

BOGER TIL CIVILSAMFUNDET

FÅ FRIVILLIGE?

EN HÅNDBOG I FRIVILLIGREKRUTTERING

MALTHE LINDHOLM SØRENSEN
OG METTE HJÆRE



Få frivillige?

En håndbog i frivilligrekruttering

1. udgave, 1. oplag



**Få frivillige?
-en håndbog i frivilligrekruttering**

Af: Malthe Lindholm Sørensen og Mette Hjære

Med bidrag fra: Cecilie Seidelin Petersen, Marie
Ingeman Sørensen, Sarah Borger og Suzette Frovin

1. udgave 2024
Forlaget CFSA
Center for Frivilligt Socialt Arbejde

Frivillighed.dk
info@frivillighed.dk

ISBN: 978-87-90440-50-3

Grafisk tilrettelæggelse og layout: Lindhardt og Krull
Tryk: Mark & Storm Grafisk

*Alle rettigheder forbeholdes. Forlaget CFSA's publikationer
kan frit citeres med tydelig angivelse af kilde.*

Find flere bøger på frivillighed.dk

Indhold

Forord	8
Indledning	10
Ventilen: Man kan godt stille krav til frivillige	14
FASE 1: Samspillet mellem frivilligmålgruppe og forening	18
1.1 Forstå jeres frivilligmålgruppe og deres motivation.....	19
1.2 Forstå jeres forening: organisationsmiljøets betydning for frivilliges engagement.....	26
1.3 Sammenhæng mellem organisationsmiljø og frivilligtyper	28
1.4 SPOL: en model til at sikre det gode match.....	30
DFUNK: Den perfekte løsning findes ikke	34
FASE 2: Rekruttering	40
2.1 To veje til rekruttering af nye frivillige	41
2.2 Gensidig forventningsafstemning sikrer et godt match fra første møde.....	56
GirlTalk: Frivillige rådgivere kan gøre en forskel, selvom de ikke ser målgruppen i øjnene	58

FASE 3: Modtagelse	64
3.1 Behov for at afstemme forventninger igen ved andet møde.....	65
3.2 Læg en plan for, hvordan I tager imod og oplærer nye frivillige.....	67
Kvisten: Fagstærke frivillige motiveres også af fællesskabet	72
FASE 4: Fastholdelse og tilknytning	76
4.1 Organisatorisk tilknytning fremmer fastholdelse.....	77
4.2 Den gode afsked.....	89
Ligeværd: Generationsskifte i bestyrelsen kræver tæt parløb	90
At arbejde strategisk med rekruttering og fastholdelse	94

FORORD

”Det er de færreste, der reagerer på et frivilligopslag, hvis de bare ser det én gang!”

Citatet stammer fra interviewet med en af de fem foreninger, som i bogen åbent fortæller, hvordan de har udviklet deres egne værktøjer til at tiltrække interesserede frivillige og efterfølgende fastholde deres engagement i foreningen. Alle fem cases er eksempler på strategisk arbejde med rekruttering af frivillige, hvor redskaber inden for rammesætning, organisationsforståelse, kommunikation, ledelse, aktivitetsudvikling, faglige samtaler og løbende evalueringer er i spil – tilpasset den enkelte forenings formål, ressourcer og typer af frivillige.

I CFSA ved vi, at mange oplever, at det er blevet mere komplekst og uforudsigeligt at rekruttere og fastholde frivillige end tidligere. Rammer og forhold uden for civilsamfundet ændrer sig, og temaer som sociale medier, digitalisering, generationsforskelle, demografi og danskeres skiftende ønsker til deres tilværelse spiller hyppigt ind i rekrutteringsindsatser. At den generelle samfundsudvikling påvirker civilsamfundet og danskeres lyst og motivation til at engagere sig frivilligt er der intet nyt i. Og den overordnede løsning er heller ikke ny: En strategisk bevidst, systematisk tilgang med individuelle tilpasninger er stadigvæk hovedvejen til rekruttering og fastholdelse af frivillige i foreninger på tværs af størrelse og formål.

Men hvordan og med hvilke redskaber og prioriteringer?

Disse spørgsmål har vi i CFSA drøftet i mange år parallelt med, at vi indsamlede viden og erfaringer fra foreninger, der søgte vores rådgivning om, hvorfor deres frivillige-kanal var tørret ud, eller hvorfor de frivillige hurtigt stoppede igen. Samtidigt har vi igennem årene set, at det strategiske og ledelsesmæssige fokus på rekruttering af frivillige ofte lever en lidt stedmoderlig tilværelse, indtil foreningen næsten er tømt for frivillige. Måske bortset fra en trofast håndfuld, der segner under forpligtelser og forventninger.

Vi har dog også været vidne til, at den stigende politiske interesse for at styrke frivilligheden i Danmark, og blandt andet fondenes fokus på styrkerne i relationerne mellem udsatte og frivillige, har øget civilsamfundets interesse for, hvordan danskere tiltrækkes og motiveres – eller det modsatte – af frivilligt arbejde.

Civilsamfundsforskningen har gennem årene også været optaget af disse aspekter af frivilligheden. Og med det første store danske forskningsprojekt om frivilligrekruttering MATCH, ledet af professor Lars Skov Henriksen fra Aalborg Universitet, fik vi ny unik viden om, hvilke forhold i frivillige sociale organisationer, der har betydning for rekruttering og fastholdelse af frivillige: Hvad letter eller besværliggør rekrutteringen og fastholdelsen? Og hvad skal der til for at skabe et godt match mellem den enkelte organisation og de frivillige? CFSA deltog som sparringspartner og udgav i samarbejde med AAU et koncentrat af forskningens mange resultater – en såkaldt pixi-udgave. Kort efter udgivelsen holdt vi en række velbesøgte kurser med fokus på læring og nye perspektiver. Her fik vi testet forskningens konklusioner og anbefalinger hos foreninger og frivilligkoordinatorer, der stod midt i udfordringerne og savnede et kompas at styre efter.

I *Få frivillige?* udfolder vi de væsentligste læringspointer fra CFSA's mangeårige erfaringer med værktøjer og metoder inden for rekruttering og fastholdelse af frivillige sammen med resultaterne fra MATCH-projektet. Og ikke mindst de mange konkrete erfaringer fra praksis, som foreninger og frivillige har delt med os. På den baggrund kan CFSA fastslå, at når en forening strategisk og kontinuerligt er optaget af forholdet mellem frivillige – potentielle, nye og velkendte – og miljøet, forventningerne og opgaverne i organisationen, er der større sandsynlighed for, at rekrutteringsindsatsen lykkes. For når der er et match mellem frivillige og jeres forening med klare, gensidige forventninger, øges sandsynligheden for, at I får tilfredse frivillige, der passer til jeres struktur, formål og fællesskab.

Bogen indeholder anbefalinger, redskaber, viden fra praksis og forskning, erfaringer og refleksioner, og ikke mindst fem personlige fortællinger fra fem meget forskellige foreninger. Generøst og åbent deler foreningerne ud af deres konkrete erfaringer med rekrutteringsarbejdet – både udfordringer, knaster, gode erfaringer og en vifte af løsninger, som fungerer godt. De fem cases viser tydeligt, hvordan helt forskellige tilgange hver især kan skabe succes, fordi de er formet efter den konkrete forening, dens brugere og dens frivillige.

Derfor skal jeg på vegne af CFSA sige stor tak til Nabila Taha fra DFUNK, Marianne Obed Madsen fra GirlTalk, Lisbeth Høstgaard Møller fra Kvisten, Louise Weinreich Jakobsen fra Ligeværd og Rillo Rud fra Ventilen. Bogen ville ikke have været den samme uden jeres fortællinger. Jeg håber læsere og brugere af bogen vil blive lige så inspireret af jer, som I har inspireret os her i centeret.

Vores ønsker med bogen er, at foreninger, organisationer og projekter på socialområdet – og generelt i civilsamfundet – finder brugbar viden, værktøjer og indsigter til at matche relevante, engagerede frivillige med jeres foreningers liv til gavn for jeres brugere, foreningens fremtid og for de frivillige selv.

God læselyst!

Laura Auken, centerchef

Indledning

”Få frivillige?” giver jer viden og redskaber til at styrke jeres arbejde med rekruttering og fastholdelse af frivillige. Bogen er baseret på CFSA’s mangeårige erfaring og viden om frivilliges engagement i frivillige sociale foreninger samt på forskningen herom. Der vil være relevante pointer og god inspiration at hente for alle, der interesserer sig for rekruttering og fastholdelse af frivillige, også for foreninger og sammenslutninger uden for det frivillige sociale område.¹

Bogen er bygget op, så den følger en struktureret proces i rekrutteringsarbejdet, men bogen er skrevet, så I også kan dykke ned i lige netop den del af processen, hvor I har mest brug for ny inspiration til at lykkes. At rekruttere og fastholde frivillige er nemlig et kontinuerligt arbejde, hvor alle led i processen er i spil det meste af tiden.

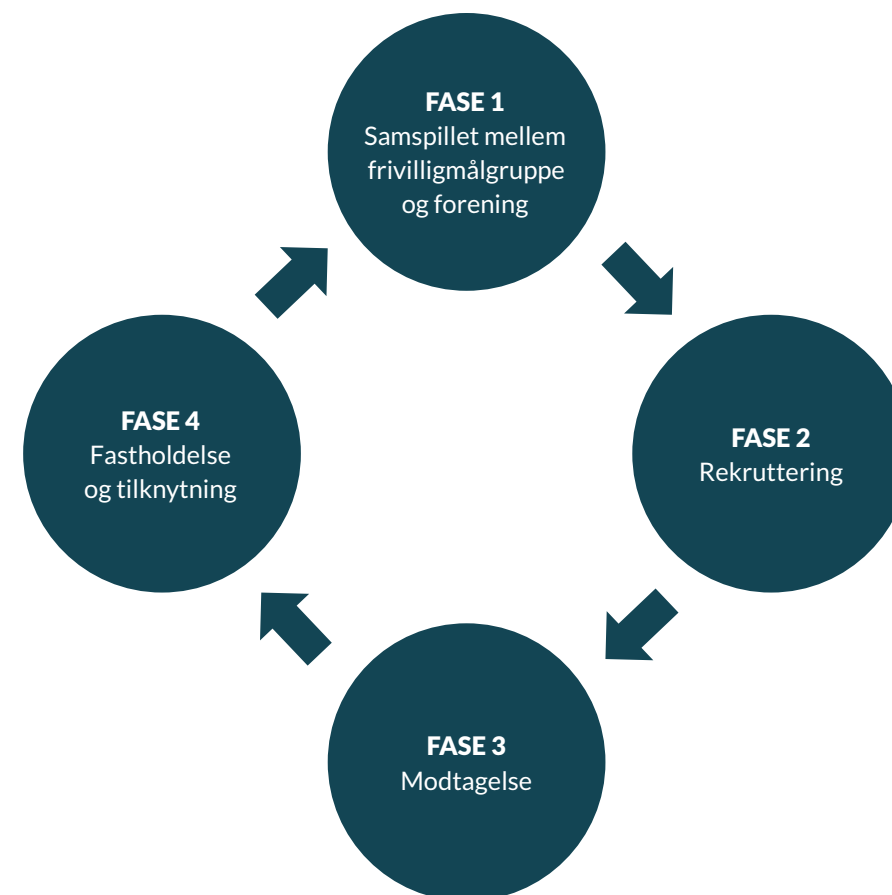
Første skridt er dog at finde ud af, hvem i jeres forening, der har brug for redskaberne i bogen – eller med andre ord: Hvem skal stå for arbejdet? At arbejde strategisk med rekruttering og fastholdelse kræver nemlig, at opgaven er tydeligt defineret, og at det er klart, hvem der har ansvaret. Vi anbefaler derfor, at I nedsætter et rekrutteringsudvalg, der står for jeres rekrutterings- og fastholdelsesarbejde. Ansvar kan også ligge hos bestyrelsen, men et rekrutteringsudvalg kan være en bedre løsning, fordi I flytter opgaven fra bestyrelsen, som ofte i forvejen har travlt med administrative opgaver. Udvalget bør bestå af minimum to personer. Nogle foreninger har gode erfaringer med, at der sidder et bestyrelsesmedlem med i udvalget. På den måde kan I som forening sikre, at det strategiske arbejde med rekruttering er forankret i bestyrelsen – og at der er overensstemmelse mellem foreningens strategiske mål og det strategiske arbejde i rekrutteringsudvalget.

¹ For nemhedens skyld vil vi igennem bogen bruge betegnelsen ’forening’ for alle slags frivillige organisationer.

REKRUTTERINGSPROCESSENS FASER

Når vi i CFSA rådgiver om rekruttering og fastholdelse af frivillige, opfordrer vi altid til at forstå processen i faser. Det hjælper jer med at sikre, at I har gjort jer de nødvendige strategiske overvejelser i alle led af både rekrutteringen og fastholdelsen. Med en strategisk tilgang bliver I løbende klogere på, hvorfor det lykkes – eller ikke lykkes – for jer, og det gør det lettere at tilpasse og justere jeres indsatser, så I når de mål, I har sat jer. Gennem faserne får jeres forening nye erfaringer og viden, der klæder jer på til at forstå målgruppen af frivillige endnu bedre og dermed øger jeres forudsætninger for at skabe et godt match. Erfaringen viser dog, at faserne ikke kan adskilles. Det kan virke meningsløst at rekruttere nye frivillige, hvis ikke de introduceres grundigt til fællesskabet, eller I ikke samtidig løbende arbejder på at skabe det bedst mulige organisationsmiljø, hvor jeres frivillige trives og ønsker at blive.

Bogen tager udgangspunkt i de fire faser, som ligger til grund for vores rådgivning om og undervisning i rekruttering og fastholdelse:



BOGENS OPBYGNING

I bogens første kapitel (**Fase 1: Samspillet mellem frivilligmålgruppe og forening**) giver vi indledningsvis et overblik over, hvad der kendetegner frivillige på det sociale område. Den viden kan I bruge til at blive helt skarpe på, hvilken frivilligmålgruppe I ønsker at rekruttere, og hvad det kræver af jer som forening. Er det frivillige, som ligner den gennemsnitlige frivillige på det sociale område? Eller er det en målgruppe, som ikke umiddelbart har blikket rettet mod det frivillige sociale foreningsliv, når de engagerer sig? I kapitlets anden del dykker vi ned i en af de væsentligste nye pointer fra Match-projektet; nemlig at organisationsmiljøet har betydning for, hvordan I lykkes med at rekruttere og fastholde frivillige. Tidligere har vi haft en tendens til at fokusere på den enkelte frivillige, men Match-projektet viser, at der er gode grunde til at interessere sig for sammenhængen mellem organisationsmiljø, rekruttering og fastholdelse. Som I vil se i kapitlets sidste del, afdækker en strategisk tilgang til rekruttering og fastholdelse ofte en række paradokser, som I er nødt til at diskutere i jeres forening, så I med vilje sætter jer på én stol fremfor mellem to (eller flere).

I **Fase 2: Rekruttering** præsenterer vi to konkrete metoder til at rekruttere nye frivillige. Netværksmetoden er oplagt for mindre foreninger, som har en stærk lokal forankring, mens kampagnemetoden er velegnet i de større byer og for foreninger med lidt flere (kommunikations) muskler. I praksis vil de fleste foreninger nok benytte sig af begge metoder i varierende grad, men det er en fordel for jer at kende fordele og ulemper ved de enkelte metoder, inden I beslutter jer for, hvilken vej I vil gå. Kapitlet indeholder både øvelser og anvisninger, som kan hjælpe jer til at skærpe jeres rekrutteringsindsats, uanset hvilken metode I vælger at arbejde (mest) med.

Når det er lykkedes for jer at gøre potentielle frivillige nysgerrige på jeres forening og jeres arbejde, skal I være klar til at tage imod dem, så de nye frivillige føler sig velkomne og hurtigt føler sig som en del af jeres fællesskab og oplever, at de både er kompetente og gør en forskel for brugerne. Hvordan I bedst går til den opgave og får planlagt en god modtagelse for nye frivillige, handler **Fase 3: Modtagelse** om.

Ved siden af jeres arbejde med at rekruttere nye frivillige løber et kontinuerligt arbejde med at motivere og fastholde jeres frivillige. I **Fase 4: Fastholdelse og tilknytning** får I viden om, hvordan tilknytning (at føle sig som en del af jeres forening) bidrager til at fastholde frivillige over længere tid. Vi ser også på den store betydning, som sparring og feedback har, for at frivillige har lyst til at blive ved med at engagere sig, samt hvordan I konkret kan arbejde med anerkendelse.

I bogens afslutning, **At arbejde strategisk med rekruttering og fastholdelse**, samler vi op på de væsentligste pointer i bogen. Et strategisk blik på jeres rekrutterings- og fastholdelsesarbejde sikrer, at I stopper med at bruge energi på det, der ikke virker, og at I skruer op for det, der virker. Velvidende, at det, der virker lige nu, ikke nødvendigvis har en effekt næste år. Netop derfor er det vigtigt, at I ser arbejdet med rekruttering og fastholdelse som en cirkulær proces, hvor I løbende genbesøger jeres beslutninger og tilpasser indsatsen efter virkeligheden.

Undervejs finder I spørgsmål til refleksion og forslag til øvelser, som kan hjælpe jer til at blive klogere på jeres forening og de potentielle frivillige, I gerne vil lykkes med at rekruttere og fastholde. Flere steder henviser vi til CFSA's hjemmeside, frivillighed.dk, hvor I foruden de værktøjer og øvelser, vi nævner i bogen, også finder opdaterede guider og anden relevant viden til jeres arbejde med rekruttering og fastholdelse. Endelig byder bogen på en række cases, som illustrerer, hvordan foreninger på det frivillige sociale område arbejder med fx det gode match, forskellige deltagelsesformer og klar forventningsafstemning og med at udvikle organisationsmiljøer, der inspirerer og motiverer frivillige.

MATCH-PROJEKTET

Fra 2020 til 2022 undersøgte en forskergruppe ved Institut for Sociologi og Socialt Arbejde på Aalborg Universitet, hvilke interne forhold i civilsamfundsorganisationer der letter eller besværliggør rekruttering og fastholdelse af frivillige på det frivillige sociale område. CFSA har samarbejdet med forskergruppen om projektet. Den afsluttende rapport, "Match – rekruttering og fastholdelse af frivillige i civilsamfundsorganisationer for udsatte grupper", bidrager med ny, forskningsbaseret viden om organisationsmiljøets betydning for rekruttering og fastholdelse af frivillige. Den viden danner grundlag for CFSA's rekrutteringsmodel og dermed også for bogen her. Du vil derfor flere gange i bogen se "Match-projektet" nævnt, som altså henviser til forskningsprojektet fra Aalborg Universitet.

VENTILEN

Man kan godt stille krav til frivillige



Foto: Ventilen.

14

For ungdommen mindre ensom

I Ventilens lokale tilbud hjælper de unge ud af ensomhed. De frivillige skal være unge, der er motiverede for at arbejde med sagen – og så skal de have både mentalt og socialt overskud til at facilitere en gruppe af unge deltagere, der typisk ikke har meget overskud og mange sociale kompetencer. For at rekruttere og fastholde de rigtige frivillige arbejder Ventilen med måden, de præsenterer opgaven på. Med tydelige krav og en grundig oplæring. Og med systematisk opbygning af fællesskaber blandt de frivillige.

DE NUVÆRENDE FRIVILLIGES NETVÆRK ER AFGØRENDE FOR AT TILTRÆKKE NYE FRIVILLIGE

I Ventilen er rekrutteringen af frivillige til deres lokalafdelinger ikke kun en formel proces; den er også kompleks og væver lokale netværk og personlige forbindelser sammen. Rekrutteringen tager udgangspunkt i lokal forankring og personlige relationer. Ifølge direktøren Rillo Rud er erfaringen fra Ventilen, at rekruttering først for alvor lykkes, når der er et etableret netværk af frivillige i den by, hvor lokalafdelingen ligger. Det er de frivilliges egne kontakter, netværk og det, at de ved, hvor og hvordan ungdomslivet leves i byen, der giver bedst mulighed for at finde flere nye kræfter. Rillo uddyber:

”Vores bedste erfaringer er fra de byer, hvor vi har velfungerende frivilligrupper, og hvor det er deres netværk eller deres netværks netværk, som bringes i spil. Det er først, når vi lokalt har to, tre eller fire frivillige, som kører på og bruger deres eget netværk og går ud og stråler, at det bliver nemmere at rekruttere.”

Derfor kan det være ekstra svært at komme på fode igen i de byer, hvor de ingen eller meget få frivillige har, forklarer Rillo. Her er det landssekretariatets fornemmeste opgave at få kommunikeret Ventilens sag og nå ud til potentielle frivillige, der kunne have sympati for Ventilens målgruppe. I dette arbejde er det afgørende, at de potentielle frivillige ikke kun hører om Ventilen én gang. Kendskabet til organisationen kan opstå gennem forskellige kanaler, herunder sociale medier, hvor både landssekretariatet og Ventilens lokalafdelinger arbejder aktivt for at sprede budskabet. Rillo forklarer:

”Det, der er det springende punkt, er, hvor de hører om os første og måske også anden og tredje gang. For det er de færreste, der reagerer på et frivilligopslag, hvis de bare ser det én gang. Samtidig har jeg en kæphest, som jeg gentager hver tredje måned for mine dygtige medarbejdere: Lad nu være med at skrive ’frivillige’ i overskriften.”

I Ventilen er de meget bevidste om, at begrebet ”frivillig” i sig selv ikke fanger unges opmærksomhed, da begrebet ikke beskriver konkret, hvad Ventilen søger. Og da mange unge ganske enkelt ikke ved, hvad ordet dækker over. Når man vil rekruttere ny-frivillige er det vigtigt, at budskabet forstås ved første øjekast, så potentielle frivillige forstår og føler sig tiltrukket af Ventilens sag.

Derfor sørger Ventilen for at beskrive handling og formål i deres opslag, både fysisk og digitalt. Rillo understreger, at overskrifter som "Vil du gøre ungdommen mindre ensom?" eller "Vil du være tabubekæmper?" er meget mere effektive til at tiltrække opmærksomhed og skabe forståelse blandt potentielle frivillige end selve ordet "frivillig".

ALLE SKAL HAVE ET STED AT VÆRE FRIVILLIGE, MEN ALLE KAN IKKE BLIVE FRIVILLIGE ALLE STEDER

Krav og forventninger er en central del af Ventilens rekrutteringsarbejde. Det sikrer, at de rette frivillige melder sig og kan bidrage til at løfte den krævende opgave, det er at hjælpe unge, der lider af ensomhed, og samtidig drive en lokalforening. Opstarten som ny frivillig i Ventilen inkluderer både ansættelsessamtaler, formel oplæring gennem en grunduddannelsesdag og en efterfølgende uddannelsesweekend. Dette bliver kombineret med mesterlæreaktiviteter, hvor nye frivillige sættes sammen med erfarne frivillige i en fællesordning. Alt dette er vigtigt, da det ikke kun handler om at tiltrække frivillige, men også om at sikre, at der er et gensidigt match mellem Ventilens behov og de frivilliges interesser, kompetencer og erfaringer. Rillo uddyber:

"Jeg tror, vi har lidt heftige krav – det er der i hvert fald folk, der synes – af en ungdomsorganisation at være. Men det er sådan, det fungerer bedst for os. Langt de fleste af vores frivillige, der har været igennem det hele, er kæmpe fortalere for, at vi bliver ved med at gøre sådan."

Rillo understreger, at det i sidste ende handler om organisationskultur. Ifølge hende kan andre organisationer have den grundholdning, at alle, der kommer og vil donere deres tid, skal have lov at donere den på den måde, de selv har interesse for. I Ventilen er der dog behov for klarere rammer og tydelige forventninger til den frivillige, for at organisationen kan udføre det arbejde, den er sat i verden for. Derfor kommer organisationens interesser før den frivilliges. Det betyder, at det gode match opstår, når den frivilliges personlige interesser og kompetencer stemmer overens med Ventilens organisatoriske interesser og behov. Hvis ikke dette match er til stede, er Ventilen ikke det rigtige sted for den frivillige, og det er langt bedre, at han eller hun hjælpes i retning af et andet frivilligt arbejde, hvor der kan være et bedre match.

ALLE MENNESKER HAR PÅ ET TIDSPUNKT MÆRKET ENSOMHEDEN – DENNE VIDEN ER AFSÆT FOR VENTILENS REKRUTTERINGSARBEJDE

I Ventilen er de meget bevidste om, hvordan de taler om deres sag til de potentielle frivillige, som de ønsker at nå ud til. Ifølge Rillo er fordelene ved Ventilens sag, at alle mennesker har oplevet ensomhed og gennem livet vil opleve ensomhed. De mennesker, der forsøger at hjælpe i Ventilen, er dem, hvor ensomheden bider sig fast, ikke vil gå væk igen og fylder rigtigt meget. Hvis man har det sådan, er det ikke foreneligt med at være frivillig i Ventilens ungerettede tilbud. Til gengæld oplever foreningen, at mange frivillige fortæller at en del af deres motivation for at melde sig er, at de selv har mærket en snert af ensomhed – og derfor forstår, hvor hårdt det er for målgruppen, og har lyst til at hjælpe dem. Rillo forklarer:

"Alle mennesker har mærket ensomheden. Og derfor er der mange, der forstår, hvorfor alvorlig ensomhed er et kæmpe problem. Vi får også en del ansøgninger fra potentielle frivillige, hvor følelsen har fyldt mere end hos gennemsnittet. Øvelsen for os er at finde balancen. Er du midt i det, og har det været meget voldsomt? Så skal du måske ikke være mødestedsfrivillig, men hellere arbejde et andet sted i organisationen."

Eller er du en af dem, der faktisk er så nysgerrig på fænomenet, at du har tænkt dig om og har mærket efter? Og hvis man bare er et reflekteret, følsomt menneske, der godt kan huske dengang, man skiftede skole i ottende klasse, og at det ikke var de sjoveste to måneder, fordi alting var rigtigt svært, så kan det være en rigtigt god motivation for at være frivillig i Ventilen."

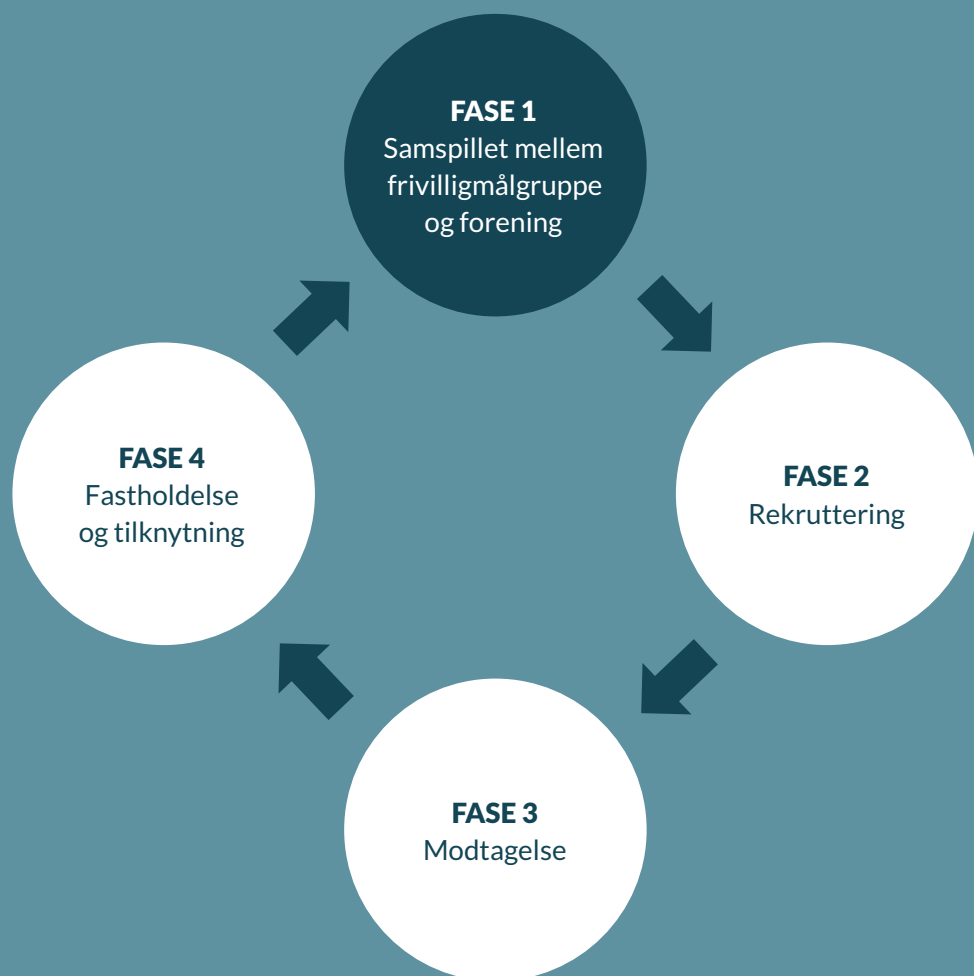
Hvis den potentielle frivillige kan sætte sig ind i oplevelsen af ensomhed, er der ifølge Rillo langt større sandsynlighed for, at den frivilliges sympati også vil ligge hos Ventilens sag og målgruppe. På den måde kan forståelsen for ensomhed være det, der vækker interessen hos potentielle frivillige og derved bidrager til et godt match mellem den frivillige og Ventilen. Samtidig er det en vigtig opgave at finde balancen og ikke rekruttere frivillige, som oplever aktuelle udfordringer med ensomhed. Det vil hverken gavne den frivillige eller Ventilens målgrupper og kerneopgave.

