FRIVILLIGHÅNDBOG

FRIVILLIGHEDEN SOM EN DEL AF DET GODE VÆRTSKAB

AF JULIA BJERRE HUNT

SYDSJÆLLAND MØN

Frivilligheden som en del af det gode værtskab

Af Julia Bjerre Hunt

Redaktør: Cecilie Sjelle, Vibeke Tejlmand og Philip Mumgaard

Grafik: Christian Lindgren

Forsidefoto: Mads Tolstrup – af Hanne, der var frivillig feriepilot for Sydsjælland & Møn i 2021

Tryk: Stibo Complete

ISBN 978-87-974922-0-8

INDHOLD **SIDE**

> Det gode arbejde med frivillige og lokale ildsjæle handler om, at finde ud af hvad den enkelte brænder for, og give dem mulighed for at udfolde det.

Foto: Mads Tolstrup

1

FRIVILLIGHEDEN SOM EN DEL AF DET GODE VÆRTSKAB

Når vi taler om det gode værtskab på tværs af Sydsjælland og Møn, så er det vigtigt også at tale om de mange frivillige og lokale ildsjæle, der hver eneste dag bruger deres tid, overskud og engagement på at styrke deres lokalområde.

Frivillige og lokale påtager sig værtsrollen på et utal af måder, fx som formidlere i naturområder, rundvisere på museer og hjælpere til arrangementer – for slet ikke at tale om alle de gange de uopfordret agerer ambassadører for området og fortæller familie, kollegaer og venner om de mange spændende steder og unikke oplevelser, der findes lokalt. De bidrager både med deres tid og engagement, men også med netværk og viden. Ofte kommer det lokale nærvær og oprigtigheden i deres værtskab helt af sig selv: Man er på besøg i deres lokalområde, et sted de kender og elsker!

Når I som organisation skal samarbejde med frivillige og lokale ildsjæle, er det derfor vigtigt, at I bruger tid på at finde ud af, hvad de enkelte brænder for, hvad der er vigtigt for dem, og hvad der rører sig lokalt. Det skal samtidig ske på en måde, hvor det giver mening for organisationen og bidrager til, at I arbejder mod det fælles mål om at være en stærk og imødekommende destination for gæster.

Bogen her er skrevet til dig, der arbejder med at organisere, rekruttere og lede frivillige i en værtskabsorganisation – som ansat eller frivillig. Vi håber, at du med bogen får inspiration til netop det arbejde. Vi har delt bogen ind i kapitler med enkle overskrifter, som alle afsluttes med en række spørgsmål, som I sammen kan udfolde i jeres organisation eller gruppe.

Vi bruger betegnelsen 'frivillig' bredt set, om alle dem, der bidrager til arbejdet, uden hverken at være gæster eller medarbejdere. De kan være formelt organiserede eller folk, der kommer forbi ind imellem og stiller deres tid eller viden til rådighed. Det væsentlige er, at der er en etableret relation imellem jer, og at de bidrager til organisationens formål på den ene eller anden måde – og ikke kun egne interesser.

Bogens indhold og modeller er baserede på samtaler imellem forfatteren og nøglepersoner i projektet Autentisk Lokalt Værtskab hos Visit Sydsjælland & Møn, forfatterens udgivelser "Sådan leder du frivillige" (Forlaget Ingerfair, 2020), "Sådan rekrutterer du frivillige" (Forlaget Ingerfair, 2018), "Frivillige i Naturen" (Forlaget Ingerfair og Friluftsrådet, 2017), forskningsprojektet "Frivillige Viser Vej" (Københavns Universitet, 2021) samt tal fra Center for Frivilligt Socialt Arbejde.

Udgivelse af bogen er støttet af:

Danmarks
Erhvervsfremmebestyrelse

2

KAN ALLE ARBEJDE MED FRIVILLIGE?

Arbejdet med frivillige er ofte noget, vi forbinder med foreningslivet, men der findes andre former for frivillighed. I disse år er der nye tendenser. På den ene side er den kommunale frivillighed i vækst, som man møder den i fx kulturhuse og på offentlige arealer. På den anden side udgør den uorganiserede og mere dagsafhængige (episodiske) frivillighed en stadig større andel af det frivillige ulønnede engagement i Danmark, herunder hos kommercielle aktører, bl.a. i forbindelse med festivaler og sportsbegivenheder[1].

Begge tendenser kan komme oplevelsesdestinationer til gavn, men der er nogle faldgruber, som vi her giver bud på, hvordan I kan undgå – særligt hvis I er en kommerciel aktør.

1) HVORFOR VIL VI ARBEJDE MED FRIVILLIGE?

Det første spørgsmål I skal stille jer selv er, hvorfor I skal arbejde med frivillige? Vi kommer tilbage til dette i næste kapitel, men overordnet set, så skal I have et svar på dette, som ikke kun handler om ressourcer. Måske har I brug for en særlig viden om lokalområdet? Måske ønsker de lokale, at der er åbent på tider af året, hvor der faktisk ikke er kundegrundlag nok til det? Måske har I brug for at forstå lokale skikke og kultur? Uanset hvad, så skal I kunne svare på spørgsmålet "Hvorfor frivillige?".

2) FRIVILLIG ER IKKE DET SAMME SOM ULØNNET MEDARBEJDER

Man må ikke underminere løn- og ansættelsesvilkår eller være konkurrenceforvridende, når man arbejder med frivillige. Jo mere funktionen, den frivillige påtager sig, minder om lønnet arbejde, desto mere problematisk bliver det at bede den frivillige om at udføre arbejdet.

I den forbindelse er der en direkte sammenhæng imellem, hvor meget den funktion den frivillige påtager sig minder om noget, der ellers er lønnet, og hvor problematisk det så er, at bede frivillige om at gøre det.

Den korte udgave er: Man skal være frivillig frivilligt. Det vil sige, at jo mere en frivillig kan dukke op, når de vil og lave noget, de selv har lyst til – des færre problemer risikerer du at stå med.

Hvis du begynder at arbejde med frivillige som en del af hverdagen, så er det en rigtig god idé at involvere dine medarbejdere – og eventuelle tillidsvalgte – i, hvordan I organiserer samarbejdet med frivillige, så alle kan se formålet. Det kan eksempelvis handle om at tale med din gartner om, hvordan der meningsfuldt kommer perspektiver med fra de lokale omkring beplantning på jeres udearealer – eller at din kommunikationsmedarbejder skal involveres inden I nedsætter en frivilliggruppe, der arbejder med SoMe.

Der er løbende sager og ny lovgivning på området, som du kan følge med i. Et sted at starte er arbejdsmiljølovgivningen, ved at tage kontakt til kommunen og få gode råd der, eller ved at tale med andre, som arbejder med frivillige og få inspiration der.

> **Det altid godt at have de lokale med på råd, så I både kan give dem en forståelse for, hvad I arbejder med, og hvorfor I gør som I gør.**

3) INVOLVÉR LOKALSAMFUNDET I JERES UDVIKLINGSARBEJDE

En af de nemmeste måder at starte med involveringen på er igennem åbne processer, hvor lokale kan få ejerskab ift. udviklingsarbejde. I kan altid invitere folk med i en baggrundsgruppe, til udviklingsmøder eller andet – helt uden at lave en formel organisering eller komme i karambolage med lovgivningen. Det handler om at invitere folk indenfor og lytte nysgerrigt, som de gode værter I er! I næste kapitel uddybes spørgsmålet 'hvorfor frivillige'.

