krav til modtageren. For spildt tid er lig med spildt liv. Og spildt liv er det samme som spildte muligheder. Den frivillige skal derfor kunne identificere et afkast af den anvendte tid. Ligesom den, der giver penge, vil se, hvad pengene bliver brugt til, vil den frivillige gerne se, at der kommer noget ud af det frivillige arbejde.

**”** *Ligesom den, der giver penge, vil se, hvad pengene bliver brugt til, vil den frivillige gerne se, at der kommer noget ud af det frivillige arbejde.*

## **DEN FRIVILLIGES INDRE KRAFTVÆRK**

Frivillighedens indre kraftværk handler om udføre en aktivitet for selve oplevelsens skyld. Det er altså selve handlingen, der giver energi. Eller i handlingen er energien.


Vi finder det indre kraftværk overalt: mennesker, der er opslugt af et spil, børn, der er opslugt af en leg, mennesker, der er opslugt af et spændende projekt på arbejdet, eller den frivillige, der glemmer tid og sted i mødet med den anden, der har brug for hjælp.

Når vores indre kraftværk driver os, er vi fuldt engagerede, vi yder alt, hvad vi kan inden for rammerne af vores kompetencer. Vi oplever i denne tilstand ofte flowtilstande, hvor vi er fuldstændig fordybet i udfordringerne.

Professor i psykologi Edward Deci kom allerede i 1960'erne på sporet af den indre menneskelige motivation (selvbestemmelsesteorien). Gennem eksperimenter med universitetsstuderende gjorde han den mageløse opdagelse: når folk får penge for at lægge puslespil, der i sig selv har underholdningsværdi, mister de ofte efterfølgende lysten til at lægge puslespillene spontant. Stiller man en præmie (ydre belønning) i udsigt i begyndelsen af en opgave vil det uundgåeligt få folk til at fokusere på belønningen i stedet for selve opgaven. Helt utilsigtet kan man komme til at "straffe folk med belønninger" (jf. Alfie Kohn). Det vil sige, at belønninger ofte producerer mindre af det, som de forsøger at opmuntre til. Ydre belønninger giver os så at sige mere af det, som vi ikke ønsker.

Dette paradoks ledte Edward Deci frem til tre medfødte behov, der bliver opfyldt, når vi er opslugt af noget:

- 1) Det medfødte behov for at styre vores eget liv
- 2) Behovet for at lære og skabe nye ting
- 3) Behovet for at gøre noget bedre, både for os selv og for vores verden.



Vi er med andre ord skabt til at være aktive og engagerede. Det er en slags iboende kraft i mennesket, som netop det at gøre noget af egen fri vilje (frivilligt) er drevet af. Frivillighedens indre kraftværk henter således sin energi i *autonomien* (selvbestemmelsen), *mestringen* (vores trang til at blive dygtigere og dygtigere til det, vi laver) og i *formålet* (vores længsel efter at være en del af noget, der rækker ud over os selv – andre mennesker, verden).

## AKTIVITETENS INDRE KRAFTVÆRK

Nogle opgaver eller aktiviteter stimulerer i sig selv det indre kraftværk hos den frivillige. Nogle mener, at frivillige ikke kan ledes, fordi de er drevet af en indre logik. Det er for så vidt rigtigt, når man ser isoleret på omsorgsarbejdet, dvs. relationen mellem hjælper og bruger i det frivillige arbejde. Anskuer man omsorgsarbejdet ud fra motivationens optik, opdager man, at opgaver som besøgsven, vokseven, vågekone eller lignende er kendetegnet ved tre dimensioner, der i sig selv virker motiverende.

- Oplevelsen af, at ens opgave er meningsfyldt (*variation – identifikation – betydning*).
- Oplevelsen af et vist ansvar for resultatet af ens indsats: (*autonomi og metodefrihed*).
- Viden om konsekvenserne af ens indsats: (*feedback*).

De tre dimensioner stammer fra job-design-modellen, som blev udviklet af to amerikanske ledelsesteoretikere. Teorien har paralleller til selvbestemmelsesteorien. Den giver os mulighed for at forstå de dimensioner i opgaven, der understøtter den indre motivation hos mennesket.


Den frivillige oplever således opgaven som meningsfuld, når der er mulighed eller behov for at inddrage forskellige færdigheder og evner for at løse opgaven (*variation*). Til meningsfuldheden hører også, at det færdige resultat af indsatsen er synligt (*identifikation*). Gennem opgaven skal den frivillige også opleve, at den frivillige indsats positivt påvirker andre (*betydning*).

Den amerikanske professor Adam Grant, har til teorien føjet fem dimensioner, der forstærker den frivilliges oplevelse af, hvad der har betydning:

- Hvor ofte er de frivillige i kontakt med dem, de påvirker med deres positive indsats?
- Hvor lang tid varer kontakten?
- Hvordan er den fysiske nærhed til dem, de frivillige påvirker?
- Hvor dyb er kontakten?
- Hvor bredt når kontakten ud, dvs. i hvor høj grad påvirker den frivillige mere end et menneske med sin indsats?

En frivillig vågekone har hyppig, tæt og dyb kontakt med det døende menneske. En kontakt, som er til stor gavn for de pårørende (*kontaktens bredde*). Noget tilsvarende gør sig også gældende som besøgsven, vokseven eller i andre former for omsorgsarbejde, hvor den frivillige mødes ansigt til ansigt med brugeren.

Muligheden for selv at vælge, hvordan den frivillige ønsker at løse opgaven, påvirker også motivationen. Derfor er selvbestemmelse (*autonomi*) og metodefrihed vigtig. Når den frivillige får *feedback* på sin indsats, oplever den frivillige tillige, at indsatsen har en positiv betydning for



andre. Feedback sender ligeledes et signal om, at den frivilliges indsats tages alvorligt, og at indsatsen virkelig betyder noget for foreningen (se også kapitlet *Den frivilliges livscyklus*).

Forstil dig dette scenarie: Besøgsvennen bliver udstyret med en standardbeskrivelse af, hvordan besøget hos værten skal foregå, og værten har samtidig ikke mulighed for at give udtryk for sin glæde ved besøgsvennens besøg. Nej, vel? Det vil dræbe motivationen næsten øjeblikkeligt. Feedback fra brugeren hjælper den frivillige med at identificere et synligt resultat af sin indsats.

Der findes imidlertid opgaver, hvor selvbestemmelse og metodefrihed ikke giver meget mening, hverken for foreningen eller for den frivillige. Indkøbene til den årlige sommerlejr, opsætning af teltet til byfesten og andre tilbagevendende rutineopgaver kalder både på en beskrivelse af indhold, metode og tidsramme for opgaven.

I de tilfælde vil det virke motiverende for den ad-hoc eller event-frivillige, at opgaven er standardiseret. Det gør nemlig opgaven overskuelig og let tilgængelig. For meget metodefrihed kan spænde ben for lysten til at påtage sig arbejdet.

De praktiske opgaver, som opvask, oprydning eller gulvvask, som kan være svære at afsætte, kan det være en god idé at angive fornuftsgrunde for, hvorfor opgaven er nødvendig. Forinden bør du gøre op med dig selv, om opgaven sælger sig bedst som standardiseret og hvilken grad af frihed til at udføre opgaven, der gør den mest attraktiv.

Det frivillige omsorgsarbejde er drevet af sin egen indre logik i det omfang, at opgaven i sig selv er et kraftværk – en kilde til energi – fordi den understøtter menneskets medfødte behov om selvbestemmelse, færdigheder og social tilknytning.


Særligt den frivilliges møde med brugeren forstærker dette. Det kaldes brugermotivation.

## **BRUGERMOTIVATION**

Peptalk fra frivilligkoordinatoren, formanden for bestyrelsen eller lederen opnår sjældent samme positive effekt som mødet mellem frivillig og bruger. Adam Grant fokuserer på den motivation, der udspringer af interaktionen mellem mennesker. Altså den motivation, der opstår ved fx ansigt-til-ansigt interaktioner mellem ansat og bruger eller frivillig og bruger, når den frivillige eller ansatte oplever, at den indsats, de yder, har betydning for brugeren. Det styrker oplevelsen af den meningsfulde indsats. Det giver følelsen af at bidrage med noget, når anerkendelsen kommer fra slutbrugeren frem for fx lederen. Det er den indre logik i omsorgsarbejdet.

På dette niveau vil lederen altid være sekundær i sine bestræbelser på at motivere frivillige. Anerkendelsen fra brugeren opleves hos den frivillige mere troværdig end hvis den kommer fra fx frivilligkoordinatoren eller en anden frivillig. Det tilsidesætter ikke ledelsen af frivillige. Den er nødvendig på et andet niveau.

Brugermotivation skabes ikke kun gennem ansigt-til-ansigt-møder. Den kan også opnås gennem billeder, der viser slutbrugers gavn af den frivillige indsats, og ved at man i den frivillige



organisation udbreder historierne om, hvordan den frivillige indsats gavner slutbrugeren. Også den negative feedback fra slutbrugeren kan overraskende nok virke motiverende.

Feedback fra ansatte, leder eller øvrige frivillige bidrager til, at den frivillige føler sig fagligt kompetent, mens feedback fra slutbrugeren i højere grad bidrager til følelsen af at være socialt værdsat.

I store foreninger er der en risiko for, at det er svært for den frivillige at få øje på, hvordan hans/hendes indsats har indflydelse på de indsatser, andre i foreningen udfører. Det samme gør sig gældende, når den frivillige indsats udføres inden for en gruppe af frivillige – fx bestyrelsen. Det kan være svært for den enkelte at få øje på sit særlige bidrag til den fælles indsats. Ledelse af frivillige er altså en nødvendighed.



*I store foreninger er der en risiko for, at det er svært for den frivillige at få øje på, hvordan hans/hendes indsats har indflydelse på de indsatser, andre i foreningen udfører. Det samme gør sig gældende, når den frivillige indsats udføres inden for en gruppe af frivillige – fx bestyrelsen. Det kan være svært for den enkelte at få øje på sit særlige bidrag til den fælles indsats. Ledelse af frivillige er altså en nødvendighed.*


## **KRAFTVÆRKET I FÆLLESSKABET**

Er foreningsfællesskabet andet end et interessefællesskab? For nogen, ja. For andre, nej.

Fællesskabet kan være motiverende, fordi de sociale relationer giver energi, men det kan også demotivere, fordi de sociale relationer suger energien. Det er derfor vi trives i nogen fællesskaber, mens vi længes efter at komme væk fra andre.

Hvad gør et fællesskab til et kraftværk for den enkelte? Psykologerne Harris Clemens og Reynold Bean studerede i starten af 1980'erne, hvad der skal til, for at unge udvikler et godt selvværd og høj selvgættelse. Deres forskning viste, at unge med et godt selvværd får opfyldt tre motiverende behov på én og samme tid: De oplever følelsen af at høre til. De har følelsen af, at de bidrager med noget særligt. De oplever, at de har indflydelse – deres indsats betyder noget. De samme behov skal ifølge ekspert i involvering af frivillige, Steve McCurley, være til stede hos frivillige for, at de trives i fællesskabet.

Vi er født som sociale væsener. Angsten for ikke at høre til kan, ifølge psykologen William Glasser, overstige angsten for at dø. At være social er essentielt for os mennesker, ligesom vi har



behov for at opleve, at vi er uundværlige. Vi gider ikke investere tid og energi i noget, som alle andre kunne gøre lige så godt. Udtryk som *jeg er bare en frivillig* sender et kraftigt signal om, at den frivillige ikke føler sig tilknyttet. Samtidig falder selvagtelsen, hvis den frivillige anser sig selv for at høre til en lavere rangerende gruppe end resten.

Frivilliglederen eller formanden for bestyrelsen skal derfor sørge for, at den frivillige har en oplevelse af at være uundværlig for fællesskabet. Det er netop pointen i den indre motivation, i frivillighedens indre kraftværk, at vi har et medfødt behov for at være en del af noget, der rækker ud over os selv. Vi er ikke født som egoister. Derfor er det vigtigt at skabe en tydelig sammenhæng mellem den enkeltes indsats og fællesskabets indsats.

For at trives i fællesskabet skal vi desuden have mulighed for at få indflydelse. Indflydelse handler her ikke om magt, men om at opleve, at indsatsen gør en reel forskel. Frivillige, som oplever, at opgaven ikke er betydningsfuld, føler sjældent at de gør nogen forskel.

## DET INDRE KRAFTVÆRK DRIVES AF BASALE PSYKOLOGISKE BEHOV

Når vi taler om frivillighed, er det min pointe, at vi kan finde noget af viljen og lysten til frivilligheden ved at kigge på de medfødte og psykologisk grundlæggende behov hos mennesket. Vi har behov for at bestemme selv. Vi har behov for at bruge vores kompetencer, gerne lige til kanten af, hvad vi kan, så vi kan blive endnu bedre.

Samtidig har vi et medfødt behov for at være en del af noget større. Vi trives, når vi oplever, at vi har noget særligt at bidrage med, og at vi derfor ikke er ligegyldige for fællesskabet. Det bliver for alvor synligt for os, når vi har direkte kontakt med brugerne. Her kan vi tydeligt se, hvad vi bidrager med. Vi får et synligt resultat af vores indsats, og det får os til at føle os effektive. Når vi føler os effektive, spilder vi ikke vores tid, og så giver det mening at være frivillig.

Det kan være svært at få øje på den forskel, som frivillige gør i en større organisation eller i bestyrelsen. Ledelsen skal derfor være god til at fremhæve sammenhængen mellem den enkeltes bidrag og fællesskabets samlede indsats. For når alt kommer til alt, er troen på foreningens vision/sag det stærkeste middel til at skabe vedvarende engagement hos frivillige.

### LITTERATUR

*The Complete Volunteer Management Handbook.* Steve McCurley, Rick Lynch & Rob Jackson, Directory of Social Change, London, 2012.

*Motivation – den overraskende sandhed om hvad der motiverer os.* Daniel H. Pink, L&R Business, 2014.

*Motivation i organisationer.* Peter Holdt Christensen, Samfundslitteratur, Frederiksberg 2013.

*Samarbejde – mellem mennesker i organisationer.* Peter Holdt Christensen, Hans Reitzels Forlag, København, 2012.

# Goddag og farvel - den frivilliges livscyklus i organisationen


Frivillige kommer og går. Det er en del af frivillighedens livscyklus. Jeres opgave er at motivere de frivillige til at blive lidt længere. Det gør I ved at tage godt imod de nye frivillige, give god plads til, at de erfarne kan udvikle sig og ved at tage pænt afsked med dem, der forlader jer.

Hver fase kræver et særligt fokus, og her får du de vigtigste input til, hvordan I kan motivere og udvikle de frivillige fra de træder ind ad døren, til de en dag går ud ad den igen.



## OM FORFATTEREN

René er konsulent og arbejder med rådgivning om frivillig indsats og foreningers drift, ledelse, udvikling og samarbejde. Derudover løser René en række rekvirerede konsulentopgaver i frivillige sociale organisationer.



**R**ekruttering og fastholdelse er dybest set to sider af samme sag. Det handler om at motivere og udvikle de frivilliges engagement. Der kan naturligvis være stor forskel på, hvad der motiverer den enkelte frivillige, og vi ved, at mange frivillige stopper efter kortere eller længere tid. Det er en del af det frivillige engagements livscyklus, og når vi forstår engagementets forskellige faser, kan vi arbejde mere struktureret med at motivere de frivillige. En indsats, der kan bidrage til, at de holder fast i deres frivillige engagement i en længere periode.

## **FØRSTE FASE I DEN FRIVILLIGES LIVSCYKLUS REKRUTTERING OG MØDET MED FORENINGEN**

Uanset hvor eller hvordan I rekrutterer jeres frivillige er målet, at nye frivillige skal føle sig velkommen. Nye frivillige er fulde af lyst og gå-på-mod, men samtidig kan de være usikre på, om de passer ind hos jer, og om de overhovedet kan gøre en forskel. Det er jeres opgave så hurtigt som muligt at skabe tryghed omkring nye frivillige.

I den første fase skal I imødekomme den nye frivilliges usikkerhed blandt andet ved at bestyrke den frivillige i, at engagementet nytter – både for foreningen og for den frivillige selv. Derudover handler det om at afstemme forventningerne, uddelegere opgaver til den frivillige og sikre, at den frivillige finder sig til rette med opgaverne og i foreningsfællesskabet.

### ● **Match den frivillige med de rigtige opgaver**

Kombiner konkrete rolle- og jobbeskrivelser med et uformelt interview. Giv konkrete beskrivelser af opgaverne, afstem jeres gensidige forventninger og gør, hvad I kan for at reducere den usikkerhed, den nye frivillige ofte står med. Samtalen giver desuden mulighed for at foretage et mere individuelt match mellem den frivillige og opgaverne. Det betyder, at I fra begyndelsen kan trække på den frivilliges stærkeste kompetencer.

### ● **Giv en grundig individuel introduktion**

Sørg for grundig introduktion til opgaverne, så den frivillige føler sig tryk ved at gå i gang. I kan for eksempel sætte den frivillige sammen med en erfaren frivillig i oplæringsperioden. Det skaber tryghed omkring den frivillige og gør det lettere at blive en del af fællesskabet.

### ● **Træning og uddannelse skal være relevant for opgaven**

Hvis I tilbyder træning og/eller uddannelse til den frivillige, skal det naturligvis være relevant for de opgaver og udfordringer, den frivillige kommer til at stå med. Det hjælper for eksempel ikke, at den frivillige bliver undervist i foreningsformalia, hvis den primære opgave er at have (måske meget personlige) samtaler med foreningens brugere.

### ● **Hav fokus på den frivilliges eget udbytte**

Fortæl, hvordan den frivillige kan udvikle sine personlige og faglige kompetencer gennem sit frivillige engagement. Det er oplagt at sætte fokus på det personlige udbytte i forbindelse med træning/uddannelse af den frivillige. Når den frivillige også selv har et udbytte af sin indsats, skaber det arbejdsglæde, selvtillid og engagement, hvilket er nøgleelementer i langsigtet fastholdelse.

## Den frivilliges udgifter, og hvordan I håndterer dem

Vær tydelig når det gælder økonomi. Alle frivillige skal vide, hvilke regler der gælder, og hvilke udgifter I dækker for jeres frivillige (for eksempel kørsel). Der må ikke opstå situationer, hvor de frivillige kommer i tvivl om, hvorvidt en udgift kan dækkes eller ej.

Sørg derfor for, at der er effektive og klare procedurer for, hvordan I dækker de frivilliges udgifter. Forglemmelser, langsommelighed eller andet bureaukrati fører til skuffelse og utilfredshed blandt de frivillige. Det er således vigtigt, at I anerkender, at de frivillige giver deres tid til foreningen. Det gør I blandt andet ved enkle administrative procedurer og ved ikke at bruge uforholdsmæssig lang tid på at refundere berettigede udgifter.

Når I har klare regler og enkle procedurer, undgår I, at der opstår misforståelser, skuffelse eller utilfredshed. Det gavner fastholdelsen af de frivillige på både kort og lang sigt.



*Når I har klare regler og enkle procedurer, undgår I, at der opstår misforståelser, skuffelse eller utilfredshed. Det gavner fastholdelsen af de frivillige på både kort og lang sigt.*

## ANDEN FASE: UDVIKLING AF KOMPETENCER, OPGAVER OG ARBEJDSLÆDE

I takt med, at den frivillige bliver en del af det kollegiale fællesskab i foreningen og bliver fortrolig med sine arbejdsopgaver, ændrer behovet for ledelse sig også. Usikkerheden og nysgerrigheden bliver erstattet af selvtillid og genkendelighed i opgaverne. Dette sikrer, at opgaverne bliver løst effektivt, men der er samtidig fare for, at de frivillige begynder at kede sig og derfor ser sig om efter nye udfordringer.

For foreningens ledelse handler det nu om at have øje for, hvor og hvornår det er relevant at udvikle de frivilliges kompetencer, opgaver og fortsatte engagement.

### ● Din indsats betyder noget

Sørg for at de frivillige oplever (eller forstår) hvilken reel værdi/effekt deres arbejde har for foreningens målgruppe. At se og forstå værdien af det arbejde, man laver, skaber motivation, stolthed og engagement.





- **Plads til selvledelse**

Giv mulighed for, at de frivillige kan udvikle deres rolle som frivillig. Efterhånden som de frivillige bliver mere sikre i deres rolle, kan der være behov for, at I slipper kontrollen og giver mere plads til selvledelse. På den måde kan de frivillige udvikle sig individuelt og i fællesskab.

- **Positiv feedback motiverer**

Lav gode rammer om support og supervision, så den frivillige kan vende oplevelser og få svar på spørgsmål. Det motiverer de frivillige, når I løbende taler med dem (som gruppe og individuelt) om den konkrete forskel, de gør. Fokus på resultater og positiv feedback på spørgsmål og refleksioner skaber "empowerment" og handlekraft hos de frivillige.

