

Få hele historien
VIA Kristendom, Kultur
& Kommunikation

VIA University College



Frivillighed

3K-tidsskrift

- for Kristendom, Kultur og Kommuniaktion

Nr. 1-2, december 2015

KOLOFON

Udgivet af

VIA University College / 3K
Lyseng Alle 15, 8270 Højbjerg

Redaktion

Christina Raakjær Nielsen, Morten Daastrup, Kristine Roel Andersen,
Bettina Maindal Kjærgaard, Elsebeth Breinholt Jepsen
og Ullrich Zeitler

ISSN: 2246-5944

Nr. 1-2 / 2015

Layout

Lene Schaarup

Tryk

GP-Tryk

INDHOLD

- 05 Leder
- 06 Civilsamfundet bygger bro
Af Charlotte Juul Thomsen
- 13 Ledelse af frivillige – sådan får du motiverede frivillige, der når i mål
Af Troels Broberg Carlander
- 18 Når frivillighed gør en forskel for de frivillige
Af Henrik B. Videbæk
- 23 Frivillighed der udvikler dig og din stab
Af Christie Roer Askholm

LEDER

Når der skal peges på områder, der er centrale i næsten hver 3K-kontekst, er der to, der i særlig grad stikker ud: kommunikation og frivillighed. Det er nemlig hvad både praktikanter og dimittender beretter om som de arbejdsopgaver de primært beskæftiger sig med.

I dette nummer af 3K-tidsskriftet bringer vi 4 bidrag der handler om frivillighed. Frivillighed var også temaet på forårets 3K-konference. På konferencen var der en lang række organisationer repræsenterede, som arbejder med frivillighed på den ene eller anden måde. I foredrag og på café møder blev der sat fokus på de forskelligartede, men også delvis ensartede udfordringer det gav, at arbejde med frivillige i kirkelige og ikke-kirkelige sammenhænge. Disse indlæg er ikke inkluderet i dette temanummer. Bidragene her skal således forstås som et supplement til det der blev formidlet på konferencen.

Til temanummeret har vi spurgt to 3K'ere, der arbejder i professionsfeltet, om at komme med deres bud på, hvordan de arbejder med frivillige, samt to konsulenter, der har frivillighed som deres hovedarbejdsområde.

God fornøjelse med læsningen.
Redaktionen



Civilsamfundet bygger bro

Af Charlotte Juul Thomsen

Charlotte Juul Thomsen er projektleder på projektet CFSA med integration, som handler om "målrettede kursustilbud til nydanske foreninger og civilsamfundsorganisationer på integrationsområde". Målrettede kursustilbud til nydanskere. Charlotte er cand.theol. fra Aarhus Universitet, tidl. forskningsassistent ved Center for Multireligiøse Studier samme sted og sognepræst i Den Danske Folkekirke. Som konsulent i Center for frivilligt socialt arbejde beskæftiger Charlotte sig med ledelse, fastholdelse og rekruttering af frivillige. Charlotte har været koordinator for Landssekretariatet Projekt Frivillig, daglig leder af frivillig forening og har flere års erfaringer som ansat i organisation med mange frivillige.

I Danmark findes op mod 100.000 frivillige foreninger. Foreningstraditionen er stærk. Det har den været i årevis. "Foreningsdanmark", som det populært kaldes, regnes som en væsentlig grundpille i det danske samfund. Billedligt udtrykt er foreningerne demokratiets vugge. Det er her forståelsen for demokratiet læres i praksis. Foreningsdannelsen og – deltagelsen er åben for alle. Det blev fastlagt med Grundloven i 1849. De frivillige foreninger i Danmark er arenaen for udfoldelse af personlige og faglige kompetencer. Det er arenaen for både dannelse og uddannelse af individet. Denne arena fremmer også fællesskabet. Den skaber aktive medborgere. Alt dette er ikke ny viden. Det er undersøgt. Det er dokumenteret. Det nye er en national strategi, der skal sikre en aktiv inddragelse af denne praksisviden på integrationsområdet. Det er netop, hvad den nationale strategi "Civilsamfundet bygger bro" handler om. Strategien blev lanceret i december 2013 og består af i alt otte initiativer og projekter. Strategien sigter mod at udvikle og styrke effektfulde integrationsindsatser i foreningslivet. Indsatserne skal medvirke til, at flere nydanskere oplever den personlige gevinst ved at være en aktiv del af civilsamfundets tilbud. Baggrunden for "Civilsamfundet bygger bro"¹ skal findes i integrationsudspillet "En styrket integrationspolitik" fra 2012²,

hvor ønsket om inddragelse af civilsamfundet i integrationsindsatsen spiller en central rolle, fordi foreningslivet er en betydningsfuld arena til styrkelse af uddannelses- og beskæftigelseskompetencer samt at opnå værdifulde sociale netværk og venskaber. Afsættet er, at nydanskere i væsentlig mindre grad er aktive i foreningslivet sammenlignet med etniske danskere.

Formålet med strategien "Civilsamfundet bygger bro" er således at medvirke til, at flere nydanskere opdager og oplever, at en aktiv deltagelse i foreningslivet, kan gavne dem på flere måder. Og er det til gavn for dem selv, er det til gavn for samfundet. Både nydanskerne, foreningslivet og ikke mindst kommunerne opnår sammen et større udbytte af en fælles styrket frivillig integrationsindsats. Særligt kommunernes muligheder for at opnå større udbytte på integrationsområdet gennem målrettet inddragelse af civilsamfundet er et af omdrejningspunkterne i anbefalingerne fra Task Force rapporten "Målrettet integration – et fælles ansvar"³, som blev offentliggjort i juni 2013. I forhold til det frivillige integrationsområde anbefaler Task Forcen bl.a.:

- At kommunerne tænker forskellige typer af frivillige foreninger systematisk ind i modtagelse af nyankomne borgere – f.eks. ved at indgå samarbejdsaftaler med foreningerne

- At kommunerne styrker indsatsen for at øge samfundsdeltagelsen blandt nydanskere – herunder i foreningslivet
- At kommunerne iværksætter en opsøgende indsats for at fremme de isolerede kvinders deltagelse i lokale aktiviteter

Task Forcens anbefalinger er afsættet for de initiativer under "Civilsamfundet bygger bro", der er målrettet kommunerne. Strategien består således både af initiativer, som er målrettet den enkelte nydansker og civilsamfundet. Samlet indeholder strategien "Civilsamfundet bygger bro" otte konkrete initiativer og projekter, der på den ene side er målrettet særligt udsatte grupper, som eksempelvis nydanske fædre, og på den anden side projekter, der styrker samarbejdet mellem kommuner og civilsamfundet til gavn for både nydanskeren selv, foreningslivet og selvfølgelig kommunerne.

Nogle af initiativerne handler om at udvikle nye metoder. Andre baserer sig på at udvikle eksisterende tilbud med henblik på at sikre deltagelse af nydanskere. Strategien danner grundlag for en styrket frivillig integrationsindsats, hvor effekterne kan dokumenteres. Fremadrettet vil det betyde en øget indsigt i de metoder, der rent faktisk har en effekt. Projekterne under strategien Civilsamfundet bygger bro er finansieret af Ministeriet for Børn, Ligestilling, Integration og Sociale Forhold.

De otte initiativer og projekter udgøres af følgende:

1. Lokalsamfundet bygger bro
2. Styrkede ressourcer i etniske minoritetsforeninger
3. Dokumentationsindsats
4. Netværk med frivillige organisationer
5. Bydelsfædre (Baba)
6. Ansøgningspuljen "Aktivt medborger-skab"

7. Kursustilbud til nydanske foreninger og organisationer

8. Styrket integrationsindsats i lokale frivilligcentre

På hjemmesiden for Ministeriet for børn, Ligestilling, Integration og Sociale Forhold kan man læse en kort beskrivelse af de forskellige initiativer og finde svar på projektperiode, tildelt finansiering og navn og kontaktoplysninger på projektleder⁴.

I det følgende vil udvalgte projekter fra strategien blive beskrevet. Det drejer sig om:

- Lokalsamfundet bygger bro
- Styrkede ressourcer i etniske minoritetsforeninger - brobygning mellem kommuner og foreninger
- Målrettede kursustilbud til nydanske foreninger og civilsamfundsorganisationer på integrationsområdet
- Styrket integrationsindsats i lokale frivilligcentre

Øvrige projekter kan man læse om på hjemmesiden for Ministeriet for Børn, Ligestilling, Integration og Sociale Forhold under integration. Projekterne afsluttes med udgangen af 2016.

Lokalsamfundet bygger bro

Det fremgår af Integrationsloven, at kommunerne har en række forpligtigelser over for nyankomne flygtninge og familiesammenførte. Det handler bl.a. om, at kommunerne skal sikre, at de nyankomne får mulighed for at lære dansk og opnå beskæftigelse. Erfaringer viser, at uformelle tilbud fra civilsamfundet kan supplere de kommunale tilbud og kan have stor betydning for en positiv integrationsproces. Imidlertid kan det være en udfordring for kommunerne at inddrage civilsamfundet som en aktiv og strategisk partner i de lokale integrati-

onsindsatser.