MAN BEHØVER IKKE FINDE SINE BEDSTE VENNER, MEN MAN SKAL GLÆDE SIG TIL JULEFROKOSTEN

I Ventilen er de meget bevidste om, at hvis foreningen skal være noget, de frivillige bliver ved med at prioritere, så skal den give noget tilbage. Både i form af personlig udvikling, ansvar og oplevelsen af at gøre en forskel for andre – men for de fleste er det især fællesskabet, der bliver afgørende for, om de bliver. En central del af Ventilens arbejde med fastholdelse er derfor at skabe et organisationsmiljø, hvor de frivillige oplever, at de er en del af et betydningsfuldt fællesskab. Hver måned afholdes både møder og sociale arrangementer, hvor hele den lokale frivilligruppe mødes – og det samme sker på nationalt plan. Det kan virke som meget tid, de frivillige skal bruge – men omvendt gør det det også lettere at danne relationer til de andre frivillige. Rillo udtrykker det på følgende måde:

"Alle vores frivillige er jo unge, de har travlt, og der bliver hevet i dem fra alle sider. Hvis Ventilen skal være noget, de bliver ved med at prioritere, så skal det være fordi, Ventilen giver dem noget. Derfor er det vigtigt, at frivilligruppen også nogle gange føler sig som mere end bare en frivilligruppe – at der opstår nogle venskaber. Man behøver ikke at finde sin bedste ven dér, men man skal glæde sig til julefrokosten."

Ud over at arbejde med de unge, der kommer i tilbuddet, forpligter de frivillige i Ventilen sig også til det organisatoriske arbejde, som er knyttet til at drive deres lokalafdeling. Selvom de opgaver måske ikke er dem, de fleste tænker på i starten, så giver det, at de løfter dem, også de frivillige en oplevelse af at få og tage ansvar – og af, at de er et fællesskab og en flok, der er nødt til at arbejde sammen, for at deres Ventil kan blive ved med at eksistere og hjælpe andre unge.



FASE 1

Samspillet mellem frivilligmålgruppe og forening

Som I sikkert har erfaret, er der meget, der skal gå op, før jeres rekrutteringsindsats fører til nye aktive frivillige. En vej til at lykkes med ikke bare at rekruttere, men også at fastholde nye frivillige, er at sikre et godt match mellem den frivilliges motivation, baggrund og sted i livet og jeres organisationsmiljø. I bogen arbejder vi med fire parametre til at sikre det gode match – vi kalder dem for SPOL-faktorerne (Sagen, Personer, Opgaven og Livssituationen). Dem vender vi tilbage til senere i dette kapitel, men først tuner vi ind på, hvem de typiske socialfrivillige er. Det giver jer nemlig et billede af, hvilken frivilligmålgruppe I henvender jer til, og hvad der motiverer dem.

I kapitlet ser vi også nærmere på, hvad organisationsmiljøet betyder for, at det lykkes at rekruttere og fastholde frivillige. I slutningen af kapitlet får I en øvelse, som kan hjælpe jer til at udarbejde en detaljeret beskrivelse af, hvad I forventer af jeres frivillige, og hvad de kan forvente af jer. Øvelsen giver et godt afsæt for jer til at arbejde strategisk med rekruttering og fastholdelse.

1.1 FORSTÅ JERES FRIVILLIGMÅLGRUPPE OG DERES MOTIVATION

I denne bog fokuserer vi på rekruttering af frivillige inden for det frivillige sociale område. Det vil sige, at det er frivillige, der i regi af frivillige sociale foreninger typisk arbejder med rådgivning, støtte, fællesskaber, netværk og sociale aktiviteter til mennesker med udfordringer som sygdom, sorg, ensomhed, økonomiske problemer og misbrug eller andre former for udsathed.

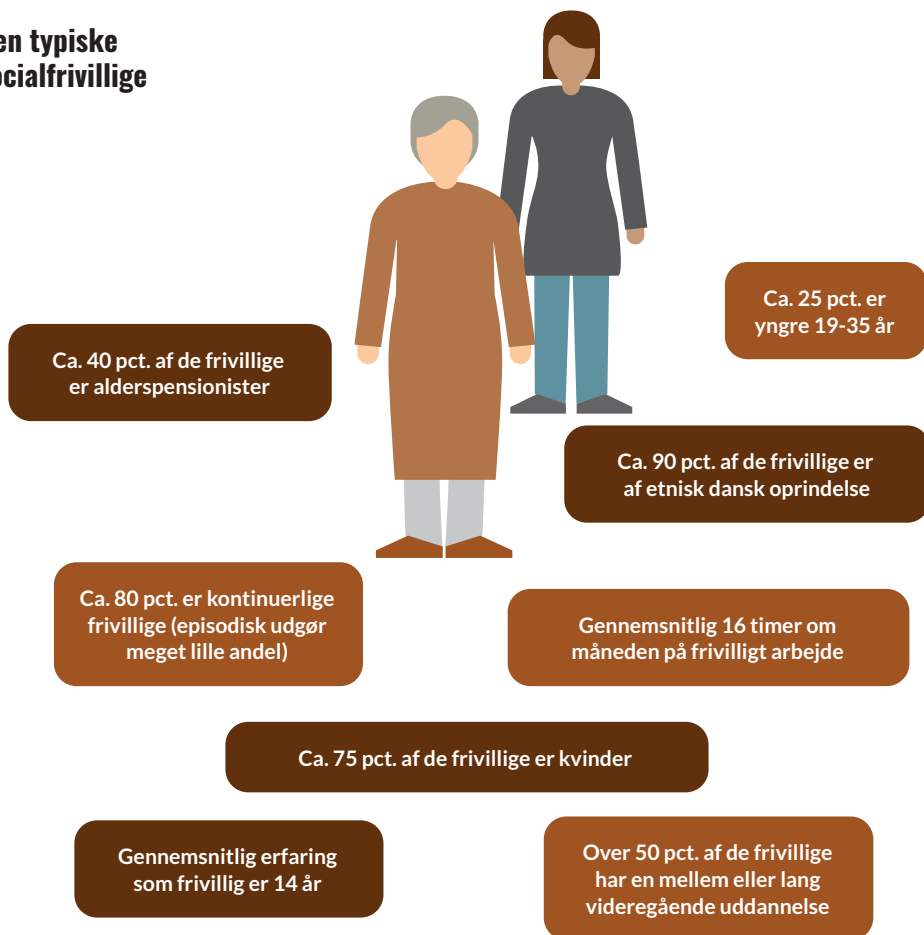
Match-projektet viser, at frivillige på det sociale område i høj grad er kvinder. Størstedelen af de frivillige er over 55 år, og rigtig mange er pensionister. Vi ser dog også en større gruppe af yngre frivillige (19-35 år), mens frivillige mellem 36 og 55 år kun udgør en relativt lille del. Mere end halvdelen af de frivillige på det sociale område har enten en mellemlang eller lang videregående uddannelse. Frivillige med erhvervsfaglig eller kort videregående uddannelse udgør en femtedel af de frivillige på det sociale område. Forholdsvis mange bor alene, hvilket givetvis hænger sammen med den store andel af ældre og yngre frivillige i gruppen. Langt størstedelen af de frivillige på det sociale område er af etnisk dansk oprindelse.

Frivillige på det sociale område har typisk viden om og erfaring med den målgruppe af udsatte, de arbejder frivilligt for. Omkring en tredjedel af de frivillige har viden om området fra deres arbejde, mens lidt færre har det fra deres uddannelse. Ca. 40 procent af de frivillige på det sociale område har personlige erfaringer med den form for udsathed, de beskæftiger sig med i deres frivillige engagement, mens en mindre andel har erfaring som pårørende. Således er det kun godt hver femte af de frivillige, der ikke har nogen form for erfaring med målgruppen.

Mange har tidligere arbejdet frivilligt for andre foreninger, og frivillige på det sociale område har generelt lang erfaring som frivillige med et gennemsnit på 14 års frivilligt engagement. I gennemsnit bruger frivillige på det sociale område 16 timer om måneden på frivilligt arbejde. Størstedelen af de frivillige beskriver deres engagement som kontinuerligt, og deres engagement er jævnt fordelt hen over året.

Læs mere om de socialfrivillige på frivillighed.dk/publikationer/faa-frivillige i guiden "Fakta om frivillige i det sociale arbejde"

Den typiske socialfrivillige

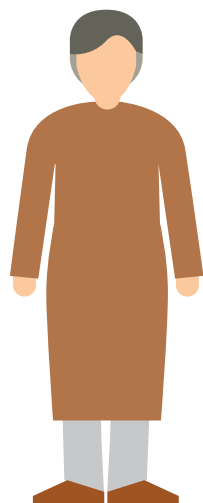


Motiver for at udføre frivilligt socialt arbejde

I Match-projektet blev de frivillige bedt om at angive, hvorfor de arbejder frivilligt, og hvor højt de vægter de enkelte motiver for at være frivillig. De tre motiver, som de frivillige vurderer som meget vigtige, er at yde et bidrag til mennesker, man har sympati for, at gøre noget for lokalsamfundet og at indgå i et socialt fællesskab. Mindre vigtigt er det for frivillige på det sociale område at få kontakter, som kan hjælpe senere i arbejdslivet, og at lære nyt. De frivilliges prioritering af motiver bekræfter, hvad vi har set i tidligere undersøgelser; nemlig at det at gøre en forskel for nogen har stor betydning for deres engagement.

Udover de tre topscorer, der er bærende for stort set alle frivilliges engagement på det sociale område, kan vi identificere to forskellige grupper af frivillige, som på trods af de kendetegn og motiver, de deler, samtidig adskiller sig fra hinanden på væsentlige punkter. Vi kalder de to grupper for henholdsvis de bidragsorienterede og de læringsorienterede frivillige. Blandt de læringsorienterede finder vi mange unge frivillige, mens gruppen af bidragsorienterede frivillige i overvejende grad består af mennesker, der tilhører den ældre del af befolkningen. Lidt forenklet kan man sige, at jo ældre de frivillige er, jo større sandsynlighed er der for, at de tilhører den bidragsorienterede gruppe.

Vægtningen af motiver blandt bidragsorienterede



Meget vigtig

- At du kan yde et bidrag til mennesker, som du har sympati med
- At du som frivillig kan gøre noget, som er vigtigt for lokalsamfundet
- At du som frivillig deltager i et socialt fællesskab, som du kan lide

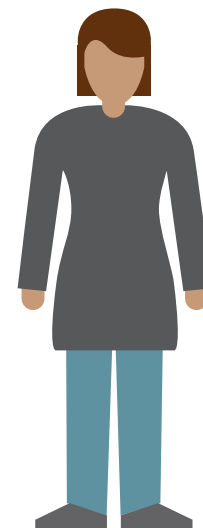
Vigtig

- At møde mennesker, som du ellers ikke ville møde
- At du føler dig betydningsfuld, når du arbejder som frivillig

Mindre vigtig

- At du ved at være frivillig, kan gengælde noget af den hjælp/støtte, du har modtaget af andre, da du selv var i en lignende situation
- At du har venner, som arbejder frivilligt
- At du som frivillig kan lære mere om det, du arbejder med i dit daglige lønnede arbejde eller på din uddannelse
- At du kan få kontakter, som kan hjælpe dig senere i dit arbejdsliv

Vægtning af motiver blandt læringsorienterede



Meget vigtig

- At du kan yde et bidrag til mennesker, som du har sympati med
- At du som frivillig kan lære mere om det, du arbejder med i dit daglige lønnede arbejde eller på din uddannelse
- At du som frivillig deltager i et socialt fællesskab, som du kan lide
- At du føler dig betydningsfuld, når du arbejder som frivillig
- At du som frivillig kan gøre noget, som er vigtigt for lokalsamfundet

Vigtig

- At møde mennesker, som du ellers ikke ville møde
- At du kan få kontakter, som kan hjælpe dig senere i dit arbejdsliv
- At du ved at være frivillig, kan gengælde noget af den hjælp/støtte, du har modtaget af andre, da du selv var i en lignende situation

Mindre vigtig

- At du har venner, som arbejder frivilligt

Illustrationen viser, at for både de bidragsorienterede og de læringsorienterede er det vigtigste motiv, at de kan yde et bidrag til mennesker, som de har sympati for. At gøre en forskel for udsatte mennesker er stadig dét, der driver alle frivillige.

Der er altså motiver, der er fælles for alle frivillige på det sociale område. Der, hvor de adskiller sig, er, at de læringsorienterede, hvor mange unge placerer sig, vægter to andre motiver særligt højt; nemlig at lære mere om det, de arbejder med i deres arbejde eller på deres uddannelse, og at få kontakter, som kan hjælpe dem senere i arbejdslivet. Unge frivillige motiveres altså både af at gøre en forskel for nogen, og af at deres frivillige arbejde kan give dem erfaringer, som de kan bruge i deres øvrige liv. Det er væsentligt at have med i jeres overvejelser, hvis I ønsker at rekruttere frivillige blandt en yngre målgruppe til jeres forening. For det betyder, at I skal være gode til at beskrive og synliggøre, hvilke erfaringer, kompetencer eller netværk man får med sig som frivillig hos jer.

Opdelingen i bidrags- og læringsorienterede frivillige kan hjælpe os til at forstå, hvad der motiverer de enkelte frivilligmålgrupper. Det samme gælder en forståelse af, hvilke livsfaser de frivillige befinder sig i, og hvordan det påvirker deres motivation, den tid de har til rådighed og deres frivillige engagement. Voksne midt i livet vil ofte være travlt optaget af familie- og arbejdsliv og derfor have sværere ved at finde tid og overskud til at påtage sig frivilligt arbejde ud over børnenes institutioner, skoler og fritidsinteresser. Unge og ældre har derimod mere tid til rådighed, men for de unge gælder det samtidig, at deres liv er mere uforudsigeligt og omskifteligt, end det er for frivillige i den ældre målgruppe. Derfor ser vi også, at unge er mere episodisk frivillige end seniorer, og at de gerne vil supplere den mere faste foreningstilknytning med mere løse organisationsstrukturer, events og projekter.

På frivillighed.dk beskriver vi syv forskellige typer af frivillige (den sociale, den identitetssøgende, den altruistiske, den interessebetonede, lederen, den materialistiske og den ambitiøse). De syv typers motivation er forskellig, og hvis I ønsker at gå endnu mere i dybden med at forstå potentielle frivilliges forskellige motivation, før I lægger jer fast på, hvilke frivilligmålgrupper I ønsker at rekruttere fra, er beskrivelsen af, hvad der motiverer de syv typer, et godt arbejdsredskab. Læs mere på frivillighed.dk/publikationer/faa-frivillige under temaet "Frivilliges motivation og engagement".

Forskelle og fællestræk mellem generationer

De senere år er der kommet en større opmærksomhed på generationsforskelle i det frivillige engagement. Der er fortsat en del fællestræk, som løber på tværs af generationerne, men altså også en række forskelle, som I med fordel kan være opmærksomme på, både når I rekrutterer nye frivillige, og når I arbejder med at fastholde jeres frivillige.

Med inspiration fra blandt andre fremtidsforsker Marianne Levinsen og kultursociolog Emilia van Hauens inddeling i generationer ser vi i dette afsnit nærmere på, hvordan generationerne adskiller sig fra hinanden, men også hvor de kan supplere hinanden i en frivillig sammenhæng. En generation er kendetegnet ved at være født inden for en bestemt periode, som typisk er rundet af såvel historiske begivenheder som samfundsmæssige og kulturelle strømninger, der har præget generationens livssyn og værdier.

Mellemligsgenerationen er født mellem 1928 og 1945 og den ældste nulevende generation. Herefter følger den store årgang, babyboomerne (eller 68'erne), som er født mellem 1946 og 1964. Generation X er født mellem 1965 og 1980, som blev efterfulgt af generation Y, også kaldet millennials, født mellem 1981 og 1996. Generation Z er den unge generation født mellem 1997 og 2012. De børn, der er født efter 2013, tilhører generation Alpha.

Ældre generationer vil gerne forpligte sig til et fast engagement

Det er velkendt, at det er lettere for foreninger at få frivillige blandt de ældre generationer til at forpligte sig til et mere langvarigt og fastlagt engagement med fx vagter hver uge. Mange frivillige i de yngre generationer foretrækker at udføre frivilligt arbejde i en mere fleksibel ramme, hvor de har mulighed for at tilpasse tidsforbrug og ansvar med deres aktuelle livssituation. Nogle opgaver vil kræve et mere rammesat engagement, men det vil være oplagt at undersøge, om I også har opgaver i jeres forening, som kan løses mere ad hoc og i overensstemmelse med den frivilliges øvrige ofte travle hverdag. Hvis I kan nuancere opgaverne, vil I have bedre mulighed for at rekruttere frivillige fra flere generationer.

Yngre generationer er stærke it-brugere

Generation Y og Z er typisk trygge og velbevandrede i den digitale verden. Deres forældres generation, generation X, har tillært sig it-kompetencer hen ad vejen. Til gengæld er der flere i både mellemligsgenerationen og babyboomergenerationen, som kan opleve det som en barriere for deres frivillige engagement, hvis det digitale fylder for meget i deres frivillige hverdag. Det betyder, at I skal finde en god balance mellem de mange fordele, der kan være ved at anvende digitale platforme til foreningskommunikation, og jeres frivilligruppe. En model kan være at engagere jeres unge frivillige i at være it-mentorer for ældre frivillige. Den model vil kunne bidrage til, at begge grupper oplever, at de har gavn af hinanden og kan lære noget af hinanden.

Frivilligruppe med flere generationer kræver differentieret ledelse

De ældste generationer er rundet af en tid og et arbejdsmarked med tydelige autoriteter og klar ansvarsopdeling. Når de træder ind ad døren hos jer, forventer de også utvetydige instruktioner og klart beskrevne opgaver. Sådan forholder det sig ikke med de efterfølgende generationer. For mens generation X har taget en mere demokratisk og flad struktur til sig, så er de yngste generationer nærmest nonhierarkiske og forventer at blive inddraget og være medskabende, også i deres frivillige engagement. Match-projektet viser, at sparring og feedback har stor betydning for frivilliges lyst til at fortsætte deres engagement (se Fase 4: Fastholdelse og tilknytning). Det gælder i særdeleshed generation Y, som forventer, at feedback og løbende coaching er en helt naturlig praksis i jeres forening. Generationernes forskellige tilgange til opgaven og muligheden for at få indflydelse på opgaven kræver, at I gør jer overvejelser om, hvordan I bedst kan tilpasse, hvordan I leder jeres frivillige, så alle føler sig motiverede til at fortsætte deres engagement. Der er mange fordele ved at give plads til flere generationer i et frivilligfællesskab. Hvis det lykkes jer at skabe gode, trygge rammer om jeres frivilligfællesskab, er der mulighed for, at frivillige på tværs af generationer både kan inspirere og lære af hinanden. At få en ny generations øjne på, hvordan I udfører og organiserer jeres opgaver – og hvordan rammerne er for at engagere sig hos jer – kan bidrage til at udvikle og dermed fremtidssikre jeres forening.

I de seneste år er det blevet tydeligt, at samværskulturen blandt de yngre generationer har ændret sig. Mange unge vil træde ind ad døren hos jer med en forventning om, at I har en samværspolitik, eller at I har gjort jer præcise tanker om, hvad en god samværskultur er i jeres forening. Det handler blandt andet om at kunne føle sig tryk i det frivillige fællesskab, og at alle har respekt for hinandens grænser i forhold til fx sprogbrug og berøringer. De yngre generationer har andre grænser end de ældre generationer, som ikke altid forstår, hvorfor en ældre frivilligs kommentar, som var sagt i sjov, kan opfattes som krænkende af en yngre frivillig. Hvis I ønsker at rekruttere frivillige fra forskellige generationer, bør I derfor overveje, hvordan I kan skabe en kultur, hvor tonen og omgangsformen mellem jeres frivillige opleves som tryk og respektfuld for alle parter.

Afhængigt af hvilken frivilligmålgruppe og hvilke generationer I ønsker at rekruttere frivillige fra, er der brug for at indtænke både motivationsfaktorer, forventninger og livsvilkår i jeres rekrutteringsarbejde. Jo bedre I kender frivilligmålgruppen og kan imødekomme deres forventninger og ønsker, jo større sandsynlighed er der for, at det lykkes for jer både at rekruttere og fastholde nye frivillige.

1.2 FORSTÅ JERES FORENING: ORGANISATIONSMILJØETS BETYDNING FOR FRIVILLIGES ENGAGEMENT

For at lykkes med at rekruttere og fastholde engagerede frivillige er det ikke nok kun at se på de frivilliges motivation – rekruttering og fastholdelse skal også forstås ud fra et samspil mellem forening og frivillige. Det er klart, at fx foreningens ressourcer og kommunikationsstrategi har selvstændig betydning for rekrutteringen, ligesom de frivilliges motivation og personlige livssituation er væsentlig i sig selv. Men det er især matchet mellem organisationsmiljøet og den frivillige, der er afgørende for, om der finder rekruttering sted, og om rekrutteringen omsættes til et blivende engagement af kortere eller længere varighed.

I den afsluttende rapport fra Match-projektet defineres organisationsmiljøet således: "Organisationsmiljøet udgør en samlet 'pakke', som den frivillige indgår i, og som de frivillige aktiviteter er forankret i. Organisationsmiljøet består af både materielle (fx penge og lokaler) og menneskelige ressourcer (ledelse, ansatte og frivillige), formelle retningslinjer og krav (fx krav om kurser, side-mandsoplæring, regler for det frivillige arbejde) samt mere uformel praksis (værdier og normer for det frivillige arbejde, rammer for frivilliges indflydelse samt kultur)."

Organisationsmiljøet afspejler forskellige vilkår og forskellige tilgange til de frivillige indsatser. Nogle organisationsmiljøer er stramt strukturerede med en høj grad af professionel ledelse og styring, andre er mere løst organiserede. Nogle organisationsmiljøer er relativt stærkt centraliserede, mens andre er lokalt tilpassede. I nogle organisationsmiljøer er indsatserne tilrettelagt som individuelle relationer mellem frivillige og enkeltbrugere, mens de i andre miljøer er orienteret mod grupper eller fællesskaber.

Derfor bør jeres arbejde med rekruttering og fastholdelse tage højde for både de særlige forhold, der kendetegner den frivilligmålgruppe, I vil rekruttere, og det organisationsmiljø, der er særegent for jeres forening. I arbejdet med at kortlægge og forstå jeres organisationsmiljø er det vigtigt at skelne mellem de faktorer, I som forening har indflydelse på, og de strukturelle forhold, som I vanskeligt kan ændre på. Det gælder fx målgruppen for jeres aktiviteter og tilbud, jeres geografiske placering og jeres sektortilhørsforhold.

Frivillige foreningers geografiske placering og lokalisering i større eller mindre bysamfund har betydning for, hvor mange potentielle frivillige I kan nå ud til. I de større byer med uddannelsesinstitutioner vil det være lettere at rekruttere unge frivillige end i mindre bysamfund, hvor den demografiske sammensætning er en anden.

I CFSAs udgivelse "Videnstema #2 Frivilligheden topper i kommuner på landet", som kan downloades på frivillighed.dk/publikationer/faa-frivillige, kan I læse mere om, hvad der kendetegner frivilligheden på landet og i byerne.

Den målgruppe, I arbejder for og med, ligger formentlig relativt fast, og også den har betydning for, hvem I kan og skal rekruttere som frivillige. Nogle foreninger vil med succes kunne rekruttere frivillige blandt brugermålgruppen, mens foreninger med en smallere og mindre brugermålgruppe ikke altid har samme muligheder. Arbejdet med nogle brugermålgrupper betyder desuden, at der kan være særlige udfordringer med at rekruttere og fastholde frivillige, fordi I har brug for meget specifikke kompetencer, særlige typer af frivillige, eller fordi det brugerrettede arbejde kan være særligt udfordrende eller måske ligefrem udmattende.

Endelig er sektortilhørsforholdet et vilkår, der har betydning for fx rammer og finansiering. Ikke alle foreninger har mulighed for fondsstøtte, kommunal medfinansiering eller har en stor kontingentbetalende medlemskreds. Ligesom nogle foreninger også vil have større udgifter, fx til lokaler, for at kunne drive aktiviteter og tilbud. Den økonomiske ramme har naturligvis betydning for, om I har mulighed for at ansatte fx en leder eller en administrativ medarbejder og for jeres kapacitet til at lede, støtte og kompetenceudvikle foreningens frivillige.

De vilkår, der er vanskelige at ændre, skal I tage højde for, når I skal rekruttere og fastholde frivillige, for det er så at sige de tvungne vilkår, I nødvendigvis må agere inden for. Samtidig er der en række forhold, som I rent faktisk kan justere på for at fremme det gode match mellem jer og potentielle frivillige. Det kan fx være, hvordan I tilrettelægger opgaver og aktiviteter, de frivilliges muligheder for indflydelse og selvbestemmelse på det arbejde, de udfører, organisatorisk støtte som sparring og supervision og ikke mindst anerkendelse af den frivilliges indsats, som kan udtrykkes på mange andre måder end "kage og skulderklap". I Fase 4: Fastholdelse og tilknytning går vi i dybden med de faktorer, som har særligt stor betydning for, at frivillige finder sig godt til rette i foreninger.

Ud over de frivilliges motivation og jeres organisationsmiljø kommer de frivillige ind ad døren med individuelle vilkår, som I også er nødt til at tage højde for. De frivillige har ikke nødvendigvis samme sociale baggrund, og de har højst sandsynligt forskellige erfaringer, kompetencer, motivationer og forventninger. Hvordan I arbejder med at rekruttere og fastholde frivillige, afhænger derfor af, hvordan sammensætningen af jeres frivillige ser ud. Måske har I en relativt homogen gruppe af frivillige, måske er det en mere broget flok. Måske ønsker I at rekruttere nye typer af frivillige, der adskiller sig fra de frivillige, I allerede har, og har derfor brug for at få en ny type af frivillige integreret i jeres eksisterende frivilligfællesskab. Uanset hvilke valg I tager, må I tage bestik af både de nye frivillige, I inviterer ind i jeres forening, og det organisationsmiljø, de træder ind i hos jer – og ud fra den situation tilpasse ledelse, støtte og anerkendelse efter de frivilliges behov, hvis I ønsker at fastholde dem, når den første umiddelbare begejstring har lagt sig.

I kan således betragte de organisatoriske vilkår som knapper, I kan skrue på for at påvirke organisationsmiljøet, så I sikrer et godt match mellem foreningen og de frivillige.