- **Opgaverne skal udvikle sig sammen med de frivillige**

Hold fokus på de opgaver, de frivillige løser. Opgaverne skal matche de frivilliges kompetencer, som udvikler sig i takt med erfaringen. Uden udvikling af opgaverne er der større risiko for kedsomhed.

- **Værdien af at lære nyt**

Vær opmærksom på de frivilliges behov, så I kan være med til at udvikle deres kompetencer. Giv de frivillige mulighed for at lære nyt og udvikle deres evner på områder, som også er værdifulde for foreningen.

- **Frivillige kan også have brug for at holde fri**

Giv plads til en høj grad af fleksibilitet i det frivillige engagement. Der kan komme perioder, hvor den enkelte frivillige har behov for at holde fri fra eller skære ned på det frivillige arbejde. Hvis I ikke giver plads til, at de frivillige kan skrue op og ned for deres engagement, øger det risikoen for, at opgaven kommer til at fylde for meget, og de frivillige kan "brænde ud".

- **Indflydelse giver ejerskab**

Inddrag de frivillige i udviklingen af foreningens aktiviteter, strategi og politik. Alle områder påvirker de frivilliges opgaver, og det er motiverende at få indflydelse. Samtidig knytter I de frivillige tættere til fællesskabet og giver dem et større ejerskab til foreningen.

- **Rum til det frivillige fællesskab**

Styrk de frivilliges engagement ved at give plads til, at de frivillige og eventuelt også de ansatte kan lære hinanden bedre at kende. Når de frivillige oplever, de er en del af et større fællesskab, øger det de frivilliges loyalitet over for hinanden og over for foreningen.

Målet for jer som forening er naturligvis at udvikle og fastholde den enkelte frivilliges engagement. For foreningen giver det mening, så længe den frivillige løser sine opgaver effektivt og godt. For den frivillige giver det mening, i den tid det personlige udbytte står mål med den personlige indsats.

## SIDSTE FASE: NÅR DEN FRIVILLIGE FORLADER FORENINGEN

Intet varer evigt. Derfor er det helt naturligt, at den frivillige på et tidspunkt forlader foreningen. Enten fordi I ser jer nødsaget til at "afskedige" den frivillige, eller fordi den frivillige selv vælger at stoppe.

### At afskedige en frivillig

Hvis en frivillig for eksempel udebliver fra vagter uden gyldig grund, udfører sine opgaver utilstrækkeligt, overtræder sin tavshedspligt eller på anden måde misligholder sine forpligtelser som frivillig, kan det være nødvendigt helt at bede den frivillige om at stoppe sit arbejde. I de tilfælde bør I forsøge at sige farvel til den frivillige så skånsomt og stilfærdigt som muligt:

- Tag den nødvendige personlige samtale i et lukket rum.
- Hold så vidt muligt person og problem adskilt, så I adresserer problemet i stedet for at kritisere personen.
- Vær ærlig, men hensynsfuld, når I begrundet afskeden over for den frivillige.
- Giv de kolleger (frivillige og/eller ansatte), som er berørt af afskeden fyldestgørende og konkret besked for at undgå, at der opstår rygter. Hvis det er muligt, kan det være en god ide at blive enige med den frivillige om, hvad begrundelsen for afskeden skal være over for resten af foreningen.




*Ideelt set forlader den frivillige foreningen med gode minder om berigende og udviklende opgaver, der er værd at anbefale andre at engagere sig i. Ret beset kan I ikke ønske jer en bedre ambassadør.*

### At tage afsked med en frivillig, som selv ønsker at stoppe

Når en frivillig selv ønsker at stoppe, er det i en vis forstand positivt. At tage afsked med en frivillig er nemlig ikke kun et opbrud i vante rammer, men også en oplagt mulighed for fornyelse.

Der kan være mange grunde til, at den frivillige ønsker at stoppe. Jeres opgave er at sørge for, at afskeden bliver positiv. Sammen med den frivillige kan I beslutte, om I skal holde en decideret afskedsreception, eller om afskeden skal foregå mere stilfærdigt. Det er vigtigt, at I respekterer den frivilliges ønsker. En afsked med frivilligkolleger og brugere kan være et meget følelsesladet øjeblik for alle parter.

Uanset hvilken model I bliver enige om, er det vigtigt, at den frivillige træder ud af døren med et smil om munden og en vemodig tåre i øjet. Ideelt set forlader den frivillige foreningen med gode minder om berigende og udviklende opgaver, der er værd at anbefale andre at engagere sig i. Ret beset kan I ikke ønske jer en bedre ambassadør.



Hvis den frivillige ønsker det, er det en god ide at bibeholde kontakten. I kan for eksempel sende de forhenværende frivillige jeres nyhedsbreve, invitere dem til jeres åbne arrangementer og i det hele taget lade dem vide, når der sker noget spændende hos jer. En dag får den frivillige måske lyst til at vende tilbage eller kan hjælpe jer med at finde nye frivillige med lige netop de kompetencer, I har brug for.

## DEN GODE HISTORIE OM DEN FRIVILLIGES LIVSCYKLUS

Den frivilliges livscyklus har, ligesom den gode historie, en start, en midte og en afslutning. Alle tre faser kræver særlig opmærksomhed: I opstarten er det jeres opgave, at den frivillige føler sig tryk og godt tilpas både med de frivillige opgaver og med foreningsfælleskabet. Når den frivillige er godt i gang, bør fokus rettes mod, hvordan I fortsat kan motivere den frivillige. Gennem gensidig forventningsafstemning kan I afklare, hvordan I kan bidrage til, at den frivillige bevarer sin motivation for at fortsætte sit engagement i foreningen. Og endelig har I en særlig opgave, når I en dag skal binde sløjfe på det frivillige engagement. Når frivillige vælger at stoppe deres engagement hos jer, skal I først og fremmest tage pænt afsked. Hvis I lykkes med at give den enkelte frivillige den nødvendige opmærksomhed, betyder det, at den frivillige i alle faser af sit engagement har en oplevelse af, at indsatsen er betydningsfuld. Det øger sandsynligheden for, at den frivillige en dag vender tilbage som ny 'gammel' frivillig. Derfor betaler det sig at investere energi og fokus i alle faser af den frivilliges livscyklus.

### LITTERATUR

*A choice blend – What volunteers want from organization and management.* Katharine Gaskin, Gaskin Research and Consultancy, Billesdon, 2003.

*Adjust your thinking: Shifting the focus to volunteer retention.* Donna Lockhart, Charity Village ([www.charityvillage.com](http://www.charityvillage.com)), 2008.

*Ansigt til Ansigt.* Henrik Frostholt, Center for frivilligt socialt arbejde, Odense, 2001.

*At leda frivilliga i föreningslivet.* Volontärbyrå, Stockholm, 2014.

*From the Top Down.* Susan J. Ellis & Rob Jackson, Energize, Inc., 2015.

*Keeping volunteers.* Steve McCurley & Rick Lynch, The Directory of Social Change, London, 2007.


# 10 gode råd - og fem klassiske fejl

Der er ingen facitliste eller lette løsninger i arbejdet med at rekruttere og fastholde frivillige. Til gengæld er der en række grundlæggende overvejelser, som kan forøge jeres chancer for at få succes med at tiltrække og holde fast på frivillige. Udover 10 gode råd giver artiklen også et bud på fem klassiske fejl, som nogle inden for den frivillige verden måske vil kunne genkende.



## OM FORFATTEREN

Hans er konsulent og arbejder med rådgivning om frivillig indsats og foreningers drift, ledelse, udvikling og samarbejde. Derudover løser Hans en række rekvirerede konsulentopgaver i frivillige sociale organisationer.



**S**om sagt er der ingen lette genveje til at tiltrække og fastholde frivillige. Kort sagt handler det om at være skarpe på, hvem I gerne vil have kontakt med, hvordan I kommunikerer med dem, og hvilke rammer I skaber om det frivillige engagement i jeres forening. De 10 gode råd, I finder her i artiklen opsummerer de vigtigste pointer i jeres arbejde med rekruttering og fastholdelse. Lad os starte fra en ende af:

## 1. EN FRIVILLIG ER IKKE BARE EN FRIVILLIG

Næsten alle frivillige er drevet af en eller anden form for indre motivation (se også kapitlet *Frivillighedens kraftværk*). Vi er frivillige, fordi vi vil gøre en positiv forskel – for verden, for vores lokalområde, for udsatte, for os selv. Det er imidlertid langt fra den samme motivation, som driver alle frivillige. Det er et bredt udsnit af den danske befolkning, som udfører frivilligt arbejde, og frivillige er derfor ligeså forskellige og mangfoldige som befolkningen generelt.

Derfor er det vigtigt at undersøge og forstå den enkelte frivilliges motivation. Jeg talte med en gruppe pædagogstuderende, hvoraf mange havde meldt sig til at udføre frivilligt arbejde i forskellige foreninger for udsatte børn og unge. De fleste var glade for muligheden for at supplere deres uddannelse med praktisk erfaring, men et par stykker var stoppet igen. Da de havde kontaktet en forening og tilbudt deres hjælp, havde de fået at vide, at der frivillige nok til at lave aktiviteter sammen med børnene, men at de var velkomne til at hjælpe med praktiske opgaver som at stille borde og stole op til forskellige arrangementer. Her forstod foreningen ikke den motivation, som de frivillige kom med, og derfor forsvandt de unge hurtigt igen.

For overskuelighedens skyld arbejder jeg med syv typer af frivillige, som er defineret ud fra forskellige typer af motivation. De syv typer gør det lettere for mig at genkende de forskellige personligheder og motiver, der typisk er i spil blandt de frivillige:

- **Netværksbyggeren** – jeg er frivillig for at opbygge sociale netværk.
- **Idealisten** – jeg er frivillig for at støtte en højere sag.
- **Aktivitetsdeltageren** – jeg er frivillig for at kunne deltage i en konkret aktivitet.
- **Kompetencejægeren** – jeg er frivillig for at dygtiggøre mig.
- **Lokalsamfundsaktivisten** – jeg er frivillig for at udvikle mit lokalsamfund.
- **Problemløseren** – jeg er frivillig for at få løst et problem.
- **Den fag-frivillige** – jeg er frivillig for at bruge min faglighed.

Frivillige kan sagtens trække på flere forskellige typer af motivation, og motivationen kan sagtens udvikle og ændre sig over tid. Men ofte vil en type motivation være den dominerende – og dermed også den afgørende for, om man vælger at starte og fortsætte som frivillig.

**HUSK:** Frivillige er forskellige og drives af forskellige former for motivation.

## 2. FIND UD AF, HVEM I HENVENDER JER TIL – OG HVEM I IKKE GØR

Frivillige er altså en sammensat og mangfoldig gruppe. Det er derfor nødvendigt, at vi overvejer, hvilke frivillige, der vil passe til vores foreninger eller projekt – og hvilke, der ikke vil.

Mange oplever, at det er blevet sværere at rekruttere frivillige, blandt andet fordi konkurrencen om de frivillige er blevet hårdere. Inden for de seneste 10 år har frivillige gjort deres indtog på mange nye områder – ikke mindst inden for den offentlige sektor. Samtidig er antallet af frivillige nærmest uforandret, hvilket betyder, at der i dag er endnu mere rift om de frivilliges tid og opmærksomhed.

I den situation er det fristende at rekruttere bredt blandt alle potentielle frivillige. Det vil imidlertid ofte være en dårlig idé, hvis I ikke er i stand til at honorere den motivation, som de frivillige kommer med. Og for langt de fleste foreninger vil det være noget nær umuligt at honorere alle former for motivation.

Det er skidt ikke at kunne rekruttere nye frivillige, når der er brug for dem. Men det er værre at rekruttere de forkerte frivillige, fordi de frivilliges motivation ikke svarer til det, som foreningen kan tilbyde. Det betyder spildte ressourcer, og det betyder frustrerede frivillige, som forlader foreningen igen med en dårlig oplevelse.


**HUSK:** Det er bedre at rekruttere én frivillig, som matcher foreningen, end ti der forlader jer med en dårlig oplevelse.

” Det er skidt ikke at kunne rekruttere nye frivillige, når der er brug for dem. Men det er værre at rekruttere de forkerte frivillige, fordi de frivilliges motivation ikke svarer til det, som foreningen kan tilbyde.

## 3. TÆNK PÅ DEN FRIVILLIGES BEHOV FØR FORENINGENS

”Spørg ikke, hvad dit land kan gøre for dig. Spørg, hvad du kan gøre for dit land”. Nogenlunde sådan sagde præsident Kennedy. Når det handler om rekruttering, kan det imidlertid være en god ide at vende udsagnet om: ”Spørg ikke, hvad de frivillige kan gøre for foreningen. Spørg, hvad foreningen kan gøre for de frivillige”.

Når vi har brug for nye frivillige til vores forening, er det naturligt først og fremmest at fokusere på, hvad det er for opgaver, vi har brug for, at de løser. For langt de fleste er det at engagere sig frivilligt imidlertid et trade-off: Jeg giver noget – men jeg regner også med at få noget igen.



Hvad den frivillige præcist forventer at få igen, varierer fra person til person – det kan være sociale relationer, viden, oplevelser og meget andet. Generelt er det derfor en god idé, at vi først fortæller, hvad vi kan give, inden vi præsenterer hele listen med vores forventninger for nye frivillige.

**HUSK:** Langt de fleste frivillige forventer selv at få noget ud af det frivillige arbejde.

#### 4. DET ER DET KONKRETE, DER FÆNGER

For langt de fleste frivillige, er det de konkrete opgaver, som i første omgang motiverer dem til at gøre en indsats. Senere hen får de måske et mere helhedsorienteret syn på foreningen, men til at begynde med melder de sig til en konkret aktivitet.

Når vi skal rekruttere nye frivillige, vil det konkrete derfor næsten altid være at foretrække frem for det abstrakte. Det er yderst sjældent at møde frivillige, der er motiveret af gerne at ville gøre en indsats for kommunen. Men der er tusinder af frivillige, som gør en fantastisk indsats for mennesker på kommunale institutioner.

Et konkret eksempel fra foreningsverdenen er en sejlkлуб, hvor man altid sørger for, at de penge, frivillige samler ind til klubben, ikke går til drift, men til synlige ting som for eksempel en optimistjolle. Foreningen sætter et konkret mål for indsamlingen, og når målet er nået, bliver jollen købt og udstyres med en lille plade, der fortæller, hvem der bidrog til at skaffe den. Det virker motiverende for mange.

**HUSK:** Virkeligheden er konkret – også for frivillige.

#### 5. BESKRIV OPGAVEN SÅ PRÆCIST SOM MULIGT

Ingen ønsker at købe katten i sækken – heller ikke frivillige. Derfor skal vi beskrive den eller de opgaver, som vi ønsker, de skal løse, så præcist som muligt. Hvem får gavn af indsatsen, er der bestemte metoder, de frivillige skal bruge, hvor mange timer kræver opgaven, osv.?

Mange frivillige har i forvejen en travl kalender. Derfor vil tidsforbruget ofte være en af de mest afgørende faktorer, når de skal vælge, om de vil engagere sig i en aktivitet. Frivillige foretrækker ofte tidsafgrænsede opgaver, der ligger på faste tidspunkter i løbet af ugen. Det er derfor generelt lettere at rekruttere frivillige til at give to timer hver anden torsdag mellem 17 og 19 end at få dem til at stå til rådighed for en mere abstrakt opgave, som kan tage alt fra to til 20 timer.

Når en frivillig har sagt ja til at deltage i en tidsafgrænset opgave, er det også vigtigt, at vi ikke presser for hårdt på for at få dem til at påtage sig mere. Det kan være fristende at tilbyde nye frivillige en vifte af opgaver, men mange frivillige vil betragte det som et brud på kontrakten. De har måske sagt ja til at hjælpe de to timer om torsdagen, og så føler de sig pludselig presset til også lige at skulle klare en opgave hver anden lørdag.

**HUSK:** De fleste frivillige foretrækker tidsafgrænsede opgaver, som passer ind i en travl hverdag.

## 6. FÅ STYR PÅ INTRODUKTIONEN

Det er skidt ikke at være i stand til at rekruttere de nødvendige frivillige, men det er værre at rekruttere frivillige blot for at se dem forsvinde igen, fordi vi ikke har styr på introduktionen. Inden vi går i gang med at rekruttere, skal vi derfor være sikre på, at vi er klar til tage godt imod de frivillige, som melder sig (se kapitlet *Vil du være frivillig hos os?*).

Timing har stor betydning, når frivillige skal introduceres til foreningen. For mange vil det være en ganske stor beslutning at melde sig som frivillig – specielt hvis ikke de kender nogen i foreningen i forvejen. Når den frivillige har taget beslutningen, er det derfor afgørende, at der kommer en hurtig og positiv reaktion fra foreningen. Ideelt set bør vi kontakte alle nye frivillige inden for en uge, efter at de har henvendt sig. Jo længere tid der går, jo større er risikoen for, at de er rykket videre til andre aktiviteter.

En god introduktion omfatter som oftest både en indføring i de opgaver, som den frivillige skal løse, og et veltilrettelagt møde med de andre frivillige i foreningen. Hvis ikke de frivillige oplever, at de hurtigt bliver accepteret som en del af det sociale miljø, vil mange stoppe igen. En del foreninger arbejder allerede med at matche nye og erfarne frivillige i en introduktionsperiode, så den nye frivillige har en personlig kontakt, som kan hjælpe med både indholdet og det sociale.

**HUSK:** Nye frivillige skal introduceres til foreningen så hurtigt som muligt og gerne inden for en uge efter, de har henvendt sig.

## 7. FRIVILLIGE VIL GØRE EN FORSKEL

Langt de fleste, der vælger at bruge tid på at gøre en frivillig og ulønnet indsats, vil gerne gøre en positiv forskel. Hvis det er ligegyldigt, om de er der eller ej, vil de fleste på et tidspunkt miste motivationen.

Det er derfor en vigtig, at vi synliggør over for de frivillige, hvordan deres indsats gør en forskel. I nogle typer frivilligt arbejde giver det næsten sig selv. Hvis man for eksempel er besøgsven hos en ældre, der har svært ved at komme ud af hjemmet, vil man opleve glæden ved at få besøg. Hvis man er frivillig i en legestue for børn på et asylcenter, vil man opleve glæden hos børnene, når de får mulighed for at lege sammen med voksne.

I andre former for frivilligt arbejde er det knap så indlysende, hvem der får glæde af indsatsen. Det kan for eksempel være praktiske opgaver som vedligeholdelse, rengøring og lignende. Eller det kan være administrative opgaver som regnskab og ajourføring af medlemskartotek. I disse tilfælde er det vigtigt – især i forhold til relativt nye frivillige – at vi tydeliggør, hvordan og hvorfor disse opgaver er en forudsætning for den samlede indsats i foreningen.

**HUSK:** Især nye frivillige skal løbende have at vide, hvordan netop deres indsats gør en positiv forskel.



## 8. FRIVILLIGE SKAL HAVE INDFLYDELSE (HVIS DE SELV ØNSKER DET)

De fleste frivillige vil gerne have indflydelse på den indsats, de yder. Når det gælder foreningen som helhed, bliver ønsket ofte mere diffust eller endda ikke tilstedeværende (som deltagerantallet på mange generalforsamlinger illustrerer). De fleste vil derimod gerne være med til at bestemme, hvordan de skal løse konkrete opgaver (metoder, tidsforbrug og samarbejde med andre frivillige osv.).

Der er imidlertid også en gruppe frivillige, som holder af at løse opgaver inden for kendte og på forhånd fastsatte rammer. Vi kan derfor ikke på forhånd gå ud fra, at alle frivillige ønsker den samme grad af indflydelse, og det er vigtigt, at vi kan tilgodese begge behov.

Generelt er to ting vigtige for at holde fast i de frivillige: For det første, at vi spørger de frivillige, hvor meget indflydelse de ønsker – og at vi er opmærksomme på, at svaret ikke nødvendigvis er det samme for alle frivillige. For det andet at det er klart defineret og meldt ud til de frivillige, hvor meget eller lidt indflydelse de har. Hvis vi for eksempel bruger en fast metode i arbejdet med brugerne, er der ingen grund til at lade som om, at de frivillige kan få indflydelse på metodevalget.