Uanset hvilke årsager I har til at involvere, så er det altid godt at have de lokale med på råd, så I både kan give dem en forståelse for, hvad I arbejder med, og hvorfor I gør, som I gør. Så kan de både være med til fx at punktere de rygter, der måtte dannes – men også bidrage med deres tanker, idéer og viden allerede i udviklingsfasen. Det bliver løsningerne bedre af, og I får lokalt ejerskab fra start.

4) TÆNK I STØTTEFORENINGER

Hvis I som kommerciel eller tværsektoriel organisation vil have en mere etableret gruppe frivillige, som også er en del af organisationen i hverdagen, er der rigtig meget, som bliver nemmere, hvis I etablerer en støtteforening, som kan 'huse' de frivillige.

Fordelen er, at det er nemmere for en forening end en kommerciel aktør, eksempelvis at søge penge, få stillet lokaler til rådighed og at få støtte og vejledning hos kommunen. Hvis I udfører arbejde, der kræver forsikringer, kan det også være nemmere for en forening at tegne dette. Hvis I danner en støtteforening, skal den etableres med formål, vedtægter og bestyrelse, så det kræver selvfølgelig lidt organisatorisk arbejde. Til gengæld slipper man for en række andre udfordringer.

Samtidig kan det være en fordel for de frivilliges sociale sammenhængskraft, at de kan høre til et sted, hvor man kan være medlem, holde møder, julefrokoster og generalforsamlinger. Det kommer dog an på jeres primære målgruppe – nogen typer af frivillige vil finde det organisatoriske arbejde drænende. Se mere om det i kapitel 4.

/ REFLEKSION

- Hvilke særlige muligheder har I som offentlig/privat/civilsamfundsaktør?
- Giver det mening for jer at have en etableret frivilliggruppe?
- Er der særlige forhold som gør, at I skal overveje en støtteforening?

Foto: Frame & Work – af Jesper fra Vesterhave Vingaard, der hvert år bruger adskillige frivillige til beskæring, høst mm.

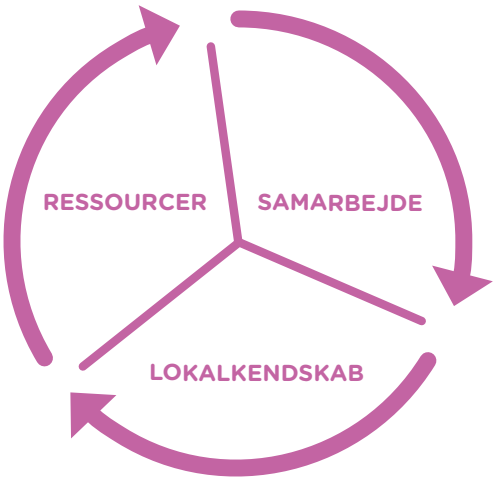
3

HVORFOR FRIVILLIGE?

Det er hverken nemt eller gratis at arbejde med frivillige, og for at lykkes med en god involvering og stærk frivilligkultur er det afgørende, at I ved, hvorfor I gerne vil have frivillige med i arbejdet. Dette 'hvorfor' skal være indlejret i organisationen, jeres selvforståelse og strategier på en måde, hvor det er meningsfuldt og legitimt for både ansatte, frivillige og besøgende, at I involverer frivillige hos jer. Det er ikke nok at sige – "vi er ingenting uden vores frivillige" – det skal være tydeligt på tværs af jeres arbejde, kommunikation og involvering, at de frivillige er der af en årsag.

Dette handler om jeres grunde til at involvere frivillige, og ikke om de frivilliges grunde til at være med – dem kommer vi tilbage til senere.

Overordnet set kan I have tre former for argumenter for involvering af frivillige[2]:



RESSOURCER er nok den tilgang, som er mest genkendelig, når det handler om involvering af frivillige. Uanset om frivillige er 'ekstra hænder' i forbindelse med arrangementer, agerer som lokale formidlere eller stiller viden og ekspertise til rådighed for jeres organisation, så kan frivillige bidrage og give værdi på mange måder.

At involvere frivillige som en ressource kan være en fordel, hvis/når det I involverer dem i har en direkte positiv effekt for de frivillige selv (mere herom i næste kapitel), eller fordi det fremmer lokale interesser. Argumentet skal således ikke være eksempelvis jeres indtjening eller gæsters oplevelse, men kan derimod være, at I med involveringen af de frivillige sikrer grundlaget for afholdelse af lokale begivenheder, eller trækker pressen til stedet og giver stolthed og omtale.

LOKALKENDSKAB er måske en overset, men ikke desto mindre væsentlig grund til at involvere lokale frivillige. De har simpelthen en viden om naturen, kulturen, menneskerne og historien, som det kan være svært at tilegne, hvis man ikke selv er lokal.

At involvere frivillige som en vej til lokalkendskab kan være væsentligt, hvis I vil udvide organisationens lokale netværk eller sikre jer, at et initiativ eller projekt passer ind i området og kan vinde opbakning. Det kan fx være, at I er ved at etablere en trampesti, og ved at involvere folk kan finde ud af, hvor den med fordel kan gå fra og til, hvilke områder de lokale gerne vil have for sig selv, og hvor der gerne må komme flere gæster. Det kan også være, at du har svært ved at forstå, hvorfor der ikke kommer flere lokale i jeres restaurant, og ved involvering kan finde ud af, om det er menuen, priserne eller renommeet, der skal gøres noget ved.

SAMARBEJDE er særligt relevant, når det, man gerne vil, er afhængigt af de lokales opbakning, og I gerne vil arbejde med at give ejerskab til projekterne og imødekomme eventuel modstand fra netop de lokale. Det kan være, at I gerne vil udvide med en ny bygning og skal i dialog med naboerne om dette, det kan være, at der skal etableres en ny lokalplan for området, eller at der arbejdes med en ny turismestrategi, som I skal samarbejde omkring.

At involvere frivillige for at styrke nabosamarbejdet kan skabe fælles fodslag på tværs af de forskelligartede aktører i området. Der er meget, der bliver nemmere, hvis du sørger for at tale med de rigtige mennesker om de rigtige ting, på det rigtige tidspunkt – og når det handler om samarbejde, er det rigtige tidspunkt før planerne er færdige, kommunikationen er ude og materialerne er bestilt.

JA, HVORFOR FRIVILLIGE?

Samlet set skal I som organisation vide, hvorfor I vil involvere frivillige, og hvad det er I mener, de skal bidrage med i jeres organisation.

RESSOURCEFRIVILLIGE giver primært hænder og hoveder

LOKALKENDSKABSFRIVILLIGE giver primært lokalkendskab og netværk

SAMARBEJDSFRIVILLIGE giver primært legitimitet og samarbejde

/ REFLEKSION

- Hvad er jeres årsager til at involvere frivillige som det er nu?
- Kunne I udvide jeres blik, og arbejde med andre årsager?
- Hvad kunne være udfordrende for jer, hvis I skal tænke på nye måder?