Med projektet Lokalsamfundet bygger bro er der etableret et strategisk samarbejde mellem Dansk Røde Kors og Dansk Flygtningehjælp for at sikre en styrket indsats omkring den gode modtagelse af nyankomne. Initiativet har til formål at skabe merværdi for de nyankomne, for kommunerne og for civilsamfundet.

Dansk Røde Kors og Dansk Flygtningehjælp har indgået aftaler med fem modelkommuner, hvor effekt- og virkningsfulde metoder til samarbejdet mellem kommuner og civilsamfund omkring styrkelsen af en god modtagelse af nyankomne implementeres. De deltagende kommuner i projektet er Aalborg, Lejre, Kolding, Ringkøbing-Skjern og Rudersdal Kommune. Projektet arbejder med at dokumentere, hvilken effekt det strategiske samarbejde mellem civilsamfundet og kommunerne har for de nyankomnes integration samt udvikle metoder, der kan overføres til andre kommuner.

Projektet arbejder ud fra troen på, at det at skabe overblikket over frivillige tilbud og derefter en mere systematisk formidling af de frivillige tilbud, giver et bedre og bredere afsæt; også uden at kvæle det frivillige engagement og initiativ, som er afgørende for den gode oplevelse for alle parter. Et andet afsæt for projektet er at skabe bindeled og samarbejde imellem frivillige tilbud og foreninger, fordi nyankomne flygtninge har behov for lidt mere støtte og introduktion til "foreningsdanmark" for at blive en del af det.

Projektet vil andet og mere end det gængse integrationsprojekt. Præmissen er en lokal definering og udvikling af de indsatsområder, som er vigtige i et specifikt lokalområde – formet og designet af de mennesker, som det

handler om, som er involveret, og som dagligt tager del.

Kernen i projektet er de fem nævnte partnerskabskommuner med civilsamfund. Det er her, udviklingen sker. Det er her ejerskabet ligger.

Projektet prøver nye metoder af. Samskabelse er afsættet. Med samskabelsen skabes rammen for den fælles udvikling. Et eksempel på utraditionelle metoder er projektets etablering af lokale styregrupper, som består af repræsentanter på tværs af den kommunale og frivillige verden, ligesom målgruppen selv er repræsenteret i de lokale styregrupper. Styregrupperne er både besluttende og udførende. Et andet eksempel på, at projektet vil andet og mere end det traditionelle projekt er, at projektparterne i fællesskab udvikler og designer projektet lokalt. Projektteamet bag faciliterer workshops og større møder. Men resultatet er på intet tidspunkt givet på forhånd. Det er et produkt af de diskussioner og prioriteringer, som finder sted lokalt, f.eks. i styregruppen.

Et af projektets vigtige læringspunkter er, at hvis man reelt vil samskabelse, skal man turde sætte processen fri, og stole på, at det resulterer i et konkret og brugbart output. Outputtet ligner muligvis ikke dét, man havde forestillet sig. Men det kommer sandsynligvis nærmere det reelle behov, eftersom det er formuleret og defineret lokalt af de personer hvis hverdag, det handler om.

Målgruppen for projektet er nyankomne flygtninge. Målet er, at de oplever en fyldestgørende modtagelse i deres nye hjemkommune, og at de bliver præsenteret for en palet af frivilligt baserede tilbud og muligheder, som styrker deres muligheder for en god integration, og giver dem en platform til at etablere et nyt liv i Danmark.

I projektperioden arbejdes der med de mere strategiske og organisatoriske samarbejdsrelationer og -flader. Sigtet er, at der ved projektperiodens udløb er etableret så stærke samarbejdsstrukturer og -relationer, at disse også fremadrettet vil være rammen for det gode og konstruktive samarbejde, hvor det er naturligt at inddrage hinanden med henblik på at finde gode løsninger. Baseret på de mange erfaringer udarbejdes der ved projektets ophør konkrete anbefalinger (herunder metodiske greb), hvor andre kommuner kan lade sig inspirere, og adoptere dét, der virker. Projektet forventes således at bidrage til det lokale samarbejde omkring en god og meningsfuld modtagelse af nye flygtninge i kommunerne, som gerne skal give nye flygtninge den bedst mulige platform for et aktivt medborgerskab. Projektet afsluttes ultimo 2016.

Styrkede ressourcer i etniske minoritetsforeninger - brobygning mellem kommuner og foreninger

I Danmark findes utallige etniske minoritetsforeninger, der yder gode frivillige indsatser. Ofte forbliver de usynlige. Koordineringen af indsatserne er heller ikke optimale. Tendensen forstærkes af, at hverken kommuner eller øvrigt civilsamfund har tradition for at samarbejde med etniske minoritetsforeninger. Med dette projekt er ønsket at styrke kapaciteten hos de etniske minoritetsforeninger og opretholde gejsten fra de frivillige, der lægger stor energi og aktivitet i foreningslivet. Frivillignet – en del af Dansk Flygtningehjælp har iværksat projektet, som har til formål at styrke foreningernes forudsætninger for at indgå i ligeværdige samarbejdsrelationer med kommunerne. Samarbejdet skal på den ene side give kommunerne indsigt i de mange

ressourcer og kompetencer, som findes i de etniske minoritetsforeninger, og på den anden side styrke relationen mellem parterne for at fremme, at de etniske minoritetsforeninger inddrages i kommunens integrationsindsats.

Formålet med projektet er bl.a., at etniske minoritetsforeninger får udviklet den organisatoriske kapacitet – både organisatorisk og demokratisk, at gøre dem til økonomisk stærke organisationer, der er afklarede vedrørende foreningsidentitet og retning. Samtidig arbejder projektet på at give kommunerne indsigt i de ressourcer og potentialer, som findes righoldigt i etniske minoritetsforeninger. Denne indsigt skal gerne afstedkomme en styrket relation mellem parterne og ændre praksis for inddragelse og samarbejde fra kommunens side. På sigt vil kommunen få et 'talerør' via etniske minoritetsforeninger, der kan nå ud til målgrupper, der ellers opleves vanskelige at komme i dialog med.

Projektets ene målgruppe er foreninger, netværk og grupper i de udvalgte kommuner, hvor flertallet af brugere har anden etnisk baggrund end dansk, hvor flertallet i bestyrelsen også har en anden etnisk baggrund end dansk. Den anden målgruppe er de fem udvalgte kommuner, der har en stor interesse i at indgå et samarbejde, skabe forandring ved at være åbne og anerkendende, og som ønsker at indgå i et ligeværdigt samarbejde med etniske minoritetsforeninger til gavn for udsatte borgere. Gennem en række kursusmoduler styrker projektet de etniske minoritetsforeninger til at løfte den opgave, det kan være at samarbejde med kommunen. Foreningen lærer at se ud over sig selv til fordel for at se sig selv som en aktiv del af civilsamfundet.

Modul	Kursus indhold
Vision	Lærer foreningen at finde sin drøm, få den fremhævet og reflekteret
Strategi	Lærer foreningen at lave en kort og en lang strategi, som tager udgangspunkt i visionen
Handlingsplan	Den er en del af strategien, men den kortsigtede – hvad ønsker man at nå inden for et år. Hvad skal der til for at opnå det?
Fundraising	Lærer foreningen at søge puljer: Hvordan skriver man en god ansøgning, hvordan man takler et afslag, og hvordan handler man på det. Afdækning af behov for fundraising? Øvrige fundraisingsmuligheder? Hvordan laver man en fundraisings-plan?
Ledelse & roller	Hvordan er en bestyrelse sammensat i en forening? Hvad er ansvarsområderne for bestyrelsen? Hvad er de frivilliges, som ikke sidder i bestyrelsen, rolle? Hvordan fordeler man ansvarsområderne bedst?
Samarbejdsplan	Hvorfor er det vigtigt at samarbejde med eksterne samarbejdspartnere, hvem skal man samarbejde med i forhold til sin forening, hvorfor skal man lave en samarbejdsplan?
Regnskab & budget	Lærer at holde styr på begge dele
Monitorering & evaluering	Lærer foreningen at gøre sine aktiviteter mere bæredygtige

Kurserne afsluttes med et 'sundheds-tjek'. Sundhedstjek er en spørgeskema-metode, hvor man i projektperioden vægter at få viden fra den enkelte forening om dens kunnen, viden og klarhed vedr. vision, mission, strategi, handlingsplan, organiseringsstruktur, fundraising, monitorering, evaluering, regnskab og budgettering, projektstyring, netværk – og PR & Marketing. Sundhedstjek regnes for at være en fleksibel, men konkret måde at indsamle viden på og således dokumentere udvikling gennem kurserne. At noget har rykket sig. I projektet bliver Sundhedscheck også brugt til at synliggøre kommunens kompetencer til at inddrage etniske minoritetsforeningers ressourcer i lokalområdet. Således kan kommunen anvende metoden til at afklare sin egen samarbejdsparathed på forskellige niveauer.

Projektet søger at afdække det aftryk i civilsamfundet, der kommer af, at etniske minoritetsforeningers indgår på lige fod etnisk danske foreninger i at tage socialt ansvar. Indtil videre har projektet vist, at det kan lade sig gøre at skabe nye samarbejdsrelationer, når der

arbejdes på at sætte rammen. "I Kolding Kommune har etniske minoritetsforeninger selv givet udtryk for, at de vil hjælpe kommunen med integrationsarbejdet" fortæller projektleder Faisal Khiljee.