**HUSK:** Vi skal ikke lade som om, at frivillige har indflydelse, hvis de reelt ikke har det.




*Der er imidlertid også en gruppe frivillige, som holder af at løse opgaver inden for kendte og på forhånd fastsatte rammer. Vi kan derfor ikke på forhånd gå ud fra, at alle frivillige ønsker den samme grad af indflydelse, og det er vigtigt, at vi kan tilgodese begge behov.*

## 9. ANERKENDELSE ER AFGØRENDE (OG KAN HAVE MANGE FORMER)

De frivillige vil som nævnt gerne opleve, at de gør en forskel. Det er vigtigt, at denne positive forskel bliver anerkendt af andre i foreningen. Ofte vil det være mest effektivt, hvis anerkendelsen finder sted i en snæver gruppe af frivillige, som føler et stort ansvar ikke kun over for opgaven, men også over for hinanden. Ledelsen bør imidlertid sikre sig, at alle frivillige løbende bliver anerkendt for den indsats, de yder.

Den konkrete anerkendelse vil ofte være forskellig og ideelt set tilpasset den enkelte frivillige. Nogle frivillige vil betragte en sommerfest som et vigtigt skulderklap – for andre tæller en artikel på hjemmesiden om deres indsats måske mere.



Det kan være en smule vanskeligt at gennemskue, hvilken type anerkendelse de forskellige frivillige foretrækker, da de direkte adspurgt typisk vil sige, at de ikke forventer noget til gengæld for deres indsats. Det er måske rigtigt – men erfaringerne viser, at den rette anerkendelse i de rette doser er afgørende for at bevare engagementet hos de fleste.

**HUSK:** Selv om frivillige ikke forventer et klap på skulderen, er det et vigtigt redskab for at fastholde deres engagement.



*Lad være med at bebrejde frivillige, at de stopper – sig i stedet tak for den indsats, de har ydet. Sig også altid til dem, at de er meget velkomne til at vende tilbage på et senere tidspunkt.*

## 10. ACCEPTER ON/OFF FRIVILLIGHED

Traditionelt har mange foreninger været vant til, at frivillige engagerede sig om ikke hele livet så i hvert fald i en længere årrække. I de senere år har det billede imidlertid ændret sig. Vi oplever, at flere og flere frivillige er det, man kan kalde on/off frivillige. I en periode kan den frivillige lægge et stort frivilligt engagement i foreningen. Et halvt år senere er det måske noget andet, der fylder, og så er der ikke overskud til den samme indsats. Især mange yngre har denne tilgang til det frivillige arbejde (se kapitlet *Find, fang og fasthold unge frivillige*).

Hvis vi ønsker også at tiltrække denne type frivillige, skal vi være tilstrækkeligt fleksible til at kunne håndtere op- og nedgange i aktivitetsniveauet. Det kræver fleksibilitet, når vi tilrettelægger aktiviteter, som involverer frivillige, og det kræver fleksibilitet i forhold til kulturen internt i foreningen.

Derfor er det groft sagt en dårlig idé at smække døren i nakken på de frivillige, som forlader foreningen. For det kan sagtens være, de får lyst til at vende tilbage som frivillige, men det kræver, at de har haft en god oplevelse både mens de var frivillige, og når de vælger at stoppe. Lad være med at bebrejde frivillige, at de stopper – sig i stedet tak for den indsats, de har ydet. Sig også altid til dem, at de er meget velkomne til at vende tilbage på et senere tidspunkt.

**HUSK:** Det er (næsten) lige så vigtigt at sige pænt farvel til frivillige, som det er at sige pænt goddag til dem.

---

De 10 gode råd er hverken manual eller en køreplan, men derimod vigtige delementer i jeres arbejde med at tiltrække og fastholde nye frivillige. Rådene kan bruges som inspiration til at skærpe og justere jeres arbejde med de frivillige, så I med tiden kan skabe de bedste betingelser for, at det frivillige engagement kan blomstre.

**FEM KLASSISKE FEJL  
(OG FEM BUD PÅ, HVORDAN I UNDGÅR DEM)**



# Fem klassiske fejl

(og fem bud på, hvordan I undgår dem)

Når en ny frivillig træder ind ad døren, er det ligesom at få gæster derhjemme. Vores opgave er at byde dem velkomne og få dem til at føle sig godt tilpas. For de erfarne frivillige er det let at glemme, hvordan det er at være ny, og nogle vil måske kunne nikke genkendende til disse fem fejl, som vi typisk begår, når der kommer nye frivillige til.

## 1 Dæng den frivillige til med ekstra opgaver, som hun ikke har bedt om

Hvis du vil være sikker på, at de frivillige stopper inden for en overskuelig fremtid, er det vældig effektivt at læsse en masse ekstra opgaver over på dem, som de ikke selv har bedt om. Til at begynde lader du selvfølgelig som om, du lytter til den frivilliges ønsker og forventninger, men så snart du har fanget hende ind, går du i gang med at drive rovdrift på hendes gode vilje.

Det er især vigtigt at give den frivillige dårlig samvittighed, hvis hun siger nej. "På søndag samler vi aviser ind i 7 timer. Alle andre frivillige deltager, og pengene går til [tårepersende eksempel], men hvis det er vigtigere for dig at sove længe, forstår vi da selvfølgelig godt det".

**HUSK:** Mange frivillige har svært ved at sige nej. Hvis ikke vi respekterer deres grænser, vil de ofte forsvinde lige så hurtigt, som de kom.

## 2 Skab et lukket miljø i foreningen

Nye frivillige møder ofte op med en "mental prøveperiode" i baghovedet. Det betyder, at de kun dukker op en enkelt gang eller to, hvis ikke de fra starten føler sig velkomne. Det kræver kun en lille indsats fra de eksisterende frivillige at skabe et lukket miljø, som skræmmer de nye væk.

Ingen hilser ikke på den nye, når hun kommer første gang. Du fortsætter bare samtalen, som om intet var hændt. Når I skal holde møde, så efterlader du ingen tvivl om, at alle har faste pladser, og du gør med det samme opmærksom på, hvis en stol allerede er optaget (også selv om den ikke var det).

Alle taler om sig selv og foreningen, og hvor fantastisk I har gjort det indtil nu. Hvis den frivillige forsøger at byde ind, så afbryder du så hurtigt som muligt, så hun ikke føler sig alt for værdsat.

**HUSK:** Hvis ikke frivillige føler sig velkomne, finder de andre steder at være frivillige.

### 3 Vent et par måneder med at kontakte den frivillige

Hvis du venter et par måneder med at kontakte nye frivillige første gang, er du næsten helt sikker på, de har fundet på noget andet at bruge deres tid på. De mest vedholdende vil måske selv kontakte dig, men hvis det sker, kan du altid prøve at give dem dårlig samvittighed ved at forklare, hvor meget det hænger på dine skuldre, og hvor utaknemmeligt det er at arbejde med frivillige.

Du kan også med fordel skubbe deres engagement til engang ud i en ikke nærmere defineret fremtid for eksempel ved at sige: "Vi har egentlig ikke rigtig brug for mere hjælp i denne sæson, men efter sommerferien kan det godt være...". Hvis du derefter beder den frivillige om at vende tilbage, hører du forhåbentlig aldrig fra hende igen.

**HUSK:** Når man melder sig som frivillig, forventer man en hurtig og positiv respons fra foreningen.

### 4 Reducer den frivillige til en ubetydelig brik

Jo mere du kan reducere de frivilliges indsats til en ubetydelighed, jo større chance er der for at slippe af med dem.

Det kan gøres på flere måder. Den mest klassiske er den passive, hvor du simpelthen bare overser indsatsen og lader være med på nogen måde at tilkendegive, at den frivilliges arbejde har nogen form for værdi for foreningen eller (endnu bedre) for brugerne.

Hvis du ønsker en lidt mere aktiv tilgang, kan du også kritisere indsatsen – helst i et større

forum, hvor mange af de andre frivillige hører det. Underspillet sarkasme virker: "Det er fint, at du forsøger at gøre en indsats. Hvis du lægger mærke til, hvordan de andre frivillige gør, ender det måske med også at have en værdi for brugerne..".

**HUSK:** Frivillige har brug for at føle, at de personligt gør en positiv forskel.

### 5 Sæt den frivillige til at løse opgaver, som hun ikke kan finde ud af

Når du forsøger at skræmme frivillige væk, kan det nogle gange være nødvendigt at lade som om, at det er det modsatte, du forsøger at gøre. Det kan for eksempel stærkt anbefales at lægge opgaver over på den nye frivilliges skuldre, som du har en positiv forventning om, at hun ikke er i stand til at løse.

Det vil virke som om, at du inddrager den frivillige og giver hende ansvar og tillid. Når opgaverne så ikke bliver løst tilfredsstillende (som du vil have dem løst), kan du beklagende slå ud med armene og sige, at sådan er det jo at arbejde med frivillige.

Der er selvfølgelig den risiko, at den frivillige rent faktisk løser opgaven godt. Her kan du så hurtigt tage æren og forklare, at det var på grund af den grundige instruktion og supervision (fra dig), at resultatet blev så vellykket.

**HUSK:** Mennesker vil gerne gøre det, de er dygtige til – det gælder også, når vi arbejder frivilligt.



---

# Organisering og kapacitets- opbygning

---



# Organisering af frivillige - en demokratisk udfordring?


Frivilligt arbejde udføres i stigende grad af frivillige, som ikke er medlemmer af en forening. Det udfordrer det traditionelle medlemsdemokrati og stiller foreninger over for en række udfordringer. Skal I åbne for ikke-medlemsbaseret frivillighed – og hvad betyder det for foreningsdemokratiet? Skal frivillige, som ikke er medlemmer, have formel eller uformel indflydelse på foreningens drift og udvikling? Og ikke mindst, hvordan kan I gøre det traditionelle foreningsdemokrati mere attraktivt for alle frivillige i foreningen?



## OM FORFATTEREN

Hans er konsulent og arbejder med rådgivning om frivillig indsats og foreningers drift, ledelse, udvikling og samarbejde. Derudover løser Hans en række rekvirerede konsulentopgaver i frivillige sociale organisationer.





Danmark har der ligesom i de øvrige nordiske lande traditionelt været en meget stærk sammenhæng mellem medlemskab af en forening og frivilligt arbejde. Foreningerne har stået for langt de fleste frivillige aktiviteter, og de frivillige har typisk været medlemmer. Det er sigende, at betegnelsen *frivillig* først for alvor har vundet indpas i den danske foreningsverden inden for de seneste 10-15 år. Før det talte vi om aktive og passive medlemmer.

## FRIVILLIG, MEN IKKE MEDLEM

Ifølge SFI's rapport *Udviklingen i frivilligt arbejde 2004-2012* er andelen af frivillige, som også er medlemmer af den forening, de udfører frivilligt arbejde for, over de seneste otte år faldet fra 79 til 70 pct. Et ganske markant fald over så kort en periode.

Samtidig viser undersøgelsen, at det stadig er foreningerne, der organiserer det frivillige arbejde. Forskellen er, at flere og flere foreninger åbner for, at man kan være frivillig engageret uden at være medlem.

Foreningerne selv fortæller, at en voksende gruppe af potentielle frivillige efterspørger muligheden for at udføre frivilligt arbejde uden at være medlem. Derfor frygter mange foreninger, at hvis de står fast på kravet om medlemskab, afskærer de sig selv fra en voksende gruppe potentielle frivillige.


I takt med at frivillige i højere grad tænkes ind i løsningen af velfærdsopgaver, er konkurrencen om de frivillige blevet yderligere skærpet. De frivillige har groft sagt fat i den lange ende og kan stille krav til foreningerne om at designe tilbud, som passer netop til dem. Og noget af det, de frivillige særlig efterspørger, er muligheden for at involvere sig i en afgrænset opgave, uden de skal sige ja til hele medlemspakken.

## ET ÆNDRET DEMOKRATISYN

Det er altså en forandret indstilling til og opfattelse af frivillighed, som får foreningerne til at ændre kurs. Spørgsmålet er, hvorfor forståelse af frivillighed er under forandring?

En forklaring kan være, at vi som samfund i stigende grad fokuserer på konkrete opgaver og udfordringer, mens den store ideologiske eller værdibårne fortælling ikke længere virker så tiltrækkende. Vi vil gerne hjælpe børnene på det lokale asylcenter, men vi er ikke klar til at blive taget til indtægt for et bestemt syn på, hvordan hele verdens flygtningeproblemer skal løses. Vi vil ikke købe et færdigt sæt holdninger, som vi ikke selv har været med til at formulere.

En anden forklaring bunder i helt lavpraktiske overvejelser. For nogle frivillige er der en modsætning mellem at betale medlemskontingent og samtidig give sin tid til en god sag. De oplever med andre ord, at de skal betale for at lægge en frivillig indsats. Tilsvarende har en del frivillige en meget præcis holdning til, hvor mange timer de gerne vil give (og hvilke opgaver de gerne vil løse). De har – berettiget eller uberettiget – den opfattelse, at et medlemskab af foreningen vil øge forventningerne til, at de også bidrager på andre områder.



Endelig er der næppe nogen tvivl om, at det mere grundlæggende syn på demokrati også har ændret sig hos en del af de frivillige. Det har stor betydning for relationen mellem de frivillige og de foreninger, som organiserer det frivillige arbejde. Den danske foreningstradition er historisk tæt forbundet med det parlamentariske demokrati, og den traditionelle forening er et meget konkret udtryk for det repræsentative demokrati i sin enkleste form. Vi mødes på generalforsamlingen og vælger en række repræsentanter (for eksempel til bestyrelsen) til at varetage vores interesser.

Forudsætningen for, at et sådant repræsentativt demokrati fungerer, er imidlertid, at vi i deler tilstrækkeligt med interesser til, at det giver mening at lade andre repræsentere os i fællesskab. Med de seneste årtiers voksende individualisering forekommer det mindre og mindre

” *Det er vigtigt ikke at forveksle individualiseringen med egoisme. Danskerne vil fortsat gerne være med i fællesskaber – men vi søger i højere grad end tidligere mod fællesskaber, hvor vi selv har direkte indflydelse, og hvor vi selv er med til at definere både rammer og indhold.*

indlysende for mange.

## **FRIVILLIGE ENTREPRENØRER**

Det er vigtigt ikke at forveksle individualiseringen med egoisme. Danskerne vil fortsat gerne være med i fællesskaber – men vi søger i højere grad end tidligere mod fællesskaber, hvor vi selv har direkte indflydelse, og hvor vi selv er med til at definere både rammer og indhold. Inden for den frivillige verden betyder det i praksis, at flere søger væk fra det traditionelle foreningsdemokrati med foruddefinerede rammer og valgte beslutningstagere. I stedet søger de frivillige mod selvorganiserede aktiviteter, hvor alle deltager i alle beslutninger, og hvor rammerne løbende kan udfordres og ændres.

Det er samme tendens, der er i spil, når (især unge) mennesker henvender sig med en idé til en frivillig aktivitet. Selvom der allerede findes foreninger, der udbyder aktiviteten, vil de alligevel vælge at starte deres egen forening eller indsamling. Først og fremmest fordi de føler, at eksisterende frivilligmiljøer begrænser dem for meget. Tankevækkende er det, at en del frivillige entreprenører vægrer sig mod at give andre indflydelse på deres ide, og de ser derfor med en vis skepsis på forslag om at organisere deres nye forening demokratisk.

Det repræsentative foreningsdemokrati er således ikke længere en selvfølge, og det giver en række udfordringer, når foreninger skal rekruttere frivillige og medlemmer.

## FORENINGERNES UDFORDRINGER

De traditionelle foreninger står over for en grundlæggende udfordring: Skal vi holde fast i en traditionel model, hvor frivillige også pr. definition er medlemmer? Eller skal vi give plads til, at nogle frivillige er medlemmer, mens andre alene udfører frivillige opgaver? Selvom det er fristende at lade frivillige være aktive uden medlemskab, er det ikke uden konsekvenser for foreningen at skifte fra medlemsbaseret frivillighed til en blandingsmodel.

Som forening skal I eksempel tage stilling til, hvilken indflydelse de frivillige, der ikke er medlemmer, skal have. Som medlem har man i yderste konsekvens fuld suverænitet over foreningen – og dermed også over rammer og vilkår for ens egen frivillige indsats. Hvis man er utilfreds, kan man møde op på generalforsamlingen og tale sin sag. Og hvis man kan samle et flertal blandt de øvrige medlemmer, kan man ændre praktisk talt alt i foreningen.

Den mulighed har de frivillige uden medlemskab ikke. Tværtimod har de kun suverænitet over det, som bestyrelsen (eller den øvrige ledelse i foreningen) beslutter, at de skal kunne bestemme over. Når I som forening arbejder med både medlems- og ikkemedlemsfrivillige rejser det derfor spørgsmål som: Har frivillige frit metodevalg, eller skal de følge en fast instruktion? Kan frivilligruppen selv prioritere de penge, de har fået stillet til rådighed? Hvordan tackler I konflikter mellem medlemmer og frivillige, der ikke har medlemsstatus?

Hvis I har meget fokus på den ikke-medlemsbaserede frivillighed, kan det samtidig blive sværere at rekruttere folk til de demokratiske fora. Når medlemskredsen kun udgør en lille del af jeres samlede frivilligruppe, bliver de personer, der kan vælges iblandt, i sagens natur færre. Det kan gøre det sværere at besætte pladserne med kompetente mennesker. Derudover kan det føre til et større skel mellem foreningens ledelse og de frivillige, fordi ledelsen ikke længe rekrutteres blandt jeres frivillige.


Endelig kan det være en stor udfordring, at de ikke-medlemsfrivillige langt fra er en homogen gruppe. Nogle af dem vil gerne have meget faste rammer, hvor de blot skal løse en konkret opgave, som allerede er rammesat. Andre vil have fuldstændigt frie rammer til selv at beslutte indhold, målgruppe, metode, samarbejdspartnere osv.

Det er derfor ikke nok at beslutte, om I vil arbejde med ikke-medlemsbaseret frivillighed. Hvis I inviterer den nye generation af frivillige inden for, må I også gøre op med jer selv, hvor lidt eller meget indflydelse I vil give de frivillige i det hele taget. Svaret på dette spørgsmål vil i vidt omfang afgøre, hvilke typer af frivillige I skal række ud efter.

## UDVIKLING AF FORENINGSDEMOKRATIET

En del foreninger afprøver allerede andre demokratimodeller end de traditionelle for at skabe plads til nye typer af frivillighed uden at give køb på demokrati og deltagelse. Værdier, der danner grundlaget for de fleste foreninger.

Nogle foreninger eksperimenterer for eksempel med en 3-3 model, hvor selve den formelle bestyrelse kun udgøres af tre personer, men hvor hver af de personer har yderligere tre perso-



ner tilknyttet. Hvert bestyrelsesmedlem (med "supportgruppe") har ansvaret for et konkret og afgrænset felt af foreningens virksomhed ("økonomi og administration", "aktiviteter", "rekruttering og medlemspleje" osv.). Det giver mulighed for, at medlemmer kan engagere sig uden at skulle tage ansvaret som fuldgældigt bestyrelsesmedlem.

Andre foreninger opfatter i højere grad sig selv som *aktivitets-paraplyer* og facilitatorer end som traditionelle aktivitetsudbydere. Her kan grupper af selvorganiserede frivillige bruge foreningens infrastruktur som en ramme om de aktiviteter, de gerne vil sætte i værk. Infrastruktur kan i den sammenhæng omfatte alt fra lokaler og aktivitetsmaterialer til bogholderi og fundraising.

For de selvorganiserede grupper giver denne model åbenlyst den fordel, at grupperne får løst en række praktiske problemer, så de kan koncentrere sig om indholdet og aktiviteten. De umiddelbare fordele for foreningen er imidlertid svære at få øje på – især hvis der ikke følger et krav om medlemskab af foreningen med. Til gengæld kan denne model ses som en langsigtet investering, som med tiden kan være med til at engagere en bredere og måske mere dynamisk medlemskreds.

## DEN SELVORGANISEREDE FRIVILLIGHED


Når folk fravælger den medlemsbaserede frivillighed som ramme for deres aktuelle frivillige indsats, er det ikke nødvendigvis et meget bevidst og overbevist valg. Snarere er det måske blot et udtryk for, at der findes mere overskuelige alternativer, hvor de umiddelbart kan udfolde deres frivillige engagement.

Generelt viser erfaringerne, at selvorganiseret frivillighed er god til at opfange spontane ideer og aktuelle strømninger og til at udvikle nye indsatser og aktiviteter. Til gengæld vil denne type frivillighed ofte komme til kort, når det handler om at forankre den frivillige indsats og skabe kontinuitet i indsatsen. Det ved mange af de selvorganiserede frivillige også, og for dem vil et samarbejde med en imødekommende og åben forening ofte blive betragtet som en invitation til på et senere tidspunkt at flytte både aktiviteter og engagement over i foreningen.