4

HVEM ER DE FRIVILLIGE OG LOKALE ILDSJÆLE, SOM VI KAN INVOLVERE?

> For at styrke arbejdet med frivillige skal forståelsen rykkes væk fra enkeltpersoner og hen på noget mere generelt. Her kan vi bruge forståelsen af frivilligtyper.

Foto: Frame & Work

HVEM KAN VI INVOLVERE?

I har sikkert et billede af hvem, de frivillige og lokale ildsjæle er, som allerede er i jeres organisation – eller hvem I godt kunne tænke jer at få med som frivillige. I har måske endda ansigt og navn på dem, ved hvilke typer af aktiviteter de er involverede i eller ønsker at bidrage til, og måske også hvad de synes er vigtigt, når de er tilstede.

FRIVILLIGTYPER

Det kan være gavnligt at gruppere de frivillige lidt, for bedre at få en fornemmelse af, hvad der er fælles – og ikke mindst forskelligt – i forhold til deres engagement. For at kunne dette arbejder vi med frivilligtyper. Dette er selvfølgelig en forsimpling, men kan bruges som et værktøj til at skelne imellem de typer, som I ofte vil møde I arbejdet med lokalt værtskab. Dette kan styrke jeres forståelse af, hvordan I skal involvere de forskellige frivillige, som giver mening for dem, i relation til organisationens arbejde og mål:

DEN SAMLENDE er den type, man kender som en 'ildsjæl'. De kender alle i området, er med i alt muligt forskelligt og svære at komme udenom. De er gode til at få ideer og tænke store tanker og ofte også gode til at få andre med på ideerne – fra naboen til borgmesteren. De kan være mindre investerede i den praktiske udførelse, men de har gode organisatoriske evner og påtager sig ofte lederskabet i situationen.
Vil gerne: Involveres tidligt og grundigt, have taletid og ses som en vigtig aktør.
Vil ikke: Mødes med forventninger om lavpraktisk arbejde eller indgå i driften.

DEN LOYALE kan let blive overset, men har en afgørende betydning i mange organisationer. De er typerne som primært går til hånde, hvad end det drejer sig om at forårsklargøre bænke og planter, trampe stier og bygge shelters eller stå for kaffen til møder i støtteforeningen. De holder sig gerne lidt i baggrunden og trives med at vide, at de er med til at sikre rammerne for at andre kan få gode oplevelser, så længe de har mulighed for selv at organisere arbejdet og stå for indkøb og anden praktik uden bøvl.
Vil gerne: Gives råderum økonomisk og praktisk til at udføre arbejdet på deres måde.
Vil ikke: involveres i organisatorisk arbejde eller bedes om at stille sig frem for andre.

DEN FORTÆLLENDE er en type, som elsker området eller stedet, hvor de er engagerede, og de vil allerhelst bare have lov til at fortælle om det til alle, der vil lytte. De er ikke så optagede af, om de betragtes som en del af organisationen til dagligt og har heller ikke brug for at blive involveret i strategi og planer. De vil bare gerne fortælle begejstret!
Vil gerne: Have særlig viden, som de kan dele ud af og råderet til formidling.
Vil ikke: Bedes om at lave alt muligt andet end at tale – især ikke gå til møder.

DEN SPONTANE er nok den type, der i mindst grad imødekommes rundt omkring, men der er et stort potentiale i at finde på opgaver til dem. Det kræver dog, at man har noget man kan sætte dem til, hvis og når de dukker op. De er særligt gode til arrangementer eller mere løst koblede aktiviteter, som skraldeindsamling eller fjernelse af invasive arter.
Vil gerne: Løse praktiske opgaver, som man kan dukke op til på dagen.
Vil ikke: Skulle tilmelde sig til aktiviteterne, have mails og indkaldes til møder.

Som det ses i dette overblik, er det faktisk de færreste frivillige, som bliver meget begejstrede af at gå til møder. Dette skal I selvfølgelig tage hensyn til i både jeres daglige arbejde og den måde, I organiserer jer på. Møder kan godt gøres til noget positivt for de fleste frivillige – men det kræver, at man gør sig umage med at finde ud af, hvorfor lige præcis denne gruppe skal mødes lige præcis nu. Dette vender vi tilbage til.

> **For at styrke arbejdet med frivillige skal forståelsen rykkes væk fra enkeltpersoner og hen på noget mere generelt.**

SAMARBEJDE PÅ TVÆRS AF FRIVILLIGTYPERNE

Ét er at forstå den enkelte frivilliggruppe, og hvad de har brug for, noget andet er at sikre et godt samspil på tværs af de forskellige typer. Vi kommer mere ind på dette i kapitel 6 om organisering af arbejdet, og derfor får du her et par opmærksomhedspunkter, som handler om disse typers indbyrdes dynamik.

DE SAMLENDE har ofte mange års erfaring med at være frivillige og/eller engagere sig i lokalsamfundet. De kender mange mennesker og er ofte en del af flere forskellige sammenhænge og netværk. Det kan gøre dem lidt uopmærksomme på nye frivillige, som måske ikke har samme grad af relationer og 'status', som de selv har. De kan også komme til at fylde lidt for meget, tromle andre eller tage deres position for givet, i forhold til nogle der kommer nedefra eller udefra.

For at sikre et godt samarbejde kan I sørge for at præsentere nye med ansvar for de mere erfarne og fortælle dem, hvem folk er, og hvad de arbejder med. I kan også arbejde med gennemsigtighed i forhold til, hvem der kan og må hvad, så der ikke opstår misforståelser og oparbejdes privilegier for nogle, som andre ikke forstår eller kan få.

DE LOYALE er ofte dygtige til lige præcis det, de arbejder med, og har oparbejdet en lang erfaring og viden om lige præcis det. De kan desværre også have en tendens til at blive en lidt lukket klub, som ikke vil have andre med – særligt, hvis de ikke minder om dem selv eller har samme ønsker til det at arbejde frivilligt. En typisk udfordring ligger i mødet mellem loyale og spontane, da det ofte vil være de samme opgaver, de løser på dagen – men hvor de loyale er pligtopfyldende og stabile, er de spontane jo netop det. De loyale kan her have en tendens til at tænke, at det ideelle er at gøre de spontane mere loyale, eller fremføre den loyale måde at være frivillig på som 'den mest rigtige'– hvilket ikke er hensigtsmæssigt.

For at sikre samarbejdet imellem loyale og andre grupper, kan I arbejde med at tydeliggøre styrken ved de forskellige former for engagement. Det loyale engagement giver ofte detaljeret viden, historik og netværk, hvor det mere spontane engagement kan give nye ideer, innovation og adgang til andre målgrupper. Alle kan bidrage med noget, og den ene form for engagement er ikke bedre end den anden.

DE FORTÆLLENDE foretrækker ofte ikke at være blandet ind i alt muligt organisatorisk. I mødet med de samlende og til dels de loyale kan det være en udfordring, at de fortællende opleves som nogen, der "ikke tager ansvar". Det er her vigtigt at understrege betydningen af alles biddrag.

DE SPONTANE er på mange måder de mindst krævende. De skal bare have tid, sted og opgave, og så arbejder de bare. Men hvis man gerne vil have dem til at komme tilbage, handler det ligesom med de fortællende om at få de andre typer til at se værdien af dem, så de er gode værter.

