

DEN KORTE VEJ TIL ET GODT MATCH

AF LARS SKOV HENRIKSEN, ANE GRUBB,
HANS-PETER Y. QVIST, ELISABETH LILLEØRE HOLSTEIN
OG CENTER FOR FRIVILLIGT SOCIALT ARBEJDE

STØTTET AF VELUX FONDEN

Pixiudgave af
forskningsrapporten:
"Match. Rekruttering og
fastholdelse af frivillige i
civilsamsfundsorganisationer.
En undersøgelse på området
for socialt udsatte"



Den korte vej til et godt match

Af Lars Skov Henriksen, Ane Grubb,
Hans-Peter Y. Qvist, Elisabeth Lilleøre Holstein
og Center for Frivilligt Socialt Arbejde

Pixiudgave af forskningsrapporten *Match. Rekruttering og fastholdelse af frivillige i civilsamfundsorganisationer En undersøgelse på området for socialt udsatte*

Forskningsrapporten er udgivet af Aalborg
Universitetsforlag 2022 | forlag.aau.dk

Udgivet med støtte fra VELUX FONDEN

Pixi-udgaven er udgivet af:
Forlaget CFSA

ISBN: 978-87-90440-49-7

Omslag: Karen Christensen Design
Grafisk tilrettelæggelse: Lindhardt & Krull

Indledning	03
Det gode match	03
Rekrutteringsprocessens fire faser	04
Fase 1 – Forstå målgruppen af frivillige	05
Den typiske socialfrivillige på udsatteområdet	05
Motiver for at udføre frivilligt socialt arbejde	06
Refleksioner til fase 1	07
Fase 2 – Rekruttering af frivillige	08
To rekrutteringsstrategier	08
Kampagnestrategien	08
Netværksstrategien	08
Rekrutteringsstrategier kræver match	09
At matche værdier	09
At matche opgaver og kompetencer	09
At matche hverdagslivet	10
Refleksioner til fase 2	11
Fase 3 - Modtagelse af nye frivillige	12
Den vigtige forventningsafstemning	12
Organisationernes forventninger til de frivillige	12
Frivilliges forventninger til organisationerne	12
Oplæringen – den første anerkendelse	13
Refleksioner til fase 3	14
Fase 4 – Fastholdelse og frivilliges tilknytning til organisationen	15
Supervision og sparring med ledelsen	15
Sparring med andre frivillige	15
Rummelige fællesskaber og gode relationer til andre frivillige	15
En betydningsfuld relation til brugerne	16
Tydelige fleksible grænser og indflydelse	16
Refleksioner til fase 4	17

Indledning

Frivillige er altafgørende for frivillige organisationers arbejde. I disse år, hvor efterspørgslen efter frivillige kun er steget, er viden om, hvordan man rekrutterer nye og fastholder eksisterende frivillige, afgørende – og et vigtigt emne at få på dagsordenen både i det civile samfund og i store dele af den offentlige sektor, hvor der samarbejdes med frivillige organisationer. Men hvad letter eller besværliggør rekrutteringen og fastholdelsen – og hvad skal der til for at skabe et godt match mellem den enkelte organisation og de frivillige?

MATCH-projektet blev skabt for netop at kunne give os denne viden – og en ny forståelse af, hvad det er for interne forhold i civilsamfundsorganisationer, der letter eller besværliggør rekruttering og fastholdelse af frivillige.

I Match-projektet forstår vi rekruttering som det at tiltrække og engagere nye frivillige i organisationens arbejde, mens fastholdelse handler om at motivere og støtte allerede engagerede frivillige. Rekruttering og fastholdelse handler imidlertid ikke alene om de frivillige, og deres motiver, ressourcer, livsforhold mv., men også om det organisationsmiljø, der rekrutterer, tager imod og støtter den frivillige i aktiviteterne. Organisationsmiljøet består af både materielle og menneskelige ressourcer (fx penge, lokaler, ledelse, ansatte og frivillige), af formelle retningslinjer og krav (fx krav om kurser, sidemandsoplæring, regler for det frivillige arbejde) og af mere uformelle forhold, som fx værdier og normer for det frivillige arbejde, rammer for frivilliges indflydelse samt kultur.