Målrættede kursustilbud til nydanske foreninger og civilsamfundsorganisationer på integrationsområdet

Center for frivilligt socialt arbejde (CFSA)⁵ er et landsdækkende viden-, kompetence- og udviklingscenter for det frivillige sociale arbejde. CFSA fremmer og støtter frivilligt socialt arbejde i Danmark. CFSA's opgave er at hjælpe frivillige og frivillige sociale organisationer med at udvikle rammer for frivilligt socialt arbejde, som tiltrækker nye frivillige og fremmer læring og udvikling. Frivillighed.dk er frivilliges indgang til viden, læring og udvikling af frivilligt socialt arbejde.

Baggrunden for projektet er CFSA's arbejde med at styrke frivilligheden og aktivt medborgerskab gennem civilsamfundet og dets samarbejdspartnere. I dialog med parterne har CFSA løbende opbygget tilbud til

foreninger, organisationer og frivillige med det formål at styrke civilsamfundet gennem disse. Samtidig beror projektets sammensætning i høj grad på den opsamlede viden på området fra både CFSA's interne målinger, fra bl.a. netværket for forskning i civilsamfund og frivillighed (CiFri), som CFSA aktivt deltager i og fra Frivilligrapporten⁶, som CFSA udarbejder på vegne af Ministeriet for Børn, Ligestilling, Integration og Sociale Forhold.

Det overordnede formål med projektet og CFSA's rolle i "Civilsamfundet bygger bro strategien" er at styrke (udsatte) nydanskere og nyankomne indvandre-res integration i det danske samfund gennem civilsamfundets tilbud, både som aktive medborgere/frivillige og/eller brugere af civilsamfundets tilbud.

Det gøres ved at:

- At styrke, tilpasse og udvikle CFSA's eksisterende indsats for mangfoldigheden i civilsamfundet og tilpasse og udvikle særlige tilbud til frivilligheden inden for etniske minoritetsmiljøer
- At styrke og kvalificere viden og formidling på integrations- og frivil-

ligområdet gennem CFSAs netværk, samarbejdspartner og andre formidlingskanaler.

- At få projektets erfaringer forankret i CFSAs eksisterende arbejde.

Projektet arbejder med at få motiveret (udsatte) etniske minoriteter til at tage del i civilsamfundet og det aktive medborgerskab gennem en styrkelse af de frivilliges kapacitets- og brugerrettede kompetencer i foreninger. Samtidig arbejder projektet med at koble integrationsarbejdet og frivillighed sammen på tværs af sektorer og forvaltninger, hvilket finder sted gennem centerets nuværende netværk og kontaktnet. Projektets målgrupper er:

- Civilsamfundsorganisationer i Danmark
- Etniske minoritetsforeninger og de frivillige
- Foreninger som har indsats og tilbud for (udsatte) nydanskere
- Andre foreninger og interessenter
- Ansatte på integrationsområdet og frivillighedsområdet.

I projektets andet halvår blev et kursuspilotprojekt afviklet blandt etniske minoritetsforeninger i Vollsmose. Bl.a. med at hjælpe Community Center Vollsmose (CCV)⁷, der har til formål at være med til at udvikle foreningslivet i Vollsmose, godt fra start med et visionsseminar og bestyrelseskursus. Kursus om God mødeledelse, Rekruttering & Fastholdelse og Ledelse af frivillige blev udbudt til 50 etniske minoritetsforeninger. Der var overvældende stor interesse og deltagelse i kurserne. I skrivende stund afvikles en startpakke af kurser for etniske minoritetsforeninger i samarbejde med Høje Kolstrup Boligforening i Aabenraa. Projektet giver også CFSAs den privilegerede mulighed at følge nystartede foreninger i længere

tid end den gængse hjælp til selvhjælp, som er CFSAs koncept. Foreningen 2 Timer om Ugen⁸ fik i projektets spæde begyndelse rådgivning til en fornyet kickstart. 2 Timer om Ugen giver børn med minoritetsbaggrund mulighed for at få en dansk voksenven, som kan give barnet viden og færdigheder i forhold til dansk kultur.

Projektets erfaringer indtil videre er mødet med nydanskere, der har mange ressourcer i sig. Mennesker, der virkelig vil det her land – værne om landets værdier. Særligt er jeg imponeret over somaliernes enorme engagement i foreningslivet og vilje til at tage socialt ansvar i lokalområderne.

Styrket integrationsindsats i lokale frivilligcentre

Frivilligcentre & Selvhjælp Danmark⁹ (FriSe) har med sit projekt fokus på civilsamfundets rolle og mulighed for at inddrage etniske minoriteter, hvormed flere får mulighed for at udfolde sig, opleve glæden ved at være frivillig og yde en aktiv indsats. Samtidig styrker det foreningerne, fordi de får frivillige med en række forskellige færdigheder og kompetencer, som kan bidrage med ny viden og idéer. For eksempel har de en bedre forståelse af brugere med etnisk minoritetsbaggrund og kan hjælpe foreningen til at udvikle nye initiativer eller sikre kvaliteten af de eksisterende. Fokus på mangfoldighed i foreningslivet medvirker også til at udvikle lokalsamfundet, fordi møderne på tværs af forskelligheder kan afmystificere og reducere afstanden mellem borgere i det danske samfund. FriSes projekt henvender sig til paraplyorganisationens medlemmer, landets 65 frivilligcentre, som har til formål at støtte, udvikle og fremme frivilligheden lokalt. De mobiliserer frivillige, synliggør

det frivillige arbejde og yder konsulentbistand til foreninger og initiativer med fokus på initiativer med et socialt sigte. Mange frivilligcentre leverer allerede et flot arbejde med at støtte foreninger og initiativer til at rekruttere og inddrage etniske minoriteter. Integrationsområdet er også et område, hvor ny viden genereres, nye metoder afprøves. Inden for de senere år er ny viden om praksis og værktøjer fremkommet, som FriSe gennem projektet arbejder på mere systematisk at gøre brug af. Frivilligcentrene er spredt over hele landet. Fokus er på det lokale og tiden er knap. Derfor hjælper paraplyorganisationen med at skabe det fælles fokus og erfaringsudveksle.

FriSe indsamler erfaringer og viden internt og eksternt og målretter det til landets frivilligcentre for at opkvalificere og udvikle de lokale initiativer, indsatser og rådgivning til foreninger. Gennem dialog med medlemmer og forskellige eksterne partnere arbejder FriSe pt. på at udforme et udkast til en publikation om inddragelse af minoriteter i foreningslivet. Publikationen vil ikke kun omhandle etniske minoriteter. Den inddrager også andre målgrupper, som på forskellig vis og af forskellige årsager ikke er repræsenteret i det frivillige arbejde. Det værdimæssige afsæt er, at alle har ressourcer, og alle kan bidrage. Publikationens fokus er at skabe et mere mangfoldigt foreningsliv gennem en mere alsidig rekruttering. Det vil sige en rekruttering, hvor foreningerne bryder med den gængse rekrutteringsstrategi og rekrutterer mere bredt. Altså går efter andre typer ressourcer og frivillige end sædvanligvis. FriSe arbejder på at kunne kickstarte en dialog og en proces, hvor flere får mulighed for og lyst til aktivt at deltage til gavn for dem selv, foreningerne og samfundet.

Indsatsen handler således om at opkvalificere frivilligcentrene i det arbejde, som de i forvejen tilbyder lokale foreninger og initiativer. Det finder sted gennem i indsamling og videreformidling af projektets viden og erfaringer på en måde, hvor frivilligcentrene fremadrettet kan se sig selv arbejde mere fokuseret og struktureret med mangfoldig rekruttering inden for deres nuværende rammer og kerneydelser.

Afsluttende bemærkninger

Inden projekterne er afsluttet helt (det bliver de først i slutningen af 2016) tør jeg postulere med afsæt i de erfaringer projekterne har gjort det første år, at etniske minoritetsforeninger kan være vigtige ressourcer i det lokale integrationsarbejde i samarbejde med kommunen. De ikke blot kan, mange af dem har også allerede demonstreret viljen til det. Men det kræver, at de får

et kompetenceløft i lighed med Dansk Flygtningehjælps kursusmoduler, der hjælper foreningerne til at arbejde mere systematisk samt at vende blikke væk fra sig selv og ud mod det omkringliggende samfund. Når man ikke er vokset op med det danske foreningsliv, kan det være en store mundfuld at gå i gang med. Hvordan driver man en forening? Hvad er bestyrelsens opgaver og ansvar? Hvad med økonomien – budget og regnskab. Fælles for alle projektere under "Civilsamfundet bygger bro" er mødet med nydanskere, der virkelig kæmper for at lære, tilegne sig den danske foreningsmodel. Nydanskere, der bruger adskillige timer af deres fritid på at tage socialt ansvar. Projekterne og initiativerne under "Civilsamfundet bygger bro" blev påbegyndt primo 2014 og afsluttes ultimo 2016 med afrapportering primo 2017.