Flere foreninger tilbyder mere differentierede former for medlemskab. I stedet for at have et enhedskontingent, som alle medlemmer betaler, kan frivillige melde sig ind i en del af foreningen – og ofte også kun betale en del af kontingentet. Det kan gøre det mere overskueligt for nogle at sige ja til medlemskabet, men det stiller større krav til foreningens administration. Samtidig kræver det, at foreningen må gøre sig nogle overvejelser om, hvad det differentierede medlemskab betyder for det interne demokrati. Hvis man kan være halvt medlem, skal man så for eksempel have fuld stemmeret på generalforsamlingen?

## KLARE UDMELDINGER ER EN FORUDSÆTNING

Uanset hvilken model I vælger, er det vigtigt, at I er gode til at afstemme forventninger med potentielle frivillige. Hvis medlemskab er en forudsætning for at kunne udføre frivilligt arbejde i foreningen, må I sige det klart i forbindelse med rekrutteringen. Og hvis frivillige, der ikke er medlemmer af foreningen, ikke har indflydelse på de aktiviteter, de deltager i, må I også sige det klart.



Der findes utallige modeller og måder at organisere frivilligt arbejde på – og de frivillige har mindst lige så mange ønsker til organisering mv. I arbejdet med at rekruttere nye frivillige er det derfor afgørende, at I beskriver jeres tilgang til disse spørgsmål så præcist som muligt. På den måde får I langt større succes med at rekruttere frivillige, som vil opleve, at deres forventninger bliver imødekommet og set.

Det traditionelle foreningsdemokrati er under forandring, fordi mange frivillige i dag har en anden opfattelse af og tilknytning til foreningen end tidligere. Som forening er I nødt til at forholde jer til disse forandringer. Først og fremmest skal I beslutte, om I vil engagere frivillige, uden de er medlem hos jer. Dernæst må I afgøre, hvordan de demokratiske rammer omkring foreningen kan tilpasses den nye situation. Konkret: Hvem har indflydelse og på hvad? Der findes ikke et enkelt svar. Derfor gælder det som med alle nye situationer. I må prøve jer frem og justere undervejs.

## 5 SPØRGSMÅL TIL DEBAT

1. Hvis jeres forening er demokratisk organiseret, er demokratiet så en grundlæggende værdi i sig selv? Eller er det i højere grad et organisatorisk redskab, som kan justeres og ændres, hvis andre redskaber viser sig mere effektive?
2. Skal det være muligt at udføre frivilligt arbejde i jeres forening uden medlemskab – og hvis ja er der så nogle aktiviteter, hvor medlemskab skal være påkrævet? Hvorfor?
3. Hvis I har frivillige, der ikke er medlemmer, hvor meget eller lidt indflydelse skal de så generelt have på deres aktiviteter og på foreningens virksomhed?
4. Kan I udvikle jeres interne medlemsdemokrati, så det bliver mere fleksibelt og i højere grad imødekommer de frivillige, som ikke føler sig tiltrukket af den traditionelle foreningsmodel? Hvordan?
5. Hvordan sikrer I, at I rekrutterer frivillige, som ikke alene har motivation og kompetencer svarende til de konkrete opgaver, men som også kan finde sig godt til rette i den organisatoriske og demokratiske model, I har valgt?

# Samarbejde styrker frivilligheden

For mange foreninger og frivilligrupper kan det være svært at finde energi og overskud til at samarbejde med andre foreninger, virksomheder og institutioner i lokalområdet. Det er synd. For både formelt og uformelt samarbejde kan være en genvej til at rekruttere nye frivillige og til at fastholde de gode kræfter, som allerede er engageret i jeres frivillige aktiviteter.



## OM FORFATTEREN

Dorte er udviklingsleder og har fokus på udvikling af nye opgaver og udviklingsmuligheder i det frivillige sociale arbejde. Dorte er koordinator for vores rådgivning, og har derudover særligt fokus på faglige konsulentopgaver i forhold til frivilligt/offentligt samarbejde og samskabelse. Endelig fungerer Dorte som tovholder på 3 regionale netværk for kommunale frivilligkonsulenter.

---

**D**er tales i disse år rigtigt meget om samarbejde og samskabelse<sup>5</sup> mellem personer og organisationer i og uden for den frivillige verden. Fokus er oftest på, hvordan vi i samarbejdet mellem den frivillige og offentlige verden kan skabe ny og bedre velfærd. Kommuner og regioner interesserer sig i høj grad for, hvordan samskabelse og samarbejde giver værdi for de borgere, som de på forskellig vis skal støtte og hjælpe.

Samarbejde, samskabelse, samspil og samproduktion bruges i flæng om den situation, at den frivillige, den offentlige og nogle gange også den private sektor spiller sammen. Samarbejdet kan tage mange former – lige fra uformel dialog og kontakt, aftaler om samarbejde til mere formelle partnerskaber og driftsoverenskomster.

Hos *Center for frivilligt socialt arbejde* er det vores erfaring, at et formelt samarbejde ikke er bedre eller mere værdifuldt end det uformelle og mere dialogbaserede samarbejde. Samarbejde af mere uformel karakter **som for eksempel bare det, at man kender hinanden og løbende taler sammen** kan også skabe værdi for det frivillige arbejde og for de brugere eller borgere, det handler om.

## HVAD KAN SAMARBEJDE OG SAMSKABELSE GIVE?

For foreninger eller frivillige initiativer kan samskabelse og samarbejde med kommuner (både forvaltninger og institutioner), regioner, virksomheder, uddannelsesinstitutioner og andre foreninger give en række muligheder og samtidig skabe værdi for de borgere og det formål, I arbejder for. Erfaringer fra udviklingsprojekter og konsulentstøtte i hele landet viser, at samskabelse og samarbejde skaber værdi for foreninger på flere måder, nemlig som:


- Økonomiske og materielle ressourcer
- Opmærksomhed på den målgruppe eller formål, der arbejdes for
- Synlighed af frivillige tilbud
- Nye aktiviteter og muligheder
- Indflydelse

## SAMARBEJDE SOM VEJ TIL NYE FRIVILLIGE

Ud over de muligheder, der er listet op ovenfor kan samarbejde også bidrage til at rekruttere frivillige i aktiviteter og foreninger – uanset om man er en stor landsdækkende forening eller et lille lokalbaseret initiativ. At være synlig og udbrede kendskabet til foreningen er en vigtig del af det grundlæggende arbejde med rekruttering (se også kapitlet *Vil du være frivillig hos os?*). Selv om omverden og måske især andre foreninger kan virke som konkurrenter, kan samarbejde på tværs faktisk tiltrække nye frivillige (såvel som medlemmer og brugere). En undersøgelse af lokale foreninger fra 2006 viser, at når der er flere foreninger af samme type i området, betyder det ikke nødvendigvis, at der bliver færre frivillige, brugere eller medlemmer. Tværtimod kan

---

<sup>5</sup> Der skelnes i denne artikel mellem samarbejde og samskabelse. Forskellen er, groft skitseret, at samskabelse fokuserer på forskellige parter, der sammen skaber noget nyt fra bunden – uden at løsninger er fastlagt på forhånd. Samarbejde skal her forstås i sammenhængen at arbejde sammen om en opgave – uanset hvem der har fundet på opgaven, og hvordan den er udviklet. Samskabelse leder ofte til et samarbejde.



det have den stik modsatte effekt: Aktivitet avler mere aktivitet og engagement<sup>6</sup>. Derfor handler det om at tænke i netværk snarere end at fokusere på, om I er i konkurrence med de andre.

Samarbejde kan også på andre måder have en positiv effekt, når I skal rekruttere frivillige. Alene det, at andre med et andet perspektiv ser på jeres forening kan give værdifuld viden om, hvilke muligheder I har for at rekruttere nye frivillige. Her følger tre konkrete eksempler på, hvordan samarbejde i praksis har gjort en forskel for at rekruttere og fastholde frivillige. Under hvert eksempel er det fremhævet, hvad vi kan lære af eksemplet.

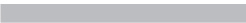
” *Det er vigtigt ikke at forveksle individualiseringen med egoisme. Danskerne vil fortsat gerne være med i fællesskaber – men vi søger i højere grad end tidligere mod fællesskaber, hvor vi selv har direkte indflydelse, og hvor vi selv er med til at definere både rammer og indhold.*

### **1. Når samarbejdspartneren rekrutterer nye frivillige**

Mange steder er udbuddet af foreninger på det sociale område ikke så stort. Der kan være rigtigt mange foreninger, som har fokus på voksne og ældre, men der er måske få, som støtter udsatte børn og unge.

I en kommune blev en gruppe repræsentanter for lokale foreninger og kommunen enige om, at der var brug for flere frivillige sociale foreninger på børne- og ungdomsområdet. Derfor blev der taget kontakt til forskellige landsorganisationer på området. Meldingen var klar fra dem alle: Vi vil gerne samarbejde, men vi kan ikke starte en lokalforening hos jer, hvis der ikke er lokale frivillige, som engagerer sig.

Udfordringen blev taget op, og gruppen gik i gang med at skabe netværk i kommunen. En medarbejder kom i tanke om en tidligere skoleinspektør, en politiker kendte til en tidligere borgmester, og en frivillig vidste noget om en person, som havde erfaring med området. Gruppen udpegede en række relevante personer og spurgte dem, om de ville engagere sig i opgaven. De fleste sagde ja tak. At blive direkte opfordret og spurgt er som beskrevet i kapitlet *Vil du være frivillig hos os?* ofte den sikreste vej til at få folk i gang som frivillige. I løbet af kort tid lykkedes det at etablere en initiativgruppe og senere en bestyrelse, som bestod af erfarne og kompetente frivillige. Vel at mærke frivillige, som landsorganisationerne på ingen måde selv kunne have fundet.



<sup>6</sup> Undersøgelse af spejderforeninger og aktivitet i lokalområder: Den attraktive spejdergruppe. Det Danske Spejderkorps 2006:21.



Vigtige erfaringer:

- Læg op til at rekruttering af frivillige er et krav for samarbejde.
- Brug samarbejdspartners netværk til at finde og spørge potentielle frivillige.

## 2. Når samskabelse baner vejen for at finde nye frivillige

Som forening eller frivilliggruppe kan det synes uoverskueligt at indlede et samarbejde med en anden forening, en virksomhed eller en kommune. "Det er vi slet ikke frivillige nok til", vil måske være jeres svar på, hvorfor I ikke kaster jer ud i et nyt samarbejde. Vi forestiller os ofte, at samarbejde handler om, at vi skal sætte frivillige til nye opgaver – altså, at vi skal investere eksisterende frivillige i samarbejdet. Den forståelse finder vi også hos kommunale parter og virksomheder, som forestiller sig de mange glade frivillige, som allerede er klar til at tage fat.

Men samarbejde behøver ikke betyde, at I per automatik skal stille med frivillige. Et samarbejde eller en samskabelsesproces kan sagtens have som mål at skaffe nye frivillige og inkludere dem i en eller flere af de deltagende foreninger. Det skete for eksempel, da Bedre Psykiatri, SIND og Faaborg-Midtfyn Kommune indledte et samarbejde om et projekt, som skulle inkludere mennesker med psykiske lidelser i fritidsinteresser i lokalsamfundet. Parterne var enige om, at de skulle finde nye frivillige til at ledsage borgere med sindslidelse til aktiviteter. Ikke frivillige, som de deltagende organisationer skulle stille med, men frivillige, som specifikt skulle rekrutteres til projektet og organiseres lokalt. Samarbejdet blev dermed i sig selv en måde at rekruttere nye frivillige på, og netværk og kommunikationsveje i alle tre deltagende organisationer blev brugt til at finde de nye frivillige.

Vigtige erfaringer:

- Gør det klart for samarbejdspartnere, at samarbejde kan have fokus på at finde nye frivillige.
- Tænk strategisk i forhold til, hvilke netværk og forbindelser I kan skabe for at rekruttere frivillige.

## 3. Samarbejde om at rekruttere frivillige

Kan man forestille sig et samarbejde, som ene og alene handler om at finde nye frivillige? Ja, det kan man. Der findes parter, som er interesserede i at sende frivillige direkte ud til frivillige foreninger og initiativer, som kunne have brug for nye eller flere kompetencer.

Først og fremmest findes *Projekt Frivillig*, som er et initiativ, hvor unge fra ungdomsuddannelser får tilbud om at udføre frivilligt arbejde. I praksis betyder det, at I kan samarbejde med det lokale gymnasium eller handelsskole om at finde unge frivillige til at løfte opgaver i jeres forening.

Frivillige forløb for de unge skal have et omfang på mindst 20 timer. Erfaringerne viser, at initiativet giver adgang til et stort potentiale af unge frivillige og mulighed for at møde de unge, hvor de er. Selv om unge måske i første omgang kun deltager i kortere tid, kan det vise sig at være det første skridt mod længerevarende engagement (læs mere om *Projekt Frivillig* i kapitlet *Find, fang og fasthold unge frivillige*).

Der er desuden mange gode erfaringer med *cooperate volunteering*, hvor virksomheder sender medarbejdere ud og laver frivilligt arbejde i foreninger og til aktiviteter. Det kan være alt lige fra små ad-hoc-opgaver til fast bemanning af frivillige. For eksempel bemander Skandia en genbrugsbutik en dag om ugen, Nykredits medarbejdere giver økonomisk rådgivning til voldsramte kvinder i samarbejde med LOKK, og Mødrehjælpen og KMD tilbyder lektiehjælp til skoleelever gennem Lektier Online.

Vigtige erfaringer:

- Overvej mulighederne for at samarbejde med andre om at rekruttere frivillige til jeres arbejde.
- Afsøg mulighederne for at samarbejde med skoler, virksomheder og kommuner i jeres område om at bygge bro til frivilligt arbejde.



*Afsøg mulighederne for at samarbejde med skoler, virksomheder og kommuner i jeres område om at bygge bro til frivilligt arbejde.*

## HVAD KRÆVER ET SAMARBEJDE?

Det giver altså god mening at styrke rekrutteringen ved at styrke samarbejdet med parter i og omkring den frivillige verden, men det kræver en indsats. Derfor er det vigtigt, at I gør jer nogle grundlæggende overvejelser, inden I går i gang.

Gode spørgsmål, inden I kaster jer ud i nye samarbejder:

- Hvem er I som forening, og hvad er jeres formål? Det er vigtigt, at I er tydelige, når I går i dialog om et muligt samarbejde. Hold altid fokus på formål eller på jeres målgruppe.
- Hvilke netværk og hvilke muligheder har I? I kommer ikke til at samarbejde med kommunen eller virksomheden, men med *personer*, der arbejder i kommunen/virksomheden. Derfor skal I gå efter personlig kontakt og dialog.
- Hvad kan I – og hvad kan I *ikke*? Vær ærlige om jeres ressourcer og muligheder, når I går ind i et samarbejde. Lov ikke mere, end I kan holde.
- Hvad ønsker I af et samarbejde – og hvad skal jeres partner have ud af det? Samarbejde er kun succesfuldt, hvis begge parter får noget ud af det. Overvej både, hvad I og jeres samarbejdspartner kan og skal have ud af samarbejdet. Spørg eventuelt i jeres netværk for at blive klogere på, hvilke forventninger jeres samarbejdspartner kan tænkes at have.

Har I svar på de disse gode spørgsmål er der god mulighed for at gå i gang med et samarbejde med en anden forening, en kommunal institution eller en virksomhed. Det kan være en god idé at lave en afdækning af de mulige samarbejdsparter ved hjælp af følgende øvelse:

### **ØVELSE: HVORDAN FINDER I NOGEN AT SAMARBEJDE MED?**

Det er nemt at finde og komme i kontakt med samarbejdspartnere, hvis I allerede kender nogen, I kan spørge direkte. Men I kan også have brug for at afdække, hvilke mulige samarbejdsparter der findes i jeres område. Denne netværksøvelse er god til frivillige foreninger eller grupper, og den giver jer et fint afsæt for samskabelse af nye løsninger.

1. Sæt jer omkring et bord med et stort stykke papir i midten.
2. Start med at diskutere, hvilke behov og ønsker jeres målgruppe har. Det kan for eksempel være: Behov for støtte mod eksamensangst for skoleelever i lektiehjælpen eller behov for at komme ud i naturen for svage ældre. Find et behov eller ønske, som I gerne vil arbejde videre med. Skriv det midt på papiret.
3. Diskuter, hvem der interesserer sig for det behov/ønske, I tager udgangspunkt i. Det kan både være enkeltpersoner, medarbejdere, politikere og repræsentanter fra institutioner og foreninger. Skriv alle disse personer rundt om målgruppens behov/ønske midt på papiret.
4. Brug nu kortet til at identificere relevante samarbejdspartnere. Vælg for eksempel to til tre personer og tal med dem, om det behov eller ønske I vil adressere. I kan styrke jeres netværksanalyse ved at spørge udvalgte personer på jeres kort om, hvem de ellers kan komme i tanke om, som kunne være relevante at tænke ind i et samarbejde.

### **LITTERATUR**

Agger, Annika og Tortzen, Anne (2015), RUC: *Forskningsreview om samskabelse*. University College Lillebælt.

Hjære, Mette (2005): *Partnerskaber – på vej mod en ny samarbejdskultur?* Center for frivilligt socialt arbejde.

Det Danske Spejderkorps (2006): *Undersøgelse af spejderforeninger og aktivitet i lokalområder: Den attraktive spejdergruppe*.

# Vil du være frivillig hos os?


## - Kommunikation som redskab til rekruttering og fastholdelse af frivillige

Hvis du spørger mennesker, der laver frivilligt socialt arbejde, hvorfor de er frivillige, vil de typisk svare: *"Fordi jeg blev spurgt"*. Vi ved, at personlige netværk har stor betydning for at engagere nye frivillige, men det er ikke altid nok at spørge dem, vi kender. I stedet må vi række ud til nye potentielle frivillige uden for vores egne netværk. Det kræver en målrettet kommunikationsindsats. Her får I en række ideer og tips til, hvordan I bedst og mest effektivt kan kommunikere til og med nye potentielle frivillige.



### OM FORFATTEREN

René er konsulent og arbejder med rådgivning om frivillig indsats og foreningers drift, ledelse, udvikling og samarbejde. Derudover løser René en række rekvirerede konsulentopgaver i frivillige sociale organisationer.



**G**od kommunikation handler grundlæggende om at sende et *formålsbestemt budskab* af sted til *en bestemt modtager*. Når I går i gang med at rekruttere nye frivillige, er det derfor afgørende, at I gør jer tanker om, hvem I vil nå ud til. Hvis I kommunikerer med alle i stedet for en specifik målgruppe, risikerer I nemlig, at ingen reagerer på jeres budskab, og så er I på mange måder lige vidt.

## SKAB JER ET KLART BILLEDE AF, HVEM BUDSKABET SKAL NÅ OG HVORDAN

Inden I går i gang med at producere pjecer, lave plakater eller skrive opslag på de sociale medier, skal I skabe jer et klart billede af, hvem I vil i kontakt med. Start derfor med at svare så konkret som muligt på disse spørgsmål:

### 1) Hvem skal vi henvende os til?

Beskriv jeres målgruppe med for eksempel alder, køn og erhvervsbaggrund. Kendetegn, som alle kan have betydning for, hvordan jeres budskab skal skrues sammen både sprogligt og grafisk (billeder, farver mv.).

### 2) Hvordan bliver vores forening opfattet af dem, vi gerne vil henvende os til?

Foreningens image – hvad enten det er en stor landsdækkende forening eller en mindre lokal forening – kan have afgørende betydning for, om dem, I taler til, lytter til jer. Jo lettere potentielle frivillige kan identificere sig med jeres værdier, arbejde og andre frivillige, jo lettere vil det være at motivere målgruppen til at blive frivillig hos jer.

### 3) Hvordan når vi målgruppen, og hvordan skal formatet af vores budskab være?

Skal budskabet være digitalt, på papir eller begge dele? Jo mere målrettet jeres kommunikation er, jo større er chancen for, at I får kontakt til målgruppen. Tænk blandt andet på, hvor I mest effektivt bliver synlige for flest mulige af jeres målgruppe. De lokale frivilligcentre, biblioteker og jobcentre er eksempler på steder, hvor mange forskellige mennesker i relativt store tal kommer jævnligt forbi, og hvor det måske er effektivt at være synlige med jeres rekrutteringsmateriale.

## JERES BUDSKAB SKAL GIVE SVAR PÅ TRE GRUNDLÆGGENDE SPØRGSMÅL

Det mest naturlige spørgsmål fra en potentiel ny frivillig vil være: *"Hvorfor skulle jeg blive frivillig i jeres forening?"* I kan hjælpe interesserede på vej ved at finde svar på disse tre spørgsmål:

### 1) Hvilke opgaver skal den frivillige løse?

Det er ikke ualmindeligt at møde fordomme om frivilligt arbejde. Fordomme har det med at bygge på egne erfaringer (eller mangel på erfaringer), og hvad man i øvrigt har fået fortalt fra andre. Det er derfor vigtigt, at I konkret kan beskrive, hvilke opgaver den frivillige skal løse. Uden klar besked om opgavernes indhold og omfang risikerer I at blive valgt fra på grund af fordomme og usikkerhed hos dem, I kommunikerer til.