1.3 SAMMENHÆNG MELLEM ORGANISATIONSMILJØ OG FRIVILLIGTYPER

Organisationsmiljøet har betydning for, i hvor høj grad det vil lykkes for jer at rekruttere og fastholde frivillige. Resultaterne fra Match-projektet viser en tendens til, at organisationsmiljøet har relativt større betydning for nye frivillige med kortere erfaringsbaggrund fra den frivillige verden. Det skyldes, at nye frivillige uden stor erfaring fra andre frivillige sammenhænge træder ind i en for dem helt ny organisatorisk ramme, som de skal lære at kende, ligesom de skal lære de andre frivillige og opgaven at kende. Hvis de har svært ved at finde en plads i fællesskabet, hvis de er usikre på opgaven, hvis de har svært ved at forstå koderne eller kulturen, eller hvis de oplever, at der er uoverensstemmelse mellem deres eget og foreningens værdisæt, vil de formentlig hurtigt stoppe igen.

Arbejdet med rekruttering og fastholdelse indeholder en række paradokser, som I undervejs skal forholde jer til. Eksempelvis ved vi, at mange frivilligrupper er meget homogene, hvad angår fx køn, alder og interesser. Det betyder på den ene side, at nye frivillige, der har meget til fælles med jeres frivilligruppe, let falder til, fordi de uden større anstrengelser kan spejle sig i fællesskabet. På den anden side kan det blive vanskeligt for jer at rekruttere og ikke mindst fastholde andre typer af frivillige, fordi de vil opleve, at det er svært for dem at finde en vej ind i, hvad der for dem kan fremstå som et lukket fællesskab. Her står valget mellem bevidst at bruge det homogene fællesskab som en styrke – eller at udvide rammerne for det eksisterende fællesskab for at give plads til andre typer af frivillige med de styrker og udfordringer dette valg kan medføre.

Et andet paradoks kan handle om, hvordan jeres frivilligruppe matcher jeres brugere – eller de brugere, I måske også gerne vil tiltrække. En ensartet sammensætning af frivilligruppen kan være en barriere for at imødekomme de forskellige behov, som jeres brugere måtte have. Eksempelvis kan en overrepræsentation af kvinder være en udfordring i forhold til at matche mandlige brugeres behov. Vi ved samtidig, at frivillige tilvælger målgrupper, de kan spejle sig i. Så hvad betyder jeres homogene og velfungerende frivilligfællesskab, hvis I beslutter jer for at rekruttere flere mænd som frivillige? Vil jeres faste frivillige søge andre steder hen, hvor brugergruppen er lettere at spejle sig i? Hvad vil det kræve af jer, og hvad vil jeres faste frivillige have brug for, hvis det skal lykkes for jer at integrere nye typer af frivillige i jeres frivilligfællesskab?

Et tredje paradoks handler om lederskab, struktur og grænser. For på den ene side ved vi, at de fleste frivillige værdsætter, at opgaverne er klart definerede, og sætter pris på, at arbejdet er tilrettelagt med en vis struktur og med mulighed for løbende sparring. Uden feedback, uden klare rammer for opgaven og uden en tidsmæssig afgrænsning af engagementet mister mange frivillige motivationen og lysten til at engagere sig. På den anden side ved vi, at for meget styring uden mulighed for at få indflydelse på opgaven og på, hvornår den frivillige lægger sit engagement, kan virke demotiverende. Helt konkret kan en for høj grad af professionalisering og topstyring få frivillige til at overveje at stoppe. Så hvordan finder I en god balance, hvor I sætter klare rammer for opgaven og stiller jer til rådighed for sparring – og samtidig giver jeres frivillige så meget frihed, at de oplever, de har indflydelse på både opgaven og den tid, de bruger i jeres forening? Hvad er den rigtige balance for jer? Og for jeres frivillige?

Det ene valg er ikke nødvendigvis bedre eller mere oplagt end det andet. Hvad betyder det for foreningen, frivilligfællesskabet, brugerne, hvis I gør A? Eller hvis I gør B? Dét findes der ikke ét rigtigt svar på. Derfor er I nødt til med udgangspunkt i jeres forenings sag, værdier og mål at tage stilling til, hvor den rigtige balance ligger for jer, så I ikke lader tilfældighederne råde, men foretager et bevidst, strategisk valg om, hvilken vej I vil gå. Match-øvelsen på side 32 hjælper jer med at få øje på paradokserne og derfra sætte en retning for jeres videre arbejde.

Der er, som det fremgår – og som I sikkert allerede har erfaret – meget, der skal gå op, før jeres rekrutteringsindsats fører til en ny aktiv frivillig. At arbejde med det gode match mellem den frivilliges motivation, baggrund og sted i livet på den ene side og organisationsmiljøet på den anden side bør derfor være hjørnestenen i jeres arbejde med rekruttering og fastholdelse. Det sikrer nemlig, at den tid og energi, I investerer i at rekruttere og fastholde frivillige, bærer frugt.

1.4 SPOL: EN MODEL TIL AT SIKRE DET GODE MATCH

Vi skal nu se på fire faktorer, som har indflydelse på, om frivillige oplever, at de passer ind og er landet et godt sted, hvor de har lyst til at blive ved med at lægge deres engagement. Vi kalder de fire faktorer for SPOL (Sag & værdier, Person & fællesskab, Opgaver & kompetencer samt Livssituation). Sammen med Match-øvelsen, som vi vender tilbage til, danner SPOL-faktorerne grundlaget for det gode match, og derfor er det vigtigt, at I løbende forholder jer til, hvordan I bedst muligt kan tage højde for SPOL-faktorerne i jeres rekrutterings- og fastholdelsesindsats. Og hvordan I ønsker at vægte de enkelte faktorer, for også i arbejdet med SPOL-faktorerne vil I opdage, at der opstår paradokser, som I må forholde jer til. Hvis I skruer på fællesskabsknappen, vil det motivere én type af frivillige, men måske afskrække en anden. Hvis I giver jeres frivillige frie rammer til at løse opgaverne, vil det tiltrække frivillige, der trives med det, mens frivillige, der efterspørger faste rammer, vil søge et andet sted hen. Det er op til jer at vurdere, hvad der giver mening, både i forhold til jeres forening, jeres brugere, opgaverne, jeres faste frivillige og de nye frivillige, I ønsker at rekruttere.



De fire SPOL-faktorer

SAG & VÆRDIER afspejler matchet mellem den frivilliges værdier og foreningens sag. Her er den frivilliges identifikation med foreningens sag afgørende. Den frivillige skal kunne se sine egne værdier afspejlet i foreningens sag, formål og arbejde.

I er i konkurrence med mange andre foreninger og med andre tilbud, som frivillige kan bruge deres tid på. Derfor er I afhængige af, at I har et godt omdømme og/eller en sag, som især dem, der ikke har kendskab til jer eller erfaring med jeres forening, kan spejle sig i. Foreninger, der kommunikerer deres sag på en måde, som frivillige kan spejle deres værdier i, står stærkere. En klar sag gør det lettere for potentielle frivillige at vurdere, om jeres forening er et oplagt sted at placere deres engagement.

PERSON & FÆLLESSKAB handler om, hvordan den frivillige matcher med frivilligruppen, gruppen af brugere, ledere, koordinatore og andre nøglepersoner i foreningen. Frivillige motiveres ikke kun af opgaven, men også af at opleve, at de er en del af meningsfuldt fællesskab. Derfor er det vigtigt, at I støtter nye frivillige i at finde sig godt til rette i frivilligruppen, og at I arbejder målrettet med forventningsafstemning og oplæring, når I tager imod nye frivillige. Samtidig ved vi, at respons og sparring fra både ansatte, ledere, koordinatore og andre frivillige er vigtigt i forhold til også at fastholde de mere erfarne frivillige. Brugernes respons har også afgørende betydning for frivilliges lyst til at blive, og foreningen har et ansvar for at tydeliggøre den forskel, frivillige gør, hvis ikke den kommer direkte til udtryk i relationen mellem frivillig og bruger.

OPGAVER & KOMPETENCER er stærke motiver for at engagere sig i frivilligt arbejde. Derfor er det vigtigt, at I formidler opgaven konkret og tydeligt, så potentielle frivillige let kan se, hvordan deres erfaringer og ønsker matcher foreningens behov. Yngre frivillige motiveres ofte af at tilegne sig nye erfaringer og kompetencer, mens ældre eller mere erfarne frivillige ofte er på udkig efter opgaver og aktiviteter, hvor de kan bruge de kompetencer og erfaringer, de har opnået gennem livet.

Opgaven skal med andre ord matche den enkeltes kompetencer, erfaringer, ønsker og muligheder. Samtidig er det væsentligt, at I giver plads til, at den frivillige oplever en vis grad af handlefrihed. Det gælder både i forhold til den konkrete opgave, og i forhold til hvornår den frivillige lægger sit frivillige engagement.

LIVSSITUATION drejer sig om, at det frivillige engagement skal passe med den frivilliges hverdagsliv og livssituation. Familieforpligtelser, arbejds- eller studieliv, fritidsliv i øvrigt, helbred osv. har betydning for frivilliges tidsmæssige, fysiske og emotionelle engagement. Det er derfor en god ide at overveje, hvordan I kan støtte frivillige i at skabe balance mellem deres frivillige engagement og deres øvrige liv, fx ved at give frivillige mulighed for i perioder at skruer ned for deres engagement fremfor at skulle trække sig helt.

På tværs af de fire faktorer løber anerkendelse som en rød tråd. Anerkendelse kommer i mange udgaver; det kan både være anerkendelse fra ansatte, ledere, koordinatore, andre frivillige, brugere og fra omverdenen.

En metode til at sikre det gode match mellem forening og frivillig

Match-øvelsen omsætter SPOL-faktorerne til praksis og hjælper jer med at afstemme jeres forventninger til nye frivillige – og potentielle frivilliges forventninger til jeres forening. Øvelsen er med til at konkretisere, hvem I har brug for at rekruttere for at sikre et godt match mellem opgaverne, de frivillige og jer som forening.

Med øvelsen får I hjælp til at definere frivilligruppen som helhed, frivilligroller på forskellige niveauer (fx bestyrelsesmedlemmer og aktivitetsfrivillige) og konkrete frivilligopgaver. Den tid, I bruger på Match-øvelsen, er en vigtig investering i det strategiske rekrutteringsarbejde. Resultaterne af øvelsen kan efterfølgende omsættes til rekrutteringsopslag eller anvendes som argumentation, hvis I går ud og prikker potentielle frivillige gennem jeres netværk. Det gode match øger samtidig forudsætningerne for at fastholde nye frivillige, som vi skal se nærmere på under fase 4. I vil opleve, at øvelsen hjælper jer til at kommunikere mere præcist til potentielle frivillige, fordi I ved, hvad og hvem I søger – og fordi I har gjort jer klart, hvordan I sikrer et godt match mellem potentielle frivillige og jeres forening.

Sådan udfører I Match-øvelsen

For at få mest muligt ud af Match-øvelsen skal I sætte tid af til at afklare og ret præcist beskrive opgaver, tidsforbrug, den frivilliges udbytte og ønsker til frivilliges færdigheder/kompetencer. Som nævnt i bogens indledning anbefaler vi, at I nedsætter et rekrutteringsudvalg, der har ansvaret for jeres rekrutterings- og fastholdelsesarbejde. Det er oplagt, at det er rekrutteringsudvalget, der eventuelt sammen med (dele af) jeres bestyrelse gennemfører Match-øvelsen, fordi øvelsen netop støtter jer i det strategiske arbejde med rekruttering og fastholdelse.

Match-øvelsen kan tilpasses jeres behov. I kan tage udgangspunkt i en konkret frivilligrolle i jeres forening, fx hvis I mangler frivillige til at løse en konkret aktivitet eller opgave. Omvendt kan I også bruge øvelsen til at definere frivilligruppen mere bredt og overordnet i jeres forening. Pointen er, at svarene på øvelsen vil tage sig forskelligt ud, alt afhængigt af om I anvender øvelsen som afsæt for at rekruttere nye bestyrelsesmedlemmer, nye frivillige til en specifik aktivitet eller noget helt tredje.

Brug Match-øvelsen til at gøre status og kortlægge jeres aktuelle behov med udgangspunkt i følgende spørgsmål:

1. Beskriv, hvordan den frivillige bidrager til jeres formål

Hvad er foreningens formål (tjek eventuelt jeres vedtægter), og hvordan er den frivillige gennem sit engagement med til at opfylde dette formål? Beskrivelsen skal tydeliggøre sammenhængen mellem jeres formål og den frivilliges bidrag, så det bliver muligt for potentielle frivillige at spejle deres værdier i jeres forenings formål, jf. SPOL-faktor S (Sag & værdier).

2. Beskriv de opgaver og aktiviteter, den nye frivillige skal varetage

Beskriv de opgaver og aktiviteter, I søger frivillige til, så konkret som muligt. Hvad går opgaven ud på, og hvor krævende er den? I hvilket omfang kan den frivillige selv definere opgaven, eller hvordan opgaven løses? Hvad er den frivilliges rolle? Hvad forventer I, at den frivillige bidrager med til jeres forening? Hvordan oplærer og støtter I nye frivillige? Beskrivelserne skal være konkrete, så potentielle frivillige relativt let kan vurdere, om opgaver/aktiviteter matcher den frivilliges interesser/kompetencer, jf. SPOL-faktor O (Opgaver & kompetencer) og P (Person & fællesskab).

3. Beskriv tidsforbruget

Beskriv, hvor meget tid I forventer, den frivillige lægger hos jer. Hvor ofte forventer I den frivillige kommer? Hvor mange timer er en frivilligvagt? Er der fleksibilitet i opgaveløsningen? Er der tale om tidsafgrænsede opgaver, eller har I forventninger om et længerevarende engagement, jf. SPOL-faktor L (Livssituation).

4. Beskriv, hvad I kan tilbyde den frivillige

Beskriv, hvad I kan tilbyde den frivillige til gengæld for personens tid. Det kan fx være socialt fællesskab, netværk, læring og kendskab til jeres målgruppe, viden og/eller mulighed for at udvikle sine evner inden for et bestemt område. Brug gerne eksempler eller udsagn fra jeres frivillige, som beskriver, hvordan de oplever samværet i frivilligruppen og arbejdet med brugerne. Eller brug eksempler til at beskrive, hvad jeres frivillige lærer af at være frivillige hos jer, jf. SPOL-faktor P (Person & fællesskab).

5. Beskriv de færdigheder eller kompetencer, som er gode at have for at kunne løse opgaven

Et af de grundlæggende motiver for at være frivillig er sympati for en særlig målgruppe eller sag – og et ønske om at gøre en forskel for nogen. Derfor er det vigtigt, at I beskriver, hvordan den nye frivillige bidrager til at hjælpe målgruppen. Hvilke færdigheder er gode at have? Er det fx vigtigt at være lyttende, god at tale med, kende til målgruppen eller have en socialfaglig baggrund? Beskrivelsen er ikke en facitliste, men potentielle frivillige vil let kunne afkode, om de har (nogle af) de færdigheder eller kompetencer, I efterspørger, jf. SPOL-faktor O (Opgaver & kompetencer).

DFUNK

Den perfekte løsning findes ikke



Fotograf: Nanna Vedel-Hiertz.

I DFUNK – Dansk Flygtningehjælp Ungdom kan de unge stemple ind og ud af fællesskaberne og veksle mellem at være deltager og frivillig, alt afhængigt af den enkeltes interesser og livssituation. Den fleksible og individuelle tilgang går hverken ud over fællesskab, struktur eller rammer. Ansvar, selvbestemmelse og forventningsafstemning er nemlig nogle af nøgleordene i DFUNK's succes med at rekruttere og fastholde de unge i fællesskabet.

DFUNK arbejder ud fra visionen om, at unge mennesker, der er flygtet til Danmark, kan leve et trygt og stabilt ungdomsliv. Som et ungt menneske med flugterfaring er stabilitet ikke en selvfølge, og for mange er midlertidighed et livsvilkår. Stopper vi lige op ved "flugterfaring", er midlertidigheden blandt andet en konsekvens af, at mange af de unge kun har en midlertidig opholdstilladelse. Og stopper vi op ved "unge", så er de – ja unge – med de udfordringer og vanskeligheder, der hører ungdommen til. DFUNK favner det, der kendetegner målgruppen: midlertidigheden og ungdommen, og gør det til drivkraften bag deres arbejdsmetode og tilgang, både til deltagelse, til opgaverne og til frivilligrollen – en tilgang, hvor det er helt okay og naturligt at stemple ind og ud.

DFUNK er dog også til for unge uden flugterfaring, og som projektleder i sekretariatet Nabila Taha forklarer:

"... det, at du har været på flugt, betyder ikke, at det skal være en baggrund. Det er mere, at det er en erfaring, der har gjort dig rigere på livet og givet dig nogle andre perspektiver."

VÆK FRA HJÆLPE-HIERARKIET

At være ung er stort set den eneste forudsætning, man skal have for at træde ind ad døren til DFUNK's mange aktiviteter, der både tæller madfællesskaber og diverse sportsgrene samt aktiviteter, der retter sig mod demokratidannelse og mod job og uddannelse. Og så skal man have lyst til fællesskabet. I fællesskabet ligger også et meget vigtigt princip om ligeværdige relationer, der er en gennemgående værdi i DFUNK's arbejde:

"Det, vi vægter allerhøjest i alle vores fællesskaber, og ikke kun vores sociale fællesskaber, det er, at vi skaber ligeværdige relationer. Så vi arbejder bevidst på at komme væk fra det her hjælpe-hierarki, hvor det er en ung, der er født og opvokset i Danmark, der skal hjælpe 'en stakkels ung med flugterfaring', som vi ellers ofte ser det. Det arbejder vi virkelig hårdt på at komme væk fra. Så når du er frivillig eller deltager i vores organisation, så er det fordi, du kan lære noget af de unge, der er flygtet – lige så meget, som de unge, der er flygtet, kan lære noget af dig."

Nabila fortæller videre, at ligeværdige relationer også handler om at gøre ting *sammen* med andre unge – ikke *for* andre unge, og det er noget af det allerførste, de taler med nye frivillige om.

Der er to typiske spor i DFUNK's rekruttering. I det ene spor sker rekruttering målrettet gennem foreningens egen hjemmeside og sociale medier og gennem portalen frivilligjob.dk. De sender en ansøgning eller et par linjer om, hvem de er, og hvis den første samtale med en ansat på sekretariatet resulterer i et match, bliver de sendt videre til den konkrete frivilligruppens koordinator, hvor de bliver introduceret til foreningens arbejde, værdigrundlag og samværspolitik.

I det andet spor sker rekruttering via mund-til-mund. Og som Nabila fortæller, foregår denne rekrutteringsform også mere løst. Ofte kommer de unge nemlig ind sammen med nogle venner – eller venners venner – der allerede er frivillige i DFUNK. Når de ser, hvad aktiviteterne går ud på, får de selv lyst til at være med til arrangere dem, og sådan ender de ofte som frivillige:

"Mange gange opstår interessen, uden at vi ved det. Så er det først, når vi tjekker ind med frivilligruppen, at vi finder ud af: Okay, der er faktisk tre nye frivillige, som frivilligruppen selv har rekrutteret."

SELVBESTEMMELSE GIVER EJERSKAB OG FASTHOLDELSE

Dele af rekrutteringen sker således målrettet, mens andre dele sker mere løst og uformelt. Det uformelle har både fordele og ulemper. En stor fordel er, at barren bliver sænket så meget, at alle kan være med i DFUNK's fællesskaber, så længe de er unge. Og ifølge Nabila er den lidt løsere mund-til-mund-rekrutteringsform faktisk dér, hvor de først og fremmest lykkes med at engagere unge med flugterfaring. Disse unge har i forvejen en anderledes hverdag og møder også mange krav i samfundet, men i DFUNK er kravene sænket, og man kan få lov at være med, uden at der er så meget, man skal leve op til.

I DFUNK er de dog bevidste om, at ulempen ved den løse og uformelle tilgang til rekruttering er risikoen for, at der opstår uklarheder. Der er brug for en vis ensartethed og struktur – både for at undgå uklarheder, men også for, at frivilligrupperne heller ikke bliver alt for forskellige. Men det er en hårfn balance, for de frivillige har en høj grad af selvbestemmelse – en anden af DFUNK's bærende værdier. Nabila fortæller:

"Vi giver så meget ansvar til vores frivillige, at de selv får lov til at styre deres grupper, selvfølgelig med understøttelse fra os. Vi har ugentlige check-ins med vores frivillige, så det er ikke fordi, at de fuldstændigt kører deres eget show. Men vi har ikke egentlige retningslinjer, og det synes jeg fungerer. Når jeg er rundtomkring i landet, kan jeg se: Okay, der er faktisk en identitet i hver gruppe, som de frivillige har været med til at forme. Vi oplever, at jo mere ejerskab og ansvar vi giver dem, jo større er fastholdelsen også. Og jo større er deres motivation for at afvikle aktiviteterne."

Ejerskabet og ansvaret styrker ikke alene de frivilliges motivation til at afvikle aktiviteterne, det motiverer dem også til at udvikle nye aktiviteter eller oprette nye grupper – netop fordi de er baseret på de unges interesser og behov.

DEN VIGTIGE FORVENTNINGSAFSTEMNING

I arbejdet med rekruttering og fastholdelse er forventningsafstemning et helt centralt værktøj. I DFUNK's rekrutteringsarbejde er de tydelige i deres kommunikation om den ligeværdige relation som en altafgørende værdi. DFUNK har dog også erfaret, at en klar forventningsafstemning kan være med til at løsne op for potentielle konflikter – og omvendt kan der opstå konflikter, når der ikke er en tydelig forventningsafstemning. Det kan være tilfældet, når der kommer nye frivillige ind i en gruppe, og der kan opstå usikkerhed om, hvor meget den nye frivillige egentlig er klar til at forpligte sig, eller hvis der er forskellige forventninger til fællesskabet.

"Når der ikke bliver lavet en forventningsafstemning om, hvor meget man gerne vil engagere sig, så kan der opstå konflikter, fordi nogle frivillige føler, at de bruger meget af deres fritid på at være frivillig og andre bare kommer og hygger – når nogle føler, at de bidrager mere end andre. Men det plejer vi at løse med en god snak om, hvad man kan forvente af hinanden. Så tager vi ud til frivilligrupperne og taler med dem og laver nogle klarere retningslinjer for, hvad det vil sige at være frivillig. Når de starter, modtager alle frivillige selvfølgelig et dokument om, hvordan det er at være frivillig i DFUNK samt vores samværspolitik."

DFUNK arbejder løbende på at finde balancen mellem på den ene side det interessebaserede engagement præget af løsere strukturer og på den anden side behovet for faste rammer og strukturer – herunder balancen mellem "topstyring" og lokal understøttelse. Det er især den lokale understøttelse, der vægtes, og ud over at DFUNK har regionale medarbejdere til at understøtte de lokale frivilligrupper, er frivilligrupperne organiseret, så der er to frivillige om at lede den enkelte frivilligruppe – en koordinator og en medkoordinator – så det ikke er en enkelt frivillig, der står med det fulde ansvar selv.

DEN TRADITIONELLE FRIVILLIGHED FUNGERER IKKE HER

Det delte ansvar med ledelse af frivilligruppen er et udtryk for det helt gennemgående kendetegn ved DFUNK: at der er mulighed for forskellige grader af engagement og deltagelse. Det betyder, at de – med Nabilas ord – har en løsere tilgang til frivilligheden, og at man kan stemple lidt ind og ud af frivilligrollen. Nabila forklarer videre, hvordan dette princip kommer til udtryk i fx Madmekka, som er et projekt, hvor unge med og uden flugterfaring mødes om madlavning og efterfølgende spiser og hygger sig sammen:

"Hvis man kommer til Madmekka, er det tydeligt, at der er en meget løs tilgang til frivilligrollen. Når du træder ind i rummet, så er det virkelig svært at skelne mellem frivillige og deltagere, fordi alle løfter i flok. Så er der selvfølgelig nogle, der lige står for at åbne lokalerne og sørge for at lukke og låse, og at alt ser godt ud. Men under tilberedningen af maden, så er det bare ét stort fællesskab, hvor alle deltager på lige fod. Også folk fra sekretariatet, og også folk, der er kommet for første gang."

I DFUNK kan man prøve kræfter med forskellige typer af opgaver og roller. Der er mange eksempler på unge, som fx starter med at deltage i mad- eller sportsfællesskaberne, og det giver dem så meget blod på tanden, at de melder sig som frivillige eller melder sig ind på DFUNK's eget kreative meningsdanner-forløb eller Makker-par, der åbner nye døre, som fører dem ind i regionsbestyrelsen eller landsbestyrelsen.

Den fleksible deltagelsesform – hvor der er flydende overgange mellem opgaverne og rollerne – passer særdeles godt til DFUNK's målgruppe af unge med flugterfaring. Deres livssituation er præget af midlertidighed og ungdom, og det betyder blandt andet, at det kan være forskelligt fra periode til periode, hvor meget de magter og har overskud til. I perioder "hvor livet rammer", er kræfterne måske kun til deltagelse, mens de unge i andre perioder har overskud til at tage mere ansvar og være frivillige. Om den bevægelse fortæller Nabila:

"Jeg synes, det er fedt, at man i perioder kan være virkelig ansvarlig og i andre perioder træde lidt tilbage og lade andre tage styringen. Det er sjovt, fordi der er en frivilligruppe og en deltagergruppe, men de flyder hele tiden sammen, og man kan sagtens gå fra den ene til den anden. Det er motiverende for vores frivillige og deltagere, at det ikke længere er den traditionelle form for frivillighed, de skal leve op til – altså at de skal være med i vores aktiviteter fire gange om måneden eller x antal timer, før de kan blive betegnet som en frivillig. Det fungerer ikke ude i vores fællesskaber."

FORTÆLLINGEN OM FRIVILLIGHED OG FORENINGSLIV

Mange af de unge i DFUNK er vokset op i samfund, hvor frivillighed og foreningsliv ikke er velkendt. Derfor gør organisationen meget ud af at være tydelig i valg af ord og begreber og med selve introduktionen til foreningslivet. Og her er brobygning til det øvrige foreningsliv et væsentligt redskab. Det foregår fx ved at hjælpe de unge til rette, hvis de vil spille i den lokale fodboldklub: Hvad vil det sige at være i en idrætsforening, hvor er boldene, hvor finder man keglene, og hvor kan man gå i bad? Om brobygningen fortæller Nabila:

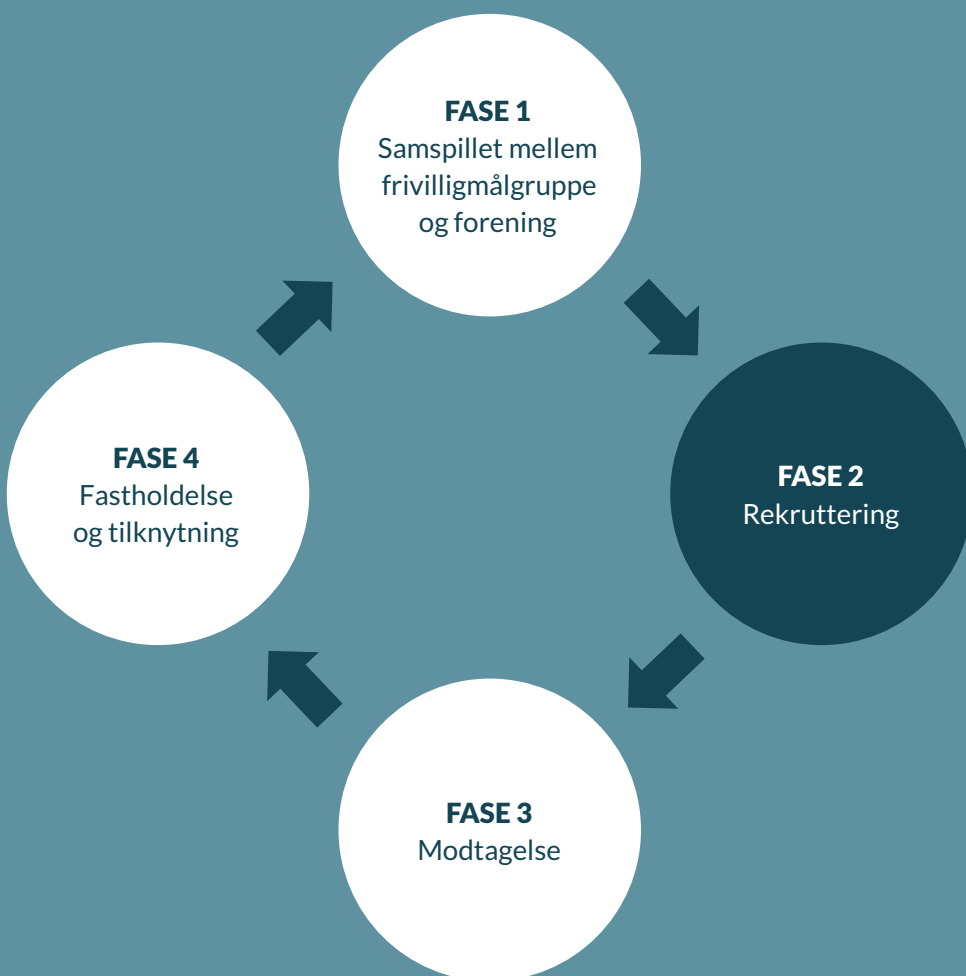
"Det kan være grænseoverskridende at møde op til noget, man slet ikke kender til. Og her er vi så med til at skabe en mere glidende overgang til foreningslivet, samtidig med at man er i trygge rammer. Vi starter grupper op i allerede eksisterende ungemiljøer, selvom vi også afvikler vores egne aktiviteter."