¹ <http://sm.dk/arbejdsomrader/integration/frivilligt-arbejde-og-integration/civilsamfundet-bygger-bro-1>

² <http://sm.dk/publikationer/en-styrket-integrationspolitik>

³ <http://sm.dk/arbejdsomrader/integration/integration-af-nye-borgere/task-force-om-integration>

⁴ <http://sm.dk/arbejdsomrader/integration/frivilligt-arbejde-og-integration/civilsamfundet-bygger-bro-1>

⁵ www.frivillighed.dk/Webnodes/da/Web/Public/Forside

⁶ www.frivillighed.dk/Webnodes/da/Web/Public/Viden+%26+information/Frivilligrapporten

⁷ <http://ccv.dk/>

⁸ <http://2timeromugen.dk/>

⁹ www.frise.dk/

Ledelse af frivillige

– sådan får du motiverede frivillige, der når i mål

Af Troels Broberg Carlander

Troels Broberg Carlander er konsulent i Ingerfair, udvikler bæredygtige frivilligmiljøer – www.ingerfair.dk

Ofte bliver frivilligkoordinering og fagligheden, der ligger bag dette felt, minimeret til kun at omfatte ledelse af frivillige. Virkeligheden viser dog gang på gang, at ledelse blot er en del af det store billede, der kan kaldes frivilligkoordinering. Det kræver også en stor indsigt i organisationsudvikling, organisering, rekruttering og mange andre områder.

Med Hal Kochs demokratiopfattelse som inspiration, er det svært at tale om et demokratisk samfund uden samtidigt at tale om et samfund med aktive borgere. Her bliver demokratiet udvidet fra at være stemmeafgivning og repræsentation til også at være en livsform, hvor alle borgere aktivt deltager i deres nære liv – kirken, sportsklubben, spejderne – og på den måde er med til at skabe et levende samfund, hvor indflydelse på livet er givet til dem, der tager det. Her skal det pointeres, at det samtidigt er nødvendigt, at skabe de strukturelle rammer, hvor dette kan udfolde sig. Desværre ser vi mange samfund i verden, hvor der ikke er reel mulighed for at deltage i denne livsudfoldelse. Langt hen ad vejen er vi dog så heldige i Danmark, at alle har ret til at organisere sig og give sig i kast med de ting de har lyst til skal præge deres liv. Også de

mere løst organiserede initiativer, som Venligboerne, Kirkeasyl og andre mere spontane bevægelser.

For at sikre et demokratisk samfund eller en kirke med delagtighed er det frivillige engagement en nødvendighed. Og i de fleste dele af landet har vi netop engagerede lokalsamfund, hvor folk er med til at skabe det samfund, de gerne vil bo i. Det har jeg oplevet i mødet med mange lokale foreninger. Men hvor opstår udfordringerne så? Det er naturligvis meget forskelligt fra sted til sted. Men én ting, der ofte er en udfordring, er organisering og ledelse af de frivillige.

Frivilligkoordinering – hvad er det?

Men hvad vil frivilligkoordinering overhovedet sige. Helt grundlæggende mener jeg, at det er vigtigt, at man som organisation gør sig klart, hvem man er og hvorfor frivillige er med til at løse den opgave man er sat i verden for at løse. Måske er det endda primært eller udelukkende frivillige der løser den. Her er konteksten naturligvis vigtig for at forstå frivilligheden. Der er stor forskel på om det er frivillige, der træner et gymnastikhold med børn eller om det er den frivillige indsats, der er med til at sikre afholdelsen af højmessen i kirken. Dette

er ikke for at sige at det ene nødvendigvis er bedre eller vigtigere end det andet, men for at gøre det klart, at man som organisation er nødt til at være klar over, hvilken organisation man er og hvordan frivilligheden udspiller sig netop der. Når man så har gjort sig klart, hvilken organisation man er og hvilket formål man har i sit virke, kan man spørge sig selv, hvorfor det overhovedet er frivillige, der skal være med til at opnå dette. Her arbejder jeg med 4 årsager til frivillighed.

1. Resurser

For mange er det den umiddelbare årsag, og den første de tænker på, når de skal svare på, hvorfor det er frivillige, der løser opgaverne. "Der er jo ikke råd til andet". Det er såmænd også helt ok. Selvfølgelig kan man nå mere for færre penge, hvis folk ikke skal have løn. Men i nogle organisationer og sammenhænge ville det faktisk nok være billigere, at ansætte folk til nogle opgaver. Frivillige er nemlig ikke blot en udtømmelig resurse. Hvis de skal være til gavn for sagen og formålet er det også en investering. Men samtidigt med at frivillige kan give en større kvantitet, kan resurseårsagen også dreje sig om kvalitet. Måske er der nogle specifikke kompetencer, som nogle frivillige besidder, som de ansatte ikke kan klare. Det kan også være den frivilliges netværk, der åbner flere døre op.

2. Troværdighed

I mange sammenhænge – særligt, der hvor frivillige har direkte interaktion med mennesker – kan troværdigheden være en afgørende årsag. For mange virker det mere troværdigt, når en frivillig er afsender af et budskab eller har kontakten til udsatte mennesker. Ansatte kan naturligvis godt være troværdige og tro på den sag de arbejder for (og er det

og gør det som regel), men frivillige har alligevel ofte en anden autenticitet. Når de ikke får løn for at være der, må det jo være fordi de tror på sagen.

3. Samfundet

I forlængelse af introduktionen om demokrati og medborgerskab, kan samfundet og ønsket om at være med til at skabe aktive medborgere, der er med til at skabe et demokratisk samfund, være en årsag til at bruge frivillige. Hvis dette er tilfældet er det naturligvis vigtigt, at man fokuserer på at inddrage frivillige, der også selv er en del af det lokalmiljø, som foreningen agerer i. På denne måde kan organisationen være med til at skabe et aktivt samfund med bevidste medborgere.

4. Innovation

De fleste kender til den virkelighed, hvor rutiner og vaner kommer til at styre organisationens arbejde. Ofte er der en grund til at man bruger de systemer, man nu engang gør, men det kan også være, at der er muligheder for at nogle ting kan gøres bedre. Her har frivillige ofte et andet blik for, hvordan tingene fungerer. Dette kræver dog også, at organisationen er klar til at tage i mod de nye input og bruge dem, der hvor det giver mening.

Ud over disse 4 årsager, undersøger jeg i øjeblikket en femte årsag, der særligt er til stede i kirkelige miljøer. Her kan delagtigheden siges at være en årsag til frivilligheden. Hele grundlaget i at involvere mennesker i de aktiviteter, der bliver lavet, er en grundpille i hele formålet med kirken – nogle kirker vil mene, at formål og frivilligt engagement ikke kan adskilles.

Det er vigtigt at fastslå, at alle disse årsager ikke nødvendigvis er til stede i

alle organisationer. Nogle gange vil kun en eller to være til stede, mens andre organisationer har alle 4 (5) i varierende grad.

I disse tanker er det vigtigt, at man aldrig glemmer det formål man arbejder for. Der kan være en tendens til, at frivilligheden i sig selv kan blive så vigtig i selvforståelsen, at man glemmer det formål organisationen i virkeligheden er sat i verden for at opnå. Jeg har mange gange set organisationer, hvor man gør meget for at sikre, at de frivillige har det godt, og for at sikre at der hele tiden kommer nye, uden det betyder, at formålet bliver indfriet bedre. Modsat er det naturligvis også vigtigt, at formålet ikke fylder så meget, at der ikke er plads til de frivilliges virke. I så fald forsvinder det frivillige engagement, og formålet bliver slet ikke opfyldt.

Anerkendelsesjunkier

Nu hvor vi har fundet frem til, hvorfor vi har frivillige og hvad de skal bidrage til at løse, er det jo også nødvendigt at sikre, at de frivillige bliver hængende i organisationen. Og det er der mange grunde til. Hvis det lykkes at sikre en kontinuitet blandt de frivillige, kræver det mindre i forhold til at få nye frivillige, samtidigt med at de, der allerede er der, får en større forståelse for organisationen og formålet. Derfor vil det også være ærgerligt, hvis alle de kompetencer og erfaringer, der ligger der, forsvinder for hurtigt ud igen. Samtidigt med at vi gerne vil have dem til at blive, vil vi kun have det, hvis det samtidigt betyder, at vores formål bliver bedre opnået. Det kræver ledelse forstået som relationer mellem flere mennesker i en forandringsproces.

Men for at kunne lede frivillige til at opnå de bedst mulige resultater samtidigt med at de frivillige er glade for at



deltage er der flere ting, der skal være opfyldt. Først og fremmest er det ofte sundt, at erkende at ledelse foregår. Og det er ikke blot fra ansat til frivillig. Det kan også være frivillige ledere af frivillige. Men selv i organisationer, hvor der ikke er officielt udpegede ledere foregår der ledelse, hvis der er flere mennesker, der er engageret i et projekt. At acceptere det, kan nogle gange være første skridt.