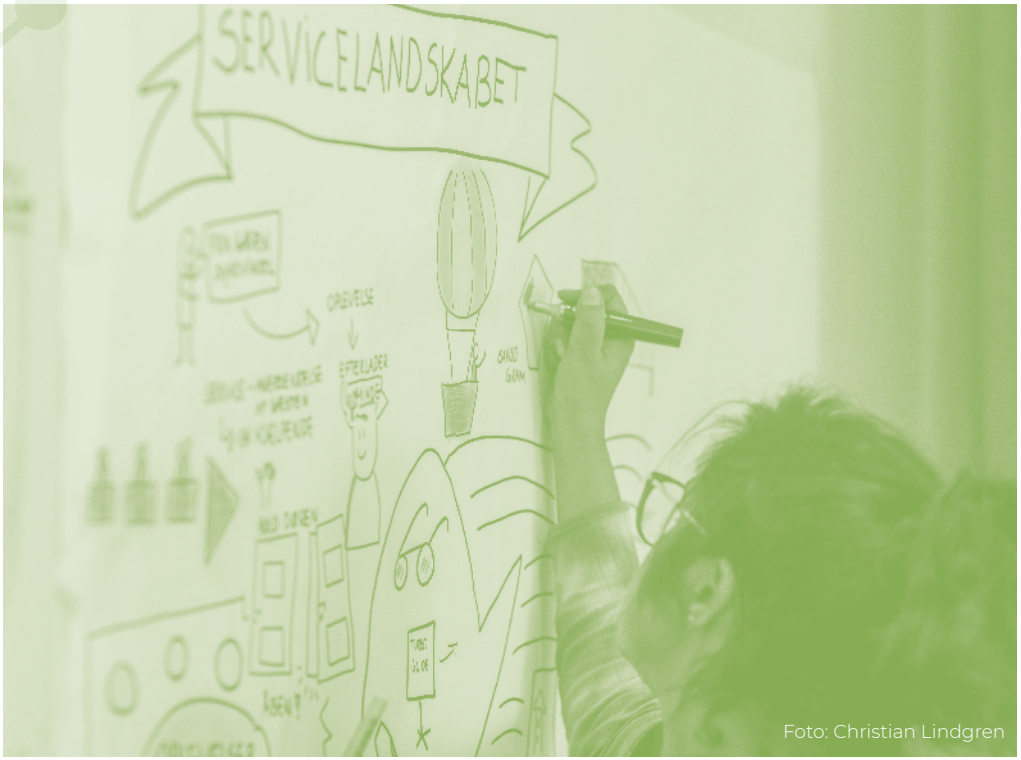


Foto: Christian Lindgren

AT VÆRE ”FRIVILLIG”

Som afsluttende bemærkning kan det siges, at betegnelsen ”frivillig” ikke nødvendigvis rammer plet for nogen af de fire typer. For ”den samlende” og ”den fortællende” vil det oftest være hele lokalområdet, kulturen eller byen, de går op i, og derfor skal de ikke ’begrænses’ til at være begejstrede for jeres organisation eller sted. ”Den loyale” og ”den spontane” kan have både et bredere engagement og være meget loyalt forankret i en enkelt organisation, men vil typisk ikke kaldes ’frivillig’. Så vil de hellere være med på et byggehold, hjælpere til byfesten eller andet. Dette skal I også tænke over i både organisering og kommunikation.

/ REFLEKSION

- Hvilke frivilligtyper arbejder vi sammen nu, og kunne vi arbejde med andre?
- Hvilke former for samarbejder har vi på tværs, og kan de styrkes?
- Er betegnelsen frivillig retvisende hos os, eller kunne noget andet være bedre?

Foto: Mads Tolstrup

5

HVORDAN KAN VI ARBEJDE MED MOTIVATION AF FRIVILLIGE?

På tværs af de forskellige frivilligtyper er der nogle ting, I kan arbejde med at 'give tilbage' til de frivillige for at styrke deres motivation. Dette virker kun, hvis I tilbyder noget, som de frivillige ser en værdi i, og som ikke er noget de påtvinges. I arbejdet med lokalt værtskab kan I med fordel forsøge at arbejde med at imødekomme følgende motiver[3]:

LÆRING: Nogle frivillige er der for at lære noget nyt eller træne deres færdigheder. Det kan handle om alt fra at blive bedre til at tale i større forsamlinger til at lære en særlig opskrift eller blive bedre til Excel. Med læring som motiv er det vigtigt, at I tilbyder de frivillige et miljø, hvor det er velkomment at være nysgerrig og at fejle, og giver dem opgaver, som de kan lære noget af, gerne i en 'mesterlære' relation. Det vigtige er, at det kun er motiverende, hvis læringen sker i relation til den frivilliges ønsker og motivation, og ikke organisationens behov for 'kompetenceudvikling'.

IDENTITET: At identificere sig med stedet, opgaven eller organisationen er en stærk drivkraft for mange frivillige. Når I skal imødekomme dette motiv, handler det om at tilbyde en mulighed for identifikation for den frivillige. Det kan være igennem funktionsbeskrivelser, hvor det er tydeligt, hvad den frivillige "er" (fx SoMe ansvarlig eller formidler), igennem den plads de frivillige får i organisationen (fx at de omtales i nyhedsbreve) eller ved at give dem konkrete ting, der forbinder dem med organisationen, som eksempelvis t-shirts, badges eller muleposer. Det vigtige er, at de frivillige skal sætte pris på det, og at det ikke er tvang. En t-shirt man skal have på, kan man ikke regne med motiverer på samme måde, som én der kan bruges, som man vil.

> **Der nogle ting I kan arbejde med at 'give tilbage' til de frivillige, for at styrke deres motivation. Dette virker kun, hvis I tilbyder noget, som de frivillige ser en værdi i, og som ikke er noget de påtvinges.**

KAMMERATSKAB: "Opgaven tiltrækker, fællesskabet fastholder" er en brugt sætning indenfor arbejdet med frivillige. Kammeratskabet som motiv dækker både over ønsket om at være en del af fællesskabet i de forskellige frivilliggrupper, og en værdsættelse af de individuelle venskaber der kan opstå, når man er engagerede med andre på samme tid og sted. For at kammeratskabet virker motiverende skal det have sit afsæt i positive, selvvalgte fællesskaber. Med positiv menes der at drivkraften er at fremme, styre eller forbedre noget, fremfor at angribe, forhindre eller modarbejde. Med selvvalgt menes der grupper, hvor den sociale del – altså kammeratskabet – er noget, man selv vælger, om man vil være med i, og i så fald hvor meget det fylder. Når I skal arbejde med dette, er det derfor vigtigt, at det sociale får plads, men på en måde hvor det ikke er påtvunget alle, men derimod til rådighed for dem, der søger det.

SAGEN: I arbejdet med lokalt værtskab vil der være sager, som får frivillige og lokale op ad stolene. Det kan både være, fordi der er noget, de gerne vil være med til – og fordi der er noget, de gerne vil forhindre. Som organisation skal I primært arbejde med det, folk gerne vil være med til. Der er mange forskellige muligheder for konkrete sager, der tiltrækker frivillige, herunder begivenheder, specialiserede aktører og meget andet.