Frivillighed kan være et abstrakt begreb, de unge ikke kender til. Også her arbejder DFUNK løbende med målrettet kommunikation:

"De ord, vi bruger, har selvfølgelig stor betydning for, hvordan og hvem vi fanger. Vi opdaterer hele tiden vores annoncer. Hvilke titler skal der være? Skal der stå 'bliv frivillig' eller 'bliv medskaber'? Så vi prøver at opdatere de ord, vi bruger, så vi kan fange forskellige typer. Der er jo nogle, der bliver meget skræmte: Ej, jeg skal jo ikke være frivillig! Men hvis der i stedet står: 'Kom og bliv medskaber' eller 'vær med i et fedt ungemiljø', så kigger man pludselig på det på en anden måde."

I DFUNK er de dog bevidste om, at tydelig kommunikation – fx om fællesskabspræmissen – også betyder, at de mister frivillige, eller at nogle falder fra, fordi de havde andre forestillinger om, hvad det vil sige at være frivillig. Trods det målrettede og bevidste arbejde med rekruttering oplever DFUNK, at rekruttering er vanskeligt, og at de som mange andre organisationer har svært ved at nå unge – især unge med flugterfaring. Men som Nabila realistisk konstaterer:

"Vi har ikke fundet den perfekte løsning endnu – og jeg ved heller ikke, om der findes en perfekt løsning."



FASE 2

Rekruttering

Forrige kapitel tegnede et billede af de typiske frivillige på det sociale område og beskrev, hvad de frivillige er motiveret af. Kapitlet gennemgik også den store betydning, som organisationsmiljøet har for at tiltrække og fastholde frivillige, og vi præsenterede SPOL-faktorerne og Match-øvelsen – begge som vigtige redskaber til at sikre et godt match mellem jeres forening og nye frivillige.

Når I med Match-øvelsen har kortlagt og beskrevet, hvilke typer af opgaver I mangler frivillige til, og hvilke frivilligmålgrupper I vil henvende jer til, bliver det lettere at tage fat på næste skridt; nemlig hvordan I helt konkret tilrettelægger jeres rekrutteringsindsats, så det lykkes jer bedst og mest effektivt at skabe et godt match mellem frivillige, opgaver og forening.

I dette kapitel præsenterer vi to metoder til at rekruttere frivillige. Om I vælger at arbejde med enten den ene metode eller begge metoder, afhænger blandt andet af, hvem I ønsker at rekruttere, og hvor mange ressourcer I har til rådighed. Men mest af alt handler det om at vurdere, hvilken tilgang der er mest velegnet til at nå målene i jeres arbejde med rekruttering. I praksis vil de fleste foreninger nok benytte sig af begge metoder i varierende grad, men det er en fordel for jer at kende fordele og ulemper ved de enkelte metoder, inden I beslutter jer for, hvilken vej I vil gå. I kapitlets sidste del tager vi hul på at beskrive den vigtige forventningsafstemning – første skridt tages nemlig allerede i det første møde mellem jer og nye, potentielle frivillige.

2.1 TO VEJE TIL REKRUTTERING AF NYE FRIVILLIGE

Match-projektet viser, at frivillige sociale foreninger benytter en bred vifte af kanaler til at rekruttere nye frivillige. Det betyder, at der findes mange forskellige veje ind i foreningerne for nye frivillige. Når de frivillige selv bliver spurgt, er der dog særligt to anledninger, som gælder for en stor del af de frivillige. Den første hyppig anledning er frivilliges *interesse* for sagen eller målgruppen. Den anden hyppige anledning er *opfordringen*, hvor den frivillige bliver opsøgt eller spurgt.

Projektet identificerer endvidere to hovedtyper af rekrutteringsmetoder, som har en tydelig sammenhæng med de to hyppigste anledninger for at blive frivillig: En bred og udadrettet kampagnestrategi – denne taler i høj grad til at vække *interessen* hos potentielle frivillige – og en mere intern netværksstrategi, der omvendt taler til de frivillige, der rekrutteres gennem *opfordringen*. Begge metoder vender vi tilbage til om et øjeblik.

For uanset hvilken rekrutteringsmetode I beslutter jer for, skal I sikre, at der et match på SPOL-faktorerne, som blev præsenteret i fase 1. Det gælder særligt Sag & værdier (S), Opgaver & kompetencer (O) og Livssituation (L).

Helt overordnet er det vigtigt, at I overvejer, hvordan I kan kommunikere jeres sag, mission og værdier, så potentielle frivillige blandt de frivilligmålgrupper, I ønsker at tiltrække, kan spejle sig i det, I arbejder for. Ofte risikerer beskrivelser af netop sag, mission og værdier at fremstå indforståede, fordi de er så indlejret i jeres arbejde og i jeres selvforståelse, at det næsten kan virke overflødig og banalt at beskrive dem. Det er helt almindeligt, at vi bliver blinde for det, der er særligt for netop den sag og det fællesskab, vi selv er en del af. Ord som omsorg, relationer og nærhed går fx ofte igen i opslag fra frivillige sociale foreninger. De ord sætter en særlig tone, som vil tiltrække én type af frivillige, men som kan afholde andre fra at reagere på opslaget, fordi de ikke kan identificere sig med den slags omsorgssprog. Der er ikke noget forkert i at bruge bestemte ord og vendinger om at være frivillig i jeres forening, men I bør forholde jer til, om den måde, I beskriver opgaven såvel som foreningens fællesskab, værdier og formål på, taler til den målgruppe, I ønsker at nå ud til.

Derfor anbefaler vi, at I kaster et kritisk blik på jeres rekrutteringsmateriale og sikrer jer, at vendinger og formuleringer også kan forstås af mennesker, der ikke allerede er en del af jeres fællesskab, og som måske slet ikke kender jer i forvejen. Find eventuelt et par stykker fra den frivilligmålgruppe, I gerne vil nå ud til, og lad dem give feedback på jeres eksisterende materialer og jeres beskrivelser fra Match-øvelsen.

De opgaver, I søger frivillige til, skal I beskrive så konkret og tydeligt, at potentielle frivillige let kan se, hvordan deres egne erfaringer eller ønsker matcher foreningens behov. Overvej, hvordan I kan beskrive den samme opgave til forskellige typer af frivillige.

Ældre frivilliges fortællinger om det gode opgavematch er ofte *bagudrettede*. Det vil sige, at deres motiver og interesse bygger på erfaringer eller kompetencer, som de har opnået gennem uddannelse, arbejde eller livserfaring. Det er denne store samling af viden og erfaringer, de tager med sig ind i det frivillige arbejde. Omvendt er yngre frivilliges fortællinger om det gode opgavematch ofte *fremadrettede*. Her retter opgavematchet sig mod erfaringer eller kompetencer, som det frivillige arbejde på sigt kan give dem. Dermed bliver jeres forening et attraktivt sted, hvor de kan tilegne sig og udvikle kompetencer og erfaringer. Især den yngre gruppe af frivillige er tiltrukket af både værdierne i det frivillige sociale arbejde og af mulighederne for læring og udvikling, der kan bruges på arbejdsmarkedet. I disse tilfælde er de yngre frivillige således typisk på udkig efter foreninger, hvis opgaver matcher deres uddannelsesprofil eller forestilling om livsbane.

Det kan sagtens være den samme opgave, de yngre og ældre frivillige skal løfte, men I skal vægte beskrivelserne, så de er relevante for begge frivilligmålgrupper. Måske skal I endda lave to beskrivelser af den samme opgave; en til yngre potentielle frivillige og en til ældre.

Jeres kommunikation skal også tage højde for, hvordan I kan imødekomme potentielle frivilliges hverdagsliv og livssituation, som har stor betydning for deres frivillige engagement. Balancen mellem familieliv, arbejdsliv og frivilligliv er aktuel for mange mennesker og kan være en barriere for at engagere sig i frivilligt arbejde. For potentielle frivillige, der er under uddannelse eller har mindre børn, kan det fx være relevant at vide, at der er mulighed for at skrue ned for engagementet i perioder, hvor studie, job eller familie fylder mere. Overvej derfor frivilligmålgruppens livssituation, og hvordan I bedst kan imødekomme eventuelle forbehold for fx tidsforbrug eller tidspunkter, når I beskriver opgaven.

Tag et status-tjek

Inden I ser på konkrete rekrutteringsmetoder, anbefaler vi, at I samler rekrutteringsudvalget for at gøre status over, hvordan I indtil nu er lykkedes med at rekruttere nye frivillige. Statussen er et godt supplement til Match-øvelsen (se side 32), fordi I får kortlagt, hvad der virker – og dermed hvad I måske skal skrue op for i jeres kommende rekrutteringsindsats.

Tag udgangspunkt i følgende tre spørgsmål:

1. Hvornår har I haft størst succes med at rekruttere nye faste frivillige?
2. Hvad og hvordan gjorde I?
3. Hvilke vigtige erfaringer og metoder kan I tage med videre i jeres arbejde med rekruttering?

Lige så vigtigt det er, at I fornyer og tilpasser jeres rekrutteringsindsatser, lige så vigtigt er det, at I holder fast i det, der allerede virker. Brug derfor svarene på spørgsmålene til at justere og styrke jeres rekrutteringsindsats, så I tager de gode erfaringer med i jeres videre arbejde.

2.1.1 Netværksmetoden

”Mit eget netværk har været afgørende. Jeg har kun oplevet det positivt, når jeg har ringet rundt. Der er selvfølgelig også en del, der siger pænt nej tak, men ikke nogen, der oplever det som påtrængende at blive ringet op.”

Da genbrugsbutikken manglede frivillige, brugte Jytte sit store netværk fra sit arbejdsliv til at rekruttere nye frivillige. Hun kontaktede ikke sin nærmeste omgangskreds, men mennesker, hun kendte fra lokalområdet. Indsatsen, der i øvrigt viste sig at være meget effektiv, er et konkret eksempel på, hvordan netværksmetoden fungerer i praksis. Jyttes fortælling er også et eksempel på, at jeres rekrutteringsstrategi ikke behøver at være meget omfattende eller kompliceret. Netværksmetoden handler om at række ud til potentielle frivillige i jeres bekendtskabskreds; det kan være en tidligere kollega, en gammel holdkammerat fra badminton eller en nabos søster.

Netværksmetoden er en direkte og håndholdt metode til at rekruttere nye frivillige, hvor I bringer jeres egne netværk i spil. Metoden er relativt enkel at gå til, der er relativt kort fra opfordring til afklaring, og i modsætning til kampagnemetoden, som vi vender tilbage til, skal I ikke forholde jer til forskellige kanaler og formater. Det er en oplagt metode, hvis I har et bredt netværk i lokalsamfundet – og hvis I ikke har et sekretariat eller et landskontor i ryggen, som kan hjælpe med at tilrettelægge en større kampagne.

Hvis I vil arbejde med netværksmetoden, forudsætter det i sagens natur, at I er villige til at række ud og direkte opfordre specifikke mennesker til at være frivillige i jeres forening. I skal med andre ord have lyst til at kontakte jeres bekendte i jeres omgangskreds og opfordre dem til at engagere sig hos jer – og I skal kunne fortælle dem, hvorfor det er lige dem, I spørger. Og så skal I være opmærksomme på, at når I rekrutterer frivillige via netværksmetoden, så er der stor sandsynlighed for, at I primært rekrutterer frivillige, der ligner jer. Så hvis I ønsker at rekruttere nye typer af frivillige, skal I bruge et andet blik, når I kortlægger jeres netværk, så I får øje på de potentielle frivillige, der adskiller sig fra jer i fx alder eller kompetencer.

Ud over at rekruttere via jeres personlige netværk kan I også bruge netværksmetoden til at rekruttere nye frivillige i et specifikt område, fx i de boligområder, hvor målgruppen for jeres tilbud bor. Eller I kan rekruttere frivillige inden for jeres egen medlemskreds; blot fordi man er medlem af en forening, er det ikke sikkert, man har overvejet at blive frivillig. Så her kan en personlig opfordring også være vejen til at blive frivillig hos jer.

Fordele og ulemper ved netværksmetoden

Fordele	Ulemper
Kræver færre organisatoriske ressourcer	Kræver engagerede frivillige, der vil og kan bruge tid på opsøgende arbejde
Nye frivillige har allerede kendskab til jeres formål og tilbud	De frivilliges profiler bliver for ens, hvis rekrutteringen sker i samme sociale miljø
Let at gå til	Kan pålægge den enkelte frivillige et stort ansvar for, om rekruttering og match er en succes
God i mindre byer og lokalsamfund	Meget personafhængigt og potentielt sårbart, hvis en frivillig med et godt netværk stopper

Sådan udfører I netværksøvelsen

Med øvelsen "Kortlæg jeres netværk" kan I få overblik over, hvem I hver især og tilsammen har i jeres netværk. Kortlægningen kan bruges som en arbejdsplan for jeres rekrutteringsindsats, fordi den giver jer en liste med konkrete personer, I efterfølgende kan kontakte.

I skal bruge: Post-its, et stort stykke papir (A1) eller en tavle + kuglepenne. Jeres forenings version af Match-øvelsen (se side 32).

Vi anbefaler, at I laver øvelsen i rekrutteringsudvalget og/eller bestyrelsen. Hvis I vil nå endnu bredere ud, kan I overveje at lave en workshop for jeres faste frivillige for at få flere navne på nye, potentielle frivillige i spil.

Del 1: Identificer relevante personer uden for og inden for jeres netværk

- 1) Start med at notere personer eller grupper af personer uden for jeres eget netværk, som kunne være potentielle frivillige i jeres forening (**ukendte**).
- 2) Noter dernæst i den midterste ring **bekendte** relationer, som I ikke har en personlig relation til, men som stadig er en del af jeres netværk. Disse personer kan både være potentielle frivillige for jeres lokalafdeling eller personer, som kan hjælpe jer med at etablere kontakt til de potentielle frivillige, I noterede yderst (**uden for eget netværk**).
- 3) Noter til slut i den inderste ring **kendte** personer, som I har en personlig relation til. Disse personer er som udgangspunkt ikke de mest oplagte at spørge, men personlige relationer kan hjælpe med at etablere kontakt til de potentielle frivillige, I noterede i den yderste ring (uden for eget netværk).
- 4) Brug beskrivelserne i Match-øvelsen til at se, hvordan hvert af de navne, I har skrevet ned, matcher foreningens sag og opgaver, og hvordan personens kompetencer og livsvilkår matcher jeres forventninger. Hver gang der er et match, sætter I navnet op på jeres netværkskort. Arbejd eventuelt sammen to og to, så I får sparring på de personer, I sidder med.

Del 2: Spørg personerne (direkte), eller lad andre i jeres netværk spørge for jer (indirekte)

- 1) Er der **bekendte** relationer i jeres eget netværk, som kunne være relevante frivillige for jeres forening? (Direkte kontakt).
- 2) Er der folk på jeres papir, enten **kendte** eller **bekendte**, som på jeres vegne kan opfordre **ukendte** uden for jeres netværk til at blive frivillige for jeres lokalafdeling? (Indirekte kontakt).

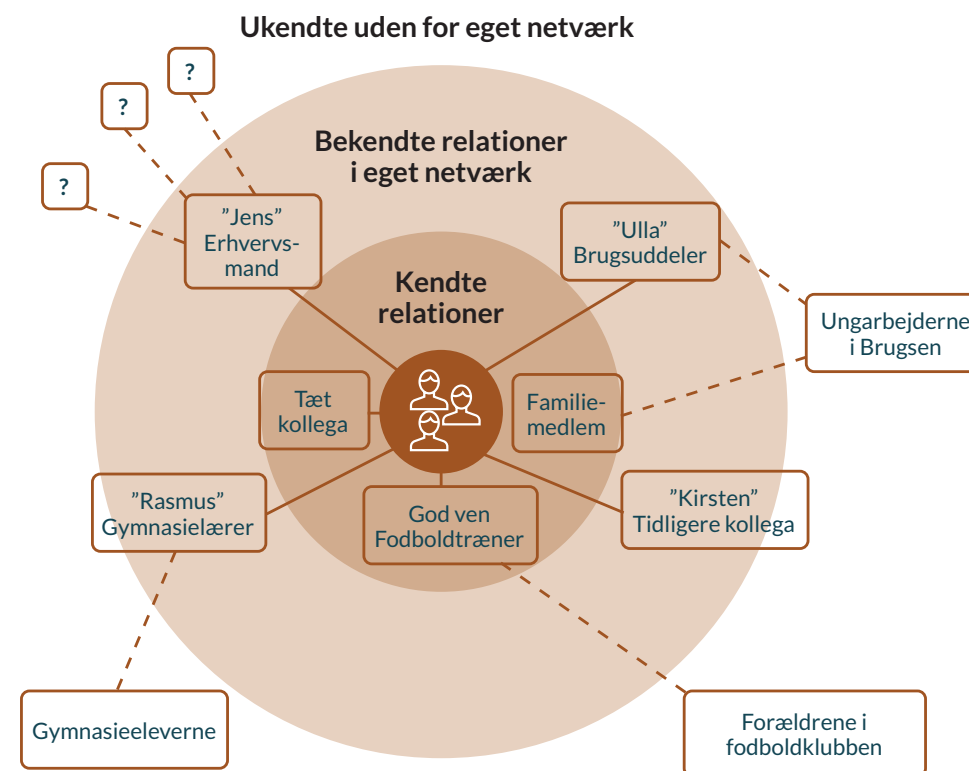
Når I er færdige med at kortlægge og matche jeres netværk, aftaler I, hvem der skal kontakte de navne, I nu har på jeres fælles liste. Husk, at det mest effektive er at spørge bekendte fremfor nære venner. Derfor kan det være en god ide at bytte lidt rundt på navnene, hvis nogle af dine nære venner fx er bekendte til andre i gruppen.

I kan i fællesskab udarbejde et stykke papir med de vigtigste pointer, som I kan bruge, når I kontakter navnene på listen. Papiret kan besvare spørgsmål som: Hvad står jeres forening for? Hvem gør I en forskel for? Hvilken opgave søger I frivillige til – og hvorfor spørger I netop den person, om vedkommende vil være frivillig hos jer? Hvad kan den, I kontakter, bidrage med (både ift. den konkrete opgave og ift. foreningen og frivilligfællesskabet)? Hvilke kompetencer kræver opgaven? Hvor meget tid kræver opgaven af den potentielle frivillige? Og hvad kan I tilbyde den frivillige? Hvad er det for et fællesskab, den potentielle frivillige bliver en del af? Det vigtigste er, at I kan sætte ord på, hvorfor I ser et godt match mellem jeres forening, opgaven og den potentielle frivillige, I kontakter.

Eksempel på netværksøvelsen

Uden for ringene har rekrutteringsudvalget noteret personer fra lokalsamfundet, som potentielt kunne være frivillige i deres forening: "Ungarbejderen i Brugsen", "forældrene i fodboldklubben" og "gymnasieeleverne". I eksemplet har ingen i rekrutteringsudvalget direkte kontakt til de tre frivilligmålgrupper. Derfor må rekrutteringsudvalget prøve at etablere kontakt til de potentielle frivillige gennem andre personer i deres fælles netværk. Rekrutteringsudvalget finder frem til, at de kender "Ulla", som er brugsuddeler, og som har kontakt til ungarbejderen. Et andet medlem af rekrutteringsudvalget har en familiær relation, der også kender ungarbejderen og sandsynligvis kan hjælpe med at etablere kontakt. Det tredje bestyrelsesmedlem har en god ven, som er fodboldtræner og kan hjælpe med kontakten til forældrene i fodboldklubben. Den gode ven er et eksempel på en personlig relation, der ligesom den familiære relation kan hjælpe med at etablere kontakt til personer uden for rekrutteringsudvalgets fælles netværk, men som ikke i sig selv er oplagte at spørge. Flere i rekrutteringsudvalget kender også "Rasmus", der er gymnasielærer. Han kan hjælpe med at etablere kontakten til gymnasieeleverne.

På baggrund af kortlægningen skal rekrutteringsudvalget beslutte, hvilken af de potentielle frivilligmålgrupper de ser størst potentiale i. Til dette arbejde genbesøger de Match-øvelsen for at blive helt skarpe på, hvilke frivillige der er de rigtige for deres forening. Yderligere skal de beslutte, hvem fra rekrutteringsudvalget der skal tage den indledende kontakt til den eller de personer, de udvælger.



2.1.2 Kampagnemetoden

Hvis I ønsker at rekruttere bredere end jeres eget netværk, er det kampagnemetoden, I skal arbejde med. Kampagnemetoden er nemlig en mere udadrettet og bred strategi, hvor I benytter flere kanaler (både online og offline) til at nå ud til potentielle frivillige, og hvor I arbejder målrettet med rekruttering og synlighed over længere tid.

Ved at være synlige i længere tid og i flere sammenhænge øger I kendskabet til jeres forening, jeres aktiviteter og den forskel, frivillige gør for jeres målgruppe. Mange frivillige på det sociale område engagerer sig, fordi de interesserer sig for sagen og/eller har sympati for målgruppen. Omvendt kan potentielle frivillige også få vakt en interesse for en sag eller få sympati for en målgruppe, når de hører om jeres arbejde, ligesom interessen også kan vækkes, når der er fokus på særlige målgrupper eller udfordringer i medierne. En veltilrettelagt kampagnestrategi betyder, at I kan nå ud til flere potentielle frivillige – og i modsætning til netværksmetoden er der mulighed for at nå andre typer af frivillige end dem, I allerede har i jeres egne netværk.

Med kampagnemetoden kan I sætte de helt store sejl til og lave en større og mere ressourcekrævende indsats, eller I kan fokusere jeres indsats på færre kanaler. Uanset tilgangen stiller metoden en række krav til jeres forening. Fx at I har:

- et sekretariat eller et dedikeret rekrutteringsudvalg (eller kampagnegruppe), der kan koordinere opslag på sociale medier og kampagner.
- ressourcer og kompetencer til at skabe opmærksomhed, fx på sociale medier eller ved at være til stede på uddannelsesinstitutioner eller andre steder, hvor den målgruppe, I vil nå ud til, befinder sig.
- ansatte eller frivillige, der løbende kan håndtere og sortere i henvendelser fra potentielle frivillige.
- ressourcer til at holde samtaler og matche frivillige med relevante aktiviteter eller opgaver, i takt med at nye frivillige melder sig på banen.
- relativt standardiserede procedurer for oplærings- eller træningsforløb af frivillige for at sikre en god opgaveløsning og et godt match, når foreningen ikke har et personligt kendskab til den enkelte frivillige.

Kampagnemetoden er mest effektiv i større byområder, hvor der er flere potentielle frivillige. I tyndere befolkede dele af landet kan metoden være vanskeligere at benytte, da udbuddet af frivillige med uddannelses- og jobprofiler, der matcher opgaver og brugere, er mindre. Hvis I befinder jer i et område, hvor udbuddet af frivillige ikke er så stort, men hvor der stadig er behov for sociale indsatser, er det derfor vigtigt, at I tilpasser jeres kampagnestrategi, så den passer til jeres område. Ligesom med netværksmetoden skal I tilrettelægge jeres kommunikationsindsats med afsæt i SPOL-faktorerne (se afsnit 1.4) og pointerne fra Match-øvelsen (se side 32), så I sikrer et godt match mellem Sag & værdier (S), Opgaver & kompetencer (O) og/eller Livssituation (L).

Fordele og ulemper ved kampagnemetoden

Fordele	Ulemper
Kan nå ud til mange potentielle frivillige	Kan være ressourcekrævende (økonomi og timer)
Kan sikre mere diversitet i rekrutteringen	Kræver en vis grad af kommunikationskompetencer for at være effektiv
God i større byområder eller områder med mange potentielle frivillige	Behov for løbende at afholde samtaler og matche potentielle frivillige med de rette opgaver
	Kan kræve koordinering og afklaring med hovedorganisation

Der er en lang række rekrutteringskanaler, I kan gøre brug af i jeres kampagnestrategi. Herunder:

- Nyhedsbreve
- Avisannoncer (fx i lokalavisen eller i fag- eller ugeblade)
- Jeres hjemmeside
- Frivilligjob.dk
- Sociale medier

Vær dog opmærksom på, at udviklingen i de digitale teknologier og de sociale mediers algoritmer går stærkt, og at det derfor altid er en god idé at sætte sig ind i, hvad der virker lige nu, fremfor at gøre det samme på de samme kanaler som sidst.

Nyhedsbreve og annoncer i aviser er i skrivende stund ikke så udbredte som opslag på jeres egen hjemmeside, brug af jobportaler som frivilligjob.dk og kommunikation på sociale medier. På sociale medier kan I både lave indhold til dem, der allerede følger jer, og I kan lave annoncer, som i modsætning til annoncer i fx ugeaviser kan målrettes en meget specifik målgruppe. Prisen for at reklamere på sociale medier er ofte betydeligt lavere end i trykte medier. Det vigtigste er, at I sætter jer ind i, hvilke kanaler jeres potentielle frivillige benytter sig af, og bruger jeres kræfter dér.

En kanal, som kan være meget effektiv, men som relativt få foreninger benytter sig af, er at være fysisk til stede, fx når der er arrangementer i jeres lokalområde eller på ungdomsuddannelser og uddannelsesinstitutioner. Her har I mulighed for at komme i direkte kontakt med potentielle frivillige og allerede på stedet skabe interesse for jeres sag og den forskel, man kan gøre som frivillig i jeres forening. Den personlige opfordring til at blive frivillig er uanset metode en af de mest effektfulde metoder til at få nye frivillige ombord. Og så er det direkte møde også en

mulighed for at lave en indledende forventningsafstemning, som på sigt kan være med til at skabe et godt match.

Hvis I vil have inspiration til rekrutteringsaktiviteter på skoler og uddannelsesinstitutioner, er der hjælp at hente i guiden ”Rekruttering af unge frivillige på skoler og uddannelsesinstitutioner” på frivillighed.dk/publikationer/faa-frivillige.

Hold fokus på modtageren, når I kommunikerer

Når I benytter skriftlig kommunikation, fx når I udarbejder rekrutteringsopslag, skal I sikre jer, at opslaget giver svar på fire grundlæggende spørgsmål:

- Hvilken opgave skal den frivillige hjælpe med at løse?
- Hvorfor er det vigtigt, at opgaven bliver løst?
- Hvad skal den frivillige investere af tid og ressourcer?
- Hvad tilbyder I den frivillige til gengæld for indsatsen?

Derudover skal der være en tydelig afsender, gerne med en kort og engageret beskrivelse af, hvad foreningen er og arbejder for.

I skal også skrive, hvordan den interesserede kandidat kommer i kontakt med jer. Er der fx et telefonnummer, man kan ringe til? Hvem i foreningen skal man have fat i? Hvilket tidspunkt er det bedst at kontakte jer på?