Motivation er ikke kun anerkendelse

Ofte oplever vi, at der bliver sat lighedstegn mellem ledelse af frivillige og anerkendelse. Rationalet er, at siden vi ikke har lønnen som motivationsredskab, så skal vores ledelsesfokus være på, hvordan vi så kan anerkende de frivillige. Vi vil jo så gerne belønne deres indsats, som er gjort af fri vilje og lysten til at hjælpe andre! Men pas på, for det er en fælde at tro at ledelse af frivillige er så banalt, at det blot handler om at skruer op på anerkendelsesknappen, fordi aflønning ikke er en mulighed. Anerkendelse er en vigtig dimension i ledelse af frivillige, men det er sådan set en vigtig dimension i ledelse generelt. Udfordringen ligger i, at anerkendelse ikke bliver det bærende ledelsesprincip, for det er faktisk ikke særlig effektivt. Belønning har en trist effekt på os mennesker. I 1973 besluttede to psykologer, Mark R. Lepper og David Greene fra Stanford University at teste hvor stærk belønning motiverer os. De lavede et forsøg med 51 børn. Forsøget foregik i et legerum, hvor børnene kunne tegne, hvis de havde lyst. Inden de gik i gang inddelte de børnene i tre grupper. Den første gruppe fik at vide, at de ville få en fin belønning, hvis de tegnede. Den anden gruppe fik ikke noget af vide om en belønning, men hvis de tegnede fik de en belønning – som en overraskelse.

Den tredje gruppe fik ikke noget af vide, og fik ingen belønning. Resultatet af forsøget var overraskende. Den gruppe børn som fik lovet en belønning tegnede kun halvt så længe som de børn, der ikke blev belønnet. Samtidig gjorde børnene, der forventede en belønning, mindre ud af deres tegninger end de øvrige børn. Børn der godt kunne lide at tegne fik mindre lyst til det, når de blev belønnet for det.

Forsøget er siden blevet gentaget med mennesker i alle aldersgrupper. Resultatet er det samme. Der sker en baglæns rationalisering i vores hjerne når vi belønnes. "Det du beder mig om at gøre, kan ikke være særlig vigtigt, eller også kan du ikke få andre til det, siden det er nødvendigt at belønne mig for det". Belønninger linker negative følelser til det, vi belønnes for. Konsekvensen er, at man fjerner glæden og engagementet ved det frivillige arbejde, og forskyder det til belønningen i sig selv. Det er det, vi bliver belønnet med som motiverer os – ikke det arbejde vi laver. I foråret holdt jeg nogle oplæg med dette tema, hvor jeg bad frivilligledere fra mange forskellige steder, om at skrive alle de motivationsteknikker de brugte ned på papir. Derefter samlede vi dem, og det viste sig alle gangene, at anerkendelse i form af gaver, tak, fester eller anden belønning stod for ca. 90 % af de nedskrevne 'teknikker'. Vi har altså en trang til hele tiden at sige tak, til de frivillige. Problemet er, at vi risikerer at skabe et paradys for anerkendelsesjunkier. Når man bliver rost eller belønnet for et stykke arbejde udløser ens hjerne et stof, der hedder dopamin. Dopamin får os til at føle glæde og tilfredshed. Den følelse forbinder vores hjerne dernæst med belønningen eller rosen – ikke med arbejdet. Dopamin giver en rus af lykke og tilfredshed, men den er kortvarig,

og den er efterfulgt af en nedtur – en følelse af tomhed så snart sejren er fejret. Vi bliver afhængige af at få en ny dopamin-optur. Vi vil have et nyt fix. Det får vi, når vi bliver rost eller belønnet, så det går vi efter. På et tidspunkt skifter det over for os. Det bliver ikke længere glæden ved arbejdet, som motiverer os, men rusen ved belønningen.

En leder af frivillige som praktiserer en overdreven brug af anerkendelse og ros som ledelsesprincip, bliver tvunget til at opretholde en kultur, hvor vi belønner og roser hele tiden. Det er det, de frivillige vil have. Men husk lige tilbage på børnene, der ikke gjorde sig særlig umage med deres tegninger, fordi de vidste de fik en belønning. Det er det, der er på spil, når anerkendelse bliver det bærende ledelsesprincip i ledelse af frivillige. Det kan skabe dårlige præstationer – og det kommer jo ikke målgruppen eller mærkesagen til gavn.

Kend de frivillige

Men hvis ikke man skal anerkende de frivillige for deres store indsats, hvad skal man så?

En vigtig pointe er, at man skal kende og forstå sine frivillige. Der er mange grunde til, at folk engagerer sig, og udfører ulønnet arbejde. Nogle af de klassiske motivationsfaktorer vi kender er sagen, identitet, læring, fællesskabet og der er mange flere. Samtidigt med at folk er motiveret på forskellige måder, er de også grundlæggende forskellige i deres tilgang til det frivillige arbejde. I bogen Sådan leder du frivillige i forskellige situationer beskriver forfatterne fire forskellige lederstile: Værten, Idemageren, Administratoren og Præstationstrippen. Det er forskellige tilgange du kan have til motivation af dine frivillige. Og forskellige frivillige vil søge forskellige typer af lederstile.

Hvad er motivation af frivillige?

Her har vi allerede sat fingeren på noget af det vigtigste. Når folk søger forskellige lederstile, er der også forskellige anerkendelsesteknikker, der virker bedre på nogle end andre. Eksempelvis vil en, der søger en idémager oftere blive glad for anerkendelse, der peger på de kreative måder vedkommende har arbejdet på, hvor en, der søger værten, vil blive glad for anerkendelse, der peger på det gode miljø gruppen har. Denne forståelse af, at folk har forskellige måder de gerne vil ledes og anerkendes på, er en vigtig grundforståelse, for at vi også kan bevæge os videre til at motivere på andre måder end ved at anerkende.

Når man skal sørge for at holde sine frivillige motiverede er det også vigtigt, at stille sig dette spørgsmål: Hvorfor er de frivillige her? (stop lige op her, og tænk over, hvordan du forstår det spørgsmål)

Det interessante er at det spørgsmål kan forstås på to måder:

1. Hvorfor gider de frivillige være her? eller
2. Hvorfor har vi frivillige til at udføre denne opgave eller denne aktivitet? Hvordan bidrager de til vores organisations formål?

Hvordan motiverer man på andre måder end anerkendelse?

Hvorfor gider de frivillige være her? Og hvordan bidrager de frivillige til organisationens formål? Begge dele er vigtige at tænke over. Når man ser på den første forståelsesmåde, kan det være svært at holde fast på de frivillige, hvis ikke man kender deres bevæggrunde, men samtidigt kan det ud fra den anden forståelsesmåde være svært, at få dem til at yde, det der er behov for, hvis ikke

det står klart. Begge forståelsesmåder er også vigtige for at kunne motivere frivillige bedst muligt. Hvis man kun har for øje, at holde på dem, uden at overveje, hvad de skal udføre, kan der være en tendens til overdreven anerkendelse. Men det vil også få nogle frivillige, der er motiveret af at skabe forandringer for foreningen, til at miste motivation. Når vi nu ved, at der er behov for andre motivationsredskaber end anerkendelse, og at der er flere grunde til at kende de frivillige godt, kan vi begynde at se på andre motivationsteknikker. Ud over anerkendelse vil jeg her pege på resultatorientering, ejerskab og ansvar. Disse fire teknikker kan der være behov for at bruge i alle frivilligrupper i forskellig grad.

Motiver dine frivillige forskelligt

Nogle af de frivillige, der eksempelvis bliver motiveret af læring, og gerne vil trække så mange erfaringer ud af deres frivillige arbejde som muligt, vil ofte blive mere motiveret, af at have et stort ansvar for deres aktivitet. Og hvis de samtidigt søger en idemager, og gerne vil udvikle en masse nye tiltag, kan det være at de også ville blive motiveret af at have ejerskab over deres aktivitet.

Men hvordan gør man så det?

Når først du kender de frivillige i gruppen. Dvs. forstår deres motivation for at deltage og deres foretrukne lederstil og tilgang til arbejdet, kan du begynde at forstå, hvordan de skal motiveres – både som gruppe og individer. Det er nemlig ikke den samme måde du skal motivere ved anerkendelse eller ved resultatorientering, om det er en frivillige der søger en administrator eller en vært.

Hvis der er en frivillig i din gruppe, der ser det sociale samvær som en af de største motivationsfaktorer for delta-

gelse, og som samtidigt søger en vært, kan det sagtens være, at denne person får større motivation af at få lov til at have ejerskab over, hvordan de sociale aktiviteter i gruppen skal udspille sig. Omvendt kunne det også være at fremhæve de resultater gruppen har opnået ved hjælp af sammenholdet, hvorved denne frivillige vil blive motiveret af at have medvirket til at skabe resultater i fællesskab. Her er det den resultatorienterede motivation, der er i spil.

Ny udgivelse om ledelse af frivillige i kirker

Alt dette og meget mere har jo selvfølgelig brug for at blive sat i en kontekst, alt efter hvilken type organisation, der er i spil. Derfor er studerende på 3K-uddannelsen i Aarhus netop nu i gang med at deltage i forarbejdet til bogen 'Ledelse og involvering af frivillige i Folkekirken', der bliver skrevet i samarbejde med Kirkefondet og os fra Ingerfair.