GOD LEDELSE ER OGSÅ MOTIVERENDE

Foruden de ting man får tilbage som frivillig, er ledelsen en meget betydningsfuld faktor i den enkeltes motivation. Her er det vigtigt, at du som leder har fokus på, hvad den enkelte frivillige har af ønsker og behov, og ikke hvad du som leder selv foretrækker[4].

I kapitel 6 kommer vi omkring den gode organisering af arbejdet, men det kan ikke gøre det alene. Den nærværene, imødekommende og motiverende personlige ledelse er af stor betydning. Generelt er der i arbejdet med frivillige brug for, at der er nogen, der 'er den'. Der skal være én i organisationen, som er den, man som frivillig kan gå til med idéer og bekymringer, en som har styr på, hvornår man har fødselsdag, og om ens datters bryllup eller hunds operation nu gik som det skulle.

Denne person skal samtidig være i stand til at tyde ens ledelsesbehov. Nedenstående kan bruges som inspiration ift. om den frivillige efterspørger instruktion eller involvering[5]:

BEHOV FOR LEDELSE SOM INSTRUKTION	BEHOV FOR LEDELSE SOM INVOLVERING
- Fortæl mig hvad jeg skal	*- Spørg mig hvad jeg vil*
- Hav styr på systemer, regler og kontrol	*- Hav styr på relationer og behov*
- Vid hvad vi skal gøre lige nu	*- Vid hvad vi vil opnå på den lange bane*
- Gør tingene rigtigt (systemdrevet)	*- Gøre de rigtige ting (formålsdrevet)*


Foto: Rolf Jorgensen

NÅR I SKAL MOTIVERE DE FRIVILLIGE

Når I skal motivere de frivillige, skal I have én samlet forståelse af de ting, som vi indtil nu har været igennem.

Jeres organisations 'hvorfor' skal være sammenhængende og legitim. Det skal give mening, at I arbejder med frivillige, og fortællingen herom skal være enkel at forstå. De forskellige frivilligtyper skal involveres i de rigtige ting, på den rigtige måde. Det er ikke alle, der skal idéudvikle, men heller ikke alle, der skal drifte.

Det, I giver tilbage til de frivillige for at styrke deres motivation, skal ramme deres motiver for at være med samt være lystbetonede og selvvalgte. Kurser, t-shirts og julefrokoster er ikke motiverende i sig selv, det kommer an på de frivilliges ønsker.

Ledelsen skal være nærværende og personlig. Frivillige skal have en tryghed i relationen og vide, hvem der er deres leder, og denne skal have tid til det relationelle arbejde.

/ REFLEKSION

- Hvad giver vi tilbage til de frivillige, og hvilke motiver rammer det?
- Har vi mulighed for nærværende og direkte ledelse?
- Er der noget i vores tilgang som skal justeres?

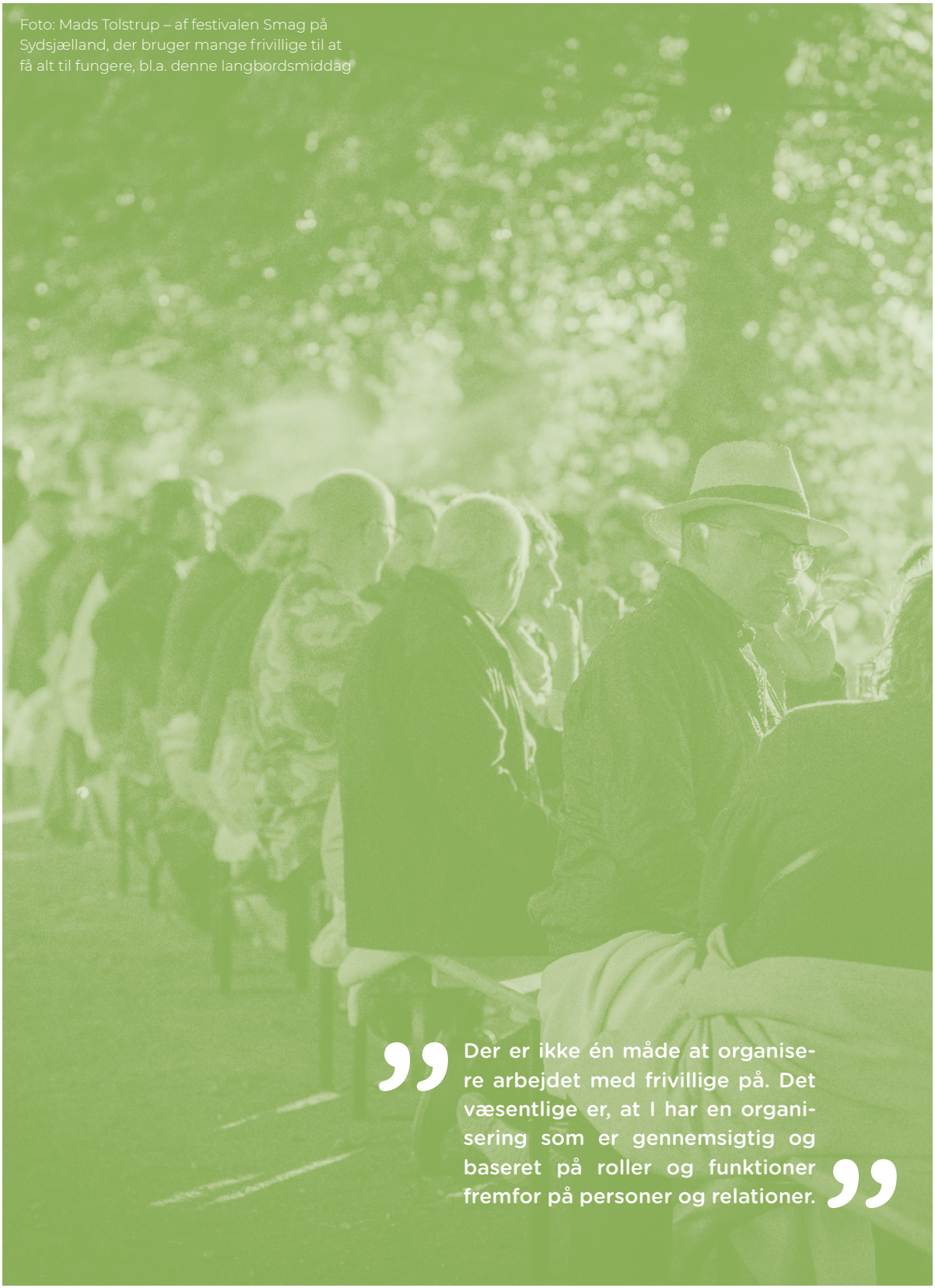


Foto: Mads Tolstrup – af festivalen Smag på Sydsjælland, der bruger mange frivillige til at få alt til fungere, bl.a. denne langbordsmiddag

Der er ikke én måde at organisere arbejdet med frivillige på. Det væsentlige er, at I har en organisering som er gennemsigtig og baseret på roller og funktioner fremfor på personer og relationer.

6

HVORDAN ORGANISERER VI ARBEJDET MED FRIVILLIGE?