Har I gode billeder fra jeres foreningsaktiviteter, så brug dem sammen med opslaget eller annoncen. Et godt billede fortæller i sig selv en historie om det arbejde og det fællesskab, den nye frivillige bliver involveret i. Det kan være et billede med mennesker i aktivitet, et portræt af en frivillig eller en bruger, som potentielle frivillige kan spejle sig i, eller andre stemningsfulde billeder, som viser den forskel, foreningens arbejde gør. Et godt billede er altså ikke et billede af jeres lokaler, men et billede med mennesker og aktivitet.

På sociale medier er små videoer også en mulighed. Det kan være et lille interview med en frivillig om, hvad vedkommende får ud af at være frivillig hos jer (fx gøre en forskel for nogen, bruge sine kompetencer, være en del af et fællesskab). Det kan også være en bruger, der fortæller, hvilken betydning det har for vedkommende at være en del af jeres tilbud. Eller det kan være en film med stemningsbilleder fra jeres forenings(aktiviteter), hvor I i en såkaldt voiceover svarer på de fire spørgsmål ovenfor og forklarer kort, hvem I er, og til sidst hvad man skal gøre, hvis man vil være frivillig hos jer. Hvis I bruger video på sociale medier, så husk både at tekste filmene (så de kan ses uden lyd) og at skrive en god tekst i opslaget med tydelige kontaktinformationer. Målet med alt det indhold, I laver, er at gøre potentielle frivillige nysgerrige på jeres arbejde og at gøre det let for dem at kontakte jer, når den første interesse er vakt.

Husk endnu en gang på Match-øvelsen (se side 32). Hvis I har arbejdet grundigt med den, vil det være lettere for jer at kommunikere jeres budskab og nå de frivillige, der er de rette for jeres forening, sag og målgruppe.

At arbejde med kampagnemetoden betyder, at I skal være til stede flere steder, så I når bredt ud til potentielle frivillige. En effektiv kampagnestrategi forudsætter samtidig, at I har et skarpt fokus på, hvem I vil nå ud til. Det handler ikke om at nå ud til hvem som helst, men om at ramme de frivilligmålgrupper, I har formuleret i Match-øvelsen. Lidt forenklet kan man sige, at hvis I kommunikerer til alle... kommunikerer I til ingen. Derfor er det altid mere effektivt at arbejde fokuseret på at nå ud til én frivilligmålgruppe via flere kanaler end at sprede jeres kommunikation lidt halvhjertet i håbet om at nå ud til en bredere gruppe af mennesker. Og så skal I prioritere de kanaler, hvor jeres frivilligmålgruppe er til stede – og afstemme jeres kampagneambitioner med jeres ressourcer. Hellere starte med en mindre ressourcekrævende kampagne, som I kan følge til dørs, end at slå et stort brød op, hvor I ender med at tabe pusten halvvejs.

Gode råd til at skrive engagerende og fængende

Aftal nogle få rammesættende principper for, hvordan I kommunikerer, fx:

- Vi skriver i en positiv tone
- Vi skriver i et aktivt sprog (”Vi har brug for flere frivillige for at kunne hjælpe endnu flere” fremfor ”Frivillige søges”)
- Brug gode billeder og video, som viser hverdagen i jeres forening.

Jeres tekster (og kommunikation i det hele taget) skal altid tage udgangspunkt i modtagerens behov eller situation. Start derfor altid med at fortælle ikke bare AT man kan gøre en forskel, for det kan man mange steder, men *hvordan* man som frivillig hos jer kan gøre en forskel – og for hvem. Vær specifik, og giv konkrete eksempler, så potentielle frivillige let kan identificere sig med jeres sag og arbejde.

Start altid med det vigtigste først, så I er sikre på at fange modtageren ind med det samme, og brug tid på at lave en fængende overskrift. Eller, hvis det er et opslag på sociale medier, tænk ekstra grundigt over den første sætning; hvad er det, der skal fange modtagerens opmærksomhed?

Husk, at hvis I bruger kampagnemetoden til at rekruttere nye frivillige, skal al kommunikation afsluttes med en opfordring til handling. Huskesætningen til jer er: Hvad vil vi gerne have modtageren gøre, når de har læst teksten eller set videoen? Det kan fx være en opfordring til at dele opslaget eller helt konkrete oplysninger om, hvordan man kontakter jer for at høre mere om foreningens arbejde.

Vend hurtigt tilbage på henvendelser

Når I for alvor skyder gang i jeres kampagne, er det vigtigt, at I har aftalt, hvem der svarer på henvendelser, hvor hurtigt I svarer, og hvordan I bedst får guidet en ny, potentiel frivillig videre. Der er mange tilbud at vælge imellem, og vi bliver hver dag bombarderet med utallige tilbud, som vi kan bruge vores tid på. En potentiel frivillig kontakter jer måske med en lille, spirende nysgerrighed, og det vindue kan hurtigt lukke igen. I skal naturligvis ikke stå til rådighed døgnet rundt, men I kan fx udarbejde et autosvar til mailen eller en standard-sms, så modtageren med det samme ved, at I har fået vedkommendes henvendelse. Husk altid at skrive i et autosvar, hvornår man kan forvente at høre fra jer – og undlad at være alt for formelle. Skriv hellere: ”Jeg ringer til dig i løbet af den næste uge” fremfor: ”Du hører fra os i løbet af den næste uge” – og brug så vidt muligt en personlig hilsen: ”Venlig hilsen Inger Madsen, frivillig i XXX” fremfor et anonymt: ”Venlig hilsen *Foreningens navn*”. På den måde viser I, at der er et engageret menneske i den anden ende.

Sådan udarbejder I en konkret og effektiv kampagneplan

1. Med afsæt i Match-øvelsen skal I definere den eller de frivilligmålgrupper, I vil rekruttere. Hvis I har flere ressourcer til rådighed, kan I vælge flere målgrupper. Hvis I er en mindre forening med begrænsede ressourcer, er det bedre at fokusere jeres indsats på én målgruppe.
2. Undersøg, hvilke kanaler jeres udvalgte frivilligmålgruppe bruger; hvilke sociale medier er deres foretrukne, læser de opslag på fx jobportaler, og hvor færdes de i deres hverdagsliv (hvor kan I møde dem ansigt til ansigt)?
3. Brug SPOL-faktorerne til at kortlægge, hvordan I bedst sikrer, at der er et match mellem foreningens sag og opgaver og frivilligmålgruppens værdier og forventninger. Kortlægningen er med til at skærpe jeres kommunikationsindsats, så I taler direkte til netop den målgruppe, I gerne vil rekruttere.
4. I er nu klar til at lave en kampagneplan. Først skal I beslutte, hvor lang tid kampagnen skal løbe over, så I kan lave en tidslinje over kampagnen. Læg derefter en plan for hver af de kanaler, I vil bruge i kampagnen, og orienter jer om, hvad der virker bedst på netop de kanaler lige nu. Hvis kampagnen fx løber over en måned, kan I nu skrive opgaver ind hen over perioden som i en oversigtskalender (se eksempel). Opgaverne skal være specifikke, så der ikke er tvivl om, hvad vinklen skal være i et bestemt opslag på sociale medier. Noter, hvem der har ansvar for at udføre de enkelte opgaver.
5. Husk at afklare, om I har de kompetencer, der er nødvendige for at løfte opgaverne i kampagneplanen. Måske er der brug for at finde en til at hjælpe med specifikke opgaver, for at I kan komme i mål med jeres plan.
6. Følg løbende op på kampagneplanen. Hvad virker? Hvad virker ikke? Måske er der brug for at justere planen, så I bruger jeres ressourcer rigtigt?

2.2 GENSIDIG FORVENTNINGSAFSTEMNING SIKRER ET GODT MATCH FRA FØRSTE MØDE

Når jeres rekrutteringsstrategi begynder at virke, vil I formentlig komme i kontakt med flere mennesker, der overvejer at blive frivillige hos jer. Det kan være fristende at forsøge at overtale alle potentielle frivillige, men det er vigtigt, at I allerede ved det første møde sikrer jer, at der er basis for et godt match mellem jeres forening og potentielle frivilliges ønsker, drømme og forestillinger om, hvordan det vil være at være frivillig hos jer. Potentielle frivillige møder jer med nysgerrighed og en spirende lyst til at engagere sig og gøre en forskel. I det møde sikrer en gensidig forventningsafstemning, at både I og potentielle frivillige bruger jeres tid og engagement klogt, når begge parter afklarer, om der er et godt match mellem jer. Den første gensidige forventningsafstemning mellem forening og frivillig er nemlig fundamentet for den uformelle kontrakt, som så at sige binder jer til hinanden. Match-projektet beskriver opgaven i det første møde som *primær matchning*.

Mange foreninger oplever, at det er værdifuldt med et første uforpligtende møde mellem foreningen og potentielle frivillige. Det kan fx være et informationsmøde, hvor potentielle frivillige kan vurdere, hvorvidt jeres forening er noget for dem. Her har I mulighed for at fortælle, hvilke opgaver I har brug for frivillige til, hvordan opgaverne skal løses, hvilke forventninger I har til jeres frivillige, hvordan I arbejder med at motivere og anerkende frivillige, hvordan kulturen er i jeres forening, og hvad frivillige får ud af at bruge en del af deres tid hos jer. Et informationsmøde er også en mulighed for, at potentielle frivillige helt uforpligtende kan stille spørgsmål og afklare, om de kan se sig selv i opgaverne og jeres frivilligfællesskab.

Uanset om I møder potentielle frivillige til et informationsmøde, til frivilligbazar på torvet eller et helt tredje sted, så er det vigtigt, at I fortæller, hvad I står for, hvilke forventninger I har, og hvordan man som frivillig konkret udfører det praktiske arbejde. Vær særligt opmærksom på, at ord som "frivillighed" og "frivilligt socialt arbejde" kan tillægges utallige betydninger og forventninger til praksis, som blandt andet afhænger af den enkeltes forståelse af og erfaringer med frivilligt arbejde og foreningsliv. Sørg derfor for at være skarpe på, *hvad* frivillighed er hos jer – og hvad det helt konkret betyder at gøre en forskel i jeres forening.

Det hedder sig populært, at man ikke kan stille krav til frivillige, fordi de er der af egen drift. At engagementet skal være drevet af lyst og ikke af pligt. Ikke desto mindre peger samtaler med flere ledere i Match-projektet på, at netop det at stille krav kan være med til at fastholde frivillige. Nye frivillige kommer nok ind ad døren, fordi de har lyst til at engagere sig, men det, der blandt andet motiverer dem til at fortsætte deres engagement, er også en oplevelse af, at det har en betydning, at de møder op. Altså at der i engagementet også ligger en forpligtelse over for både foreningen, fællesskabet og brugerne.

Derfor er det vigtigt, at I fortæller, hvis I har specifikke forventninger til, at de frivillige engagerer sig i et bestemt tidsrum, med en bestemt frekvens eller i bestemte aktiviteter. Samtidig viser I, at I tager jeres formål og ikke mindst jeres brugermålgropper alvorligt, fordi I er optaget af at skabe gode match, som både motiverer den frivillige og sikrer en vis stabilitet for brugerne, hvilket ofte vil have betydning for, hvor godt det lykkes for den frivillige – og jer som forening – at løfte kerneopgaven.

Ud over jeres sag, værdier og den konkrete opgave har også indretningen af lokaler samt atmosfæren i fysiske såvel som digitale rum, betydning for den frivilliges oplevelse af at være havnet det rigtige sted. Om man skal være frivillig online, i et privat hjem eller i foreningens lokaler, er betydningsfuldt for den hjælp, den frivillige oplever at kunne give, og for den supervision og støtte, frivillige kan få fra jer. Hvis man er frivillig online eller i private hjem, kan der være langt imellem, at man møder andre frivillige – og for nogle er det at være en del af et fysisk hverdagsfællesskab en stor motivationsfaktor.

Den første forventningsafstemning sker med andre ord i det allerførste møde mellem jer og en nysgerrig potentiel frivillig. Jeres opgave er at sikre, at der er et godt match mellem den opgave, I ønsker løst, jeres frivillige fællesskab og den nye frivilliges forventninger og ønsker.

Jo mere klart og meningsfuldt opgaver og pligter står for den frivillige, og jo mere tydelige I kan beskrive, hvad frivillige kan forvente at få ud af deres engagement, jo lettere vil det være for nye frivillige at afsætte tid og forpligte sig til opgaverne og engagere sig i jeres forening. I den afklarende fase spiller særligt to SPOL-faktorer en vigtig rolle: Sag (kan en potentiel frivillig se egne værdier afspejlet i jeres sag, formål og arbejde), og Livssituation (er den frivilliges hverdagsliv og livssituation kompatibel med jeres forventninger til det frivillige engagement).

GirlTalk

Frivillige rådgivere kan gøre en forskel, selvom de ikke ser målgruppen i øjnene

Foto: Sabrina May.

Det er en kendsgerning, at frivillige skal opleve at gøre en positiv forskel for at bevare deres motivation og styrke tilknytningen til de foreninger, hvor de lægger deres engagement. Men hvordan kan frivillige opleve at gøre en forskel for en målgruppe, de aldrig møder ansigt til ansigt og primært hjælper gennem et chat-modul? Det har GirlTalk knækket koden til. Det handler fx om at indtænke målgruppens feedback aktivt i indsatsen. Men det handler også om at turde definere og afgrænse frivilligmålgruppen, så brugerne kan spejle sig i dem. Lige så vigtigt er det, at frivillige kan sætte ord på deres egne grænser – og sidst, men ikke mindst, er fællesskabet blandt de frivillige afgørende for, at GirlTalk kan løse deres kerneopgave.

MÅLGRUPPEN SKAL KUNNE SPEJLE SIG I DE FRIVILLIGE

I GirlTalk arbejder de for at forebygge mistrivsel blandt piger og unge kvinder, styrke deres selvværd og hjælpe dem, der har det svært. Det gør de blandt andet gennem deres anonyme sms- og chatrådgivning, som er foreningens største aktivitet med flere hundrede frivillige tilknyttet. Samtalerne i rådgivningen kan handle om alt fra menstruation og kærestesorger til ensomhed og selvskade. Som ungerådgiver er den frivillige med til at skabe et tillidsfuldt rum, hvor piger og unge kvinder kan dele svære ting i livet uden at føle sig forkerte. Marianne Obed Madsen er teamleder for rådgivninger i GirlTalk. Hun understreger, at foreningens indsats virker, fordi pigerne, der kontakter GirlTalk, kan spejle sig i de frivillige. Derfor kan rollen som frivillig ungerådgiver ikke besættes af hvem som helst. Marianne uddyber:

"Vi rekrutterer kvinder til vores ungerådgivning, og de er alle fra 18 år og op til start 30'erne. Det er i hvert fald dér, vi generelt hører, at rådgiverne selv siger, at de bliver 'for gamle' og ikke længere kan relatere til de piger, de skriver med. Hvis ikke rådgiverne kan relatere til pigerne, er det vanskeligt at skabe den spejling, som er afgørende for, at vores indsats virker. Pigerne, som skriver til os, kan spejle sig i en anden ung kvinde, som fx ved, hvad det vil sige at være usikker omkring sin krop eller at have kærestesorger. En, som kender usikkerheden: Kan han nu lide mig, eller gør jeg nu det rigtige?"

Som Marianne forklarer, er det særlige i GirlTalks ungerådgivning, at brugerne af tilbuddet oplever at kunne spejle sig i de frivillige, og netop spejlingen er afgørende for at skabe den tillidsfulde relation mellem den frivillige rådgiver og pigen, som skal kunne dele de svære ting i livet uden at føle sig forkert. Derfor er en væsentlig del af GirlTalks rekrutteringsstrategi at definere frivilligmålgruppen klart og tydeligt i deres rekrutteringsmateriale.

Der findes andre tilbud i foreningen, fx forælderrådgivning og nogle organisatoriske opgaver, hvor diversiteten i frivilligruppen sagtens kan være bredere, både når det gælder køn og alder. Men ungerådgivningen, som er den største aktivitet i foreningen, kræver en klar afgrænsning af frivilligmålgruppen og derved også en tydelig frivilligprofil, når nye frivillige skal rekrutteres.

GRÆNSESÆTNING – EN SVÆR, MEN VIGTIG BALANCE

En stor del af arbejdet som ungerådgiver er at tale med piger om svære og indimellem tunge emner. I den forbindelse kan pigerne være dybt påvirkede følelsesmæssigt. Derfor går foreningen op i at klæde de frivillige på til at kunne kende og forstå deres egne grænser – og sætte dem kærligt og tydeligt, hvis det er nødvendigt. Arbejdet med at klæde de frivillige godt på til rådgiveropgaven foregår både formelt gennem GirlTalks etårige uddannelsesforløb og mere uformelt i det daglige på vagterne og med de ansatte, som koordinerer ungerådgivningen.

På GirlTalks uddannelse har de flere forskellige kurser, der klæder de frivillige på til arbejdet med at holde samtaler og samtidig passe på sig selv. Som en del af uddannelsen arbejder de frivillige med forskellige cases baseret på de svære samtaler i GirlTalk, hvor de frivillige øver sig i at sætte grænser kærligt og respektfuldt. Som Marianne forklarer, er det en vanskelig opgave, fordi grænserne er meget forskellige fra person til person:

”I vores etiske retningslinjer står, at du som frivillig ikke må eller skal tillade grænseoverskridende adfærd eller tillade noget, som overskrider dine grænser for, hvordan man almindeligvis er sammen som mennesker. Jeg fokuserer rigtigt meget på, at det ikke er os som organisation, der kan fortælle dig, hvornår lige præcis din grænse er overtrådt. For den kan være overtrådt ét sted for én og et andet sted for en anden. Og det handler ikke om, hvor robust man er. Det handler om ens personlige erfaringer, levet liv og oplevelser af grænser. Og dem vil vi rigtigt gerne have, at rådgiverne lærer at kende på vores uddannelse, men selvfølgelig også bliver klogere på, i takt med at de får mere erfaring som rådgivere.”

Foruden cases og praksiserfaring anvender GirlTalk også en model, der støtter den frivillige i at betragte samtalen på et analytisk plan. Modellen hjælper den frivillige med at forholde sig til, hvad der sker i samtalen – fx hvad det er for følelser, pigen oplever, og hvordan hun reagerer på dem. Ideen med at gå analytisk til værks er at hjælpe den frivillige med at stille sig sammen med pigen, uden at overtage hendes følelser, og derved undgå at blive personligt ansvarlig for pigens følelser. Det minimerer risikoen for, at den frivilliges grænser overskrides, eller at hun bliver omsorgstræt, frustreret og mister engagementet i den enkelte samtale. Det er en svær balance, for som nævnt afhænger hele indsatsen samtidig af, at den frivillige rådgiver og pigen får skabt et fortroligt og tillidsfuldt rum. Denne fortrolighed opstår ikke på det analytiske plan, men tværtimod på den relationelle plan, når den frivillige formår at spejle pigens oplevelser og følelser. Marianne uddyber:

”Vores rådgivere kan være vidner til en masse forskellige følelser, som pigerne sidder med. De to grøfter er, at rådgiverne overtager følelserne selv – eller bliver underinvolverede. Men med de rette redskaber til at styre samtalen og med løbende sparring kan rådgiverne hjælpe med at spejle følelserne og lære at være i det svære sammen med pigerne. Når rådgiverne lærer det, undgår de at overtage følelserne fra pigerne.”

Marianne understreger, at det i sidste ende også handler om, at rådgiverne kan bruge den ramme, GirlTalk udgør, med foreningens klare værdier, blandt andet at alle mennesker er værdifulde. Hvis de fx rådgiver piger med lavt selvværd, kan det give rådgiverne mere slagkraft at bruge GirlTalk og det fællesskab, som GirlTalk repræsenterer, som afsender af budskabet, fremfor at det alene kommer fra den enkelte rådgiver.

FASTE HOLD FASTHOLDER RÅDGIVERNE I GIRLTALK

”Når vi rekrutterer frivillige til sms- og chatrådgivningen, så rekrutterer vi egentlig både til det at rådgive, men også til det at være en del af et fællesskab.”

Sådan indleder Marianne, når hun fortæller om fællesskabet i GirlTalk. Når nye frivillige starter som rådgivere, kommer de ind på et fast hold, hvor de samme seks til otte rådgivere mødes på hver vagt. Det skaber en tryghed og et fællesskab. Marianne uddyber:

”Vores mål er et fællesskab, hvor du deler. Vores frivillige har ofte en snackordning, de har lidt musik på. De sidder rundt om et stort bord, lidt dagligstueagtigt, og med hver deres bærbare computer. Nogle gange dæmper de lyset. De hygger sig, og samtidig er der plads til, at de kan fordybe sig i samtalerne med pigerne. Den kultur, der er blandt dem, giver dem en tryghed, der gør det lettere at sige: Hey, nu har jeg lige brug for lidt sparring fra jer andre.”

Foruden rådgiverne er der på hver vagt en holdleder med ansvar for fællesskabet. Holdlederen har primært fokus på rådgiverne og er derfor i mindre grad i dialog med pigerne, som skriver. Holdlederens rolle er at facilitere fællesskabet mellem rådgiverne, fx ved at fordele opgaver, sikre den gode stemning og sørge for, at alle får den sparring, de har brug for. Holdlederen har også en vigtig funktion i at have overblikket over de samtaler, der foregår i løbet af en vagt og på tværs af dagens vagter. Med det overblik kan holdlederen nemlig opfordre rådgiverne til at give hinanden sparring inden for emner, som går igen. På den måde fungerer holdlederne, ifølge Marianne, som en slags frivillige mellemledere. De lægger også en del flere timer end rådgiverne og sørger for at være bindeleddet til de ansatte i GirlTalks sekretariat. De faste hold er derfor en vigtig brik i foreningens arbejde med fastholdelse og har stor betydning for at sikre de frivilliges tilknytning til foreningen over tid.

Ud over den uformelle sparring og støtte, som rådgiverne oplever i hverdagen, er det i GirlTalk vigtigt at følge op kontinuerligt med de frivillige. Derfor tilbyder holdlederne halvårlige trivsels-samtaler med de frivillige rådgivere for at sikre, at de trives i foreningen og fællesskabet. Samtidig er samtalerne en anledning til at tale om kompetenceudvikling. Det kan være om konkrete emner, som rådgiveren synes er vanskelige at håndtere, eller det kan være på en lidt større skala, hvis rådgiveren fx ønsker mere ansvar eller selv gerne vil prøve kræfter med nye opgaver.

På trods af styrken i de faste hold understreger Marianne, at de også har initiativer, der støtter fællesskabet i GirlTalk på tværs af holdene, fx frivilligevents med socialt og fagligt indhold. Når man kender hinanden på tværs, er det mere trygt for rådgiverne, fx ved sygdomsmeldinger eller afbud, at dække ind for hinanden på andre hold end deres faste hold.

FEEDBACK FRA MÅLGRUPPEN ER AFGØRENDE FOR DE FRIVILLIGES TILKNYTNING TIL GIRLTALK

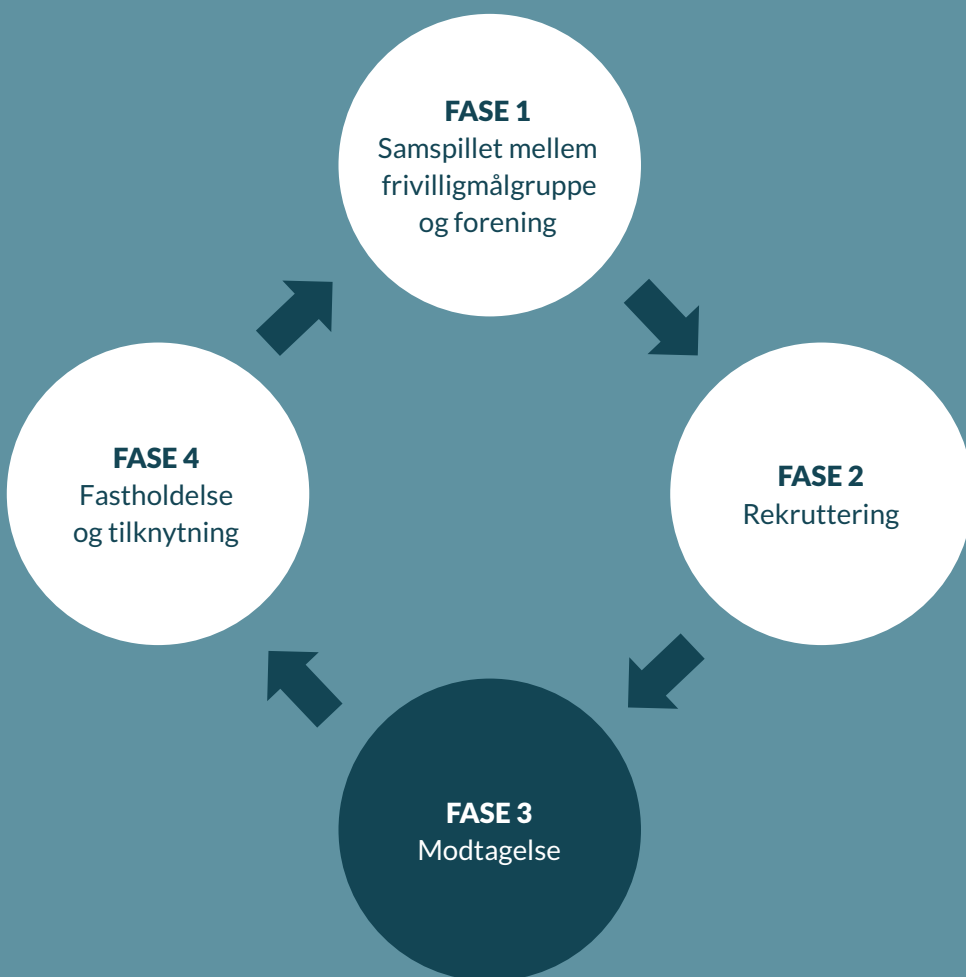
I GirlTalk er de meget bevidste om, at målgruppens feedback og anerkendelse af de frivillige er afgørende for, at de frivillige oplever at gøre en positiv forskel og fortsat ønsker at lægge deres engagement i foreningen. Samtidig understreger Marianne, at det kan være en ekstra svær opgave at oversætte pigernes feedback til de frivillige rådgivere, når de to parter aldrig ser hinanden i øjnene, da al dialog foregår bag en skærm. Derfor har GirlTalk klare procedurer for feedback. Den er nemlig indtænkt direkte i aktiviteten. Marianne uddyber:

"Der er to muligheder for feedback, som er indtænkt i rådgivningsaktiviteten. Den ene er, at rådgiveren i slutningen af samtalen spørger pigen: Synes du, at vi har nået det, vi skulle nå i dag i vores samtale? Og så er det tit, at pigerne fx svarer: Ja, jeg synes, det har været superdejligt. Eller: Det har virkelig hjulpet mig, og jeg ved lige præcis, hvad jeg skal gøre. Eller: Lige nu har jeg bare fået tømt hovedet. Det var fyldt med tanker – det var alt, jeg havde brug for."

På den måde bliver det den direkte tilkendegivelse fra pigen, som gør, at den frivillige rådgiver oplever at have gjort en forskel. For at kunne bruge dette greb er det vigtigt at have en ramme for samtalen, og at rådgiveren på forhånd har forventningsafstemt med pigen. Ellers er det vanskeligt for pigen og rådgiveren efterfølgende at afklare, om samtalen har bidraget med noget positivt for hende. Derfor understreger Marianne, at de i GirlTalk sørger for at klæde rådgiverne rigtigt godt på til at sætte rammen for samtalen og forventningsafstemme med pigen på forhånd. Det er selvfølgelig for at sikre, at pigen får den hjælp og rådgivning, hun søger. Men det tjener også det formål, at den frivillige rådgiver efterfølgende kan fornemme, om hendes samtale har gjort en positiv forskel for pigen. Marianne fortæller yderligere:

"Den anden mulighed for feedback opstår, når samtalen er afsluttet. Her kan pigen vælge at klikke på et spørgeskema med tre korte spørgsmål og et åbent kommentarfelt. Nogle gange skriver pigerne en lang kommentar, andre gang blot en kort. Men vi har mulighed for at dele kommentaren med den rådgiver, der har skrevet med pigen. Vi deler også pigernes positive feedback i vores nyhedsbreve til rådgiverne. Det er en god måde at give rådgiveren mulighed for at få et indblik i, hvorvidt samtalerne gør en positiv forskel."