## 2) Hvorfor er det vigtige opgaver at løse?

Det frivillige arbejde skal give mening – også for de frivillige. I frivilligt socialt arbejde er formålet at gøre en positiv forskel for en konkret målgruppe. Jeres opgave er at fortælle, hvordan de opgaver, den frivillige skal løse, helt konkret gør en forskel for målgruppen.

## 3) Hvad kan vores forening tilbyde nye frivillige?

Frivillige investerer ikke tid og kræfter i at arbejde ulønnet uden at få noget igen (se også kapitlet Frivillighedens kraftværker). Derfor skal I gøre jer overvejelser om, hvad de frivillige får ud af at være en del af jeres fællesskab. Det kan for eksempel være et socialt fællesskab, mulighed for at udvikle sine evner og talenter og/eller mulighed for engagere sig i en særlig sag.

Svarene på disse tre spørgsmål udgør fundamentet i det budskab, I skal bruge, når I skal rekruttere nye frivillige. Husk, at svarene sagtens kan variere. Afhængig af, om I skal rekruttere frivillige til en event, til en fast vagtplan eller til en lokal bestyrelse, vil der være forskel på, hvem I henvender jer til, og hvad der motiverer dem.

Pointen er, at I skal give nye potentielle frivillige de rigtige svar på de spørgsmål, der optager dem, fordi det motiverer dem til at sige ja tak. Brug de frivillige, I allerede har, til at sætte ord på, hvad der motiverer dem til at blive ved med at være frivillige hos jer. Deres svar er værdifulde input, når I skal rekruttere nye frivillige.

## GØR DET NEMT FOR NYE FRIVILLIGE

Når I skal rekruttere nye frivillige er det ikke nok, at annoncen bliver lagt på Facebook, pjecen bliver trykt eller plakaten bliver hængt op. Jeres kommunikationsindsats er først på vej til at lykkes, når potentielle nye frivillige rent faktisk kontakter jer. For den enkelte kan der være langt fra at se et opslag og overveje muligheden til rent faktisk at handle på det. Derfor er det vigtigt, at I ikke kommer til at lægge unødige hindringer ud.

### 1) Hvordan kommer jeg i kontakt med jer?


Selv det mest velskrevne budskab risikerer at drukne, hvis ikke det er nemt for modtageren at undersøge sagen nærmere. Derfor skal I gøre det nemt for modtageren at handle: Skal jeg ringe på et bestemt nummer, på et bestemt tidspunkt? Skal jeg komme til informationsmøde? Skal jeg gå ind på en hjemmeside for at melde mig?

Fortæl klart og utvetydigt, hvor og hvordan potentielle nye frivillige skal henvende sig til jer.

### 2) Er I klar til at tage imod potentielle nye frivillige?

*"Jeg ved ikke lige, hvem du skal snakke med." "Kan du ikke ringe lidt senere?"* Hvis potentielle, nye frivillige bliver sparket til hjørne, når de henvender sig til jer, risikerer I at miste dem, allerede inden I har hilst på hinanden.

Derfor skal alle i foreningen, som på nogen måde kan tænkes at komme i kontakt med nye frivillige, vide præcis, hvad de skal gøre. De kan for eksempel tilbyde at tage imod et tele-



fonnummer og så sørge for, at en anden for foreningen kontakter potentielle nye frivillige inden for et par dage.

## SÆT MÅL FOR JERES KOMMUNIKATIONSINDSAT

Kun ved at sætte et mål for jeres kommunikationsindsats kan I vurdere, om indsatsen er succesfuld. Spørgsmålet er kort sagt, om det lykkes at rekruttere nye frivillige med for eksempel den annonce, I har lavet?

Når I skal evaluere jeres kommunikationsindsats, er det vigtigt, at jeres mål er så objektive og utvetydige som muligt. *"Vi skal være mere kendte"* er hverken særlig målbart eller utvetydigt. Det er derimod mål som *"Vi skal rekruttere otte nye frivillige inden for tre måneder til vores demens-café"*. Med entydige og objektive mål kan I evaluere jeres rekrutteringsindsats og få værdifulde erfaringer, som I kan bruge til at forbedre og målrette jeres kommunikationsindsats i fremtiden.

## GIV IKKE SLIP PÅ NYE FRIVILLIGE

Når nye frivillige henvender sig, og I har taget godt imod dem, venter næste – og mindst ligeså vigtige opgave, nemlig der hvor den frivillige skal "sluses ind" i arbejdet.

Hvordan det foregår er op til jer. For nogle foreninger kan det være uproblematisk at følge hurtigt op og få den nye frivillige i gang med arbejdet med det samme. For andre kan der være en længere godkendelses-, uddannelses- og matchningsperiode, før den frivillige kommer i gang med opgaven.

Uanset om overgangen er kort eller lang, er det en sårbar periode for den frivillige. Den frivillige er motiveret og glæder sig til at komme i gang. Derfor er det afgørende, at I er gode til at holde tæt kontakt til den frivillige. Hvis den frivillige føler sig glemt eller overset, er der stor sandsynlighed for, at han/hun vælger at bruge sin tid på noget andet. I den første tid kan det desuden være en god ide at styrke den nye frivilliges identifikation med foreningen ved at sikre, at den frivillige får jeres nyhedsbreve, bliver inviteret til arrangementer hos jer og det hele taget oplever at være en del af foreningens frivillige fællesskab (se også kapitlet *De frivilliges livscyklus*).

## HOLD GODT FAST I DE FRIVILLIGE

En ting er at tiltrække nye frivillige, noget helt andet er at holde fast i de frivillige. Det betaler sig hele tiden at have fokus på, hvordan I vil fastholde og motivere jeres frivillige. Ellers ender I med at bruge alt for mange kræfter på hele tiden at rekruttere nye frivillige.

Arbejdet med at fastholde frivillige begynder allerede i rekrutteringsfasen. Klar og entydig kommunikation om den frivilliges rolle og opgaver skaber konkret og gensidig forventningsafstemning. Når frivillige tror på og identificerer sig med foreningens sag er det med til at knytte den frivillige tættere til foreningen. Det er afsættet for, at den frivilliges motivation og engage-



ment over tid kan udvikle sig. Hvis nye frivillige samtidig bliver godt modtaget i foreningen og føler sig velkomne og betydningsfulde, er det med til at styrke motivationen hos den enkelte.

Fastholdelse handler dybest set om at motivere og udfordre den frivillige. I skal sikre jer, at de frivillige ikke bliver demotiverede, keder sig, brænder ud eller af andre grunde ikke trives med deres frivillige indsats. Åben og imødekommende kommunikation med de frivillige er derfor helt afgørende for at fastholde frivillige.

### **3 GODE TIPS TIL AT STYRKE DE FRIVILLIGES MOTIVATION OG ENGAGEMENT**

Velovervejet kommunikation kan have positiv indvirkning på de frivilliges forståelse af deres egne roller. Det styrker de frivilliges identifikation med og tro på *sagen*. Disse tre tips kan give jer ideer til, hvordan I kan bruge jeres kommunikationsindsats til at fastholde frivillige.

#### **1. Vis gensidigt engagement ved at eksponere de frivilliges indsats**

Fremhæv de frivilliges indsats i jeres kommunikation for eksempel på de sociale medier og i jeres nyhedsbrev/medlemsblad. Giv gerne de frivillige ordet, og lad dem selv fortælle om deres frivillige arbejde, og hvorfor deres indsats er vigtig.

#### **2. Fortæl de frivillige, hvad deres indsats betyder**

Frivillige vil gerne gøre en konkret forskel. Derfor skal I være gode til at fortælle, hvad de frivilliges indsats betyder for foreningens målgruppe. I kan for eksempel lade foreningens brugere fortælle, hvad de frivilliges indsats betyder for dem. I kan også sætte tal på: *"100 børn modtager nu lektiehjælp"* eller *"Takket være gældsrådgivning undgår 75 sårbare familier at blive sat på gaden"*.

#### **3. Anerkend de frivillige**


Benyt naturlige lejligheder til at påskønne de frivilliges indsats. Det er for eksempel oplagt i forbindelse med den årlige generalforsamling, men også op til jul/nyttår eller før sommerferien. Det kan også være en god ide at anerkende de frivillige, hvis I starter en ny afdeling op, får en særlig projektbevilling i hus eller har nået et større mål.

Ikke alene vil jeres frivillige blive styrket i deres engagement, når de ser positiv omtale af deres indsats. Også potentielle nye frivillige vil danne sig et positivt billede af foreningen. På den måde kan målrettet og velovervejet kommunikation til og om jeres frivillige være med til at gøde jorden for, at I kan tiltrække nye frivillige.

### **BLIV KLOGERE PÅ, HVORDAN I BEDST FASTHOLDER OG REKRUTTERER FRIVILLIGE**

Der er værdifuld viden at hente, hvis I løbende måler på, hvor gode I er til at fastholde jeres frivillige. Det kan I gøre ved at føre regnskab over, hvor længe jeres frivillige er aktive. En sådan logbog kan give jer indsigt i, hvor mange frivillige der strømmer gennem jeres forening, men det kan ikke give jer svar på, hvordan I kan styrke kommunikationen med og om de frivillige.





Derfor er det en god ide at tale med de frivillige om, hvordan de oplever kommunikationen. Det kan være helt uformelle samtaler, om de for eksempel har læst en bestemt historie i nyhedsbrevet eller om de har set et opslag på de sociale medier. Den slags hverdagsamtaler kan give jer en indikation på, hvor de frivillige følger med i foreningens arbejde, og også hvilken type information de interesserer sig for.

En anden ide kan være at invitere en gruppe frivillige til et møde om foreningens kommunikation. Her kan I mere struktureret spørge ind til, hvordan de frivillige bruger og opfatter jeres kommunikation. Tilbagemeldingerne fra de frivillige giver jer mulighed for at evaluere og styrke jeres kommunikation til og om de frivillige.

Måltrettet og velovervejet kommunikation er første skridt på vejen til at tiltrække nye frivillige. Samtidig skaber historier om de frivilliges betydning for brugerne en positiv og meningsfuld fortælling om jeres forening, som gør nye frivillige nysgerrige, og som virker motiverende på eksisterende frivillige. Derfor er det en god investering at arbejde systematisk med at udvikle og styrke jeres kommunikationsindsats både med og om de frivillige.

## KLAR I MÆLET

Den måde, I kommunikerer på, har stor betydning for, hvor godt I lykkes med at rekruttere nye frivillige. Det gælder særligt, hvis I ønsker at nå ud til potentielle frivillige uden for jeres egne netværk.

I må derfor først finde ud af, hvem I vil nå ud til, hvor disse målgrupper færdes (både i virkeligheden og på nettet), og hvordan I kan gøre det let for potentielle frivillige at komme i kontakt med jer.

Det handler både om at målrette jeres kommunikationsindsats til de grupper af potentielle frivillige, I gerne vil have i tale, og det handler om at skabe en troværdig og interessant fortælling om jeres forening. Den gode fortælling vil gøre det interessant for potentielle frivillige at blive en del af jeres fællesskab. Derfor er kommunikation et oplagt og effektivt værktøj, både når I skal rekruttere og når I skal fastholde frivillige.

## LITTERATUR

*Ansigt til Ansigt.* Henrik Frostholt, Center for frivilligt socialt arbejde, Odense, 2001.

*At leda frivilliga i föreningslivet.* Volontärbyrå, Stockholm, 2014.

*From the Top Down.* Susan J. Ellis & Rob Jackson, Energize, Inc., 2015.

*Keeping volunteers.* Steve McCurley & Rick Lynch, The Directory of Social Change, London, 2007.


# Dyrk kompetencerne og hold fast i jeres frivillige

Kompetenceudvikling kan være en dynamo for et aktivt, inspirerende foreningsliv, som er med til at fastholde de frivillige. Vi vil nemlig gerne udfolde og udvikle vores talenter – vi vil gerne være og blive gode til noget. Derfor er kompetenceudvikling et vigtigt strategisk redskab til at motivere og holde fast i de frivillige.



## OM FORFATTEREN

Vibeke er tidligere koordinator for vores tilbud om kompetenceudvikling af frivillige. Vibeke har derudover arbejdet som projektleder og uddannelseskonsulent på Uddannelsespuljen med udvikling og tilrettelæggelse af kurser og netværk for frivillige indenfor det frivillige sociale område.



**K**ompetencer gør os i stand til at handle, og når vi udvikler vores kompetencer bliver vi bedre til at handle. Det er et projekt, der varer hele livet.

Kompetenceudvikling henviser her til både ikke-formel læring og uformel læring, fordi læring som bekendt kan ske i mange forskellige sammenhænge. Den ikke formelle læring foregår for eksempel på netværksmøder, gennem supervision eller kollegial sparring, på workshops, ved sidemandsoplæring, via læringsindslag på gruppemøder samt gennem kurser og foredrag (ikke formel læring). Den uformelle læring kan foregå på egen hånd, men også i samspillet med andre. Det der definerer den uformelle læring er, at vi løser en opgave og derigennem bliver gode til noget – uden det nødvendigvis er iscenesat som læring.

## LÆRINGSKULTUREN HAR BETYDNING FOR FASTHOLDELSE

Vores tilgang til kompetenceudvikling kan være afgørende for, om frivillige bliver lidt længere, eller om de forsvinder, når de har løst deres opgave. Hvis frivillige mødes med kontrol og mangeltænkning (dvs. fokus på det, de ikke kan) vil de hurtigt tænke: *Her kan jeg vist ikke bidrage med noget*. Hvis de frivillige derimod får lov til at vokse i deres frivillige engagement, styrker det motivationen. Det er med til at fastholde de frivillige, fordi de oplever, at de kan bidrage med noget betydningsfuldt (se også *Frivillighedens kraftværk*).

Vi kan sagtens stille krav og have forventninger til de frivillige og til hinanden. Hvis vi arbejder med kompetenceudvikling i en positiv og anerkendende læringskultur, kan kompetenceudvikling fungere som en dynamo for et aktivt, inspirerende foreningsliv og gøre et frivilligmiljø, som er attraktivt at (for)blive en del af.

Når en forening sammen med de frivillige skaber rammer og dyrker en kultur, der fremmer refleksion over egen og fælles praksis, og som gør det attraktivt og spændende at lære nyt og blive klogere sammen, så vil de frivillige opleve, at både de og fællesskabet er værdifuldt. Det forstærker ønsket om at blive ved med at være en del af foreningsliv.

## KOMPETENCER ER I SPIL I ALLE SAMMENHÆNGE

Anerkendelse, socialt fællesskab, sikkerhed/tryghed og muligheden for at lære nyt har alle betydning for, om frivillige engagerer sig i frivilligt arbejde over en længere periode. Hvor meget de enkelte faktorer vægter afhænger naturligvis af, hvilken type frivillige der er tale om, og hvad der motiverer den enkelte.

### Anerkendelse

Hvis dine omgivelser værdsætter det, du kan, og det, du lykkes med, motiverer det dig til fortsat at gøre en indsats. Du får med andre ord lyst til at blive lidt længere. Det er en basal menneskelig mekanisme, der gør sig gældende i alle livets sammenhænge.

Når I som forening er gode til at fremhæve og anerkende de frivilliges indsats og gøre deres ressourcer og kompetencer til en værdi, giver det bonus i form af engagerede og dedikerede frivillige. Anerkendelse kan som beskrevet i artiklen *Frivillighedens kraftværk* tage mange for-



mer. Derfor er det vigtigt, at I gør jer overvejelser om, hvordan I bedst kan bakke op om den frivilliges indsats.

Mange frivillige opfatter desuden tilbud om at deltage i for eksempel kurser, foredrag eller teamudvikling som en form for belønning. De oplever, at foreningen anerkender deres indsats og viser tillid til deres kompetencer og evner som frivillige (og mennesker). Derfor er den slags tilbud også med til at fastholde frivillige.

### **Socialt fællesskab**

Læringsaktiviteter giver frivillige mulighed for at møde andre frivillige, danne netværk, dele viden og derved blive en del af et fællesskab. Frivillige bliver motiveret, når de har en følelse af at høre til, når de er en del af noget (se kapitlet *Frivillighedens kraftværk*).

Der ligger både dannelse og lærdom i at løse opgaver sammen med og for andre mennesker. Det kan være dybt tilfredsstillende for den enkelte at lykkes i disse sammenhænge, fordi andre får gavn af den frivilliges bidrag, og fordi den frivillige selv bliver klogere og udvikler sig.

Sociale aktiviteter, hvor frivillige udvikler sig og i fælleskab bidrager til at gøre foreningens tilbud så gode som mulige, styrker relationerne. Det er med til at knytte de frivillige tættere til foreningen, til sagen og de andre frivillige.

### **Sikkerhed og tryghed**

Frivillige, der er i kontakt med udsatte og sårbare mennesker, har særligt brug for at være klædt på til den opgave, de går ind til. Konkret viden om specifikke sygdomme, diagnoser eller sociale problemfelter kan forklare brugernes reaktionsmønstre og give en større forståelse af, hvad der foregår i kommunikationen og samværet med brugerne. For den enkelte kan der være meget læring i sammen med andre frivillige at reflektere over, hvad den gode hjælp er for en størrelse, – og hvordan man kan sætte grænser for sig selv, når man kommer til at spille en rolle i andre menneskers liv.

Frivillige, der føler sig utrygge, utilstrækkelige eller usikre på, hvad de egentlig kan bidrage med, vil hurtigt trække sig (se *Frivillighedens kraftværk*). Kompetenceudvikling kan være med til at give frivillige en sikker ballast til at møde og støtte sårbare mennesker.

### **Mulighed for at lære nyt**

En række frivillige bruger det frivillige arbejde mere målrettet for at udvikle sig fagligt og personligt. Det frivillige arbejde kan fungere som en faglig træningsbane, eller det kan give mulighed for praktisk erfaring, personlig udvikling og for at lære at fungere i et arbejdsfællesskab. For disse frivillige er udfordrende og måske mere krævende opgaver vigtige. Det samme gælder tilbud om deciderede uddannelsesforløb.

Der vil være frivillige som gennem deres aktiviteter får mulighed for at udfolde deres faglighed og koble teoretisk viden med praksis.

Omvendt har andre frivillige masser af praksiserfaring, men er videbegærlige og trives med at lære nyt og arbejde med nye problemstillinger. De motiveres ofte af at få praksis sat ind i en teoretisk forklaringsramme og derved få en dybere forståelse af deres virke.

## KOMPETENCEUDVIKLING MOTIVERER

Vi har en række konkrete værktøjer, som kan hjælpe os med at systematisere arbejdet med kompetenceudvikling af de frivillige. Det betyder, at det også for foreninger, der fortsat er lidt usikre på, hvordan kompetenceudvikling skal gribes an, er muligt at tage netop disse redskaber til hjælp. Til glæde og gavn for både foreningen og for de frivillige.

### Inspirationsspørgsmål til frivilligsamtaler

- Hvordan ser en god aktivitet ud for dig?
- Hvad giver dig lyst til at arbejde som frivillig?
- Hvornår fungerer samarbejdet med de andre rigtigt godt? Hvad gør det godt?
- Hvordan er stemningen i jeres frivilligruppe?
- Hvordan ønsker du, at arbejdsmiljøet i frivilligruppen skal udvikle sig? Hvad kan du eller andre gøre for, at det lykkes?
- Hvordan synes du samarbejdet med bestyrelsen og ledelsen fungerer? Har du forslag til, hvordan I kan udvikle samarbejdet?
- Hvordan er balancen mellem dit privatliv og dit frivillige arbejde?
- Tager du brugernes problemer med hjem? Hvordan adskiller du dine egne problemer fra brugernes problemer?
- Hvordan oplever du, at din indsats skaber værdi for brugerne/sagen/foreningen?
- Hvordan går det med at løse opgaverne/være med i aktiviteterne? Hvad har hjulpet eller måske hindret dig i at løse opgaverne?
- Hvilke opgaver synes du bedst om? Hvorfor? Hvilke af dine styrker bruger du i opgaverne?
- Hvilke opgaver/aktiviteter er de vigtigste for dig i den kommende periode? Er der ting, du skal eller gerne vil lære for, at det kan lykkes? Har du forslag til hvordan?
- Hvad er dine ønsker og planer for det næste stykke tid? Hvordan kan de realiseres?

## LITTERATUR

*Anerkendende Udviklingsledelse – Appreciative Inquiry som grundtænkning i ledelse og en metodisk tilgang til udvikling og forandring.* Asbjørn Molly & Thorkil Molly Søholm.