Der er ikke én måde at organisere arbejdet med frivillige på. Det væsentlige er, at I har en organisering, som er gennemsigtig og baseret på roller og funktioner fremfor på personer og relationer. Det kan virke unødigt stift at arbejde på den måde, men I skal forsøge at skabe en organisering, hvor det er tydeligt, hvad den enkelte laver, og hvilket ansvar og indflydelse der følger med den pågældende rolle. Det er med til at modarbejde "klubber" i organisationen, hvor nogen har privilegier, som andre ikke kan forstå, hvorfor de har, eller gennemskue hvordan man selv opnår.

FRIVILLIGROLLER I ORGANISATIONEN

Derfor er det vigtigt, at I starter med at definere hvilke frivilligroller der findes i jeres organisation. I kan tage udgangspunkt i frivilligroller og koble det til en forventning om deres grad af ekspertise og ønskede tidsforbrug. Nedenfor er et eksempel på nogle frivilligroller, man kan forestille sig på en turistdestination. De er koblet til typerne fra tidligere for at give en fornemmelse af, hvem vi taler om, men det behøver ikke være sådan, I arbejder med det:

TYPE	OPGAVE OG TIDSFORBRUG
Samlende	1 person er bindeled til det lokale foreningsliv. Høj grad af ekspertise ift. netværk og lokalkendskab, men ikke stor forventning til tidsforbrug.
Loyale	3 personer koordinerer arbejdet med de øvrige frivillige. 1 er tovholder for de praktiske hjælpere, 1 er for formidlerne og 1 er på arrangementer. Indgår i driften og samarbejdet med de ansatte. Der forventes koordineringsevner og ugentligt tidsforbrug.
Fortællende	3 praktiske hjælpere. 1 er primært på forskønnelse af udearealer, mens 2 går til hånde med ting, der skal repareres. De har selvstændige ansvarsområder og styrer selv tiden.
Spontane	5 formidlere. De 4 er primært tilknyttet ture og oplæg, mens den sidste varetager de gode historier på sociale medier. Det forventes, at de stiller op, når der er efterspørgsel og deler oplæg og ture imellem sig.

ANSVAR OG INDFLYDELSE

Foruden dette skal I tydeliggøre hvilke former for ansvar og indflydelse, de frivillige har og kan få i organisationen. Det er ikke alle, der søger det, men de der gør skal kunne gennemskue systemerne. Overordnet set vil de fleste – lønnede såvel som frivillige – helst have mest indflydelse på det, som er tættest på det, de arbejder med. Vi tager udgangspunkt i eksemplerne fra rollebeskrivelsen på den forrige side:

Måske er den fortællende "formidlergruppe" ikke en del af 'kernen' i hverdagen. Men det kan være, at de alligevel skal involveres i det materiale, I udgiver forud for sæsonen, eller i de historier I lægger på hjemmesiden, fordi det er det, de skal tale ind i, når de har deres ture og oplæg.

Tilsvarende skal I måske sørge for, at jeres samlende typer, som fungerer som "bindeled til foreningslivet", får mulighed for at være med til at fastlægge datoen for det åbne møde, I holder om en mulig udvidelse af stedet – også selvom vedkommende kun er meget løst tilknyttet – fordi I har brug for det netværk og den forankring lokalt, som kommer med vedkommendes involvering og legitimering af projektet. Det handler om at involvere frivillige, dér hvor de har en tilknytning til arbejdet, og samtidig sikre at der er en ligevægt mellem det ansvar, man forventer de tager på sig, og den indflydelse de får på arbejdets indhold og udførelse.

Når I har dannet jer et overblik, kan I med fordel nuancere det med hvilke vilkår og privilegier, de forskellige roller giver i organisationen. Får nogen – eller alle – en t-shirt, adgang til sommerfesten, nøgler til kontoret, mulighed for deltagelse i møder? Alt det I tilbyder de frivillige – af både materiel og immateriel karakter – skal helst beskrives og kobles på de forskellige roller.

Foto: Mads Tolstrup

DET GODE SAMARBEJDE PÅ TVÆRS AF ANSATTE OG FRIVILLIGE

Det gode samarbejde og den gode involvering afhænger således af, at I er gode til at se på opgaver og funktioner fremfor personlige relationer. Men i den rigtig gode organisering sker dette også på tværs af lønnede og frivillige. Der skal selvfølgelig holdes personalemøder ind imellem kun for ansatte, men i så vid udstrækning som muligt skal I arbejde for, at dem der arbejder med de samme ting mødes med hinanden og deler oplysninger med hinanden. Et par eksempler kan være:

- Hvis en frivillig kommer meget i huset, kan det være lige så vigtigt for dem at vide, at der har været en vandskade eller pedellen er syg, som det er for ansatte.
- Hvis en frivillig er med til at udvikle arrangementer og promovere dem lokalt, kan de lige så godt som en lønnet være dem, der indgår partnerskaber med købmanden.
- Hvis en frivillig har været tilknyttet i en årrække, kan det være vigtigere for både dem og den lønnende, der er på vej på pension, at vedkommende er med til afskedsreceptionen.

I skal selvfølgelig være opmærksomme på, at der ikke gælder samme regler for frivillige og ansatte hvad angår loyalitet, GDPR osv, da man hverken som arbejdsgiver eller arbejdstager (frivillig) har de samme rettigheder som i et ansættelsesforhold. Grundlæggende kan I dog sagtens regne med, at folk der bruger deres (dyrebare) fritid i organisationen ikke har i sinde at modarbejde jer, komme med dårlige historier eller skabe mistrivsel. De er der for organisationens bedste.

Derfor: Involvér de frivillige så meget I kan i hverdagen. Giv dem viden og indsigt – også i budgetter, personaleforhold og strategier. Det kan være lige så relevant for dem at vide som for receptionisten, sekretæren eller praktikanten.

Samarbejdet i organisationen fremmes ikke alene af tydelig og gennemsigtig organisering. I skal også sikre involverende kommunikation og gode møder.

„Det gode samarbejde og den gode involvering afhænger således af, at I er gode til at se på opgaver og funktioner fremfor personlige relationer."

INVOLVERENDE KOMMUNIKATION

Kommunikation er mange ting, men i dette afsnit er vægten på den skriftlige kommunikation. Der sker nemlig ofte det i organisationer, der involverer frivillige, at kommunikationen til de frivillige tænkes anderledes (og mere begrænset) end den til de ansatte, og det er ikke hensigtsmæssigt. Med mindre der er en grund til det, så kan I lige så godt give de frivillige samme informationer, som de ansatte får hvad angår alt fra udfordringer med bygningerne, til åbningstider eller nye ansættelser. Der, hvor I skal gøre jer ekstra umage, er i tydeligheden på, hvad man kan/skal gøre med den information, man får. Kommunikation der inviterer til handling og samarbejde er altid mere motiverende end kommunikation, hvor man tænker "nå" eller "det var ikke til mig".

Ligeledes skal der være mulighed for frivillige at involvere sig i kommunikationen på tværs af organisationen. De frivillige tilbyder et unik perspektiv på organisationen og dens forskellige arbejdsopgaver og faldgruber. Giv de frivilliges observationer og idéer plads i organisationen. Den gensidige kommunikation vil gavne jeres organisations udvikling på sigt; både her-og-nu og langsigtet.