Når frivillighed gør en forskel for de frivillige

Af Henrik B. Videbæk

Henrik B. Videbæk, KFUM og KFUK i Distrikt Syd og Distrikt Trekanten, færdiguddannet i 2014

Fra Skagen til Gedser er frivillig-Danmark kendt for meningsfulde fritidsaktiviteter, dets velfærdsbidrag og de mange kompetencer, som bliver delt ud, når frivillige opgaver skal organiseres og løses. Men de frivillige organisationer bidrager også med meget på den personlige og kulturelle front – specielt blandt unge.

"Her hører jeg til", siger Helle, da vi er på vej ud for at lave et pr-stunt for en sommerlejr på en lokal efterskole lige øst for Lillebælt. Hun har været en del af KFUM og KFUK i mange år og befinder sig i starten af 20'erne. Til dagligt bor hun i Aarhus og færdes i mange forskellige miljøer – det være sig på uddannelsen, i kirken og andre sociale sammenhænge. De mange fællesskaber til trods, er der noget her, som giver hende en ekstra dimension og gør, at hun kan føle sig hjemme. Det er også det, der gør, at hun den her hverdagsaften har valgt at flytte sig 140 km. – først den ene vej og så den anden vej - for at give noget videre til en flok eksamensramte efterskoleelever.

I aften deler Helle ud af noget af det, der skaber værdi for hende selv, og hvis alt går vel, skaber det også værdi for de unge, der lytter til vores budskab og deltager i de aktiviteter, som inden længe skal udfolde sig på efterskolen.

Vi er på skolen for at invitere de unge med på sommerlejr, men også med en forhåbning om, at nogle af efterskoleeleverne en dag selv vil være med til at lave sommerlejr eller andre foreningsaktiviteter. Det er godt at deltage i foreningslivets aktiviteter, men man får også meget ud af at stå på den anden side som frivillig.

Sociale begrundelser

Omkring 26 % af de danske unge mellem 16 og 29 år har ligesom Helle været frivillige inden for det seneste år. Det viser tal fra den seneste frivillighedsundersøgelse fra 2012, som med års mellemrum foretages af SFI (Det Nationale Forskningscenter for Velfærd).¹ For de uindviede kan det lyde af meget. Det er det måske også, men faktum er, at mens andelen af frivillige på tværs af aldersgrupper har ligget stabilt på 38 % fra 2004 til 2012, så er andelen af unge faldet med 5 procentpoint over samme periode. Det svarer til, at næsten hver sjette er faldet fra.

Det er en bekymrende udvikling, for det frivillige engagement skaber ikke alene stor værdi for samfundet – i form af fællesskaber, oplevelser og aktiviteter til gavn for børn, unge og ældre rundt omkring i landet. Også afsenderne – de frivillige – har stor glæde af den frivillige

indsats de leverer. I SFI's undersøgelse tilkendegiver de frivillige, at de to væsentligste årsager til deres engagement er:

- at du som frivillig kan gøre noget konkret på områder som optager dig ...
- at du som frivillig indgår i et socialt fællesskab som du værdsætter ...

Længere nede på årsagsskalaen ligger de mere *karriereorienterede begrundelser* som, at du kan få kontakter, der kan hjælpe dig senere i arbejdslivet eller, at det er godt at have en attest på, at man har arbejdet som frivillig.

At det netop er de to begrundelser, der topper skalaen, er interessant specielt med henblik, hvilken effekt det kan have på de udfordringer som unge står overfor i dag. En af udfordringerne handler om at tackle de mange valg som unge skal træffe. En anden udfordring handler om at kunne håndtere den konkurrence-tænkning, der præger uddannelsessystemet og arbejdsmarkedet.

De svære valg

Unge bruger i dag mere tid på skole og uddannelse end nogensinde før. Sidste år søgte næsten 3 ud af 4 elever, der afsluttede folkeskolen videre ind på gymnasiet.² Mange af dem fortsætter på mellemlange eller lange videregående uddannelser. Det betyder, at der er lang vej til arbejdsmarkedet og muligheden for at få praktiske erfaringer ved siden af skolebøgerne.

De frivillige tilbud kan være genvejen til at få nogle konkrete erfaringer. Som sportstræner eller klubleder kan man for eksempel prøve sine pædagogiske evner af og finde ud af, hvad det kræver at formidle og lære fra sig. Den slags erfaringer kan være afgørende for de uddannelses- og karrierevalg man sidenhen træffer. I dag falder tæt på

en tredjedel af alle studerende på de videregående uddannelser fra. De fleste lukker bøgerne i i løbet af det første år.³ Det er et nederlag på flere måder. Først og fremmest for den studerende, der må erkende valget var utilstrækkeligt. Dernæst for samfundet, der går glip af faglært arbejdskraft – i hvert fald for en periode.

De senere år er det blevet lettere for eksempelvis gymnasieelever at prøve kræfterne af i den frivillige verden. På frivillig-portalene 'frivilligjob.dk' kan både uddannelsesinstitutioner, foreninger og andre frivillige aktører tage del i et særligt forløb med titlen 'Projekt Frivillig'. Projektet er igangsat fra ministerielt plan og er direkte målrettet elever på ungdomsuddannelserne, der gennem portalen, kan finde et stort udbud af frivillig jobs, der som minimum har en varighed på 20 timers frivilligt arbejde. På nogle uddannelsesinstitutioner har man endda tilknyttet deciderede 'frivillig vejledere', der ganske enkelt har til opgave at hjælpe eleverne ind i den frivillige verden. En verden, der kan bidrage med erfaringer, som kan kvalificere de valg, unge står over for.⁴

Forandrede fællesskaber

Det sociale fællesskab omkring det frivillige arbejde er den anden faktor, der topper skalaen over begrundelser for frivilligt arbejde, men hvad er det egentlig, der gør det frivillige fællesskab til noget særligt og et sted *at høre til* som Helle udtrykker det? Det er svært helt præcist at pege på. Først er det værd at understrege, at der naturligvis er forskel fra fællesskab til fællesskab. Værdier er noget, der opstår blandt mennesker bevidst og ubevidst og i nogen grad afhænger af den konkrete kontekst. Når det er sagt, så

er målene i det frivillige arbejde mange. Det frivillige arbejde handler både om 'arbejdet' og de 'frivillige', hvor der i andre sammenhænge i højere grad kan være fokus på udbyttet af det arbejde, der leveres.

Professor ved CBS, Ove Kaj Pedersen, gjorde for et par år siden et signifikant indtog i debatten om vores samfundsfællesskaber med udgivelsen af bogen, *Konkurrencestaten*. Her argumenter Ove Kaj Pedersen for, at vi i 1990'erne bevægede os fra *velfærdsstaten*, der lagde vægt på *moralsk dannelse, på demokrati som fællesskab og på friheden som muligheden for at deltage i de politiske processer til konkurrencestaten, der søger at gøre den enkelte ansvarlig for sit eget liv, ser fællesskabet som knyttet til arbejdet og frihed som identisk med friheden til at realisere sine egne behov*.⁵

Til grund for den udvikling ligger først og fremmest globaliseringen, der fra et statsligt perspektiv gør, at vi i dag konstant må forholde sig til, at vi er i konkurrence med andre stater. På arbejdsmarkedet betyder det, at *lean teori* og effektiviseringer er i høj kurs. Omkostningerne skal ned og produktiviteten skal op, hvis vi skal undgå outsourcing af jobs til Kina, Indien og andre lavindkomst-lande.

Men konkurrence-tænkningen smitter ikke kun af på arbejdsmarkedet men også i skole- og uddannelsessystemet. Ove Kaj Pedersen beskriver, hvordan folkeskolens formål i de senere år er flyttet fra at handle om dannende værdier som demokrati til at fokus på *at uddanne fagligt kompetente individer med færdigheder, der gør dem i stand til at stå til rådighed for arbejdsmarkedet*.⁶

Det gør PISA-testen vigtig, for vi skal kunne måle vores kvalifikationer og sammenligne dem med andre.* Taksmeterordningen på uddannelsesinstitutionerne er en andet eksempel på den måde at tænke på.

Konsekvenserne og alternativet

De fleste meningsdannere accepterer Ove Kaj Pedersens udlægning af den nye 'statsform' og dens vilkår, men der er stor uenighed om, hvor meget man skal følge den markedsorienterede tænkning, der ligger bag. Filosof og ungdomsdebattør, Olav Hesseldahl fra Ungdomsbureauet er en af dem, der forholder sig til debatten. Han tager ikke stilling til, hvad vi skal stille op med *konkurrencestaten* men hæfter sig ved de følgevirkninger den kan have for unge i dag.

Ifølge Olav Hesseldahl er de mærkbare. Han peger på, at unge i dag har internaliseret konkurrencestaten i deres måde at tænke på, og at det er en af årsagerne til, at danske unge slår rekorder, når det gælder udbredelsen af stress, ensomhed og depression.⁷ Konkurrence-tænkningen resulterer også i en sammenligningskultur, hvor man ifølge Hesseldahl hele tiden måler sig selv med andre – eksempelvis klassekammeraterne. Det lægger et ekstra pres på unge, og det bliver selvforstærket på de sociale medier, hvor succeshistorierne popper op.