Kan downloades på [www.medarbejderundersogelser.dk](http://www.medarbejderundersogelser.dk)

*Appreciative Inquiry i en læringsoptik.* Thorkil Molly Søholm. Kan downloades på [www.attractor.dk](http://www.attractor.dk)

*Håndbog i anerkendende udforskning – ideer til forandringsledelse.* David Cooperrider, Diana Whitney & Jacqueline M. Stavros, Dansk Psykologisk Forlag, 2011.

*Beskriv dine reallkompetencer.* Tema på [www.frivillighed.dk](http://www.frivillighed.dk)

# Dyrk kompetencerne - tre værktøjer

Der findes mange forskellige værktøjer, der kan hjælpe med at sætte kompetencerne på dagsordenen i jeres forening. Her følger tre bud, som umiddelbart er lette at tage i brug.

## Appreciative Inquiry (A.I.)

Appreciative Inquiry (værdisættende undersøgelse) kan sætte fot i det anerkendende og positive læringsmiljø i foreningen. Anerkendelsen ligger i, at den frivilliges erfaringer, viden og indsigt får værdi gennem interviews og fortællinger, der bringes aktivt ind i udviklingen af jeres forening ved hjælp af Appreciative Inquiry.



*Brug jeres bedste idéer til at eksperimentere med nye handlinger, der kan overvinde udfordringerne og føre jer i den retning, I ønsker.*

Selve processen er bygget op om den såkaldte 4D-model, som findes i forskellige varianter. Nedenstående model, som findes på lederweb.dk, er let at gå til:

1. Udvalg først et tema, problem eller område, som I ønsker at udvikle.
2. Undersøg gennem interviews alle de bedste erfaringer, I allerede har med at udvikle området eller overvinde problemet.
3. Brug jeres bedste erfaringer som springbræt til at skabe billeder og fortællinger. Skab en vision for, hvor I ønsker at bevæge jer hen.
4. Udpeg jeres tre til fem vigtigste udfordringer i spændet mellem jeres nuværende situation og jeres vision.
5. Brug jeres bedste idéer til at eksperimentere med nye handlinger, der kan overvinde udfordringerne og føre jer i den retning, I ønsker.

## Realkompetencer

De frivillige kommer ind af døren med rygsækken fuld af erfaring og viden. Erfaring og viden de har samlet sammen fra det formelle uddannelsessystem, fra arbejdslivet og fritiden, fra foreningslivet og familielivet, fra det liv, de lever. Det er dog langt fra sikkert, at den frivillige er bevidst om, hvad rygsækken rummer – og endnu mindre sandsynligt, at den frivillige ville kalde det kompetencer.

Knowledge Lab (Syddansk Universitet) har i 2007 for Undervisningsministeriet udviklet et realkompetenceværktøj, der ligger frit tilgængeligt på nettet.



*Værktøjet kan bruges til at synliggøre erfaringer, færdigheder og viden, som frivillige ofte hverken er bevidste om eller tillægger særlig stor betydning.*

Det er et dialogværktøj (med kompetencekort, kompetenceprofil og et kortspil), som kan bruges i samtaler med den enkelte frivillige og med grupper af frivillige for eksempel som et supplement til frivilligsamtaler (se nedenfor).

Du finder værktøjet på <http://www.frivillighedskompetencer.dk/>

## Frivilligsamtaler: FUS og GRUS

Løbende samtaler med de frivillige om, hvordan de trives, og hvordan de gerne vil bruge sig selv i deres frivillige engagement, er vigtige for at holde fast i de frivillige. Det er en forudsætning, at samtalerne ikke fungerer som slet skjult kontrol af den frivillige, men altid foregår i en åben dialog, baseret på tillid.

Gode frivilligsamtaler giver forening og frivillige mulighed for at skabe en gensidig (psykologisk) kontrakt om de forventninger og ønsker, I har til hinanden. Det er her, I kan forhandle og justere rammerne for den frivillige indsats.

Nogle foreninger kalder samtalerne for Frivillig UdviklingsSamtaler (FUS). Fokus er således på den enkeltes muligheder for at udvikle sig gennem det frivillige engagement. Det kan være motiverende for nogle frivillige, men andre vil foretrække at udviklingsdelen nedtones. Derfor er det vigtigt, at samtalerne og samtalerens form tager udgangspunkt i den enkelte frivilliges behov og ønsker.

Frivillig UdviklingsSamtaler samler viden om frivilligruppens trivsel og motivation hos lederen. Det giver jer mulighed for at arbejde systematisk med udvikling af den enkelte frivillige, men også med gruppen som helhed.

Gruppe UdviklingsSamtaler (GRUS) tilgodeser i højere grad fællesskabet i den frivillige indsats. Udgangspunktet for gruppesamtalerne er, at vi arbejder sammen og udvikler os i relation til hinanden. Vi spiller hinanden gode, fordi vi ikke er alene på øde øer. Gruppesamtaler kan bidrage til at udvikle en positiv og anerkendende læringskultur, ligesom de understreger, at kvalitet og kompetencer i opgaveløsningen er et fælles anliggende.





---

# Særlige målgrupper

---



# Når brugerne bliver frivillige

Brugerorganisationer støtter ikke alene udsatte, men arbejder også for at udsatte selv kan bidrage som frivillige. Tanken er, at udsatte får bedre livskvalitet, når de bidrager og giver noget til andre. I denne artikel sætter vi fokus på, hvordan brugere som frivillige kan styrke det sociale arbejde. Brugerfrivillighed giver nemlig både adgang til flere frivillige og bidrager til at styrke brugerne, når de får støtte til at give til andre.



## OM FORFATTERNE

Cathrin er koordinator for centrets tilbud om kompetenceudvikling til frivillige med ansvar for udvikling og tilrettelæggelse af kurser og netværk for frivillige og ledere. Cathrin har været projektleder på Foreningsfundamentet og Foreningshøjskolen, der begge er tilbud om kurser og kompetenceudvikling if. kapacitetsopbygning af det frivillige sociale område.



Dorte er udviklingsleder og har fokus på udvikling af nye opgaver og udviklingsmuligheder i det frivillige sociale arbejde. Dorte er koordinator for vores rådgivning, og har derudover særligt fokus på faglige konsulentopgaver i forhold til frivilligt/offentligt samarbejde og samskabelse. Endelig fungerer Dorte som tovholder på 3 regionale netværk for kommunale frivilligkonsulenter.

---

**B**rugerorganisationer som for eksempel de hjemløses landsorganisation SAND er frivillige foreninger, hvor brugerne selv er frivillige i foreningen. I brugerorganisationer er det at være eller have været bruger oftest adgangsbilletten til overhovedet at være med i organisationen. Målet er både at varetage brugergruppens interesser og skabe empowerment<sup>7</sup> blandt brugerne.

For de foreninger, som ikke tidligere har arbejdet systematisk med brugerfrivillighed, kan der være god inspiration at hente fra brugerorganisationernes erfaringer med at inddrage brugere som frivillige.

Generelt er der stor forskel på de grupper af brugere, som brugerorganisationerne arbejder med. Nogle brugere tilhører samfundets allersvageste grupper. Grupper, som ofte mangler både sociale kompetencer og har et dårligt fysisk og/eller psykisk helbred. Det kan være hjemløse, svært psykisk syge og/eller misbrugere. Andre brugergrupper er mere ressourcestærke, men ramt af fysiske og/eller psykiske sygdomme. Det er typisk brugere, der har flere ressourcer og mere overskud – og som efter et afsluttet behandlingsforløb kan indgå som frivillige på lige fod med andre.

Forståelsen af brugerfrivillige er bred, og i mange foreninger er der en glidende overgang mellem at være bruger og være frivillig. Det kan være frivillige med fælles brugerbaggrund, som kæmper sammen for deres sag. De er på en gang frivillige og brugere. Det kan også være frivillige med tidligere brugererfaring (for eksempel hjemløse eller foreninger for forskellige psykiske sygdomme). Endelig kan det være aktive brugere, som benytter foreningens tilbud og samtidig hjælper til som frivillige – enten på egen foranledning eller som en bevidst strategi fra foreningens side.


## DEN BRUGERFRIVILLIGES FORDELE

Brugerfrivillighed kan give udfordringer, men også muligheder, fordi foreningen kan høste flere fordele af, at den brugerfrivillige har et indgående kendskab til brugernes situation og livsvilkår.

Når den brugerfrivillige kan trække på personlige erfaringer, bidrager det til, at foreningen kan nå længere i arbejdet med brugeren end ellers. Den frivillige har en dybere forståelse for brugerens situation. Det skaber en større ligeværdighed og tryghed i forholdet, som kan medvirke til, at brugerne i højere grad tager imod hjælp. Brugerbaggrunden betyder nemlig, at der kan opstå en tryggere relation mellem den frivillige og brugeren. Alt efter problemstillingen og kemien mellem den brugerfrivillige og brugeren kan netop den brugerfrivilliges baggrund blive et fælles tredje, de kan kommunikere ud fra.

---

<sup>7</sup> Empowerment forstås som at give magten over eget liv tilbage til det menneske, det drejer sig om.



Brugerbaggrunden kan således skabe:

- **Kontakt til brugeren.** Brugeren føler ikke, at den frivillige ser ned på vedkommende. Det kan være afgørende i arbejdet med særligt sårbare brugere.
- **Relationsdannelse.** Brugeren accepterer den brugerfrivilliges rolle som hjælper. Brugeren oplever, at den brugerfrivillige er *en af mine egne – en, der kan forstå mig*. Det kan være særligt vigtigt, hvis man arbejder med brugere, der føler et stort mindreværd eller ikke føler sig forstået.
- **En fælles reference- og forståelsesramme.** Den brugerfrivillige forstår brugeren og kan bedre sætte sig ind i brugerens behov, fordi den brugerfrivillige ofte har indgående kendskab til brugerens livsbetingelser og udfordringer.



*Hvis en forening ønsker at rekruttere brugere som frivillige, må strategien nødvendigvis afhænge af, hvilken målgruppe foreningen henvender sig til, og hvor godt et kendskab foreningen har til brugerne.*

## BEGRÆNSET NETVÆRK ER EN HINDRING

Mange foreninger oplever, at brugere ikke nødvendigvis af sig selv bliver frivillige. Det er der flere årsager til. Frivillige rekrutteres ofte gennem netværk, som brugerne ikke er en del af (se også kapitlet *Flere forskellige ansigter og færdigheder*). En norsk undersøgelse fra 2015 viser blandt andet, at de største barrierer for at rekruttere frivillige er *begrænset socialt netværk og dårligt helbred* – kendetegn, som typisk gør sig gældende for brugere. Samtidig er foreninger ikke altid så gode til at synliggøre mulighederne for at blive frivillig.

Hvis en forening ønsker at rekruttere brugere som frivillige, må strategien nødvendigvis afhænge af, hvilken målgruppe foreningen henvender sig til, og hvor godt et kendskab foreningen har til brugerne. Først og fremmest handler det om at være i dialog med brugerne og opfordre den enkelte til at bidrage og engagere sig – ligesom med alle andre frivillige.

Hvis I er så heldige allerede at have brugerfrivillige, kan I spørge dem, hvad der motiverede dem til at blive frivillige. I kan også spørge, hvilke forventninger de havde til det frivillige arbejde, og hvilket udbytte de har af at være frivillige hos jer. Den viden, I får gennem jævnlige samtaler med de mere erfarne brugerfrivillige, vil give jer et godt udgangspunkt for at udvikle og løbende justere jeres rekrutterings- og fastholdelsesstrategi.

## DET BEDSTE ER AT SPØRGE

Mange foreninger har gode erfaringer med at henvende sig direkte til brugere, som kan bidrage og samtidig få et udbytte af at være frivillig. Når du som frivillig eller ansat har tæt kontakt til brugerne (for eksempel fra et værested eller en café), har du typisk også en god fornemmelse af, hvilke brugere der ville kunne fungere som frivillige. Som i enhver anden hverveproces er det en god ide at træde et skridt tilbage og overveje, hvilke motiver brugere kan have for at være frivillige? Hvad kan de bidrage med? Hvilket udbytte kan de tænkes at blive motiveret af? Hvad kan I som forening og det frivillige engagement tilføre de frivillige?

Nogle foreninger arbejder bevidst med en empowerment-indsats, hvor de opfordrer brugere til at løse frivillige småopgaver som for eksempel at brygge kaffe til arrangementer. Gradvist kan dem, der trives med frivillige opgaver, og som har kompetencer og ressourcer til det, påtage sig mere ansvar. Det giver brugerne mulighed for at udvikle deres frivillige engagement i deres eget tempo.

## FÅ BRUGERFRIVILLIGE TIL AT REKRUTTERE BRUGERE


Der er flere fordele ved at inddrage allerede erfarne brugerfrivillige i rekrutteringen af nye frivillige. Brugere, som ikke har erfaring som frivillig, vil naturligt være forbeholdne. Kan de se sig selv i opgaven? Hvad går opgaven overhovedet ud på? Hvad kræver det af mig – og hvad hvis jeg ikke kan honorere forventningerne?

De erfarne brugerfrivillige kan med udgangspunkt i deres egne oplevelser give konkrete og troværdige svar på, hvad det kræver at være frivillig, og hvilket udbytte og overvejelser de selv har haft. Kommunikationen bliver mere ligeværdig, fordi brugeren kan spejle sig i den erfarne frivilliges oplevelser og udgangspunkt. Det kan gøre det lettere for potentielt nye brugerfrivillige at afgøre, om det er noget for dem.

## FÆLLESSKAB MED PLADS TIL FORSKELLIGHED

En af de store udfordringer i arbejdet med brugerfrivillige er, at frivillige ikke nødvendigvis er så gode til at gøre plads til brugere i gruppen. De frivillige får hurtigt skabt bestemte vaner og traditioner omkring det frivillige fællesskab. Det fungerer måske fint for dem, der allerede er frivillige, men rammen passer ikke nødvendigvis til frivillige med brugerbaggrund.

Derfor bør I være opmærksomme på de praktiske og logistiske forhold omkring jeres frivillige: Hvordan kommunikerer I som forening med alle jeres frivillige, herunder brugerfrivillige? Hvordan sikrer I, at den måde I kommunikerer på (både tonen og konkrete kanaler som for eksempel mail) giver mulighed for, at alle frivillige kan deltage og følge med? Hvor og hvornår holder de frivillige deres møder, og giver valg af tidspunkt og sted mulighed for, at brugerne kan deltage uden, at for eksempel transport bliver en hindring. Hvis I er i tvivl, så spørg de brugerfrivillige om de har en email-adresse, som de bruger regelmæssigt – eller om de for eksempel har brug for et lift i forbindelse med møder. På den måde er I med til at fjerne nogle af de umiddelbare barrierer for brugernes frivillige engagement.



Det kan imidlertid også handle om de mere underforståede udfordringer: Taler de frivillige sammen på en måde, som gør det svært for en bruger at følge med og føle sig velkommen? Er der særlige uddannelsesmæssige baggrunde eller fagligheder, som dominerer? Forstår og anerkender de andre frivillige brugererfaringen som en styrke i det specifikke arbejde – eller føler de sig på forskellig vis hævet over brugerne? Som forening har I en særlig opgave i at skabe en tryk ramme omkring brugerfrivilligheden både blandt de erfarne frivillige og blandt de nye frivillige med brugerbaggrund.

## MOTIVATION OG FASTHOLDELSE AF BRUGERFRIVILLIGE

I arbejdet med brugerfrivillige er der brug for at overveje, hvordan I som forening skaber de bedste rammer for at motivere og fastholde de frivillige. Hos brugerfrivillige kan det være særligt vigtigt at starte langsomt op med overskuelige opgaver og tæt kontakt til mere erfarne frivillige. Samtidig bør I have fokus på, om de frivilliges ressourcer og energi matcher de opgaver, de varetager. Gensidig og gentagende forventningsafklaring kan, især i opstarten, sikre, at brugerfrivillige kommer godt fra start.

### Motivation er individuel

Brugerfrivilliges motivation er lige så forskelligartet, som alle andre frivilliges. Måske ønsker de at gøre noget for andre i samme situation, måske ønsker de at lære noget nyt og udvikle sig som mennesker. Andre kan være motiveret af at skabe nye relationer og blive en del af et nyt fællesskab. Derfor er det vigtigt at forstå, hvad der motiverer den enkelte og ikke bare de brugerfrivillige som gruppe.

Tag udgangspunkt i de brugerfrivilliges ressourcer og motivation i stedet for udelukkende at fokusere på den konkrete opgave – eller på, hvad I tænker kunne være godt for den frivilliges udvikling eller rehabilitering. Tal med den brugerfrivillige og find opgaver, som den enkelte kan overskue og har lyst til. Få inspiration til frivilligsamtaler i kapitlet *Dyrk kompetencerne og hold fast i jeres frivillige*.


### Anerkendelse skaber ro

Brugerfrivillige kan have meget med i bagagen, og de kan have oplevet store op- og nedture i deres liv. På nogle områder kan de være utrolig stærke, men ofte er de også mere sårbare end andre frivillige.

Alene det at blive frivillig kan for brugere være en sejr og en kæmpe anerkendelse i sig selv. At have overskud til at give andre noget er et stort skridt ud af en marginaliseret position. Den nyvundne position kan samtidig gøre den enkelte usikker og sårbar over for kritik. Derfor kan der være brug for tydelige rammer eller ledelse, og det er måske i endnu højere grad end med andre frivillige vigtigt, at den brugerfrivillige bliver set, hørt og anerkendt for deres indsats.

### Frivillig, men stadig bruger

Det er let at glemme, at de brugerfrivillige også er brugere og derfor fortsat kan have brug for hjælp og støtte. Hvor de nogle dage kan have overskud til at være frivillige, kan brugerfrivillige andre dage mest af alt have behov for at være med på lige fod med andre brugere. Derfor er det vigtigt at holde fast i, at brugerfrivillige fortsat kan deltage som brugere i en aktivitet og samtidig være frivillige i en anden situation.



Som brugerfrivillig er der selvsagt også en risiko for, at de personlige ressourcer ikke slår til eller slipper op. En sygdom kan blusse op igen, eller den frivillige kan opleve en nedtur eller et tilbagefald til tidligere udfordringer. I de situationer er det vigtigt, at både ansatte, ledere og de andre frivillige er gearet til at understøtte den brugerfrivillige, så I kan hjælpe den enkelte videre – både som bruger og som frivillig.

Som organisation bør I derfor overveje, hvordan I bedst kan støtte op om de brugerfrivillige. Især i arbejdet med udsatte kan manglende netværk og svingende mentalt overskud have indflydelse på den brugerfrivilliges mulighed for at indgå på lige fod og vilkår med foreningens øvrige frivillige.

” *Som forening bør I derfor overveje, hvordan I kan skabe en kultur blandt de frivillige, som gør det lettere for brugerfrivillige at skabe og indgå i de frivilliges sociale netværk.*


Mange brugere har brug for støtte til at danne netværk og indgå i sociale relationer. Ikke alle brugere har stærke sociale kompetencer, og nogle kan mangle det nødvendige overskud til at række ud og skabe relationer på egen hånd. Brugere kan tillige have vanskeligt ved at fastholde netværk og pleje deres relationer.

Som forening bør I derfor overveje, hvordan I kan skabe en kultur blandt de frivillige, som gør det lettere for brugerfrivillige at skabe og indgå i de frivilliges sociale netværk. Relationsledelse kan være et godt skridt på vejen. Det samme kan konkrete initiativer, der understøtter brugernes mulighed for at skabe netværk.

En mulighed er at tilbyde udvidet supervision eller at lade personer støtte op om den brugerfrivillige. I kan for eksempel udpege makkerpar mellem frivillige og brugerfrivillige, etablere buddie-ordninger med andre frivillige eller lave mentorordninger. På den måde spænder I et sikkerhedsnet ud under den brugerfrivillige. Det skaber et trygt rum omkring den brugerfrivillige og sikrer, at opgaver ikke bliver tabt på gulvet til irritation for andre frivillige. Sikkerhedsnettet giver desuden den brugerfrivillige mulighed for at søge viden, inspiration og støtte til at løse de frivillige opgaver.

### **Inkluderende fællesskaber**

Arbejdet med brugerfrivillige stiller nogle krav til jer som forening, men det giver jer også mulighed for at udvikle jeres tilbud og mangfoldigheden blandt jeres frivillige. Inden I beslutter jer for at involvere brugere i frivillige opgaver, bør I først og fremmest spørge jer selv, om jeres forening eller frivilligfællesskab er gearet til at rumme og i praksis tage godt imod brugerfrivillige. I får brug for strukturer, der kan hjælpe den enkelte i gang, og som løbende kan



støtte, anerkende og være i dialog med den brugerfrivillige. Samtidig er det afgørende, at hele organisationen ser frivillige med brugerbaggrund som en positiv ressource og ikke som *utidig indblanding*.