GODE MØDER

Et andet afgørende element i det gode samarbejde og den gode organisering er møderne. Vi holder så mange møder og tager måske for givet, at vi ved, hvordan det gøres godt – men det er desværre ikke altid tilfældet. Der skal være en grund til at lige præcis denne forsamling (hvem), skal mødes lige nu (hvornår) med lige netop denne dagsorden (hvad). Dette hvem, hvornår, hvad skal være grundstenen i al mødeplanlægning – fra indkaldelsen til referatet.

HVAD SKAL VI MØDES OM? Det er det spørgsmål, man skal starte med at stille sig selv, når man planlægger et møde. Et møde, der kræver deltagelse af en større forsamling, er en prioritering, så du skal sørge for, at det er tiden værd. Normalt inddeles dagsordenspunkter i tre typer; orientering, høring og beslutning.

Orienteringspunkter er i udgangspunktet énvejs, der kan stilles uddybende spørgsmål, men det er ikke noget, som drøftes i det pågældende forum. Den slags punkter skal man overveje om er nødvendige, eller om de med fordel kan sendes på mail.
Høringspunkter er ofte punkter, hvor beslutningen i sidste ende træffes andensteds, men hvor man gerne vil have den pågældende gruppes ideer, en form for kvalificering. Den slags punkter kan med fordel gøres til drøftelser i grupper eller andet.
Beslutningspunkter kan følge en drøftelse, der er fundet sted blandt deltagerne eller kan være sat på dagsordenen med et bilag, hvorfra der så skal træffes en beslutning. Et eksempel kan være budgetter, regnskaber, mødekalender osv.

Når I planlægger mødet, skal I være sikre på, at det I diskuterer på mødet, faktisk er det, der er til diskussion. Hvis man ikke har tydeliggjort det, så kan folk ende med at bruge energi på noget, som det i virkeligheden er nogle andre, der skal beslutte.

HVORNÅR skal vi mødes? Møder skal ikke holdes, bare fordi de står i kalenderen, så svaret her er "når der er noget at mødes om". Ofte ender vi i situationer, hvor møder er indkaldt i god tid, og dagsordenen mere eller mindre opfindes nogle dage eller uger før "for vi har jo møde". De gode møder planlægges med afsæt i, hvad vi skal mødes om. Ofte kan et årshjul være en god hjælper i den forbindelse. Der er næsten altid tilbagevendende drøftelser, som kan planlægges med afsæt i årets begivenheder og organisatoriske opgaver; budget, regnskab, generalforsamling, sæsonstart, sommerfest, julefrokost, strategiseminar osv.

HVEM skal med? Her er svaret, de relevante. Det er ikke nødvendigvis alle ansatte eller alle frivillige, der er relevante til et møde om et specifikt emne. Møder med for mange irrelevante deltagere kan ofte blive overfladiske, og risikoen er, at man alligevel ender med at have mere uformelle fora, hvor drøftelser og beslutninger egentlig foregår. Det er bedre at sikre mindre fora, hvor de tilstedeværende har både den faglige indsigt og det nødvendige beslutningsmandat, så der faktisk kan komme noget ud af møderne.

> **Der skal være en grund til at lige præcis denne forsamling (hvem), skal mødes lige nu (hvornår) med lige netop denne dagsorden (hvad).**

Foto: Mads Tolstrup

/ REFLEKSION

- Hvordan er vi organiserede og kan tanken om frivilligroller hjælpe os?
- På hvilke måder kan samarbejdet på tværs styrkes?
- Holder vi relevante møder med afsæt i indholdet?

7

HVORDAN KAN VI REKRUTTERE FRIVILLIGE?

Nu har I overvejet, hvorfor I vil have frivillige, og hvorfor de frivillige vil være hos jer. Næste skridt er at tænke over, hvem I kan få med, og hvordan I gør det.

Her er der tre elementer på spil:

NÆRHED: Dem, som kan gå eller cykle hen til jer, og som derudover synes, I er relevante og interessante, er jeres absolut mest oplagte målgruppe. Start med at kortlægge hvilke byer, institutioner, arbejdspladser og andet, der ligger indenfor en radius af 5 km. De frivillige der rekrutteres med afsæt i nærhed, kan I med fordel opsøge lokalt. Det kan være med opslag eller stande til markeder og byfester, med indlæg i lokalavisen eller ved at deltage i borgermøder og andet, som en aktiv medspiller i lokalsamfundet.

BRUGERGRUPPER: Hvis I allerede har loyale brugere/kunder, så er det er meget oplagt sted at se efter frivillige. Det kan også være pårørende og bekendte til disse grupper, så det eksempelvis er forældre til de børn, der bruger stedet, eller naboer til de frivillige I allerede har. Denne form for frivillige rekrutteres bedst igennem netværk. Det er dem, I allerede møder, der er vejen til at få flere med, uanset om det er dem eller deres bekendte, I går efter.

SÆREGENHED: Ikke alle steder har noget helt unikt, men hvis I har, kan det særegne også definere en målgruppe – og det kan betyde at jeres geografiske område bliver lidt større. Des mere unikt det I tilbyder er, jo længere væk fra kan I tiltrække frivillige. De frivillige I rekrutterer med dette afsæt, skal ofte mødes med en lidt mere 'nørdet' tilgang. Det kan være i magasiner eller fora, hvor det særegne er omdrejningspunktet, igennem møder i interessegrupper eller i sammenlignelige foreninger.

HVORDAN SKER REKRUTTERING I PRAKSIS?

Når I skal i gang med at rekruttere, skal I starte med at overveje, om I vil rekruttere til specifikke opgaver eller opstarte/udvide gruppen af frivillige mere generelt.

I skal starte med at tegne jeres nuværende organisation med både de ansatte, der samarbejder med frivillige, og så de frivillige I har nu. Sæt gerne roller på, og beskriv disse med grad af ekspertise og tidsforbrug.

Derefter skal I tegne jeres ønskede organisation. Hvis I har et rekrutteringsbehov, vil der være forskel på de to tegninger. For at kunne komme videre skal I være afklarede med, hvem I har brug for, hvor mange det drejer sig om, hvad jeres forventninger er til dem, og hvad I tilbyder til gengæld.

SYDSJÆLLAND MØN

ISBN 978-87-974922-0-8

Hvis I kommer frem til, at I har brug for én eller flere ret specifikke roller, som I kan beskrive med viden, tidsforbrug osv., så skal I arbejde med målrettet rekruttering. Hvis I kommer frem til, at I har brug for flere hænder og hoveder, som I kan trække på, når der opstår et behov i hverdagen eller til forskellige arrangementer – så er den relationelle rekruttering vejen for jer. Det kan også være, at I skal gøre begge dele.

MÅLRETTET REKRUTTERING: Den målrettede rekruttering starter med de specifikke opgaver/roller, I gerne vil finde nogen til. Se på hvilke typer, I tænker opgaven tiltrækker (kapitel 4), og hvordan I kan tale ind i deres motivation (kapitel 5). I skal samtidig overveje, om I vil lægge primær vægt på det særegne, brugergrupper eller nærheden, når I skal fortælle, hvorfor de skal være frivillige netop hos jer. Med afsæt I de overvejelser, kan I så lave en 'salgstale', som kan bruges i konkrete møder og danne grundlag for et eventuelt opslag.