De frivillige fællesskaber er måske ikke helt fri for selvrealisering og konkurren-

setænkning, men målene er fundamentalt set nogle andre. Det frivillige arbejde handler om at gøre en forskel for andre end sig selv og det frivillige fællesskab er et samarbejde frem mod det mål. Frivilligheden bidrager med en anden kultur end en rendyrket konkurrence-tænkning. Det kan give den frivillige velvære at opleve et fællesskab, hvor præstationer ikke er det eneste, der tæller. Den slags output kan være svært at måle, men det frivillige fællesskab giver også målbare resultater.

Tilliden vokser

CIFRI (Netværk for forskning i civilsamfund og frivilligt arbejde) og Dansk Folkeoplysnings Samråd udgav i juni en rapport om den frivillige arbejdes betydning for demokratiet. En af konklusionerne heri er, at personer, der deltager i foreningslivet har mere tillid til verden omkring dem. Deltagere i undersøgelsen har forholdt sig til, om de tror på, at de fleste mennesker i det store hele er til at stole på, eller om man skal være forsigtig, når man har med andre mennesker at gøre.⁸

I rapporten konkluderes det ikke bare, at frivillige er mere tillidsfulde end ikke-frivillige (det kunne jo hænge sammen med, at tillidsfulde mennesker også søgte frivilligt arbejde), men at man faktisk bliver mere tillidsfuld af at deltage i frivilligt arbejde. Der sker noget, når man gør en forskel sammen med andre. Det betyder imidlertid ikke, at man kan måle, hvor tillidsfulde folk er ud fra, hvor meget frivilligt arbejde de laver, men det frivillige engagement er en af de faktorer, der kan være med til at løfte en persons tillidsniveau såvel som andre faktorer også kan spille ind. Isoleret set er tillid en god ting for individet. Det mindsker bekymringer

og skaber mere åbne relationer til fremmede mennesker. Men det skaber oven i købet resultater i det store samfundsfællesskab – både i økonomisk og ikke mindst socialt henseende. Det kan man blandet læse i Gert Thinggard Svendsens forskningsresultater, der viser, hvor stor betydning tilliden har for velfærdssamfundet.⁹

Den faglige udfordring

At det frivillige arbejde er en god ting for de, der gør brug af fritidsaktiviteterne og de ekstra velfærdstilbud, siger sig selv. Men det har også særdeles positive konsekvenser for de, der som Helle involverer sig som frivillige. Sidst men ikke mindst, så er det frivillige arbejde med til at forandre samfundsfællesskabet i en mere positiv retning.

Selv om det frivillige engagement lader til at være stabilt, så har det i en periode været faldende blandt unge, og det stiller krav til os, der på den professionelle side, arbejder med at udvikle frivillige fællesskaber. Vi skal i foreninger og organisatoriske sammenhænge være bedre til at gøre det frivillige arbejde spiseligt, for de, der ikke pr. automatik stifter bekendtskab med den side af fritids- og velfærdstilbudene. Det kommer alle til gavn – ikke mindst de frivillige.

* PISA-testen er et elevvurderingsprogram indført af OECD. Det blev brugt for første gang i år 2000. Det kører hver tredje år og har til formål at måle 15-åriges skolemæssige præstationer. Hver gang nye resultater udkommer, diskuteres det i hvor høj grad det giver mening at måle præstationer på tværs af lande og forskellige skolesystemer og indlæringsformer. https://pisa.sfi.dk/om_pisa-7696.aspx

-
- ¹ SFI - Det nationale forskningscenter for velfærd (2013): Udviklingen i frivilligt arbejde
 - ² John Rasmussen. Gymnasieskolen. (13.04.2015)
<http://gymnasieskolen.dk/igen-i-%C3%A5r-%E2%80%93-rekord-mange-s%C3%B8ger-ind-p%C3%A5-gymnasiet>
 - ³ Ministeriet for Forskning, Innovation og Videregående Uddannelser (2013): Notat – frafald på de videregående uddannelser.
<http://ufm.dk/uddannelse-og-institutioner/statistik-og-analyser/frafald-studietid-fuldforelse/frafald-pa-de-videregaende-uddannelser.pdf>
 - ⁴ "Projekt frivillig" – Idekatalog. (2011)
<http://frivilligeogforeninger.vallensbaek.dk/sites/default/files/pdf-filer/idekatalog.pdf>
 - ⁵ Ove Kaj Pedersen, Hans Reitzels forlag (2011): Konkurrencestaten s. 12.
 - ⁶ Ove Kaj Pedersen, Hans Reitzels forlag (2011): Konkurrencestaten s. 170.
 - ⁷ Olav Hesseldahl. Berlingske (16.06.2015): Oprøret fra Generation fejlfri.
www.politiko.dk/nyheder/oproeret-fra-generation-fejlfri
 - ⁸ Bjarne Ibsen, Karsten Østerlund og Hans-Peter Qvist, Syddansk Universitet (2015): Folkeoplysning og frivilligt arbejdes betydning for demokratisk deltagelse
www.cifri.dk/Webnodes/da/Files/Rapporter+og+b%F8ger/Folkeoplysning+og+frivilligt+arbejdes+betydning+for+demokratisk
 - ⁹ Gert Thinggaard Svendsen, Aarhus Universitet (2012): Tillid – Tænkepauser.

Frivillighed der udvikler dig og din stab

Af *Christie Roer Askholm*

Christie Roer Askholm er frivilligheds koordinator i Youth For Christ Danmark.

Jeg skriver denne artikel som et essay eller et blogindlæg, hvor I kommer ind i mine tanker om mit arbejde som frivilligheds koordinator i Youth For Christ Danmark (YFC). Vi er en landsorganisation med fem faste medarbejdere, 20 frivillige omkring landskontoret i Aarhus og cirka 150 frivillige gruppeledere rundt omkring i Danmark.

Frivillige har været en selvfølge i mange år hos Youth For Christ, men der er forskel på at åbne op for hjælp fra frivillige kræfter og på at gå målrettet ind på "frivillighed", som vi forstår den i 3K-regi. Den forskel er der noget meget sundt i at kende. Den skaber ikke nødvendigvis andet end en bevidsthed om, at nogle personer er fødte frivilligheds koordinators, mens andre elsker "frivillighedsbegrebet", fordi det skaber nogle målepunkter og analyseredskaber. Med begrebet frivillighed følger termer som rekruttering, motivering og etablering. Disse er begreber, man aldrig rigtig bliver professor i, fordi det i bund og grund handler om at være omstillingsparat og klar på at lave små strategiske ændringer, så metoden passer til den enkelte medarbejder; for så at gøre det hver gang, der kommer ny hjælp og ny ekspertise fra frivillige hænder. Den slags ændringer er nødvendige udviklingspunkter, når der kommer nye folk i huset hos os i YFC. Den udviklende del ligger i forandringsparathed, strategisk

stabilitet og selvledelse, som jeg vil forsøge at uddybe i denne artikel.

"Forandringsparat"

Det er forskelligt, hvordan man har det som person; om man elsker eller hader forandring og ændringer i arbejdsgange. Når man hele tiden skal gøre plads til flere eller udskiftende medarbejdere, så vil det få båden til at gynges mange gange om året og på mange forskellige planer. Man skal som fast stab kunne omstille sig og både opgive og overtage opgaver alt efter, hvem der kommer ind i og forlader medarbejdergruppen. Det er en udfordring, man skal kunne tage op løbende. Man ansætter en ny frivillig medarbejder, fordi man ønsker fremskridt inden for et område. Udfordringen ligger så i at få alle medarbejdere til at følges mod samme forandring, så den nye medarbejder finder plads til at hjælpe fremskridtet på vej. Man forpligter ikke blot en frivillig, fordi man har fået en mulighed for endnu en hjælpende hånd, men fordi man har skabt en plads og en vej ind i organisationen for den frivillige. Denne mulighed for "vej" er der, hvor udfordringen opstår for den faste stab. Den mest vellykkede vej ind i organisationen for enhver ny medarbejder er vejen, hvor faste medarbejdere løbende skaber plads, oplysning og råderum til den nye medarbejders spillerum. Et spillerum, som skaber en given forandring for at kunne drive organisati-

onen til den ønskede udvikling. Måske lyder det her som en selvfølge for dig som læser, men det er sværere end som så, når man står midt i det. At skabe plads og skabe en "vej" for en ny frivillig medarbejder ind i en organisation, hvor den frivillige har lige muligheder for at skabe, nytænke og omstrukturere til bedring; dét er noget, man som stab skal være meget opmærksom på at evaluere hele tiden. Men man er ikke i tvivl om, hvorfor man gør det – hvorfor man tænker, at frivillighed er så vigtig. Jeg føler mig fuldstændig afhængig af hjælp fra frivillige, hvilket for mig også betyder ny energi og nye holdninger og øjne på sagen. Jeg vælger også at blive ved med at holde mig afhængig af det, fordi frivilliges energi og entusiasme smitter af på mig. Denne tilgang til frivillige og frivillighed skal man være enige om i staben, ellers får man intet ud af at ansætte en frivilligheds koordinator. Det er en fælles opgave og en fælles udvikling med de frivillige.

Stor entusiasme og store ambitioner

En af de bedste og mest udfordrende råd jeg husker fra undervisningen i frivillighed på 3K-uddannelsen var, "ansæt frivillige, fordi de kan gøre jobbet bedre end dig selv" – hertil vil jeg gerne tilføje, – "og hjælp dem til at kunne vokse i det ved at skabe rammerne for, at de kan udvikle sig, selvom du ikke altid selv kan oplære dem i det faglige."