I kan med fordel drøfte, hvordan frivillige med brugererfaring kan blive hørt, set og føle sig inkluderet i fællesskabet af frivillige.

Derudover skal I forholde jer til, at andre brugere kan have vanskeligt ved at forstå, hvorfor en ellers ligestillet bruger pludselig opnår særlige privilegier som frivillig. I skal kunne svare på, hvorfor nogle brugere er frivillige, og hvorfor nogle ikke er. Nogle vælger at inkludere så mange som muligt i kategorien *frivillig* og gøre det frivillige engagement til en mulighed for alle brugere. Andre vælger at holde fast i, at frivillige opfylder særlige opgaver, og at det kræver ekstra ressourcer og overskud at engagere sig frivilligt.

Der er som sagt en række udfordringer ved at arbejde med brugerfrivillighed, men samtidig er der også mulighed for at tilføre foreningen og gruppen af frivillige nye ressourcer, som kan bidrage med andre perspektiver på det frivillige engagement og foreningens samarbejde med brugerne.

## ØVELSE: MIN ORGANISATION MED BRUGERFRIVILLIGE ØJNE

Brug denne øvelse til at drøfte om jeres forening eller det frivillige fællesskab lykkes med at inkludere brugerfrivillige. I kan bruge øvelsen i en gruppe af frivillige uden brugerbaggrund, men I kan også bruge den, hvis I allerede har frivillige med forskellige baggrunde.

**Trin 1:** Tegn omridset af et menneske på en tavle eller et stykke papir. Dette er en fiktiv bruger i jeres organisation. Giv personen et fiktivt navn.

**Trin 2:** Tal om, hvordan brugerens verden ser ud med den erfaring, I har fra jeres egne brugere.

Svar på følgende spørgsmål:

- Hvad er personens baggrund og historie?
- Hvad er personens motivation for at blive frivillig?
- Hvilke interesser har denne person?
- Hvilke ressourcer og kompetencer har denne person?

Husk, at I skal skabe en fiktiv person og altså ikke blot gengive en kendt frivillig. Skriv noter om jeres fiktive bruger på det menneske, I har tegnet på tavlen eller papiret.

**Trin 3:** Del jer i to grupper: Gruppe 1 svarer ud fra brugerens perspektiv, som I har ridset op i *trin 2*. Gruppe 2 svarer ud fra foreningens perspektiv. Brug nu ca. 10 minutter på at forberede jer ud fra følgende spørgsmål:



## LITTERATUR

*Betingelser for frivillig innsats – Motivasjon og kontekst.* Dag Wollebæk, Synne Sætrang & Audun Fladmoe, Senter for forskning på sivilsamfunn og frivillig sektor, 2015. Rapporten kan hentes på [www.sivilsamfunn.no](http://www.sivilsamfunn.no)

*Fra livstidsklient til medborger,* Jytte Faureholm, Socialpædagogisk bibliotek, Forlaget Munksgaard-Rosinante, Kbh., 2001

*Empowerment på dansk - teori og praksis,* af Henrik Mathiasen, Maja Lundemark Andersen & Pernille Nørlund Brok, Dafolo, 2000.

*Empowerment som en tilgang til socialt arbejde,* Richard Lee Stevens, s. 11-20 i At give de magtesløse magt. Om demokrati og den sociale udvikling. Socialpolitisk Forlag, 1999.

*Empowerment—en demokratisk arbejdsform i socialt arbejde,* Richard Lee Stevens, s. 93- 101, I På sporet af kundskabens veje i socialt arbejde / en antologi af Birthe Gamst, Therese Halskov og Brian Lentz. - Kbh. : Socialpolitisk Forlag, 2004.

- Gruppe 1: Hvad vil vi med brugerperspektivet være særlige opmærksomme på som ny frivillig? Tag udgangspunkt i noterne fra *trin 1*.
- Gruppe 2: Hvordan tager vi generelt imod en ny frivillig? Hvad vil vi fortælle om vores arbejdsmåde, kommunikation, fællesskab og opgaver til en 'almindelig' ny frivillig? Tag udgangspunkt i den praksis, I kender.

Skriv gerne noter til jeres snak i grupperne.

**Trin 4:** I plenum gennemgår I nu, hvordan I tager imod en ny frivillig. Tegn et hus rundt om eller ved siden af mennesket, I allerede har tegnet. Huset symboliserer foreningen og fællesskabet af frivillige.

Gruppe 2 byder en ny frivillig velkommen og fortæller trin for trin om foreningen og det frivillige arbejde. Undervejs og ved afslutningen af Gruppe 2's fortælling, byder Gruppe 1 ind med brugerens tanker og perspektiver på Gruppe 2 introduktion til den nye frivillige.

Undervejs skriver I noter i huset, I har tegnet.

**Step 5:** Opsamling: Se på den færdige tegning og diskuter, hvilke tematikker og udfordringer øvelsen har sat fokus på. Hvad kunne være svært for en ny brugerfrivillig? Hvad er svært for os som organisation og fællesskab af frivillige? Hvad skal der til for at samarbejdet kan fungere?

Diskuter også, hvad I skal være opmærksomme på, når I skal kommunikere og arbejde sammen med kommende brugerfrivillige.


# Forskellige ansigter og færdigheder

Mangfoldighed blandt de frivillige giver adgang til flere færdigheder, ideer og erfaringer. Derfor er det en god ide som forening at arbejde mere målrettet med, hvordan vi kan tiltrække nye grupper af frivillige. Men det kræver, at vi fokuserer på de barrierer, der forhindrer potentielle frivillige i at engagere sig. Ellers er der stor sandsynlighed for, at vi ender med rekruttere endnu flere frivillige, der ligner os selv.



## OM FORFATTEREN

Charlotte er konsulent og arbejder med rådgivning og konsulentopgaver i frivillige sociale organisationer, hvor hun særligt har fokus på motivation, rekruttering, fastholdelse og ledelse af frivillige.



**E**n ung frivillig, som hjælper en ung bruger, kan noget helt andet, end den ældre mand, der hjælper en ung bruger. På samme vis kan den voksne kvinde tilbyde noget andet som hjælper, end den unge og den ældre kan. Det samme gælder mødet mellem en socialt udsat bruger og en frivillig, der selv har oplevet livets slagsider (se også kapitlet *Når brugerne bliver frivillige*).

De frivilliges mangfoldighed viser sig gennem livsfaserne, i vores uddannelsesvalg og –niveauer, vores kulturelle og sociale baggrund og gennem de erfaringer vi hver især har med os fra vores eget liv. Når vi arbejder med mangfoldighed i foreningslivet, giver det en særlig dynamik mellem de frivillige, fordi de frivillige vil kunne byde ind med en bredere palette af erfaringer og perspektiver, som både forening, frivillige og brugere kan drage nytte af.


## DET STORE UUDNYTTEDE POTENTIALE

Imidlertid viser det sig, at vi utilsigtet kommer til at udelukke en anseelig del af befolkning, fordi de ikke færdes i de sociale netværk, som frivillige typisk rekrutteres fra.

En del studier har vist, at personer med høj social status (høj uddannelse, høj indtægt og brede sociale netværker) oftere deltager i frivilligt arbejde end andre. Den norske undersøgelse *Betingelser for frivillig innsats – motivasjon og kontekst* peger blandt andet på, at højtuddannede oplever en højere cost benefit ved den frivillige indsats end personer med ingen eller ringe uddannelse. De bliver typisk tilbudt de mest spændende opgaver, og de har ofte specialiserede kompetencer, de kan bringe i spil til glæde for dem selv og foreningen. Samtidig færdes højtuddannede i sociale miljøer, hvor frivillighed er en norm. Det virker motiverende for at påtage sig en frivillig opgave.

” *Når foreninger skal rekruttere nye medlemmer, vil de desuden – mere eller mindre bevidst – foretrække frivillige med et vist uddannelsesniveau eller attraktive jobs, fordi det taler for, at den frivillige vil gøre det godt.*

Når foreninger skal rekruttere nye medlemmer, vil de desuden – mere eller mindre bevidst – foretrække frivillige med et vist uddannelsesniveau eller attraktive jobs, fordi det taler for, at den frivillige vil gøre det godt. Samtidig har højtuddannede oftere bredere sociale netværk, hvilket øger sandsynligheden for, at de bliver opfordret til at engagere sig frivilligt. Og så gælder i øvrigt den samme mekanisme som på arbejdsmarkedet: Vi ender med at rekruttere nogen, der ligner os selv.



En af de mest effektive metoder til at finde nye frivillige er den personlige opfordring. Mest af alt, hvis opfordringen kommer fra en bekendt, altså en som ikke er en nær ven eller familie. Det kan du læse mere om i kapitlet *Vil du være frivillig hos os?*

Det interessante er, at den personlige opfordring reducerer følelsen af usikkerhed. Vi vil gerne lykkes med opgaven, og vi vil gerne være en del af fællesskabet, som det også fremgår i kapitlet Frivillighedens kraftværk. Når opfordringen kommer fra en, vi allerede kender, har vi tiltro til, at vi bliver spurgt, fordi vi kan løfte opgaven.

Sociale netværker er altså vigtige, når vi skal rekruttere frivillige, men paradoksalt nok er det også de sociale netværk, der spænder ben for mangfoldigheden.

Uden for frivillighedens eget sociale netværk befinder sig for eksempel faglærte, ufaglærte, unge, handicappede, tidligere straffede, migranter og nydanskere. Potentielle frivillige, der vil

” *Uden for frivillighedens eget sociale netværk befinder sig for eksempel faglærte, ufaglærte, unge, handicappede, tidligere straffede, migranter og nydanskere. Potentielle frivillige, der vil kunne række ud til andre grupper af brugere, og som vil kunne bringe helt andre færdigheder ind i frivilligaktiviteterne.*

kunne række ud til andre grupper af brugere, og som vil kunne bringe helt andre færdigheder ind i frivilligaktiviteterne.

Projektet *Volunteering as a tool for inclusion* (2013-2015) har udviklet en oversigt over, hvilke barrierer der er for at rekruttere en mere mangfoldig gruppe af frivillige. Der er dels en række barrierer internt i foreningerne, og dels en række barrierer hos de samfundsgrupper, der ikke typisk er frivillige.

Barrierer i foreningerne:

- Manglende erfaring med målgrupperne skaber usikkerhed over, hvordan de nye frivillige skal involveres.
- Frygt for at det vil være mere tidskrævende at lede andre målgrupper.
- Begrænset viden om, hvilke frivillige opgaver målgruppen vil være gode til og interesseret i at engagere sig i.
- Frygt for at rekruttere frivillige fra andre målgrupper uden at vide, hvordan man skal håndtere eventuelle problemer.
- Fordomme internt i foreningen eller i samfundet.

Barrierer blandt gruppen af potentielle frivillige:

- Manglende viden om, hvad frivillighed er og kan
- Manglende viden om, hvilke muligheder og opgaver de frivillige foreninger kan byde på
- Manglende viden om, hvordan man kommer i gang
- Manglende selvtillid og selvværd. Vil jeg overhovedet være velkommen i foreningen?
- Forestillinger om, at frivillighed er forbeholdt en særlig aktiv gruppe af mennesker
- Frygt for at blive bedt om at gøre for meget eller mere, end man magter
- Frygt for fordomme
- Frygt for at miste velfærdsydelse
- Fysiske barrierer og adgang til frivilligsteder

Når vi kender de barrierer, vi selv kan have, for at engagere frivillige uden for vores egne netværk, og når vi samtidig kender de barrierer, der spænder ben for potentielle frivillige, giver det os mulighed for at arbejde mere systematisk med mangfoldighed. Vi kan arbejde med, hvilke barrierer der findes internt i foreningen og blandt de frivillige og diskutere, hvordan vi kan overkomme barriererne. Samtidig kan vi skabe rammer omkring potentielle frivillige, som imødekommer de barrierer, der typisk hindrer dem i at engagere sig i frivilligt arbejde.

## MANGFOLDIGHED SOM KULTUREL FORSKELLIGHED

Den gruppe af potentielle frivillige, der er vokset op uden for Danmark, har foruden de forskelle, der er beskrevet ovenfor også en kulturel bagage, som betyder, at de kan bidrage med friske øjne. At arbejde målrettet med at engagere frivillige med anden etnisk herkomst end dansk kan skabe værdifulde erfaringer både for foreningen, de frivillige og brugerne. Det skal vi her se tre eksempler på:

### Mangfoldighed på Nordfyn

Formålet med den nordfynske forening *Mangfoldighed på Nordfyn* er at hjælpe nydanskere med at blive integreret i det danske samfund og med at tilegne sig danske demokratiske værdier. Det sker med afsæt i frivillige nydanskernes egne erfaringer med integration og viden om muligheder i det danske samfund. Med dette afsæt arbejder foreningen med at fremme nydanskernes lyst og virke til at hjælpe hinanden til aktivt medborgerskab i det danske samfund.

### 2 Timer om Ugen

Foreningen *2 Timer om Ugen* er en forening, som henvender sig til voksne med dansk baggrund, der gerne vil støtte inklusionen af etniske minoriteter. Konkret tilbringer de frivillige to timer om ugen sammen med et eller to børn med anden etnisk herkomst end dansk. Foreningens indsats skal bidrage til, at tosprogede børn møder skolen med glæde og med gode resultater til følge.



### Verdens Kvinder i Danmark

Foreningen *Verdens Kvinder i Danmark* fungerer som et åbent netværk for veludannede og aktive kvinder med anden etnisk baggrund end dansk. De frivillige i foreningen bruger deres egne erfaringer og viden om at være en etnisk minoritet i Danmark til at tilbyde rådgivning, holde foredrag og drive en række projekter. De har for eksempel taget initiativ til aftenskolen KulturMix for etniske minoriteter.

For mennesker med anden etnisk baggrund kan traditionelle foreninger let fremstå som lukkede fællesskaber, der stiller betingelser til den frivillige om at abonnere på særlige værdier, kundskab og kompetencer for at deltage i foreningens liv. Det påpeger nordmanden Guro Ødegård i bogen *Fællesskap og Forskjellighet*, hvor hun undersøger blandt andet foreningers rolle i integrationsprocesser i lokalsamfund. Den norske undersøgelse viser desuden, at der er en tendens til, at integrationsinitiativer tager afsæt i en traditionsbåret sondring mellem deltager og bruger og mellem hjælper og bruger. Dermed forstærkes skellet mellem dem, der integrerer, og dem, der skal integreres.



*For mennesker med anden etnisk baggrund kan traditionelle foreninger let fremstå som lukkede fællesskaber, der stiller betingelser til den frivillige om at abonnere på særlige værdier, kundskab og kompetencer for at deltage i foreningens liv.*

De tre eksempler viser foreninger, der bruger de frivilliges mangfoldighed som afsæt for at arbejde med inklusion og brobygning mellem dansk kultur og etniske minoriteter i Danmark. Etniske minoriteter bliver introduceret til den danske (forenings)kultur og kan herigennem få adgang til de netværk, der har vist sig at være en forudsætning for at blive frivillig. Dermed vinder begge parter, fordi vi som foreninger kan række ud til potentielle frivillige, der ellers bliver overset, fordi vi ikke har nogen berøringsflade med dem.

Samtidig kan erfaringerne fra de tre foreninger også bruges af foreninger, der ikke arbejder specifikt med inklusion og etniske minoriteter. Når gruppen af frivillige er præget af en mangfoldighed, bringer det naturligt mange erfaringer og perspektiver i spil. Det giver grobund for udvikling og fremdrift, for det er netop i forskelligheden, at kilden til nytænkning og udvikling skal findes.

## FÅ FLERE FORSKELLIGE ANSIGTER OG FÆRDIGHEDER I SPIL

Uden at gøre os bevidste tanker om, hvordan vi rekrutterer nye frivillige til vores forening, ender vi let med at spørge dem, vi allerede kender – dem, der allerede ligner os selv. Dermed går vi glip af den værdi, der kan være i at arbejde i et mangfoldigt miljø, hvor de frivillige har forskellige uddannelser, sociale baggrund og livserfaringer. Mangfoldighed blandt de frivillige kan bidrage til udvikling både af den enkelte og af foreningen og foreningens tilbud.

Der er en række barrierer, som kan gøre det vanskeligt eller ligefrem hindre både foreningen og potentielle frivillige i at engagere sig. Som forening er det derfor det oplagte sted at starte; nemlig at italesætte de barrierer, der er relevante for foreningen såvel som for potentielle frivillige. Derefter kan vi beslutte os for, hvordan vi vil imødekomme de enkelte barrierer, så vi kan åbne os mod nye potentielle frivillige og sikre, at de finder sig godt til rette i det frivillige fællesskab.

### LITTERATUR

INCLUSIVE VOLUNTEERING - Recommendations for Volunteer Coordinators on How to Develop a More Inclusive Volunteer Programme. Lifelong Learning Programme, Leargas.

Betingelser for frivillig innsats – motivasjon og kontekst. Dag Wollebæk, Synne Sætrang og Audun Fladmoe, Senter for forskning på sivilsamfunn og frivillig sektor, Bergen/Oslo, 2015. Rapporten kan downloades på [www.sivilsamfunn.no](http://www.sivilsamfunn.no)

Fellesskap og Forskjellighet. Guro Ødegård, m.fl., Abstrakt Forlag, Oslo, 2014.

Udvikling i frivilligt arbejde 2004-2012, Henriksen, Lars Skov m.fl. Det Nationale Forskningscenter for Velfærd, København, 2014

Inspirationsmateriale om mangfoldig inklusion i foreningslivet. Danske Handicaporganisationer, 2015 - Kan downloades fra [www.frivillighed.dk](http://www.frivillighed.dk)

---

# Sådan kan I arbejde med mangfoldighed

---

*Dansk Handicapforbund* har for nogle år siden undersøgt, hvordan foreninger kan arbejde med at inkludere flere forskellige ansigter og færdigheder i gruppen af frivillige. Deres erfaringer fra projektet har de samlet i fire inspirerende pjecer med overskrifterne:

- Hvorfor arbejde med mangfoldighed i vores forening?
- Alle kan være med i vores forening
- Mere mangfoldighed gennem samarbejde
- Mangfoldighed i vores interessepolitiske arbejde

Pjecerne er gratis og kan downloades på [www.frivillighed.dk](http://www.frivillighed.dk).



## ØVELSER

# HVOR GODE ER I TIL AT FINDE FRIVILLIGE, DER IKKE LIGNER JER SELV?

## Linealøvelse

Linealøvelsen er en elementær, men god øvelse at bruge, hvis I vil sætte mangfoldigheden blandt de frivillige i jeres forening til debat.

Sæt to streger med god afstand på gulvet. Den ene ende repræsenterer høj grad af inklusion og den anden lav eller ingen inklusion. Placer jer mellem stregerne i forhold til, hvor gode I hver især er til at inddrage nogen, som ikke ligner jer selv, i foreningen. Diskuter herefter jeres placeringer, og hvor I som forening ønsker at bevæge jer hen.

## Refleksionsøvelse

Hvis I har lyst til at arbejde videre, kan I fortsætte med denne refleksionsøvelse.

- Udpeg en ordstyrer.
- Reflekter enkeltvis i 3-5 minutter over fordelene ved øget mangfoldighed i jeres forening.
- Kategoriser fordelene ved, at ordstyreren beder en nævne en fordel. Herefter spørger ordstyreren, om andre har en lignende fordel. Fortsæt til alle har nævnt de fordele, de ser.
- Saml op på fordelene og se på, hvad der kan motivere jer til at arbejde videre med mangfoldighed.
- Vær opmærksom på, om I har nogle strukturelle barrierer, der kan hindre mangfoldighed. Det kan være alt for formelle frivilligjobinterviews, lange screeningsforløb eller lignende.
- Udpeg en tovholder til at arbejde videre med et konkret initiativ.

## Sæt netværks-edderkoppen i spil

Succesfuld rekruttering handler ikke om at overtale nogen til at være frivillig, men at finde det rigtige match af opgaver og frivillige. Derfor skal I fokusere på, hvad den nye målgruppe af frivillige kan tilføre jeres forening? Hvorfor har I brug for netop deres viden og erfaringer?

Udfordringen er, at I skal rekruttere uden for jeres eget netværk for at komme i kontakt med den nye målgruppe.

Her kan netværksedderkoppen være et anvendeligt redskab. Den er udviklet af *Danske Handicaporganisationer*.

Tegn en edderkop midt på et stort stykke papir. Edderkoppen symboliserer jeres forening. Placer jeres kontakter (familie, venner, kolleger, gamle skolekammerater, bekendte fra foreningslivet osv.) på papiret, alt efter hvor godt I kender dem. Jo bedre I kender dem, jo tættere på edderkoppen.