Det vigtige er, at I kommer omkring spørgsmålene:

- Hvad består opgaven i?
- Hvad er jeres forventninger til de kommende frivillige?
- Hvilket fællesskab træder de frivillige ind i?
- Hvad giver vi som organisation "tilbage" (motivation)

Når I taler med folk, som I gerne vil have med, skal I formulere jer efter formen "Dig – her – nu". Altså hvorfor er det lige denne person, I vil rekruttere, hvorfor er det vigtigere at de bruger deres fritid her, end så mange andre steder, og hvorfor er det lige nu, I har brug for at de bliver frivillige.

Foto: Per Rasmussen

GRUNDSTENEN I EN SALGSTALE KAN VÆRE:
"På Mosegaard tiltrækker vores have med blomster og "klappedyr" hvert år mange besøgende fra ind- og udland. Vi er glade for at vise den frem, men kunne godt bruge nogle ekstra værter i højsæsonen. Vi håber på en mindre gruppe, der har lyst til at komme forbi 4-6 gange i sommerferien. Vi tager ikke entré og kan derfor heller ikke tilbyde betaling, men du får selvfølgelig forplejning, mens du er her og mulighed for at møde alle vores søde gæster. Vi holder også en sensommerfest for alle, der har hjulpet os i løbet af sommeren. Hvis det er noget for dig, så tag endelig fat i Hans eller Grete".

Hvis ovenstående skal laves som et opslag, skal det selvfølgelig tilpasses lidt, men grundstenen er den samme. Opslag kan være gode til meget specifikke opgaver, til en tydelig gruppe som I kan få adgang til (fx på specifikke uddannelser eller arbejdspladser) – men ellers er rekruttering via menneskelige møder næsten altid at foretrække.

RELATIONEL REKRUTTERING: Hvis I finder frem til, at I gerne vil have nogle – eller flere – frivillige til at engagere sig mere generelt, så er den relationelle rekruttering jeres indgang. Når I skal opbygge en frivilligskare, er det vigtigt at starte i det små. I kan få naboer og brugergrupper med ved at have nogle arrangementer, hvor det er muligt at komme og hjælpe til for en enkelt dag. Derfra kan I stille og roligt finde ud af hvem, der har interesse for at være mere fast tilknyttede, og hvad det er der driver deres engagement.

Når I taler med folk, som I gerne vil have med, skal I formulere jer efter formen "Dig – her – nu". Altså hvorfor er det lige denne person, I vil rekruttere, hvorfor er det vigtigere at de bruger deres fritid her, end så mange andre steder, og hvorfor er det lige nu, I har brug for at de bliver frivillige.

Et eksempel på "Dig – her – nu" kan lyde:

"Hanne. Du ved, vi er ved at starte op med sådan et formidlerkorps. Du kender jo simpelthen stedet og området bedre en nogen anden, jeg kender, og så er dine historier om den gamle mølle og den lokale skole, hvor du gik, altid så levende. Har du ikke lyst til at være med i den gruppe, vi starter? Jeg tror virkelig, du kunne være en inspiration for andre".

/ REFLEKSION

- Er I unikke på nogen måde, som kan tiltrække og fastholde engagement?
- Er der særlige grupper som føler en tilknytning til jeres sted?
- Er der særlige fordele forbundet med at være frivillig hos jer?

Foto: Mads Tolstrup – af Line og Thomas, der var frivillige feriepiloter for Sydsjælland & Møn i 2022

8

OVERVEJELSER TIL DIG, DER SELV ER FRIVILLIG

Med denne bog har vi ønsket at give redskaber, som kan bruges af både ansatte og frivillige i værtskabsorganisationerne. Der er dog nogle særlige opmærksomhedspunkter til dig, der selv er frivillig, og som arbejder med at lede, organisere og rekruttere andre frivillige.

VÆR BEVIDST OM DIN ROLLE: Det kan godt blive meget omsiggribende at være frivillig sammen med sine naboer på steder, som man selv besøger som gæst. Det vigtigste du skal gøre, når det er tilfældet er at være bevidst om din egen rolle. Hvis du har børnebørnene med derned en dag, hvor du ikke selv er der som frivillig – så skal du heller ikke agere frivillig og begynde at hjælpe til eller "blande dig". Det er hverken godt for dig selv eller for de andre frivillige og ansatte, der faktisk er der den pågældende dag.

SÆT OG RESPEKTÉR GRÆNSER: Du skal mærke efter med dig selv, hvor meget af din person du vil investere i stedet. Mange har det godt med at dele ud af deres engagement og fortælle om livet derhjemme, andre hobbyer og familien. Men det er ikke alle – og du skal finde ud af med dig selv, hvor meget du vil dele i hvilke fora. Samtidig skal du respektere, at andre kan have det anderledes end dig. Du må ikke tage det personligt, hvis du synes, du deler ud, men ikke bliver mødt med samme åbenhed. Omvendt skal du også sige det, hvis der er nogen, du synes kommer lidt for tæt på eller forventer for meget af dig.

SPØRG HVEM FOLK VIL TALE MED: Det kan virke lidt akavet i starten, men hvis du indgår i relation til de samme mennesker med meget forskellige roller, så øv dig i at spørge "hvem de gerne vil tale med". Er det deres koordinator, deres med-frivillige, deres nabo eller måske deres ven? Det fungerer bedst, hvis tingene ikke bliver blandet alt for meget sammen.

HUSK AT I ER HER FOR DET SAMME: Når man er meget engageret i noget, kan man nogle gange komme til at glemme alt det, man er fælles om. Men det er måske det vigtigste råd til dig som frivillig. Husk at de ansatte og dine medfrivillige også holder af det sted, som du holder af. Det kan godt være, at I ikke er enige om alt, men en fællesnævner vil næsten altid være kærligheden til stedet, lokalområdet og fællesskabet. Det kan man altid bygge videre på.

GOD FORNØJELSE MED SAMARBEJDET!

NOTER

[1] Det frivillige sociale engagement i Danmark. Frivilligrapport 2019-2021. Center for Frivilligt Socialt Arbejde. December 2021. Af Malthe Lindholm Sørensen, Helene Elisabeth Dam Jørgensen, Nathalie Perregaard og Mette Hjære.

[2] Modellen er inspireret af Ingerfairs model "Hvorfor frivillige", som blandt andet kan findes i bogen "Sådan leder du frivillige" (Hunt, Boll og Freigil, 2020), den senere tilpasning brugt i "Frivillige i naturen" (Hunt, 2017) samt af arbejdet i projektet "Frivillige viser vej" hvor konklusionerne blandt andet kan læses i udgivelsen " Frivillige viser vej: Casestudie om frivillige i naturforvaltningen" (Gentin, Hunt & Byskov, 2021)

[3] Disse motiver er en tilpasning af "De 8 motiver" fra Ulla Habermans bog "En postmoderne Helgen" (2007), som også er gengivet og modificeret i flere af de tidligere omtalte bøger (Hunt, Boll & Freigil, 2020 / Carlander et. al, 2018)

[4] Læs mere om ledelse af frivillige i "Sådan leder du frivillige" (Hunt, Boll og Freigil, 2020).

[5] Tilpasset fra "Effektiv ledelse – "Management" og "Leadership" i Modstilinger i Organisations- og ledelses-teori (Høpner et. al, 2016)