Eksemplet viser, hvordan GirlTalks evalueringsredskab – som bruges i organisatoriske sammenhænge til at blive klogere på, hvordan foreningen kan styrke sit tilbud endnu mere – samtidig kan bruges som en kanal til direkte feedback og anerkendelse af de frivillige rådgivere.



FASE 3

Modtagelse

Tillykke! I er nu så langt, at jeres rekrutteringsarbejde begynder at virke, og nye frivillige banker på hos jer. Men der er stadig et vigtigt stykke arbejde at gøre, hvis I skal helt i mål med at fastholde nye og måske helt uerfarne frivillige. Derfor er det afgørende, at I har en plan for, hvordan I tager imod nye frivillige. Uden en klar plan for den første tid er der en stor risiko for, at nye frivillige hurtigt falder fra igen. Det handler både om, at nye frivillige skal vises vej ind i jeres frivilligfællesskab, og at de får den nødvendige oplæring og sparring, så de oplever, at de er kompetente og er med til at gøre en forskel.

En velplanlagt og godt faciliteret opstartsphase sikrer, at nye frivillige oplever, at de bliver taget i hånden og trygt finder deres vej ind i jeres forening. Det gælder både det helt praktiske, som knytter sig til den opgave, de skal løfte, og det mere uformelle, som handler om at finde sig til rette i jeres foreningskultur og skabe gode relationer til brugere og andre frivillige.

Nye frivillige ankommer ofte med stor motivation for at engagere sig. Jeres opgave er at nære den motivation, så den frivillige har lyst til at fortsætte sit engagement hos jer. I denne fase er det derfor særligt vigtigt, at I har fokus på de tre SPOL-faktorer og matchet mellem: Opgaver & kompetencer (O), Person & fællesskab (P) og Livssituation (L).

3.1 BEHOV FOR AT AFSTEMME FORVENTNINGER IGEN VED ANDET MØDE

Når en potentiel frivillig har besluttet sig for at være frivillig hos jer og første gang træder ind ad døren, er der igen brug for gensidig forventningsafstemning. I dette andet møde er opgaven for jer at sikre, at der er et godt match mellem jeres forening, opgaven, brugergruppen og den enkelte nye frivilliges forventninger og ønsker (Match-projektet beskriver opgaven i andet møde som *sekundær matchning*). Det gode match opstår, som beskrevet i Match-øvelsen, når der er overensstemmelse mellem begge parter forventninger. Også af den grund er øvelsen et vigtigt værktøj i arbejdet med jeres rekrutteringsstrategi, for det er her, I bliver helt skarpe på, hvilke typer af frivillige I ønsker at tiltrække. I denne fase, hvor I byder specifikke nye frivillige velkomne i jeres forening, vil to SPOL-faktorer have betydning: Person (hvordan den nye frivilliges matcher med frivilligruppen og brugerne), og Opgaver (hvordan den nye frivilliges erfaringer og ønsker matcher foreningens behov).

Arbejdet med at matche specifikke frivillige med konkrete opgaver kan udføres på forskellig vis. Hvordan opgaven gribes an, afhænger blandt andet af, hvilke ressourcer I har til rådighed, hvordan jeres forening er organiseret, og hvad der er tradition for hos jer. Nogle foreninger matcher frivillige med opgaver ud fra relativt uformelle skøn, der baserer sig på personlige møder mellem leder/rekrutteringsansvarlig og den frivillige. Foruden et godt kendskab til opgaven og brugergruppen i foreningen kræver denne tilgang, at I på mødet kan danne jer et relativt godt billede af

den frivilliges motivation, kompetencer og ressourcer. Andre (primært større) foreninger foretager omfattende screeninger af frivillige og gennemfører mere formelle matchingsprocedurer, hvor frivillige efterfølgende bliver henvist videre til konkrete aktivitetsansvarlige i foreningen, som tager imod og introducerer den frivillige til opgaven.

I det frivillige sociale arbejde vil der ofte være brug for frivillige, der har gode relationelle og sociale kompetencer som tolerance, tålmodighed og vedholdenhed. Det gælder naturligvis særligt i de brugerrettede opgaver. Derfor er det vigtigt at afklare, om den frivillige besidder de egenskaber og kompetencer, der skal til for at kunne lykkes med opgaven. På samme vis er det godt at afstemme, hvis I har forventninger til det frivillige engagement, fordi I ønsker kontinuitet i den frivillige indsats. Igen er formålet med forventningsafstemningen så tidligt som muligt at sikre et godt match mellem nye frivillige og jeres forening.

Når frivillige beskriver fællesskabets betydning, lægger de vægt på, at mulighederne for – og forventningerne til – at være social nok skal være til stede, men den enkelte frivilliges ønsker og livssituation skal også kunne rummes. For nogle vil det sociale samvær med andre frivillige vægte højt, men for andre kan mere eller mindre formelle krav til at engagere sig i fællesskabet ud over opgaven være drænende eller ligefrem demotiverende.

Det er velkendt, at frivillige fællesskaber ligesom alle andre fællesskaber kan udvikle sig til lukkede kredsløb, hvor det kan være vanskeligt for nye frivillige at finde sig til rette. Det er helt naturligt, at der over tid – og særligt i fællesskaber, hvor mange har været med længe – opstår traditioner, ritualer, normer og usagte regler, som er så indlejret i fællesskabet, at ikke engang de erfarne frivillige er bevidste om dem. Det kan fx være, at alle frivillige har deres egen kop med navn på. Det kan være rart for de erfarne frivillige, men for nye frivillige bliver det meget tydeligt, at nogle er mere med i fællesskabet end andre. Og straks melder spørgsmålet sig: Hvor længe skal man mon være frivillig for at få sin egen kop? I det lys kan noget så tilsyneladende banalt som ikke at have en kop, komme til at fremstå som et meget konkret tegn på, at man er en af de nye, som skal gøre sig fortjent til at blive indviet i fællesskabet (få sin egen kop). Det er heller ikke usædvanligt, at der, uden nogen har bemærket det, er faste pladser omkring bordet i frivilligrummet – og mange har oplevet, hvor ubehageligt det kan være, hvis man fornemmer, at man er kommet til at sætte sig på en stol, som allerede er optaget, selvom der ikke sidder nogen på den.

Vaner, normer og traditioner former vores fællesskaber og bidrager til at skabe sammenhængskraft i en gruppe, fordi vi ikke konstant skal tage stilling til, om vi gør a eller b, når vi mødes. Kulturen er således med til at binde fællesskabet sammen, men det er også den selskabelige kultur, der kan gøre det svært at træde ind i fællesskabet. Derfor er der brug for kontinuerligt at arbejde med, hvilke værdier I ønsker, der skal kendetegne jeres frivillige fællesskab – og ikke mindst, hvordan I omsætter værdierne i hverdagen.

Én ting er at beslutte, at I vil have en åben og imødekomende tone over for hinanden, men hvis nye frivillige i stedet bliver mødt af irritation eller indforståede bemærkninger, fordi de ikke kender de sociale koder, er I lige vidt. Det er derfor vigtigt, at I løbende drøfter med jeres frivillige, hvilke usynlige sociale barrierer der kan være for, at nye frivillige kan finde sig til rette i jeres frivillige fællesskab. Hvordan vil I gerne have, at tonen skal være – og hvordan lever I op til den intention i hverdagen? Hvad har nye frivillige brug for at vide for at finde sig til rette i jeres fællesskab? Kort sagt: Hvordan kan I sammen sikre, at traditioner, normer og vaner i jeres fællesskab

er inkluderende? Nogle foreninger er begyndt at udpege tryghedsværter, som frivillige kan tale med, hvis de oplever at blive ekskluderet, og som i det hele taget påtager sig ansvaret for, at det sociale fællesskab er rummeligt, trygt og inkluderende. Til dette arbejde kan det også være en fordel at udarbejde en samværspolitik, der sikrer, at der er en fælles referenceramme for alle i fællesskabet.

I kan se den gensidige forventningsafstemning med nye frivillige og arbejdet med fællesskabskulturen og organisationsmiljøet i jeres forening som filtre, der øger sandsynligheden for et godt match. Når I arbejder systematisk med gensidig forventningsafstemning, herunder også de krav, I måtte have til jeres frivillige, som en del af en veltilrettelagt introduktionsproces, signalerer I samtidig, at I tager jeres frivillige – og dermed også foreningens formål og arbejde – seriøst. I undgår desuden at bruge alt for mange ressourcer på at rekruttere frivillige, der falder fra igen, fordi forventningerne mellem jer ikke har været ordentligt afklaret. Endelig øger det gode, forventningsafstemte match den frivilliges oplevelse af at lykkes med opgaven, mens I omvendt sikrer kvalitet i opgaveløsningen, fordi I har de rette folk på de rette opgaver.

Den gensidige forventningsafstemning i den fase, hvor den frivillige har besluttet sig for at engagere sig, er en del af modtagelsesprocessen, også kaldet onboardingprocessen, som vi nu skal se nærmere på.

3.2 LÆG EN PLAN FOR, HVORDAN I TAGER IMOD OG OPLÆRER NYE FRIVILLIGE

En veltilrettelagt onboardingproces er med til at fastholde og motivere nye frivillige, fordi I hjælper dem med at lande hos jer, samtidig med at de får støtte til at mestre opgaven og oplever, at deres indsats gør en forskel for andre og dem selv. Den gode onboardingproces giver en grundig introduktion – både til det sociale fællesskab, til opgaven og til lavpraktiske informationer, som er nødvendige, for at nye frivillige kan gebærde sig i hverdagen og begynde at føle sig hjemme hos jer. Hvor lang tid onboardingprocessen varer, varierer fra forening til forening, men som minimum bør I tænke onboarding som et forløb over én måned, hvor den frivillige modtager den nødvendige oplæring, og hvor I løbende følger op og sikrer jer, at den frivillige begynder at falde til og finde sig til rette i opgaven.

I en travl hverdag er det let at overse, at der ud over det praktiske også er en masse følelser på spil for nye frivillige. For de fleste frivillige vil træde ind ad døren hos jer med blandede følelser; stor lyst til at gøre en forskel på den ene side og usikkerhed, nervøsitet og måske tvivl på den anden side. Er jeg mon dygtig nok? Hvordan falder jeg til i fællesskabet? Gør jeg overhovedet en forskel? er nogle af de spørgsmål, mange nye frivillige vil stille sig selv i den første tid.

I kan komme den frivilliges nervøsitet og usikkerhed i møde ved løbende at følge op og helt konkret spørge nye frivillige, hvordan det går – og om der er noget, de er i tvivl om eller har brug for hjælp til. Ligesom I også i den første tid bør afstemme forventninger med nye frivillige. Måske havde den frivillige forestillet sig den konkrete opgave anderledes, og så kan der være brug for at justere eller sammen med den frivillige se på, om der er andre opgaver, som den frivillige er mere motiveret for at løse. Måske er der noget, mere eller mindre konkret, som betyder, at den frivillige oplever, at det er svært at finde ind i fællesskabet.

Hvis der opstår situationer i den første tid, hvor den frivillige ikke oplever, at virkeligheden stemmer overens med forventningerne, er det vigtigt, at den frivillige kan sige det højt, så I sammen kan korrigere og undgå, at den frivillige stopper. Derfor lægger flere foreninger i Match-projektet stor vægt på, onboardingprocessen også handler om at skabe en tryk ramme om opstarten, hvor den frivillige lærer og erfarer, at det er vigtigt også at kunne sætte grænser og sige både til og fra.

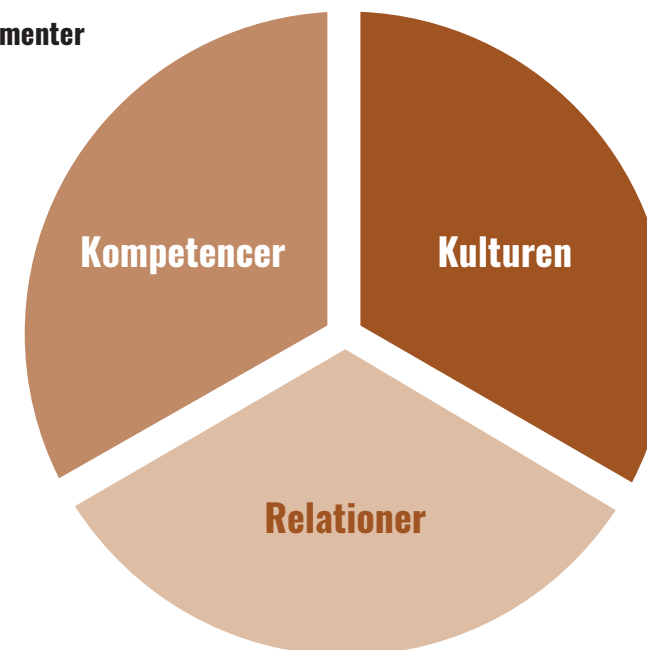
Den gode nyhed er, at onboardingprocessen starter et godt sted, for når nye frivillige træder ind ad døren, er I lykkedes med det sværeste; nemlig at overbevise dem om, at jeres forenings formål og aktiviteter er noget for dem. Nye frivillige er med andre ord allerede motiverede, når de møder op. Nu starter arbejdet med at få den nye frivillige til at føle sig som en del af jeres fællesskab ved at give dem en oplevelse af, at de både bidrager og hører til. Det er ikke en proces, der kan klares på den første uge. Nogle frivillige vil ret hurtigt finde sig til rette hos jer, måske fordi de allerede har erfaring som frivillige i en anden sammenhæng, eller fordi de kender en eller flere af de andre i foreningen. Andre nye frivillige vil have brug for mere tid og mere støtte og hjælp undervejs.

I den første tid kan nye frivillige være usikre på opgaven. Det kan fx være, fordi den frivillige ikke kender jeres forening, og/eller fordi den frivillige ikke har erfaring med opgaven. Når den frivillige på et tidspunkt er faldet til hos jer og har fået erfaring med opgaven, vil den frivillige have større mod på at træde ud af sin komfortzone og prøve nye opgaver af. Med tiden vil den frivillige kende både opgaverne og jeres forening så godt, at det føles trygt at tage større ansvar, fordi den frivillige ikke længere tvivler på sig selv i forhold til at kunne det, der skal til.

For at tage så godt imod nye frivillige i overgangen fra: "Jeg er den nye og føler mig lidt usikker" til: "Jeg er en del af foreningen og kan selv", bør I tænke tre hovedelementer ind i jeres onboardingproces:

1. **Kulturen;** jeres foreningskultur er formet af jeres vision, mission, værdier og regler – og af hvad det vil sige at gøre en forskel for nogen hos jer (meningsfuldhed). Men også af uskrevne regler og værdier, som det kan være værdifuldt for nye frivillige at kende.
2. **Relationer;** fokus både på det faglige samarbejde mellem frivillige, brugere og ansatte og på det frivillige fællesskab, som kan være afgørende for, at nye frivillige oplever at høre til.
3. **Kompetencer;** hvordan får I den frivilliges kompetencer i spil? Hvordan skaber den frivilliges kompetencer værdi for jeres forening? Hav også fokus på udviklingspotentialer hos den frivillige (i hvilken grad ønsker den frivillige at udvikle sig), og hvordan I kan understøtte de ønsker til gavn for foreningen?

Tre hovedelementer i onboarding



Efter inspiration af Christian Harpelund og Morten Højbergs bog "Onboarding. Flyvende fra start"

Systematisk onboarding af nye frivillige har en lang række fordele. Processen:

- sikrer, at I får formidlet både formelle regler og uskrevne normer til nye frivillige.
- klæder nye frivillige på til de praktiske og etiske aspekter ved arbejdet.
- skaber et rum, hvor nye frivillige trygt kan prøve sig selv af med den konkrete praksis.
- er en anledning til at tale om den frivilliges grænser og tydeliggøre, at det er vigtigt og legitimt at sige fra, inden eller hvis grænserne overskrides.
- er en måde at anerkende nye frivillige på og vise dem, at de er værdifulde for jeres forening.

Og netop den anerkendelse, der ligger i at tage godt imod nye frivillige, er vigtig. Frivillige oplever nemlig, at onboardingprocessen udtrykker foreningens første anerkendelse af den frivillige ("jeg er værdifuld"), ligesom den bidrager til at skabe en følelse af fællesskab ("jeg passer ind"). Den konkrete oplæring til at varetage en bestemt opgave er en del af onboardingprocessen. Der er ifølge Match-projektet stor forskel på, hvordan foreningerne griber oplæringen an. Hos de store, programbaserede foreninger skal nye frivillige typisk gennem et omfattende kursusforløb, mens andre foreninger tilbyder åbne kurser kombineret med mere ad hoc-præget oplæring. Nogle foreninger har desuden følordninger og sidemandsoplæring for nye. Det sidste kan være en god metode til at styrke tilknytningen til jeres forening og bidrage til at fastholde nye frivillige, fordi følordninger og sidemandsoplæring også kan være en vej ind i foreningens frivilligfællesskab.

Onboardingprocessen i fire trin

1) Før den nye frivillige for alvor skal i gang

Arbejdet med at give den frivillige en følelse af at være ventet og velkommen starter allerede inden, den frivillige åbner døren ind til foreningen den første dag. Ring eller send en mail til den nye frivillige inden første møde, hvor I fortæller, at I glæder jer, giver de vigtigste praktiske informationer og spørger, om der er noget, den frivillige er i tvivl om inden opstarten.

En anden vigtig del af forberedelsen til at give den nye frivillige en god og tryk oplevelse er, at frivilligruppen ved, at der er en ny på vej. Send en mail rundt til jeres frivillige, og fortæl kort om personen, fx navn og hvornår vedkommende starter. Det gør det lettere for jeres frivillige at bidrage til, at den nye føler sig velkommen allerede fra begyndelsen.

Tjekliste før den frivillige møder ind:

- Hvem kontakter den frivillige inden første møde?
- Hvem informerer de andre frivillige om, at der starter en ny?
- Hvilke opgaver er velegnede til den frivilliges første tid? Dvs. er afgrænsede og giver en fornemmelse af at bidrage fra første dag?
- Hvem tager sig af oplæringen af den frivillige?

2) På den frivilliges første dag

Hvis det er muligt, vil det være en god ide at lade nye frivillige hilse på jeres leder eller formand allerede den første dag, men det mest afgørende er, at den nye frivillige allerede på dag 1 får en følelse af at bidrage. Derfor er det en god ide at dosere informationsstrømmen, så den frivillige relativt hurtigt bliver introduceret til det mest motiverende; nemlig opgaven. Det er også gennem opgaveløsningen, at den frivillige får mulighed for at møde de andre frivillige og begynder at lære dem at kende.

Sørg for at give en god introduktion til opgaverne, så den frivillige er tryk ved at gå i gang. De første opgaver skal være overskuelige, afgrænsede og tilpasset den frivilliges kompetencer, så den frivillige får en oplevelse af at lykkes med dem. I nogle foreninger vil der være et helt formelt intro-kursus, den frivillige skal igennem, hos andre giver det bedre mening at blive introduceret til opgaverne af en af de andre frivillige eller i et mere ad hoc-præget forløb.

Tjekliste til den frivilliges første dag:

- Hvem byder velkommen og sørger for introduktion til foreningen og fællesskabet?
- Hvem introducerer den frivillige til de konkrete opgaver og står til rådighed ved spørgsmål?
- Skal der være noget klar til dagen? Fx blomster, velkomstkort, nøgler eller andet.

3) Inden for første måned efter den nye frivillige er begyndt

Jo hurtigere den nye frivillige oplever at lykkes med opgaven og at være en del af frivillig-fællesskabet, jo større sandsynlighed er der for at fastholde den frivilliges motivation og lyst til at engagere sig. Det kan være tryk med en mentor-, makker- eller følordning, så den frivillige i begyndelsen har én person at støtte sig op af – og som kan vise vej ind i fællesskabet. Fællesskaber består af en masse usynlige og indforståede koder – og en af jeres erfarne frivillige kan hjælpe med at vise og fortælle, hvordan fællesskabet fungerer hos jer. Det kan fx være, at I har en uskreven regel om at hilse og sige farvel, at frivilligruppen har faste rutiner for, hvornår de mødes og drikker kaffe (og hvem der sørger for kage), eller at der er særlige traditioner og vaner, som det er godt at kende, så den nye frivillige føler sig tryk og velkommen.

Afklar med frivilligruppen:

- Hvilke vaner har vi hos os?
- Var der noget, vi undrede os over, da vi selv startede som frivillige?
- Er der noget i vores omgangsform, som kan gøre det svært at blive en del af fællesskabet, og som vi skal stoppe med eller fortælle den nye frivillige om?
- Er der nogle praktiske ting, som vil være relevante for nye frivillige at kende til? Fx påklædning, fordeling af udgifter eller en kage-/gaveordning?

4) Tiden efter den første måned

Efter den første måned er det vigtigt at gøre status og følge op på, hvordan den frivillige har oplevet den første tid i foreningen. Spørg til den frivilliges opgaver og vagter, og giv plads til, at den frivillige tryk kan fortælle, hvordan det går – og om der er noget, den frivillige synes er svært eller kunne ønske sig var anderledes.

Sørg for at lave klare aftaler, hvis der er noget, der skal ændres – og afslut mødet med at aftale, hvornår I taler sammen igen. Nogle foreninger arbejder meget struktureret med feedback, sparring og supervision. Andre steder foregår det mere uformelt og efter behov. Fortæl, hvordan I arbejder hos jer, så det er tydeligt, hvem den frivillige skal tage fat i, hvis der opstår spørgsmål inden jeres næste møde.

Tjekliste til statussamtale efter den frivilliges første måned:

- Hvem følger op efter den første måned?
- Hvilken konstruktiv feedback kan I give den nye frivillige? Og hvordan kan I bedst invitere den nye frivillige til at dele sine tanker, også om eventuelle vanskeligheder i den første tid?
- Hvordan tager I bedst imod nye ideer eller kritik? Og hvordan kan I bedst videreformidle og bruge den nye frivilliges feedback i foreningen?
- Hvordan kan vi lære af dette forløb og løbende blive bedre til at tage imod nye frivillige?

KVISTEN

Fagstærke frivillige motiveres også af fællesskabet

Foto: Kvisten.

I Kvisten er der mange frivillige med eget CVR-nummer. De er uddannede psykoterapeuter, har egen praksis, men arbejder også frivilligt med at behandle og rådgive voksne med senfølger efter seksuelle overgreb. Det professionelle setup ændrer imidlertid ikke på, at det bærende motiv for Kvistens frivillige, som hos de fleste andre frivillige i foreningsdanmark, er at gøre en forskel og indgå i et stærkt fællesskab.

I foreningen Kvisten arbejder de meget målrettet med at holde et højt fagligt niveau. Kerneopgaven er at tilbyde behandling og rådgivning til voksne med senfølger efter seksuelle overgreb, og det er en opgave, der stiller høje krav og forpligter. Det afspejler sig også i den profil, der er gennemgående for foreningens frivillige, hvor langt de fleste er såkaldte fagprofessionelle. Som Kvistens direktør, Lisbeth Høstgaard Møller, her fortæller:

"I og med at vores kerneydelse er psykoterapi, så er vi jo nødt til at sikre os, at det også er det, der foregår. Og vi gør rigtigt meget for at holde et højt fagligt niveau. Det vil sige, at vi stiller krav til vores frivillige om, at de skal have en godkendt uddannelse, enten en fireårig godkendt psykoterapeutisk uddannelse, eller være psykolog, der er specialiseret i psykoterapi. For os er det egentlig underordnet, om de har den ene eller anden baggrund, men fælles skal være, at de kan lave psykoterapi."

I Kvisten findes også en anden vigtig frivilligruppe, der består af erfaringsbaserede frivillige. Det vil sige, at det er mennesker, der selv har været udsat for seksuelle overgreb som børn. Denne frivilligruppe, kaldet Taskforcen, spiller en vigtig rolle i opsporing og information om muligheden for at få hjælp, og det er dem, der er primære tovholdere på Kvistens peer-to-peer-tilbud Træf. Taskforcens frivillige indgår således ikke i behandlingsopgaverne, men kan give brugerne en helt anden formidling, end de fagprofessionelle kan – med Lisbeths ord kan de "møde brugerne i øjenhøjde".

NETVÆRKSSTRATEGI FUNGERER ALLERBEDST

Når det kommer til selve rekrutteringsarbejdet, benytter Kvisten sig både af kampagner og netværk for at tiltrække nye frivillige. Foreningen har stort set altid brug for flere behandlere, så rekruttering er en løbende opgave. Kvisten benytter sig typisk af opslag på sociale medier og egen hjemmeside, men hvis der fx er et område på landkortet, hvor der pludselig er kommet flere brugere til, eller hvis der er frivillige, der er stoppet, så gør foreningen også brug af små kampagner. Men som megen praksis og forskning viser, er den hyppigste vej ind i frivilligt arbejde, at man bliver spurgt eller opfordret til at være frivillig, og denne såkaldte netværksrekruttering – eller strategi, hvis man bevidst arbejder hermed – er også en erfaring, de kan nikke genkendende til i Kvisten.

"Det, vi synes fungerer allerbedst, er faktisk mund-til-mund, eller mund-til-ører. For når vores frivillige snakker med andre, så gør de det, fordi de kan anbefale os. Ellers vil det jo ikke figurere i deres bevidsthed."

Altså, hvis de var på vej ud eller på en eller anden måde er blevet skuffet over noget, så vil de jo ikke tænke i de baner. Men det gør de fleste heldigvis."

Uagtet hvilken vej nye frivillige kommer ind i Kvisten, bliver de mødt af et struktureret og professionelt setup, der skal sikre det gode match mellem frivillige og foreningen. Første skridt er, at de bliver sat i kontakt med koordinatoren i det område, hvor de bor. Derefter bliver de bedt om at sende en form for motiveret ansøgning vedlagt deres uddannelsesbevis og CV, hvorefter de bliver indbudt til en "ansættelsessamtale", som Lisbeth kalder det i mangel på et bedre ord. Til denne samtale møder den frivillige to koordinatore, og ligeegyldigt hvordan samtalen går, og hvor sikre de er på, at matchet er godt, lægger Kvisten vægt på, at både koordinatorene og den potentielle frivillige skal have mulighed for at "sove på det":

"Uanset hvor sikre de føler sig, så aftaler de altid, at de snakkes ved senest efter tre dage. For så kan den frivillige gå hjem og tænke over det – og koordinatorene kan lige snakke sammen: Hvad lagde du mærke til? Er der noget her, vi lige skal spørge ind til? Og så sker det faktisk nogle gange, at de bliver enige om, det ikke skal være, af forskellige grunde. Men oftest bliver det jo sådan, at de får underskrevet en aftale."

DU SKAL VÆRE KLAR I STOLEN PÅ MANDAG

I Kvisten bliver de høje forventninger til de frivilliges faglighed og forpligtelse omvendt imødekommet af personlig støtte og uddannelse. Alle frivillige understøttes af en lokal koordinator, som både støtter op fagligt og er foreningens lokale ansigt, så de frivillige så at sige har en hånd i ryggen fra Kvistens side. Onboardingprocessen er tilrettelagt, så nye frivillige, foruden at få relevante og centrale dokumenter, også tildeles en mentor, der blandt andet kan vise dem til rette: Her er lokalerne, sådan booker du samtaler, lad os følges til supervision på onsdag osv.

Uddannelsesmæssigt skal alle frivillige i løbet af det første år til halvandet have gennemført grundforløbet i Kvisten Akademi. Det består af kurser inden for fagområderne "trauma" og "seksualitet" foruden en introduktion til senfølger efter seksuelle overgreb og til foreningens formål, metoder og værdier. Og at der er klare forventninger til, at frivillige gennemgår forløbet, udtrykker Lisbeth således:

"De skal helst i gang så hurtigt som muligt. Så vi siger til de frivillige: 'Vi har de her krav til jer, og et af dem er, at du skal kunne sidde i terapeutstolen på mandag. Altså, du skal have erfaring med samtaler uden at blive skræmt'."