Derefter tegner I streger mellem de kontakter, der er indbyrdes forbundne.

Når I kommer ud i periferien af jeres netværk, bliver det interessant: Hvem kender I, der kan hjælpe jer til at få kontakt med den nye ønskede målgruppe? Hvordan kan I udvide jeres netværk, så I kan komme i kontakt med andre målgrupper?

# Find, fang og fasthold unge frivillige

Danskernes frivillige engagement har ændret sig. De ældre deltager mere i det frivillige arbejde. De unge deltager mindre. De unges frivillighed er i højere grad selvorganiseret, projektorienteret og individualiseret, og ofte er de frivillige aktiviteter led i et identitetsprojekt. Det stiller andre og nye krav til, hvordan vi rekrutterer og fastholder unge.



## OM FORFATTEREN

Marie er konsulent i Projekt Frivillig og varetager en række faglige konsulent-, planlægnings-, kampagne- og udviklingsopgaver.

---

**P**rojekt Frivillig er et tværministerielt initiativ, der har som sit primære formål at engagere unge på de kompetencegivende ungdomsuddannelser i frivilligt arbejde. Unge, der er frivilligt aktive i minimum 20 timer under deres ungdomsuddannelse, kvalificerer sig til Projekt Frivilligs frivilligbevis. På beviset beskriver de unge blandt andet deres frivillige aktiviteter. Det giver os adgang til nyttig viden om de unges frivillige engagement.

## DE UNGE OG DEN NYE FRIVILLIGHED

En gennemgang af frivilligbeviserne<sup>8</sup> viser, at elevernes valg af frivillige aktiviteter ofte er styret af, hvilke aktiviteter der umiddelbart er tilgængelige. Den løbende dataindsamling fra Projekt Frivillig tegner desuden et billede af, at det i særlig grad for erhvervsskoleeleverne er centralt, at den frivillige aktivitet i mindst muligt omfang kræver forudgående, opsøgende arbejde for de unge.

I arbejdet med at rekruttere unge frivillige er det derfor centralt at have et gennemgående fokus på at møde de unge, hvor de er. Forskning i rekrutteringsmetoder viser også, at en direkte opfordring har den bedste effekt (se kapitlet *Vil du være frivillig hos os?*). Hvis du prikker Lars på skulderen og spørger ham personligt, så ved han, at der er brug for lige netop ham. Derudover fortæller undersøgelser af den frivillige indsats i Danmark os to vigtige ting om de unge:

1. Der er en god mulighed for, at Lars gerne vil være frivillig.
2. Det er sandsynligt, at Lars ikke allerede er frivillig alene af den årsag, at ingen har spurgt ham.

Langt over halvdelen af de ikke-frivillige unge svarer nemlig, at de godt kunne tænke sig at være frivillige, hvis de blev spurgt. Rekrutteringspotentialet blandt de unge er med andre ord stort.

### Projekter som indgangsbillet – midlertidighed som grundvilkår

Nyere ungdomsforskning viser, at en udbredt præstationsorientering og individualisering præger ungdomskulturen. Den enkelte unge gør sig i stigende grad gældende i kraft af sine præstationer, og mange unge skal tidligt træffe en række valg med stor betydning for fremtiden. Det markante fokus på de unges præstationer har betydning for de unges tilgang til det frivillige arbejde.

Individuelle motivationsforklaringer for at blive frivilligt aktiv er blevet vigtigere. Mange unge vil gerne gøre en forskel, men det er ikke tilstrækkeligt at give sin fritid til en god sag. Det har betydning for de unge, at de kan omsætte erfaringerne fra deres frivillige engagement i deres 'identitetsarbejde'. Samtidig er det vigtigt, at den frivillige aktivitet har værdi; at den peger frem og potentielt åbner døre. Mange har fokus på gevinsterne ved at være frivillig, og kompetenceudvikling og læring er blevet vigtige parametre for de unge. Det betyder, at det frivillige arbejde

---

<sup>8</sup> Gennemgangen af frivilligbeviserne er foretaget i 2014 som en del af den opfølgende evaluering af *Projekt Frivillig med fokus på erhvervsskolernes frivillige arbejde*

gerne må tilbyde et svar på: Hvordan forbedrer den frivillige aktivitet mit CV? Min chance for at komme ind på mit drømmestudie? Mine jobmuligheder?

Opgaven er blevet det bærende for mange frivillige – ikke foreningstilhørsforholdet. Undersøgelser af danskernes frivillige engagement viser også, at ikke-medlemsbaseret frivilligt arbejde vinder frem (se kapitlet *Organisering af frivillige - en demokratisk udfordring?*). Det er især de unge, der har fået en svagere tilknytning til foreningerne. Her ser vi i stedet en tidsafgrænset, individualiseret og mere ad hoc tilknytning til den frivillige sektor. Denne udvikling sætter de konkrete frivillige aktiviteter i centrum, og den lægger op til, at vi tilrettelægger det frivillige arbejde på en måde, hvor det er projektbaseret med et klart start- og sluttidspunkt og med fokus på en konkret opgave, der skal løses.

Erfaringerne viser, at de konkrete projekter og aktiviteter har flere styrker. Tilbud om konkrete og let tilgængelige frivillige projekter øger sandsynligheden for, at de unge vælger at blive frivillige. Det samme gør en klar beskrivelse af det forventede tidsforbrug. Midlertidighed er et grundvilkår for de unge. De har fokus på fremtiden, de er på vej og derfor ikke så indstillede på at forpligte sig for længere tid ad gangen.

I stedet for et tilbud om at blive frivillige og tegne medlemskab i en forening, er det ofte en bedre vej at gå at invitere de unge til at hjælpe med en konkret aktivitet eller opgave. Det er en god måde at introducere de unge til det frivillige arbejde og til foreningen på. På sigt kan projekterne bane vejen for, at de unge fortsætter med at være frivillige.

## REDSKABER TIL REKRUTTERING AF UNGE FRIVILLIGE

Frivillige medlemmer er foreningernes vigtigste ressource, men mange foreninger har kun lidt fokus på at få nye frivillige. Ifølge DGI har mindre end hver 10. forening en strategi for rekruttering. En klar rekrutteringsstrategi giver en klar plan og klar kommunikation.

Inden I begynder at rekruttere nye frivillige, er det derfor en fordel at have udarbejdet en strategi. Det behøver ikke være en tidskrævende opgave, men det kræver, at I overvejer og diskuterer de forhold, der har betydning for rekrutteringen. Her følger en række råd og redskaber, som vil give jer gode forudsætninger for at finde, fange og fastholde unge. I kan også overveje at sammensætte et rekrutteringsteam, så I sikrer, at I løbende har fokus på at rekruttere nye frivillige.



## Arbejdsspørgsmål 1: Hvad er vores projekt?

Udgangspunktet for jeres rekrutteringsarbejde er, at I beskriver de konkrete projekter eller aktiviteter, som I gerne vil have frivillige til. Inden I kontakter de unge, bør I derfor kunne svare på:

- Hvilke opgaver mangler vi frivillige til?
- Hvad er tidsperspektivet – hvornår starter og slutter opgaven/projektet, og hvor mange timer kræver opgaven af den frivillige om ugen?
- Hvad er formålet med projektet? Det er svært at rekruttere frivillige til et projekt uden et klart formål.
- Hvorfor betyder den frivillige indsats noget? Formålet eller værdien af det frivillige arbejde skal være tydelig. I kan også sætte fokus på resultaterne. Det motiverer, når man kan se, at man kan være med til at gøre en forskel.
- Hvor mange nye frivillige kan I tage imod? Og hvornår er I klar? Undersøgelser har vist, at frivillige skal i gang med det samme, ellers taber de gejsten. Så sørg for, at I er klar til at tage imod de unge, når I begynder rekrutteringen.

## Arbejdsspørgsmål 2: Hvem er vores målgruppe?

Det styrker jeres rekruttering, at I gør jer tanker om, hvilke unge frivillige I gerne vil nå ud til. Unge er langt fra en homogen gruppe, og de kan og vil noget forskelligt. Tag udgangspunkt i nogle af de kerneopgaver, de frivillige skal løse. Er der særlige kvalifikationer, I gerne vil have? Skal de unge være medhjælpere i en lektiecafe eller have med demente ældre at gøre? Kræver opgaverne boglige eller praktiske evner? Skal de unge være over 18? Det er vigtigt for både jer og for de unge, at I har overvejet spørgsmålene, så I finder det bedste match fra starten.

## Arbejdsspørgsmål 3: Hvordan kommer vi i kontakt med de unge?

Tag udgangspunkt i den målgruppe, I har valgt, og gennemgå så jeres netværk. Rekruttering er ofte afhængig af sociale netværk, og det har stor betydning for det frivillige engagement, at de unge bliver spurgt direkte. En opfordring fra en bekendt har størst effekt, så overvej hvilke relevante netværk, I kan aktivere. Hvem kender I, der er tæt på jeres målgruppe? Hvem kan prikke potentielle frivillige på skulderen? Som frivillig føler du dig ikke bare mere motiveret, men også mere forpligtet til at møde op og fortsætte, hvis du er blevet 'udvalgt' og opfordret direkte af en person, du kender.

### **Gode råd til rekruttering:**

*Undersøg og udnyt jeres muligheder.* Projekt Frivilligs regionale konsulenter tager på skolebesøg på landets kompetencegivende ungdomsuddannelser sammen med frivillige foreninger inden for alle områder. Her har I god mulighed for at fortælle om jeres forening og rekruttere unge til frivillige aktiviteter. I kan også lægge jobopslag på hjemmesiden [www.projektfrivillig.dk](http://www.projektfrivillig.dk).



*En stor del af mange unges hverdag foregår online, og de er til stede på mange forskellige platforme. Ifølge DR's Medieudviklingsrapport er over 90 pct. af de unge mellem 15 og 24 år på Facebook.*

*Synliggør jeres frivillige aktiviteter uden for jeres umiddelbare netværk.* I kan udvide jeres netværk og kontaktflade ved at arrangere aktiviteter i samarbejde med for eksempel spillesteder, en sports- eller kulturevent eller med foreninger med mange unge medlemmer. I kan også opfordre lokalavisen til at bringe små portrætter af jeres unge frivillige, hvor de fortæller om en frivillig aktivitet, og hvad de får ud af at være frivillige.

*Ram de unge, hvor de er.* En stor del af mange unges hverdag foregår online, og de er til stede på mange forskellige platforme. Ifølge DR's Medieudviklingsrapport er over 90 pct. af de unge mellem 15 og 24 år på Facebook. Herudover er sociale medier som Instagram og Snapchat blevet nye træfpunkter for unge. Fælles for mange af de populære sociale medier er, at brugerne primært kommunikerer via billeder og videoer.

Undersøgelser har vist, at frivillige organisationer ofte bruger internettet og de sociale medier til envejskommunikation eller som et administrativt værktøj. I kommunikationen til og med de unge er det vigtigt hele tiden at holde sig for øje, at de unge er vant til at deltage. De forventer at blive inddraget.

Særligt på de sociale medier er det derfor afgørende, at jeres kommunikation er inddragende og mobiliserende. Det er desuden vigtigt, at I tænker i billeder og videoer, når I kommunikerer via de sociale medier. Jeres digitale kommunikationsindsats kan ikke stå alene, men en klar, målgruppeorienteret kommunikation kan styrke både rekrutteringsarbejdet og være med til at fastholde de unge.



## Fem gode råd til kommunikationen

1. Hav hele tiden jeres modtagere for øje. Hvem taler I til og med? Hvilke krav stiller netop disse modtagere til jeres kommunikation?
2. Fokuser jeres digitale tilstedeværelse. Overvej, hvor jeres målgruppe er til stede, og hvilke ressourcer I har til rådighed. Det kræver tid at skabe netværk, synlighed og dialog på de sociale medier. Det er ikke nok at lægge opslag ud, tælle likes og holde øje med statistikken. Svar altid på kommentarer på jeres egne sociale medier og deltag i samtaler på andres sider. Vis, at I er til stede – og at I gerne vil dialogen.
3. Vær ikke bange for at være direkte og konkret, hvis I eksempelvis har brug for hjælp til en opgave. De fleste vil gerne hjælpe, hvis man spørger og melder klart ud, hvad de kan gøre.
4. Ansæt unge frivillige til at styrke og målrette jeres kommunikation. De fleste unge er dygtige kommunikatører, og de kommunikerer dagligt på mange forskellige platforme. Ung-til-ung kommunikation er den bedste måde at nå de unge på, og I er sikre på, at jeres kommunikation er i øjenhøjde med jeres målgruppe. Ved at inddrage unge får I også et nyt, værdifuldt netværk.
5. Tænk i billeder – både i jeres kommunikation og i jeres aktiviteter. De fleste har et kamera i deres mobiltelefon. Det gør det let at lave sjove fotokonkurrencer til jeres aktiviteter. I kan også opfordre deltagere til at dele billeder fra arrangementer i foreningen. Det skaber synlighed – også uden for jeres umiddelbare netværk.

## Gode råd til motivation af unge

Der er vigtige redskaber og relevant viden at hente i undersøgelser af, hvad der motiverer unge. Her følger nogle af de væsentligste faktorer, som I med fordel kan tænke ind i jeres arbejde/strategi.

*Involvering.* Deltagerorienteringen er en naturlig del af unges hverdag. Det virker motiverende at blive involveret og være aktivt deltagende og medskabende. Den selvorganiserede frivillighed er populær blandt de unge, og oplevelsen af netop medindflydelse og autonomi kan have stor betydning for de unges motivation.

*Kompetenceudvikling og læring.* De frivillige aktiviteter stiger i værdi, hvis de har en personlig gevinst for de unge. Personlig og faglig udvikling er centrale motivationsfaktorer, og kompetenceudvikling og læring er blevet vigtigt for de unge. Særligt læring, som de oplever, de kan bruge i praksis. Konstruktiv feedback har derfor en positiv effekt på de unges engagement. Erfaringerne fra Projekt Frivillig viser også, at det for nogle unge virker meget motiverende, at de kan få et bevis for deres frivillige arbejde. På Projekt Frivilligs frivilligbevis fremgår det, hvilke opgaver den frivillige har løst, og der er mulighed for at beskrive, hvilke kompetencer opgaverne har krævet.

*Relevans.* Relevans i det frivillige arbejde kan handle om, at den frivillige aktivitet rammer et område, som de unge interesserer sig for. Det kan have stor betydning, fordi de unges frivillige engagement i høj grad er interessestyret. Relevans kan desuden handle om, at de unge kan se værdien af de frivillige aktiviteter. Det kan for eksempel være, hvis de unge kan forbinde den frivillige aktivitet med deres aktuelle situation eller med deres fremtidsforestillinger.

*Fællesskab.* Unge vil gerne løse opgaver i fællesskab med andre, og samværet med andre unge vil ofte være en katalysator for de unges frivillige engagement. Det sociale – muligheden for at møde og være sammen med andre – vægter derfor højt, når de unge vælger frivillige aktiviteter til og fra. Det øger desuden de unges engagement og motivation markant, når de får mulighed for at skabe noget, som skal bruges af andre.

## INVITER DE UNGE INDEN FOR PÅ DERES EGNE PRÆMISSER

Mange unge vil gerne det frivillige arbejde. Vi skal bare huske at spørge dem. For de unge er det frivillige arbejde typisk en del af et identitetsprojekt og en måde at kvalificere sig til uddannelse eller job. Det er værd at tænke ind, når vi skal se på, hvilke frivillige opgaver vi tilbyder de unge. Samtidig er det en god idé at holde sig for øje, at det først og fremmest er opgaven, der motiverer de unge. Unge frivillige bliver særligt motiveret af opgaver, hvor rammen er klart beskrevet, hvor de har indflydelse, og hvor de samtidig kan indgå i et fællesskab med andre frivillige. Det stiller krav til foreningen om at tilbyde tidsafgrænsede opgaver, som de unge frivillige sammen kan være med til at forme. Tilhørsforholdet til foreningen er sekundært i den sammenhæng, men hvis vi formår at finde de rette opgaver til de unge frivillige, kan det være med til at knytte dem tættere til foreningen – om ikke andet på sigt. De afgrænsede projekter af kortere varighed er derfor en god indgang til det frivillige arbejde og til foreningerne for mange unge.

### LITTERATUR

*Betingelser for frivillig innsats – Motivasjon og kontekst.* Dag Wollebæk, Synne Sætrang & Audun Fladmoe, Senter for forskning på sivilsamfunn og frivillig sektor, 2015. Rapporten kan hentes på [www.sivilsamfunn.no](http://www.sivilsamfunn.no)

*Frivilligrapporten 2012.* Udarbejdet af Center For Frivilligt Socialt Arbejde for Social- og Integrationsministeriet. Kan hentes gratis på [www.frivillighed.dk](http://www.frivillighed.dk)

*Hvem er de unge på kanten af det danske samfund? – Om hverdagsliv, ungdomskultur og indsats, der gør en positiv forskel.* Noemi Katznelson, Helene Elisabeth Dam Jørgensen og Niels Ulrik Sørensen, Aalborg Universitetsforlag, 2015. Kan downloades gratis via [www.cefu.dk](http://www.cefu.dk)

*Internet Communication: Does It Strengthen Local Voluntary Organizations?* Ivar Sognnæs Eimhjellen, Nonprofit and Voluntary Quarterly, 2013.

*Medieudviklingen 2013 & 2014.* DR. Rapporterne ligger på [www.dr.dk](http://www.dr.dk)

*Tema om foreningsledelse* på <https://www.dgi.dk/foreningsledelse>

*Udviklingen i frivilligt arbejde 2004-2012.* Torben Fridberg og Lars Skov Henriksen, SFI Det Nationale Forskningscenter for Velfærd, København, 2014. Rapporten kan hentes gratis på [www.sfi.dk](http://www.sfi.dk)

*Unge, kompetenceudvikling og foreningsliv.* Anne Kofod og Jens Christian Nielsen, Center for Ungdomsforskning, 2006.

*Unge motivation og læring.* Niels Ulrik Sørensen, Camilla Hutters, Noemi Katznelson og Tilde Mette Juul, Hans Reitzels Forlag, 2013.





---

# Center for Frivilligt Socialt Arbejde

---

**C**enter for Frivilligt Socialt Arbejde er det nationale videnscenter om frivilligt socialt arbejde. Vores opgave er at styrke og fremme frivilligt socialt arbejde i Danmark. Det gør vi ved at opbygge aktuel, brugbar og relevant viden om det frivillige sociale arbejde og omsætte den til rådgivning, kurser, netværk, konsulentbistand og analyser, der styrker danskernes frivillige engagement, bidrager til udvikling af foreninger og organisationer i civilsamfundet og til udvikling af velfærdssamfundet i samarbejde med offentlige organisationer og private virksomheder.

På Center for Frivilligt Socialt Arbejde kan du fx:

- Hente den mest omfattende viden om frivilligheden og civilsamfundet – fx aktuelle tal og fakta fra Frivilligrapporterne
- Få landets bedste rådgivning om frivillighed, foreningsudvikling og samarbejde
- Melde dig til et stort og bredt udbud af kurser, netværk og læringsaktiviteter om frivilligt arbejde
- Bestille oplæg og konsulentbistand om fx bestyrelsesarbejde, organisations- og netværksudvikling, samarbejdsprocesser, undersøgelser og evalueringsopgaver
- Tegne gratis abonnement på vores nyhedsbrev og følge udviklingen i det frivillige arbejde

Center for Frivilligt Socialt Arbejde er landssekretariat for det tværministerielle initiativ "Projekt Frivillig", som formidler forløb med frivilligt arbejde til unge på landets ungdomsuddannelser og tilbyder foreninger og organisationer viden og rådgivning om rekruttering og unges frivillige engagement.

Vi er også engageret på internationalt plan og er blandt andet medlem af CEV - den europæiske paraply for frivillige organisationer i Europa. Endelig er vi nationalt Europe Direct Informationscenter og rådgiver borgere og foreninger om EU - fx om EU's lovgivning, puljer og støttemuligheder til foreningslivet.

Centret er en selvejende institution under Social- og Indenrigsministeriet og har en bestyrelse med repræsentanter fra det frivillige sociale arbejde, Frivilligrådet, frivilligforskningen, Social- og Indenrigsministeriet, KL og det private erhvervsliv.

Læs mere om Center for Frivilligt Socialt Arbejde på [www.frivillighed.dk](http://www.frivillighed.dk).



**CENTER FOR  
FRIVILLIGT  
SOCIALT ARBEJDE**

Albanigade 54 E, 1. sal  
5000 Odense C

Telefon (+45) 66 14 60 61  
E-mail: [info@frivillighed.dk](mailto:info@frivillighed.dk)

[www.frivillighed.dk](http://www.frivillighed.dk)