Der er altid stor faglighed i organisationer, som kan gives videre til nye medarbejdere, men det er sjældent den faglighed, som medarbejderen kan leve længst på. Alene dét at starte et nyt sted kan være utrolig lærerigt for en frivillig. Man kan og skal lære utrolig meget om arbejdsgange og begrundelser for handlemåder og samarbejde med

andre arbejdsfelter. Men der skal være en ekstraordinær grund til at ansætte en person. Man skal tro på personen og se et potentiale for et eller flere områder, der kan udvikles for, at det bliver rigtig givende både for den nye frivillige medarbejder og den faste stab. Som frivilligheds koordinator kan du let komme til at tænke, at medarbejdere skal læres op til at udføre dit arbejde eller det arbejde, som er blevet dig for meget. Denne tanke skal holdes i konstant skak hos alle medarbejdere, fordi det er de færreste mennesker, som motiveres af at komme og gøre alt det, du ikke selv lige kan overskue. Dermed ikke sagt, at der ikke findes mennesker, der motiveres af at hjælpe og aflaste, tværtimod, men så er det ikke opgaven i sig selv, men noget andet, der motiverer. Hvis du rekrutterer medarbejdere med større eller bredere faglighed på et område, end du selv har, så har du heller ikke skabt en, der blot skal overtage dit arbejde, men som skal udvikle det. Her får du brug for at udvide din egen horisont for at kunne lede den frivilliges udvikling og motivation.

"Strategisk stabilitet"

På YFC er det en fælles opgave for alle medarbejdere at bære samme grundtanke om begrundelse eller behov for frivillighed. Når vi siger medarbejdere, så er det alle, der er ansat, lønnede som ulønnede. Tanken om forskelsbehandling mellem lønnede og ulønnede eller faste og frivillige er ikke helt til at bære for mig, men heller ikke til at undgå og endda farlig at ignorere. Forskelsbehandling kan medvirke til små situationer af magtspil eller ejerskabsforhindringer, hvilket ingen ønsker. Det uundgåelige er naturligvis, at der vil være forventninger til en lønnet arbejder, som ikke findes i medarbejderkontrak-

ten hos den frivillige, og sådan bør det naturligvis også være. Som grundregel er forventninger en god ting, men skal selvfølgelig afstemmes i forhold til den enkeltes rolle og som en fælles opgave.

Vi når længere sammen som en enhed, men vi kan ikke ansætte alle med løn. Dog kan vi forsøge at skabe et miljø, hvor forskelsbehandlingen er minimal, fordi alle i reglen er gode nok til at være berettigede til løn for det arbejde, de udfører.

Jeg tænker frivillighedstanken som værende den bærende element for at skabe en bevægelse som vores. Hvis man kan overbevise sig selv og staben om, at alt starter med frivilligheden, så giver det sig selv, at de, der kan udbetales løn til, er dem, der faciliterer, at organisationen ikke falder fra hinanden, mens initiativer føres ud i livet af frivillige, som har lov til at komme og gå. Dog er dette ikke den sjoveste løsning for de lønnede medarbejdere. Det giver energi og liv til staben selv at få lov til at se resultater af egne initiativer, og det må man ikke negligere. Derfor er vi nødt til at køre det lidt sideløbende, hvilket er det, jeg vil kalde strategisk stabilitet.

Strategi og enhed for stab og frivillige

Man kan ikke altid være lige begejstret og engageret, uanset om man er frivillig eller lønnet medarbejder – sådan vil det være! Men begejstringen sker ofte, når man når sine mål, og når man finder tilfredsstillelse i noget, man selv har været en del af: Når man har planlagt en lejr for en målgruppe, og man afvikler den vellykket og kan se frugterne af ens "slid", selvom begejstringen nåede at dale nogle gange i planlægningsperioden.

Enhed er, når man formår at starte sammen og strategisk har planlagt at

kunne være fælles om det. Eller når man er med i et PR-team og tænker tanker om, hvordan man ønsker noget formidlet på forskellige medier og ser, at der bliver delt, liket og kommenteret, så man får følelsen af, at man sammen skaber en effekt og bevægelse hos andre.

I YFC deler vi os op i stab og den samlede medarbejderflok. Staben er dem, der mødes ugentligt og månedligt for at holde hinanden ansvarlige på strategier, mål og medarbejdertilfredshed. Det er dem, der lægger tid og energi i, at ting skal holde langsigtet, selvom vi ofte må justere kursen en smule fra udgangspunktet for at have alle med. Den samlede medarbejderflok har derfra en områdeleder, som skal sørge for, at hvert områdes medarbejdere er med på mål og kursændringer i det daglige. Staben er i reglen ikke lukket for frivillige til fordel for faste medarbejdere, men det skal give mening, at de, som sidder i staben, vil vide sig ansvarlige for strategien og kursen, der kan ændres løbende for at nå et givent mål.

"Selvledelse"

"Du kan ikke lede længere, end du selv har lys til". Denne sætning hørte jeg på "Mission-Net-konference" for tre et halvt år siden, og den printede sig godt ind på min nethinde. Her var det i en ledelsesmæssig betydning, men også missionsbetydning.

Der er simpelthen en vej og en sti, vi godt kan lede andre af, fordi vi selv har gået den; vi kender den, og vi kan lære fra os via erfaring. Men der er også situationer, hvor vi må stille os ydmyge overfor, at vi ikke kender vejen og dermed lære lidt efter lidt sammen med den, vi gerne vil lede. Vi erkender stykkevis, og vi må hele tiden være i proces hen mod selv at lære af den anden og med den anden. Sådan synes

jeg, mine erfaringer har været med at lede frivillige. Der er nogle personer og situationer, som er nemme at lede, hvor jeg i andre situationer slet ikke formår at lyse vejen op, før vi går den famlende sammen.

Jeg synes, det er vigtigt at opfatte sig selv begrænset som leder. Hvis jeg har rekrutteret rigtigt, så har jeg fundet en, som gør arbejdet bedre, end jeg selv ville kunne. En, som har mere viden, en anden entusiasme, tankegang og handlemåde, end jeg selv. Det er der, den frivillige kan få den bedste plads med de bedste betingelser, hvor der bliver sat forventning om noget, der er realistisk for den frivillige, men urealistisk for mig som leder. Det er der, hvor jeg ikke blot overtager og fuldfører arbejdet, når den frivillige er gået hjem, fordi jeg måske kunne gøre arbejdet selv. Nej, den gode rekruttering er den, hvor den frivillige er nødvendig, og jeg som leder stiller mig begrænset og afhængig af den hjælp og assistance, som den frivillige kommer med.

Mit vigtigste arbejde i den begrænsning er at skabe rammer for, at medarbejderen kan udvikle sig, lære noget og vide, at han eller hun bidrager med noget meget vigtigt, som jeg ikke selv kan bidrage med. Det er der, jeg opper mig for at give den nye frivillige medarbejder en god plads i organisationen, fordi den frivillige er nødvendig for organisationens arbejde. Det er også der, jeg opper mig for, at ansvaret ikke skal være eller føles for stort, og hele succeskriteriet havner på den frivilliges bord. Det er en lang læringsproces, jeg erkender stykkevis, og jeg bliver aldrig færdig. Der er hele tiden noget, jeg kan og skal lære, når det handler om at lede andre mennesker. Jeg skal hele tiden evaluere

og opsummere aftaler og forventningsafstemninger. Det er spændende, og det synes en del af vores netværksorganisationer og samarbejdspartnere også. Derfor finder vi sparring i hinanden.

Supervision og sparring

En del af min selvledelse handler for mig om at finde mennesker at sparre med og bruge tid som supervisionsfrivillig for andres projekter med frivillighed. Det giver vildt god mening at skulle forholde sig til andres "cases" og problemstillinger, fordi ens egen verden bliver belyst igennem det, man oplever hos søsterorganisationen. Det er også godt at vide sig begrænset nok til at gennemgå sin egen situation og evalueringsproces sammen med en anden, som sidder med en anden erfaring end én selv. Selvom jeg føler mig fint udrustet efter vores modul i "Frivillighed" på 3K, så er det fantastisk at få det repeteret eller få det belyst på en måde, som løser en misforståelse, jeg muligvis selv har skabt. Føl dig ikke for stor til at pille din ekspertise fra hinanden nu og da. Det er mennesker, vi arbejder med, og de er vigtigere end din faglige stolthed.

Når folk spørger, hvad jeg laver, så fortæller jeg, at jeg arbejder for en kristen ungdomsorganisation, hvor jeg får lov til at lede en masse energiske og engagerede frivillige, og hvis ikke de er det, så er det mit job at finde ud af, hvordan de bliver det igen. Hvor mange kan sige det, at udgangspunktet er engagement og energi? Og hvor mange får lov til at arbejde med at bringe evangeliet til danske unge på en måde, der samtidig udvikler én selv og ens kollegaer? Du skulle unde dig selv at finde ud af, hvordan du finder stedet, hvor du kan udfolde din energi og dit engagement i en sag, du tror på, og hvor de tror på dig.