Kvisten holder skarpt øje med, om den frivillige er klar til opgaven, og om den frivilliges livssituation matcher de krav og forventninger, foreningen stiller. Hvis frivillige fx har små børn eller et krævende arbejde, kan det nogle gange være svært at forene med at være frivillig behandler i Kvisten. Derfor gør foreningen meget ud af at få de frivillige til at mærke efter, om de er et sted i livet, hvor de kan engagere sig. Lisbeth forklarer videre:

"Altså, vi kigger dem dybt i øjnene, fordi vi forventer, når de kommer i gang, jamen, så skal de altså også gå til supervision mv. Vi skal jo tænke på, at den her målgruppe har nogle meget komplekse problemer og i videst muligt omfang skal forskånes for flere svigt. Man skal ligesom kunne stå distancen, og man kan ikke bare sige: Jeg kører på halvt blus, eller jeg tager kun én session om ugen, eller jeg vælger alt supervision og kurser fra."

Ud over grundforløbet deltager frivillige også regelmæssigt i supervision, ligesom der er weekendkurser og lokale fyraftensmøder – vel at mærke ud over deres i gennemsnit to ugentlige sessioner med en bruger. Lisbeth summerer aktiviteterne op på følgende måde:

"Der er de faglige ting, man går til. Der er de organisatoriske ting, man går til. Og så er der de sociale ting. De fylder ikke lige meget, men vi kan ikke undvære én af dem."

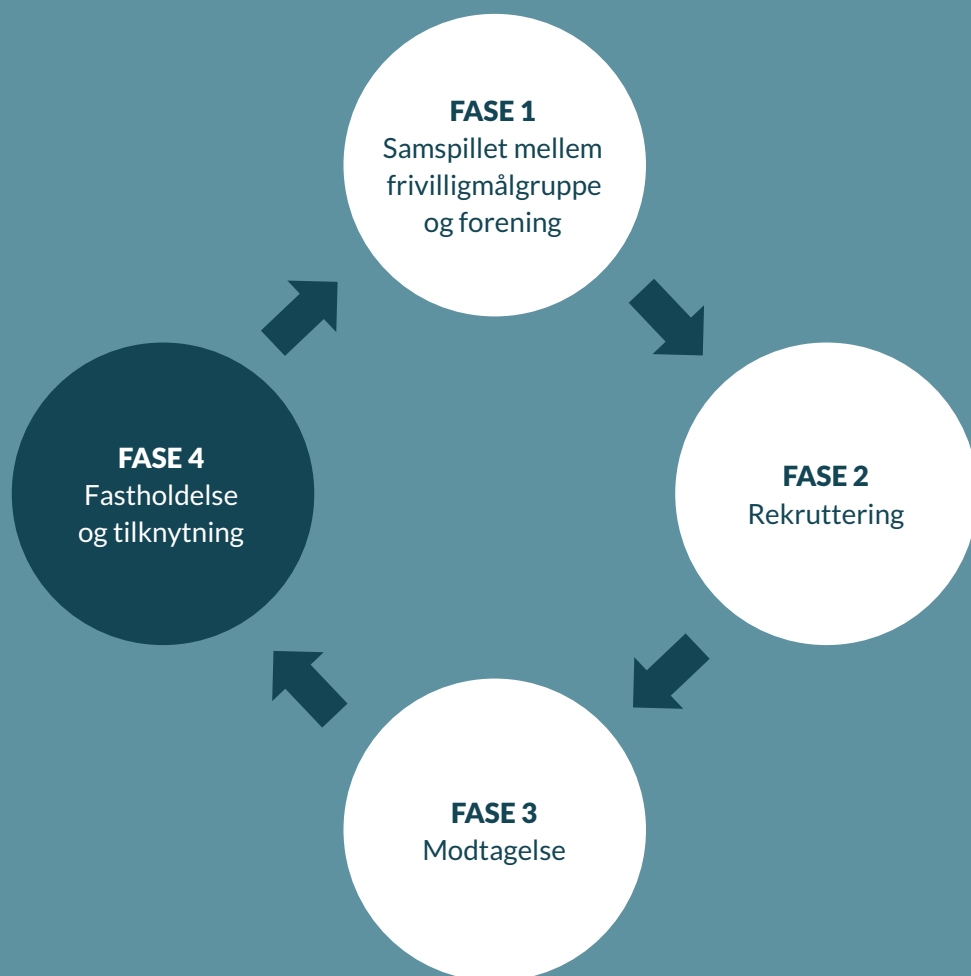
HØJ FAGLIGHED MOTIVERER FRIVILLIGE, MEN FÆLLESSKABET ER KITTET

Kvisten tiltrækker som nævnt frivillige med en faglig, psykoterapeutisk baggrund, og mange har en professionsuddannelse som fx sygeplejerske, pædagog, lærer eller socialrådgiver bag sig. Hvor nogle bruger deres uddannelse i et fuldtids- eller deltidsjob, har andre CVR-nummer og egen praksis. Den løbende kompetenceudvikling i Kvisten giver faglig udvikling, inspiration og erfaringsudveksling, men opleves også af de frivillige som en værdsættelse og anerkendelse af deres indsats. Og noget, der i høj grad motiverer. Lisbeth sætter lidt flere ord på:

"Vi har rigtig mange frivillige, som har deres eget CVR-nummer. De er motiveret af at være frivillig i Kvisten af flere grunde: fordi de gerne vil gøre en forskel, fordi de bliver fagligt opkvalificeret, og fordi de også får et fællesskab. Når du sidder som solobehandler i dit enkeltmandsfirma, er de relationer, du indgår i i løbet af dagen, asymmetriske. I Kvisten møder du nogle mere symmetriske relationer, og du får faglig sparring. Du føler, at du er en del af et fagligt fællesskab, og du får på sin vis nogle kolleger."

Og selv om fagligheden og det professionelle er i højsædet i Kvisten, skal man ikke tage fejl, for frivillighedens værdier har en enorm betydning. Det er fællesskabet, det sociale og relationerne mellem de frivillige, der er det vigtigste. Som direktøren påpeger, kommer Kvisten jo ikke med en løncheck, og derfor er foreningen særdeles bevidst om at skabe de bedst mulige rammer for, at relationerne kan blive skabt. Dog uden at miste det højere formål. Lisbeth slutter af:

"Selvfølgelig er det, der driver os til daglig, og det, der er vigtigt for os, at hjælpe så mange som muligt – og ved at skabe et godt frivilligt miljø opnår vi de bedste resultater."



FASE 4

Fastholdelse og tilknytning

Når jeres nye frivillige er kommet godt i gang med opgaverne, og hverdagen så småt indfinder sig, begynder det næste skridt i jeres arbejde; nemlig arbejdet med at fastholde og motivere de nye frivillige til at fortsætte deres engagement.

Match-projektet viser, at spørgsmålet om organisatorisk tilknytning (at føle sig selv som en del af jeres forening) har positiv betydning for at fastholde frivillige i længere tid. Derfor ligger dette arbejde i naturlig forlængelse af opgaven med også at fastholde jeres erfarne frivillige, så alle jeres frivillige, uanset anciennitet, får og bliver ved med at have en stærk tilknytning til jeres forening.

4.1 ORGANISATORISK TILKNYTNING FREMMER FASTHOLDELSE

Under fase 1 beskrev vi betydningen af organisationsmiljøet for frivilliges engagement og kiggede på koblingen mellem organisationsmiljø og de frivilligmålgrupper, I ønsker at rekruttere og fastholde. Organisationsmiljøet består som nævnt af både materielle og menneskelige ressourcer, formelle retningslinjer og krav samt den mere uformelle praksis. At engagere og fastholde frivillige handler således ikke kun om den enkeltes motivation for at være frivillig, men også om, hvordan jeres organisationsmiljø matcher den frivillige og bidrager til, at den frivillige oplever at passe ind og med tiden vil knytte sig til jeres forening og fællesskabet med andre frivillige og brugere.

Fem elementer har særligt stor betydning for, at frivillige får en oplevelse af at høre til i de foreninger, hvor de lægger deres frivillige engagement. Og således bidrager de fem elementer også til, at jeres frivillige er motiverede for at fortsætte med at være frivillige hos jer.

Som vi ligeledes har set gennem bogen, handler frivilliges motivation om, at de oplever, at de gør en forskel, bliver set, har mulighed for at udvikle sig og føler sig som en del af et fællesskab. Jo mere knyttet jeres frivillige er til jeres forening, jo større sandsynlighed er der for, at de bliver ved med at være frivillige hos jer – og på den måde går de frivilliges faglige og sociale trivsel hånd i hånd med deres motivation for opgaven og for at fortsætte deres engagement.

De fem elementer, der bidrager til organisatorisk tilknytning, er:

1. Supervision og sparring med ledelsen
2. Sparring med andre frivillige
3. Rummelige fællesskaber og engagementets dynamik
4. En betydningsfuld relation mellem frivillige og brugere
5. Balancen mellem forventninger og hverdagspraksis.

1) Supervision og sparring med ledelsen

Supervision og sparring med ledelsen – også kaldet *vertikal sparring* – er et af de organisatoriske tiltag, der i særlig grad øger frivilliges trivsel og modvirker, at de falder fra. Det skyldes, at systematisk feedback giver frivillige en oplevelse af at kunne mestre de opgaver, de påtager sig, fordi de løbende får feedback på deres indsats. Gennem supervision og sparring får jeres frivillige således mulighed for både at blive endnu dygtigere til at løfte opgaven og for at udvikle sig, i takt med at de får mod på flere eller nye opgaver.

Vi skelner her mellem supervision som en formaliseret praksis og sparring som en mere uformel praksis. Supervision og sparring kan både foregå 1:1 eller i grupper, afhængigt af foreningens ressourcer, de frivilliges behov såvel som en konkret vurdering af, hvad der skaber mest læring og værdi for foreningen og for jeres frivillige. Uanset om dialogen med ledelsen foregår formelt eller uformelt, så giver det frivillige en oplevelse af at blive anerkendt for deres indsats. Samtidig giver supervisionen og sparringen med ledelsen mulighed for, at I som forening tjekker ind hos de frivillige, og det er med til at styrke frivilliges tilknytning til jeres forening.

I foreninger, hvor frivillige, brugere og ledere deler lokaler og hverdag som en del af den frivillige praksis, fx på væresteder, vil der ofte være mindre behov for formaliseret supervision og sparring med lederen til fordel for en mere ad hoc-baseret sparring. I mentorprogrammer, vågetjenester, patientstøtte-tilbud og lignende tilbud, hvor frivillige og ledere ikke deler rum, vil der ofte være brug for, at supervision og sparring bliver mere formaliseret, fordi ledelse og frivillige ikke nødvendigvis ser hinanden i det daglige. Hvis frivillige arbejder med en meget udsat eller sårbar målgruppe, hvilket kan være særligt krævende for den frivillige, er skemalagt supervision ofte af stor betydning for de frivilliges trivsel og for oplevelsen af at føle sig tryk i frivilligrollen og i opgaven.

Personlig feedback er motiverende, fordi det styrker den frivilliges kompetencer og viden om opgaven og målgruppen. Det giver jeres frivillige bedre forudsætninger for at mestre opgaven og føle sig tryk i hverdagen.

Det er op til jer at vurdere, hvordan I bedst kan sikre, at frivillige løbende modtager supervision eller sparring fra ledelsen – og hvad der skaber mest værdi for den enkelte og for fællesskabet. Hvad der fungerer og er brug for hos jer, afhænger blandt andet af jeres organisationsform, rammerne for den frivillige opgave og jeres ressourcer.

En mindre formaliseret praksis kan godt fungere, så længe I hele tiden holder jer opgaven for øje; nemlig at feedback er vigtigt for, at jeres frivillige føler sig set og oplever, at opgaven lykkes for dem – og således er motiverede for at fortsætte deres engagement hos jer.

Ud over den mere eller mindre formaliserede supervision og sparring hen over året, kan det være en god ide at holde frivilligudviklingssamtaler (FUS) en gang om året. FUS giver den frivillige mulighed for at gøre status og sætte ord på fremtidige ønsker til opgaver og engagement, ligesom I kan give den frivillige konstruktiv feedback på, hvordan I oplever den frivilliges engagement i foreningen. Vær i samtalen opmærksom på, at den frivilliges motivation kan ændre sig over tid. Måske er der brug for nye opgaver, et større ansvar eller for at skrue ned for engagementet i en periode for at imødekomme den frivilliges fortsatte motivation.

FUS er også en mulighed for at blive klogere på, om der er brug for at justere rammerne for de frivillige, brugerne eller opgaverne. Ligesom samtalerne kan give jer et mere samlet billede af jeres frivilliges trivsel og motivation, som I kan bruge i jeres videre arbejde med at rekruttere, fastholde og motivere jeres frivillige. Læs mere om FUS i guiden "Udviklingssamtaler med frivillige" på frivillighed.dk/publikationer/faa-frivillige

Ud over muligheden for løbende at justere indsatser og opgaver for både den frivillige og jer som forening, så har den vertikale supervision og sparring med ledelsen den gevinst, at feedback giver jeres frivillige en oplevelse af at blive anerkendt for deres arbejde. Og anerkendelse er fortsat en af de stærkeste motivationsfaktorer, som ligeledes bidrager til at styrke tilknytningen til jeres forening og til frivilligfællesskabet og dermed er med til at fastholde jeres frivillige.

2) Sparring med andre frivillige

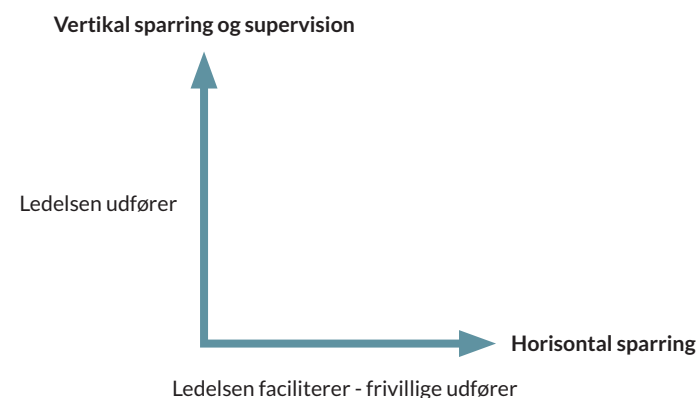
Ud over den organisatoriske anerkendelse, der ligger i supervision og sparring med ledelsen, så har den mere uformelle sparring og praksisfællesskabet med andre frivillige også stor betydning for frivilliges trivsel og engagement. Denne form for sparring, hvor frivillige kan spejle sig i og lære af andre frivillige, kalder vi *horisontal sparring*. Sparringen med andre frivillige er værdifuld, fordi frivillige hurtigt kan få svar på spørgsmål fra andre frivillige, der måske selv har stået i en lignende situation. For at lykkes med at skabe et stærkt praksisfællesskab er det naturligvis en forudsætning, at der er en tillidsbaseret kultur i jeres frivilligfællesskab, hvor det at bede om hjælp eller undre sig opleves som trygt, også af nye frivillige.

Hvis jeres frivillige deler lokale og mødes i hverdagen, vil sparring med andre opstå mere naturligt, end hvis jeres frivillige typisk er alene om opgaven, fx som besøgsvenner eller mentorer. Her er det let at komme til at føle sig alene om opgaven og blive i tvivl om, om de udfordringer, der måtte opstå, skyldes ens egen utilstrækkelighed eller inkompetence. Det er derfor en god ide at sikre, at frivillige, der typisk er alene om opgaven, har mulighed for at mødes med andre frivillige med jævne mellemrum – eller at de ved, hvem de kan kontakte, hvis de får brug for sparring undervejs.

Sparringen kan skabe rum for fælles erfarings- og videndeling. Det kan være værdifuldt både for den enkelte og for frivilligfællesskabet at opleve styrken ved at være fælles om såvel udfordringer som glæden ved at gøre en forskel for andre, ikke mindst hvis man ofte er alene om opgaven.

Ledelsens rolle i den vertikale og horisontale sparring

Nedenstående model kan hjælpe jeres bestyrelse, ledelse eller koordinatore til at forstå deres rolle og finde en god balance mellem på den ene side selv at tilbyde sparring og supervision (vertikal) og på den anden side at facilitere en kultur og en ramme, hvor de frivillige har mulighed for at bruge hinanden som sparringspartnere og for at spejle sig i hinandens erfaringer (horisontal). Tag en dialog med udgangspunkt i modellen, og drøft, hvordan supervision og sparring udspiller sig i jeres forening. Hvem gør hvad? Og hvilke rammer eller procedurer er der hos jer?



3) Rummelige fællesskaber og engagementets dynamik

Fællesskabet kan, som vi har beskrevet gennem bogen, både være med til at fastholde frivillige og være anledning til, at frivillige stopper igen. Derfor er det et vigtigt organisatorisk greb at arbejde med fællesskabets rummelighed. Rummelighed bliver ofte forstået som et spørgsmål om diversitet og inklusion af fx forskellige personligheder, frivilligprofiler og værdier. Som beskrevet tidligere er det ikke i sig selv et mål, at I kan rumme alle typer af frivillige i jeres fællesskab. Det er vigtigt at huske på, at en meget broget frivilligruppe ikke nødvendigvis er et udtryk for, at fællesskabet er inkluderende. Det ligger i menneskets natur at søge fællesskaber med mennesker, der ligner os selv, så derfor kan der let opstå konkurrerende fællesskaber i form af klikker i en større og mindre homogen frivilligruppe.

Over tid kan der opstå traditioner, uskrevne regler eller en indforstået omgangsform og tone, som kan virke ekskluderende for nye frivillige. Det samme gælder intriger og magtkampe, der ikke bliver taget hånd om. Et fællesskab, der lukker sig om sig selv, virker demotiverende på nye frivillige, fordi det giver dem en meget konkret oplevelse af ikke at passe ind.

Lukkede fællesskaber kan det selvsagt være meget vanskeligt at navigere i for nye frivillige, som hurtigt vil finde et andet sted at lægge deres engagement. Derfor bør I gøre jer overvejelser om, hvordan I kan skabe en fællesskabskultur, der er imødekommende og reelt inkluderende, og hvor nye frivillige oplever, at det er forholdsvist let at finde sig til rette.

Det at føle sig som en del af et fællesskab har således stor betydning for, om nye frivillige knytter sig til jeres forening. Det er imidlertid ikke det samme som, at alle frivillige nødvendigvis har de samme forventninger til fællesskabet. For nogle frivillige er det at have en tæt relation til andre frivillige det, der er med til at fastholde og motivere dem. For andre frivillige spiller sagen og opgaven en større rolle, og de har ikke nødvendigvis et ønske om at opbygge tætte relationer til andre frivillige, bruge mange timer på frivilligfællesskabet eller sociale arrangementer koblet til frivilligfællesskabet.

Det rummelige fællesskab defineres altså ikke kun ud fra, hvor stor diversiteten er blandt jeres frivillige, eller hvor inkluderende det lykkes fællesskabet at være. Rummelighed defineres i høj grad også af, hvilke (sagte eller usagte) forventninger der er til frivilliges *engagement*, og hvorvidt fællesskabet kan rumme flere niveauer af engagement. Kan frivillige fx vælge fællesskabet til og fra, afhængigt af om de har tid og lyst? Eller er der en forventning om, at frivillige engagerer sig fuldt ud i fællesskabet for at blive accepteret af de andre frivillige?

At være en del af fællesskabet er vigtigt for mange frivillige, men det er vigtigt at have for øje, at det ikke nødvendigvis er sådan for alle. For nogle frivillige betyder et rummeligt fællesskab, at det skal være legitimt at vælge fællesskabet fra, uden at de andre frivillige ser ned på dem af den grund. Det gælder også, hvis I både har mere episodiske frivillige og frivillige, der har været hos jer længe, og som hver måned bruger mange timer på deres engagement. Her kan der i frivilligruppen let opstå en fortælling om et a- og et b-hold, hvor de faste frivillige oplever, at de mere løst tilknyttede frivillige ikke har samme betydning, eller at de yder en mindre betydningsfuld opgave end de faste frivillige. Også det kan få nye frivillige til at trække følehornene til sig igen.

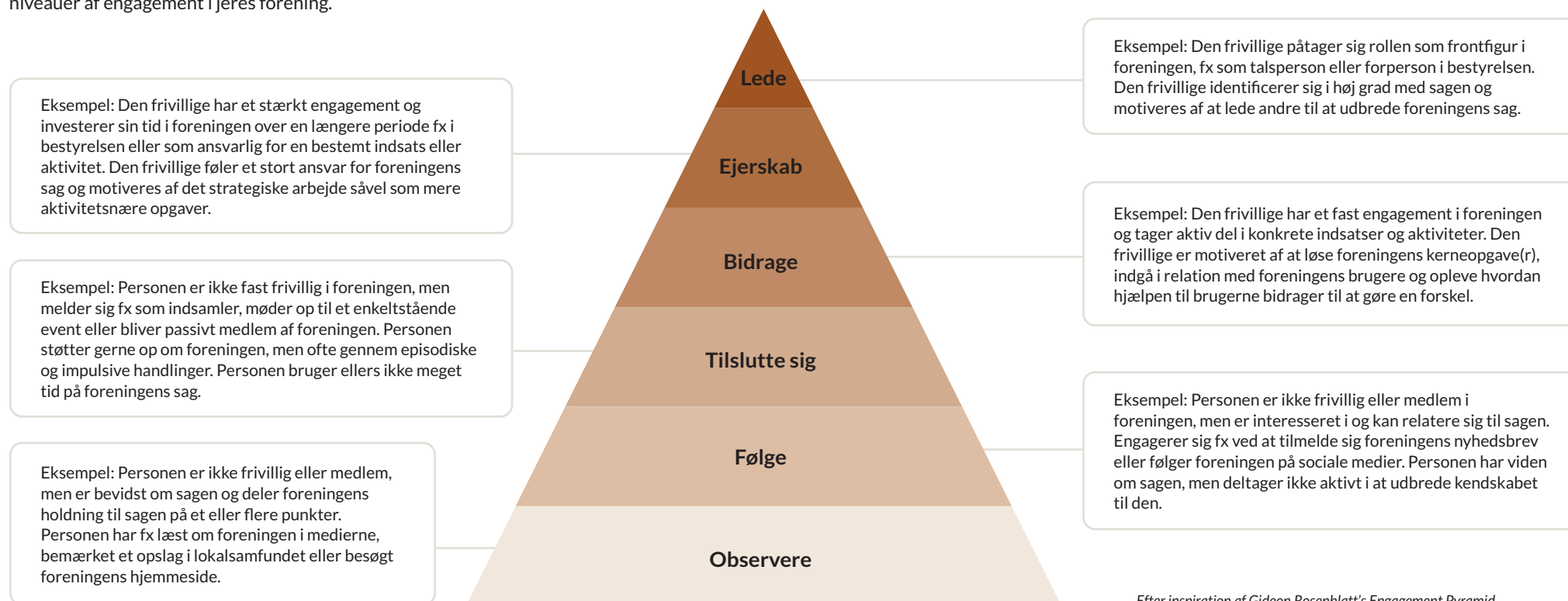
Fællesskabet skal være inkluderende uden at være insisterende – og være til stede som en mulighed uden at være obligatorisk – for at frivillige kan trives og opleve sig som en del af fællesskabet. Dette paradoks bør I være bevidste om, for det kræver en vedvarende indsats at sikre, at kulturen i jeres frivillige fællesskab er både rummelig, inkluderende og tryk, så frivillige ikke falder fra på grund af fællesskabet (se også afsnit 3.2, hvor der er forslag til spørgsmål, I kan drøfte med jeres frivillige, for at skabe et imødekommende og trykt frivilligfællesskab).

Engagementspyramiden (se næste side) beskriver vejen fra passiv til aktiv involvering og viser, at der undervejs vil være et frafald, jo højere man bevæger sig op i pyramiden. De fleste mennesker vil med andre ord befinde sig i bunden af pyramiden som "observatører". Over tid vil nogle af dem, der følger jer, måske på sociale medier, melde sig ind i jeres forening eller involvere sig mere aktivt som frivillige. Nogle vil endda forpligte sig yderligere ved at tage ejerskab for eller lede foreningen. Afhængigt af fx den frivilliges livssituation vil nogle omvendt på et tidspunkt bevæge sig ned gennem pyramiden og gå fra aktiv til passiv involvering, indtil de igen får tid og lyst til at engagere sig aktivt. Det er oplagt at overveje, om der er potentielle frivillige blandt de mennesker, der befinder sig i den nederste del af pyramiden – og hvad der i så fald skal til for, at det kan lykkes for jer at engagere dem.

De episodiske frivillige vil løbende bevæge sig op og ned gennem pyramiden. Her er opgaven at sikre, at de, hver gang de bidrager, oplever, at deres indsats er værdsat og betydningsfuld. Det motiverer dem til at vende tilbage igen, og det kan være netop den anerkendelse, der giver dem lyst til på et tidspunkt at engagere sig i nogle af jeres faste aktiviteter.

Engagementspyramiden

Et rummeligt fællesskab handler altså om at kunne rumme flere typer af frivillige og flere niveauer af engagement. Engagementspyramiden illustrerer frivilliges engagement, og I kan fx bruge den til at drøfte, om og hvor I har plads til forskellige niveauer af engagement i jeres forening.



Efter inspiration af Gideon Rosenblatt's Engagement Pyramid

Brug engagementspyramiden til at drøfte

Hvilke muligheder jeres frivillige har for at engagerer sig på forskellige niveauer?

Hvad er accepteret og ikke accepteret ift. deltagelse og engagement i jeres forening? Husk, at tydelige krav om en vis grad af engagement kan være nødvendige for at løse jeres kerneopgave.

Hvordan understøtter forskellige former for engagement jeres forenings sag?

Hvordan bygger I bro mellem de forskellige niveauer af engagement og sikrer et fællesskab, der fremmer samarbejdet mellem jeres frivillige?

Hvordan er balancen mellem frivilliges engagementet i jeres kerneopgave(r) og engagementet i det sociale liv i foreningen? Skal alle frivillige vægte begge dele lige højt eller er det acceptabelt at vægte det ene højere end det andet?

4) En betydningsfuld relation mellem frivillige og brugere

I brugerrettede aktiviteter vil jeres frivillige have behov for at opleve, at de gør en mærkbar forskel netop for brugerne. Derfor har relationen mellem frivillig og bruger afgørende betydning for frivilliges trivsel og tilknytning til foreningen. Hvis relationen er svag eller konfliktfyldt, er der risiko for, at den frivillige vil forlade foreningen. Når frivillige omvendt oplever, at deres indsats bidrager til en positiv udvikling, socialt eller psykisk, hos brugerne, motiverer det dem til at fortsætte deres engagement, fordi det bliver synligt, at deres indsats gør en forskel.

Relationen mellem frivillige og brugere er vigtig for begge parter, men den bærer også altid en ulighed i sig; nemlig den, at den frivillige groft sagt træder ind ad døren med et overskud, mens brugeren kommer ind ad samme dør med et underskud.

Som forening kan I ruste jer til at håndtere dalende motivation hos frivillige eller konflikter mellem frivillige og brugere ved at have et indblik i de roller, dynamikker og den *sympatiudveksling*, der er på spil mellem frivillige og brugere. Der er her særligt to forskellige roller: "giver" eller "modtager", og når mennesker danner bånd i sociale sammenhænge, bliver de ofte guidet ind i disse bestemte roller. I en frivillig forening kan den frivillige således blive guidet til at være den aktive, givende og engagerede, mens brugeren får en mere passiv, modtagende og tilbagelænet rolle.

Frivillige motiveres af og oplever deres indsats som meningsfuld, når den sympati, de giver, også "tilbagebetales" af brugeren. Dette skal ikke forstås som betaling i traditionel, pengeøkonomisk forstand, men mere som en indirekte, subtil feedback, fx et smil, et anerkendende nik og åbent kropssprog, der signalerer en taknemmelighed over for den "sympatigave", den frivillige giver brugeren.

Oplevelsen af bedring hos og fortrolighed med brugeren

Det gode match mellem frivillige og bruger opstår, når den frivillige giver sympati til brugeren, men samtidig oplever, at sympatien gør en mærkbar forskel for brugeren. Det er dog vigtigt at understrege, at det aldrig er brugerens ansvar at sikre, at den frivillige oplever sympatiudvekslingen. Derfor bør I som forening være særligt opmærksom på to forhold, der understøtter relationen mellem bruger og frivillige, og som derved sikrer det gode match.

For det første opleves det meningsfuldt, når den frivillige er vidne til en positiv udvikling hos brugerne. Denne udvikling kan være langvarig, hvor den frivillige oplever brugeren rykke sig til et bedre sted, fx socialt eller psykisk, men den kan også være kortsigtet, hvor den frivillige i samværet med brugeren oplever, at bidraget giver en umiddelbar og vigtig bedring for brugeren.

For det andet er den ordløse værdsættelse fra brugerne ligeledes vigtig for de frivilliges oplevelse af meningsfuldhed og et godt match. At opleve, hvordan relationen til brugeren med tiden bliver mere tillidsfuld eller fortrolig og dermed lettere at bruge som afsæt for hjælp, beskrives i Match-projektet som et vigtigt aspekt i den samlede oplevelse af, hvad der virker fastholdende for de frivillige.

I CFSAs "Videnstema #4: Tak for hjælpen! Brugernes respons påvirker frivilliges motivation", som kan downloades på frivillighed.dk/publikationer/faa-frivillige, kan I læse mere om, hvordan I som forening kan understøtte relationen mellem frivillige og brugere.

5) Balancen mellem forventninger og hverdagspraksis

Det femte og sidste element, der bidrager til de frivilliges organisatoriske tilknytning, handler om at finde den gode, men svære balance mellem de *forventninger*, I får skabt hos jeres frivillige i modtagelsesfasen, og den *hverdagspraksis*, de bliver en del af i jeres forening. Der er ikke et endegyldigt svar på, hvordan I skaber et organisationsmiljø, hvor jeres frivillige trives og har lyst til at fortsætte deres engagement. Det er et vedvarende stykke arbejde at sikre den rette balance og således er skismaet mellem forventning og hverdagspraksis et eksempel på den ambivalens, I skal forholde jer til i arbejdet med at fastholde frivillige (læs mere om paradokser i arbejdet med frivillige i afsnit 1.3).

Det handler blandt andet om at finde en god balance mellem, at frivillige motiveres af, at opgaven på den ene side er veldefineret og veltilrettelagt, og at der på den anden side er mulighed for at få indflydelse på, hvordan opgaven løses. Samtidig vil nogle frivillige have en forventning om, at opgaven er lige til at gå til, mens andre har en forventning om at få en vis grad af medbestemmelse.

I forlængelse heraf ligger også balancen mellem for meget og for lidt ledelse. Fraværet af organisatorisk lederskab kan virke demotiverende og udmattende for frivillige, fordi det er uklart for dem, hvornår opgaven lykkes for dem. Omvendt kan for meget styring ligeledes virke demotiverende, fordi de frivillige ikke kan tilpasse opgaveløsningen og deres engagement, så begge dele i højere grad passer til den virkelighed, de står over for.

Vi ved fra motivationsforskningen, at selvbestemmelse har stor betydning for manges motivation, men vi ved også, at det varierer fra person til person, hvor meget selvbestemmelse den enkelte ønsker sig for samtidig at have en oplevelse af at mestre opgaven. Hvis I vil kende jeres frivilliges præferencer, kan I, fx som en del af frivilligudviklingssamtalerne (FUS), tegne en frivilligprofil i samarbejde med den frivillige. På frivillighed.dk/publikationer/faa-frivillige finder I et interviewværktøj, som I kan anvende til at tegne en profil af jeres frivillige. Frivilligprofilen kan naturligvis ikke stå alene, men den kan bruges som et afsæt for en samtale med jeres frivillige om, hvad der motiverer dem, herunder hvor høj grad af selvbestemmelse, de trives med og motiveres af.

Et sidste vigtigt parameter for at finde den gode balance mellem forventninger og hverdagspraksis handler om grænsesætning. I Match-projektet udtrykker flere frivillige, at der i frivillige foreninger ofte er en udtalt forventning om, at den frivillige skal kunne sige fra over for brugeren, hvis relationen bliver for følelsesmæssigt krævende. Men udsatte målgruppers udfordringer er ofte netop grænseløse, fordi problemerne ikke kan løses fra den ene dag til den anden. Derfor kan jeres frivillige let ende i en situation, hvor de oplever, de ikke har andet valg end at blive ved med at stille sig til rådighed, fordi brugeren bliver ved med at have brug for den frivilliges hjælp. Her har I en særlig opgave i at sikre, at jeres frivillige ikke tager så meget ansvar for brugerens situation (fx ved at udvikle en venskabelig relation til brugeren), at de frivillige ender med at brænde ud.

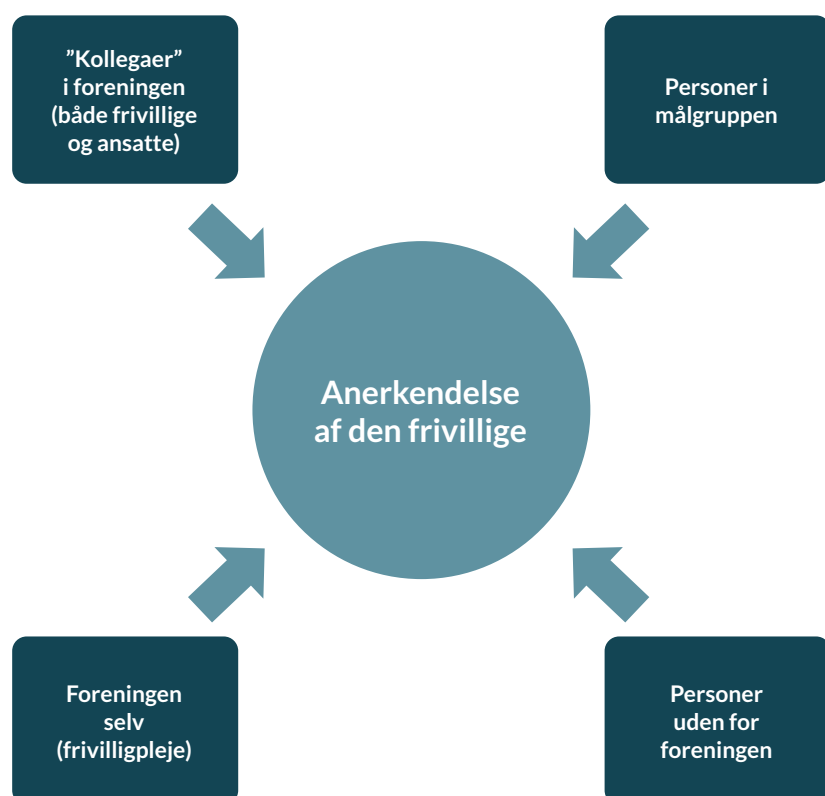
Den gode balance handler med andre ord om at skabe overensstemmelse mellem den frivilliges forventninger og de konkrete aktiviteter, roller og opgaver. Hvis det lykkes jer at finde den rette balance, er der større sandsynlighed for, at jeres frivillige trives og har lyst til at fortsætte med at engagere sig.

Anerkendelse kommer mange steder fra

Som afrunding på de fem elementer, der fremmer frivilliges tilknytning, er det oplagt at fremhæve, hvordan arbejdet med anerkendelse udspringer mange steder fra. Som nedenstående model¹ viser, er det særligt fire former for anerkendelse, som har stor betydning for frivilliges oplevelse af at gøre en betydningsfuld forskel.

For det første er der anerkendelse i form af den frivilligpleje, der kommer direkte fra jeres forening – ofte af en fysisk karakter. Det kan være en fest eller middag for at fejre de frivilliges indsats og bidrag. Eller det kan være anerkendelse i form af kage, julekort eller gaver. Dette betragtes dog af mange frivillige som kirsebærret på kagen og er sjældent afgørende for de frivilliges tilknytning og oplevelse af anerkendelse.

Derimod er anerkendelse fra andre frivillige i foreningen eller ansatte af meget stor betydning, hvilket den vertikale og horisontale sparring kan bidrage til at understøtte. Denne form for relationel anerkendelse skaber ifølge de frivillige en følelse af at være en værdifuld brik, som er væsentlig for, at fællesskabet og foreningen kan løfte de opgaver og aktiviteter, som udbydes.



¹ Modellen bygger på: Englert B., Thaler, J. og Helmig, B. (2019): "Fit Themes in Volunteering: How do Volunteers Perceive Person-Environment Fit? Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly.

Anerkendelse fra personer i brugermålgruppen, både i verbal og nonverbal form, opleves som særligt vigtig og en væsentlig årsag til at fortsætte det frivillige arbejde. Dette gælder ligeledes anerkendelsen fra målgruppens pårørende, der kan have samme betydning for den frivilliges engagement. Dette understreger endnu en gang, hvorfor det er vigtigt, at I som forening støtter relationen mellem frivillige og brugere.

Sidst, men ikke mindst, findes den anerkendelse, der kommer fra personer uden for foreningen. Denne anerkendelse har også betydning for de frivilliges tilknytning, idet den viser frivillige, at foreningen sætter et aftryk, når personer uden for foreningen kender til og anerkender foreningen og den indsats, som den frivillige bidrager med. Dette understreger, hvorfor det er vigtigt, at foreninger er synlige i deres lokalsamfund og på nationalt plan, hvis de er landsdækkende.

4.2 DEN GODE AFSKED

Selvom I arbejder med at fastholde og motivere jeres frivillige, så sker det løbende, at frivillige stopper. Jeres opgave er naturligvis at sikre, at jeres frivillige ikke stopper, fordi de mangler anerkendelse for deres indsats, eller fordi de er kørt sur i opgaverne. Det er blandt andet derfor, I skal arbejde med løbende feedback og sparring til jeres frivillige.

Men *når* en frivillig beslutter sig for at stoppe, og uanset hvad årsagen er, bør I invitere den frivillige til en exitsamtale, hvor I dels får sagt tak til den frivillige, og dels får mulighed for at samle op på den frivilliges erfaringer med at være frivillig hos jer. Det er ikke utænkeligt, at den frivillige har input, som I kan bruge både i jeres arbejde med at fastholde jeres frivillige og til at forny og udvikle jeres aktiviteter, foreningen og det frivillige fællesskab.

Det er en god ide med en helt konkret drejebog for, hvordan I tager afsked med en frivillig. Ud over exitsamtalen bør I tage stilling til, hvordan I får sagt mere officielt tak for indsatsen til den frivillige, og at der også er mulighed for, at jeres andre frivillige kan sige pænt farvel. Det kan være en decideret afskedsreception. I mindre skala kan I samle frivilligruppen til et mere uformelt møde eller lade afskeden være sidste punkt på fx jeres månedlige frivilligmøde. Måske har den frivillige selv ønsker til, hvordan afskeden skal være, og vil selv stå for at invitere og arrangere. Uanset hvilken model I vælger, er det vigtigt, at den frivillige forlader jer med gode minder om den forskel, den frivillige har gjort i sin tid hos jer. Ret beset kan I ikke ønske jer en bedre ambassadør for jeres forening end en frivillig, der går glad ud ad døren.

Afhængigt af hvilken rolle den frivillige har haft i jeres forening, kan der i tiden efter opstå et tomrum i frivilligfællesskabet. Derfor er det en god ide at følge op med jeres frivillige. Tal med dem om, hvem der nu skal løfte opgaverne – og om, hvordan afskeden påvirker fællesskabet. Nogle frivillige efterlader i kraft af deres sociale eller faglige kompetencer et hul i frivilligruppen, og her er det vigtigt, at I åbent taler om, hvad der skal til for at skabe tryghed og motivere jeres frivillige til at fortsætte deres engagement.

LIGE VÆRD

Generationsskifte i bestyrelsen kræver tæt parløb



Foto: Lasse Mouris.

Louise Weinreich Jakobsen repræsenterede et generationsskifte, da hun greb formandskasketten i Lige værd Forældre og Netværk. Hun havde selv en atypisk vej til posten og arbejder med, hvordan yngre forældre kan tegne fremtidens lokalbestyrelser i foreningen. Det handler blandt andet om mere uformelle frivilligformer end det klassiske bestyrelsesarbejde.

Foreningsfællesskabet Lige værd hjælper børn, unge og voksne med særlige behov. Børnenes forældre er afgørende ressourcer i deres liv, og en af de tre medlemsorganisationer i fællesskabet er Lige værd Forældre og Netværk. Den består af en landsforening og knap 15 lokalforeninger, som for begges vedkommende er ledet af forældre, pårørende og fagprofessionelle, der har det til fælles, at de enten personligt og/eller professionelt er i berøring med børn med særlige behov.

Louise Weinreich Jakobsen er formand for Lige værd Forældre og Netværk. Hun er selv mor til en teenagedreng med særlige behov, og det var, da han skulle begynde at overveje mulighederne efter grundskolen, at hun opdagede Lige værd.

FRA PASSIVT MEDLEM TIL FORMAND PÅ UNDER TO ÅR

Lige værd Forældre og Netværks lokalafdelinger har typisk kun bestyrelser, og det er derfor ikke muligt at engagere sig som frivillig i mange andre opgaver end det administrative og organisatoriske bestyrelsesarbejde. Det kan derfor opleves som en høj tærskel at træde over at gå fra passivt medlem til aktivt bestyrelsesmedlem – særligt, hvis man ikke i forvejen har erfaring med bestyrelsesarbejde. Det var ikke desto mindre det, Louise gjorde; hun fortæller:

”Under corona oplevede jeg at have mere overskud og knapt så travlt på arbejde. Jeg ville gerne bruge den ekstra tid på at være mere engageret i Lige værds sag. Derfor ringede jeg til den daværende formand i lokalforeningen i Storkøbenhavn, Mogens Mathiesen. Han kom hjem på min terrasse og fik en kop kaffe, og derefter deltog jeg i et bestyrelsesmøde.”

Den daværende bestyrelse spottede hurtigt, at Louise bragte noget nyt til bordet. På et af de første møder hev hun computeren frem og meldte sig som referent. Det blev bemærket i gruppen af 60-70-årige, at det nye medlem kunne byde ind med digitale og organisatoriske kompetencer.

RETTE TID TIL ET GENERATIONSSKIFTE

Louise vurderer selv, at hun kom ind i bestyrelsen på et godt tidspunkt i forhold til et generationsskifte. Den daværende formand, Mogens, havde haft posten i mere end ti år, og han var parat til at give kasketten videre. Han tog hende i en klassisk følordning med sidemandsoplæring. Mogens foreslog desuden, at hun gik ind i landsorganisationen parallelt med det lokale arbejde. Også her blev hun vel modtaget af landsformand Bent Mikkelsen, som havde været formand i 16 år, og også han tog hende under oplæring. Louise fortæller:

"Jeg oplever Mogens og Bent som to 'grand old men' i foreningen, som var enige om, at det var tid til et skifte. Vi lavede en ret stille og rolig overdragelse. Heldigvis er Mogens fortsat en aktiv del af vores bestyrelse i Storkøbenhavn, og Bent har været min næstformand det seneste år i landsbestyrelsen. Så selvom jeg har overtaget roret, så er de begge fortsat tæt på, når jeg har brug for sparring, og det er rart fortsat at kunne trække på deres erfaringer."

Louise uddyber, at der i både lokalforeningen og landsorganisationen var stor opbakning til et generationsskifte, til trods for at det generelt kan være forbundet med både konflikt og uenighed, når en ny generation træder ind, og den gamle må træde tilbage og gøre plads til nye ideer og arbejdsgange. Kigger man på generationsskiftet i Ligeværd, er det dog tydeligt, hvor værdifuld en fredelig overgang kan være for en forening. Sidemandsoplæringen og Louises mulighed for løbende sparring fra de erfarne formænd er et godt eksempel på, hvordan nye ideer kan forenes med tavs viden og erfaringer fra foreningen, som Louise ikke ville have fået indblik i, hvis hun blot havde overtaget formandstabet uden kyndig overdragelse fra de tidligere formænd.

NYE FORVENTNINGER TIL SEKRETARIATET

Fælles for de tre foreninger i Ligeværd er et sekretariat med ansatte ledet af direktør Esben L. Kullberg, som er ansat af hovedbestyrelsen.

"Jeg kan godt mærke, jeg har en anden tilgang til samarbejdet med sekretariatet, end mine forgængere havde. Jeg vil fx gerne være en forældrestemme i det offentlige rum, der repræsenterer vores medlemmer. Det er nyt," fortæller Louise.

Det kræver, at det er tydeligt afstemt, hvem i organisationen der har mandat til at udtale sig om hvilke sager, og hvad de enkelte formænd har mandat til versus den ansatte direktør.

Men også på de indre linjer oplever Louise, at hendes formandsskifte har kastet lys på den kendsgerning, at der er brug for en endnu tydeligere rolleafklaring mellem de frivillige i bestyrelserne og sekretariatet.

"Hvem skal fx være med til at starte en ny lokalforening op? Tage godt imod en ny lokalformand? Hvordan skaber vi de bedste rammer omkring det frivillige arbejde? Hvem bestemmer, hvad der skal kommunikeres ud og hvordan? Det er nogle af de spørgsmål, som vi er blevet mere bevidste om," fortsætter hun.

Louise, der er specialkonsulent på DPU – Danmarks institut for Pædagogik og Uddannelse, oplever, at hendes uddannelses- og arbejdsbaggrund har været en stor hjælp i forhold til at forstå strukturerne i organisationen og samarbejdet mellem et professionelt sekretariat og de frivillige. Generationsskiftet i Ligeværd betød, at nye kompetencer blev tilført bestyrelsen og illustrerer, hvordan et generationsskifte i bestyrelser generelt er en anledning til at genoverveje, om bestyrelsen har den rette sammensætning, eller om der mangler kompetencer og viden, som en ny generation kan tage med ind i foreningen.

NETVÆRKS MØDER SOM EN NY VEJ TIL REKRUTTERING

Det er nødvendigt for enhver forening hele tiden at have fokus på at finde nye bestyrelsesmedlemmer, efterhånden som gamle falder fra. Louise er klar over, at hendes vej ind i organisationen er atypisk. Det svar, som hun oftest møder hos forældre til børn med særlige behov, når snakken falder på frivilligt bestyrelsesarbejde, er et stort "nej tak". Hun er derfor optaget af, hvordan der kan skabes nye veje ind i organisationen.

"I det hele taget har det været vanskeligt at tiltrække nye yngre forældre, fordi vi som organisation har haft svært ved at definere, hvilke varer vi har på hylderne til dem. Det er ændret nu, hvor vi har sat gang i netværksmøderne," fortæller Louise.

Netværksmøderne er blevet afholdt som arrangementsrækker i først Aalborg og Aarhus og nu i København. Deltagerne er forældre til børn med særlige behov, som ofte selv er i en udsat position og savner et rum, hvor de kan dele sorg, glæde, tvivl og frustration. Til de store netværksmøder har der været inviteret en faglig oplægsholder, og så har der været mulighed for at snakke, forældere til forældre. Arrangementerne har været velbesøgte, og foreningen har fået mange positive tilbagemeldinger fra deltagerne. I forlængelse af de store arrangementer er der opstået mindre forældre-netværksgrupper, som holder fast i kontakten med Ligeværd, samtalerne og fællesskabet. Louise fortæller om udbyttet:

"Arrangementerne har givet os en platform til at kommunikere om vores forening til yngre forældre og potentielt nye medlemmer, og det har virket. I 2023 har vi fået mere end dobbelt så mange nye medlemmer som tidligere år."

STRATEGISK FOKUS PÅ NYE GENERATIONER AF FORÆLDRE

Netværksmødernes målgruppe har en klar sammenhæng med den målgruppe, som Ligeværd Forældre og Netværk ønsker at rekruttere som medlemmer: forældre til børn med særlige behov, der fx går i folkeskole eller på forberedende grunduddannelse (FGU). Forældre ligesom Louise selv.

"Vi kan tale med en langt mere troværdig forældrestemme, når vi rent faktisk selv er forældre til sjetteklasseeleven med skolevægring og autisme. Vi kan også bedre hjælpe forældrene, når vi ved præcis, hvad udfordringerne er som forældre til et 15-årigt inklusionsbarn i dag, og altså ikke kun, at de nuværende bestyrelsesmedlemmer kan tænke tilbage på, hvordan det var, da deres barn stoppede i folkeskolen for 30 eller 40 år siden," siger Louise.

Derfor håber hun også, at foreningen blandt de mange nye medlemmer kan identificere og motivere lidt yngre forældre ind i bestyrelserne og i nye funktioner som fx frivillige netværksledere. Men hun er samtidig meget opmærksom på, at de ikke farer for hårdt frem.

"Med de store arrangementer og de mindre netværk har vi fået et redskab til at invitere flere ind i foreningsarbejdet. Hvor vi tidligere først og fremmest kunne tilbyde interesserede at deltage i klassiske bestyrelsesmøder, kan vi nu tilbyde dem at byde ind i forhold til planlægning og afholdelse af både de store arrangementer og de mindre netværk. Det kan flere bedre overskue end klassisk bestyrelsesarbejde. Så håber vi jo på, at de – når de lærer os bedre at kende som forening og kan se, vi gør en forskel, også i lokalpolitik og konkrete projekter – får lyst til at gå ind i bestyrelsesarbejdet," slutter Louise.

At arbejde strategisk med rekruttering og fastholdelse

Sammen med rekruttering af frivillige til administrative opgaver vurderer de foreninger, der har bidraget til Match-projektet, at rekruttering af nye faste frivillige er den største rekrutteringsudfordring. Omvendt oplever foreningerne, at det er en mindre udfordring at rekruttere til enkeltstående opgaver og arrangementer. Endvidere viser det sig, at det er særligt vanskeligt at rekruttere mennesker med etnisk minoritetsbaggrund, mænd og midaldrende (uanset køn) som frivillige.

Det kommer sikkert ikke bag på jer, at begge tendenser er ret udtalte, men måske er udfordringerne nogle andre hos jer, og så er det naturligvis dem, I skal tage fat i. Det er nemlig der, hvor udfordringerne er størst, at I har mest brug for et strategisk blik (gerne med handlinger og mål), så I holder jer på sporet og bruger jeres kræfter bedst muligt.

I kan udarbejde en mere omfangsrig rekrutteringsstrategi med en velbeskrevet frivilligmålgruppe, tydelig opgavebeskrivelse, specifikke handlinger og klare mål, men mindre kan også gøre det. Formålet med denne bog er netop både at give jer viden om, hvordan I kan arbejde strategisk med at rekruttere og fastholde frivillige, uanset om I vil lave en større strategi, eller om I blot vil styrke jeres strategiske blik. Derfor har vi tilrettelagt bogen således, at hvis I arbejder med de fire faser, der er beskrevet, er I allerede godt i gang med at forholde jer strategisk til, hvordan I rekrutterer og fastholder jeres frivillige.

Når I begynder at se jeres forening efter i sømmene for at finde ud af, hvor behovet for nye frivillige er størst, og til hvilke opgaver det altid er en udfordring at rekruttere frivillige, er det også en anledning til at overveje, om I skal gøre noget andet, end I plejer. Det kan være, I skal genbesøge den måde, I har organiseret arbejdet i jeres forening på. Måske er der brug for at nytænke, hvordan I tilrettelægger de opgaver, som er svære at tiltrække frivillige til. Det kan være, I skal dele nogle af opgaverne ud på flere frivillige, så jeres frivillige både løfter mindre administrative opgaver og deltager i brugerrettede aktiviteter. Der kan også være frivilligmålgrupper, der er svære at tiltrække, men som måske i virkeligheden slet ikke er interessante for jer, enten fordi de ikke passer ind i jeres forening, eller fordi I vurderer, at det er for stort et arbejde at rekruttere nye frivillige fra netop den målgruppe. Beslutningen om, hvem I ikke vil rekruttere, er lige så strategisk vigtig som beslutningen om, hvem I gerne vil rekruttere.

Det er væsentligt at huske på, at de faktorer, der tiltrækker nogle potentielle frivillige, kan være det, der får andre potentielle frivillige til at finde et andet sted at engagere sig. Det kan være faktorer som organisationsmiljøet i jeres forening, de værdier, der kendetegner jeres frivillige fællesskab, eller den sag eller målgruppe I arbejder for. Den ambivalens vil altid være til stede. Ingen forening kan lykkes med at tiltrække alle og enhver som frivillig – og det er sådan set heller ikke meningen. Men netop derfor er det vigtigt, at I er helt skarpe på, hvem I gerne vil tiltrække, og hvad I kan tilbyde netop den type af nye frivillige, så I ikke ender med at sætte jer mellem to stole, og det ikke lykkes jer at tiltrække hverken den eller den anden gruppe af potentielle frivillige.

At arbejde strategisk kan virke som en uoverkommelig opgave, men som sagt forudsætter en strategisk tilgang ikke nødvendigvis en stor og omfattende strategi. Uanset hvordan I tilgår arbejdet, vil I se, at den tid, I investerer i at få afklaret, hvordan I vil arbejde med rekruttering, og hvad jeres mål er, er med til at sætte en retning for jeres arbejde og sparer jer for spildte omveje i en i forvejen travl hverdag. Eller sagt på en anden måde, så giver det strategiske blik jer mulighed for at fokusere jeres sikkert begrænsede ressourcer mod et fælles, velbeskrevet mål, som I løbende kan evaluere og justere.

Bogen her giver jer viden om de faktorer, der har betydning for, om det lykkes jer at skabe gode match mellem potentielle frivillige og foreningen – og om, hvad der skal til for at knytte frivillige til jeres forening, så de er motiverede for at fortsætte deres engagement i længere tid.

I kan anskue det strategiske arbejde med rekruttering og fastholdelse som en cirkulær proces, hvor I sideløbende arbejder på at rekruttere potentielle frivillige, tage godt imod nye frivillige og fastholde jeres erfarne frivillige. Det samme gælder i øvrigt denne bog, for selvom den slutter her, så vil I sikkert løbende finde det værdifuldt at genbesøge pointerne rundt om i bogen, afhængigt af hvilken del af arbejdet med rekruttering- og fastholdelse der optager jer lige nu.

”Sagt på en anden måde, så giver det strategiske blik jer mulighed for at fokusere jeres sikkert begrænsede ressourcer mod et fælles, velbeskrevet mål, som I løbende kan evaluere og justere.”

Hvordan får vi flere frivillige? Hvis du og din forening jævnligt stiller jer selv det spørgsmål, så er I langt fra alene. Det kan være udfordrende at finde de frivillige og regne ud, hvordan deres engagement holdes højt. Heldigvis kan den rigtige tilgang til frivilligrekruttering gøre en væsentlig forskel. En vigtig del af løsningen ligger i dynamikken mellem frivillig, forening og organisationsmiljø. Det står og falder ikke kun med den enkelte frivillige. Samspillet mellem den frivilliges livssituation og interesser og foreningens opgaver, rammer og kultur, afgør i sidste ende, om rekruttering og fastholdelse lykkes. I denne bog kan du læse Center for Frivilligt Socialt Arbejdes bud på, hvordan I skaber de bedste forudsætninger for at koble de helt rigtige frivillige til netop jeres forening.

‘Få frivillige?’ henvender sig til dig, der ønsker at styrke din forenings arbejde med at rekruttere og motivere frivillige inden for det sociale arbejde. Gennem bogens kapitler præsenteres du for forskellige faser i processen med rekruttering og fastholdelse af frivillige. Hvert kapitel tilbyder praktiske råd, inspirerende input og brugbare redskaber til at håndtere udfordringerne ved at tiltrække og motivere engagerede frivillige. Undervejs i bogen kan du desuden lade dig inspirere af en række konkrete frivillige foreninger og de meget forskellige tilgange, de har haft til rekruttering og fastholdelse.

”

Ingen forening kan lykkes med at tiltrække alle og enhver som frivillig – og det er heller ikke meningen.