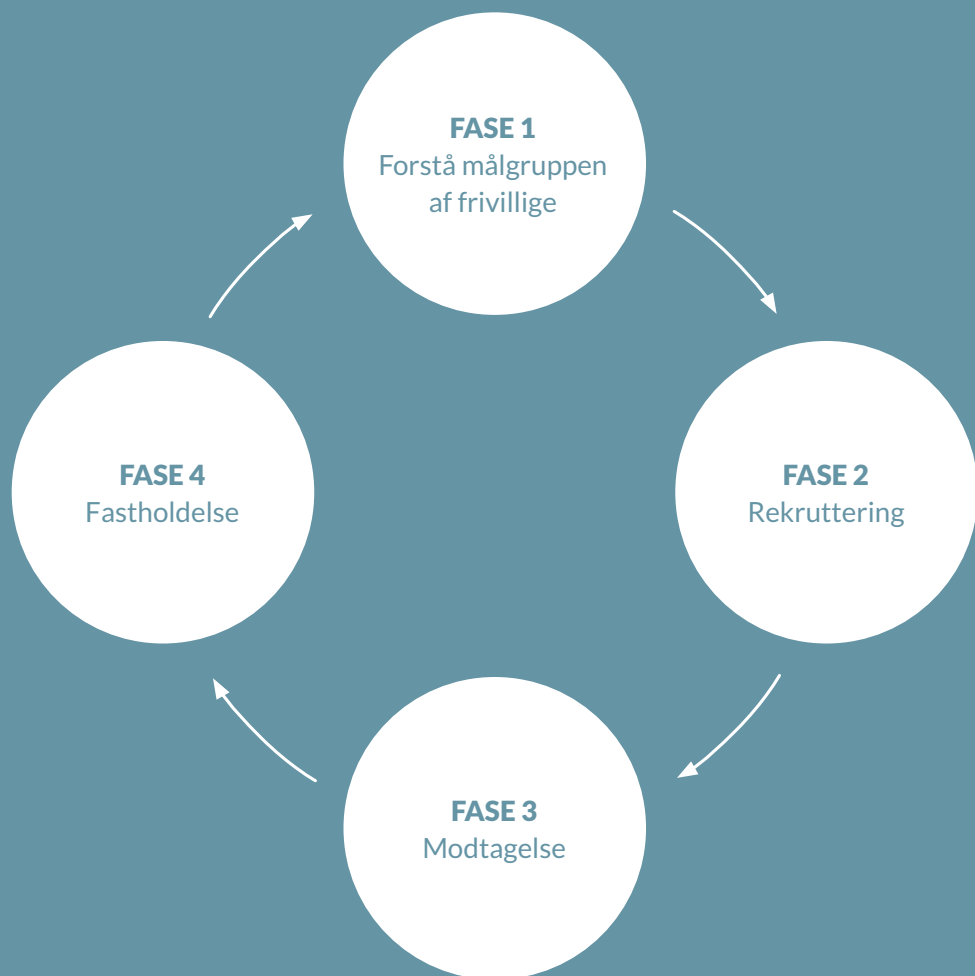
Den succesfulde rekrutteringsproces handler derfor om det gode match mellem den frivillige og organisationsmiljøet. Hvordan det kan opnås, giver MATCH-projektet en indgående viden om, og i denne pixiudgave af forskningsrapporten præsenterer vi de vigtigste fund og pointer i en kortere og mere praksisrettet udgave.

Match-projektet bygger på en omfattende undersøgelse blandt 70 frivillige sociale organisationer og 845 af deres frivillige. Organisationerne repræsenterer syv grupper af udsatte og sårbare målgrupper. [Se hele forskningsrapporten.](#)

Det gode match

Der er meget, der skal gå op, før rekruttering fører til en ny aktiv frivillig. Som nævnt er det afgørende, at der sker et godt "match" mellem den frivilliges motivation, baggrund og sted i livet og organisationsmiljøet. Især fire dimensioner er vigtige for de frivilliges oplevelse af at "passe ind" eller være havnet et godt sted. De fire SPOL-dimensioner er gennemgående i hele Match-projektet, og i pixien anvender vi SPOL ikoner som markører, når en eller flere af dimensionerne kommer i spil i rekrutteringsprocessen.

- S** **SAGEN.** Denne dimension handler om den frivilliges match med selve organisationen og dens sag. Her er det afgørende, at frivillige kan identificere sig med målgruppen eller organisationens mission og værdier. Den frivillige skal kunne se sine egne værdier afspejlet i organisationens formål og arbejde, og det er også vigtigt, at der er tilstrækkeligt gode rammer og faciliteter til at udføre det frivillige sociale arbejde.
- P** **PERSONER.** Denne dimension handler om den frivilliges match med andre personer i organisationen. Det er vigtigt for frivillige at møde og arbejde sammen med andre frivillige og ledere, der deler værdier og opfattelser. Også teamwork og samarbejde om at nå fælles mål er vigtigt. Samtidig er respons og sparring fra ansatte, ledere eller koordinatorer, fx i form af supervision, vigtig for frivilliges oplevelse af at få den nødvendige støtte.
- O** **OPGAVEN.** I denne dimension skal opgaven, indsatsen eller bidraget fra den frivillige selv matche den enkeltes kompetencer, ønsker og muligheder. Også den enkelte frivilliges ønske om indflydelse og selvstændighed er væsentligt, fx det at have indflydelse på planlægning og muligheden for også at kunne sige nej til opgaver.
- L** **LIVSSITUATION.** Den frivilliges engagement skal være foreneligt med personens øvrige hverdagsliv og livssituation. Familieforpligtelser, arbejds- eller studieliv, fritidsliv i øvrigt, helbred etc. udgør rammer eller begrænsninger for den frivilliges tidsmæssige, fysiske og emotionelle engagement. Engagementet i en frivillig organisation skal balancere, så det ikke overbelaster den frivilliges øvrige liv.



Rekrutteringsprocessens fire faser

Pixiudgaven er bygget op om fire faser, som rekrutteringsprocessen kan bestå af: Fase 1, forstå målgruppen af frivillige; Fase 2, rekruttering; Fase 3, modtagelse; og endelig fase 4: fastholdelse. Vi har valgt at præsentere rekruttering som en proces, der foregår sideløbende med organisationens kerneaktiviteter. Gennem faserne får organisationen løbende nye erfaringer og viden, der klæder den på til at forstå målgruppen af frivillige endnu bedre, og dermed øges organisationens forudsætninger for at skabe et godt match.

I pixien slutter hver fase af med en række spørgsmål til refleksion. Desuden vil der løbende være henvisninger til Center for Frivilligt Socialt Arbejdes redskabsorienterede guider, artikler eller bøger, der alle er målrettet de frivillige sociale organisationer og foreninger.

Fase 1 – Forstå målgruppen af frivillige

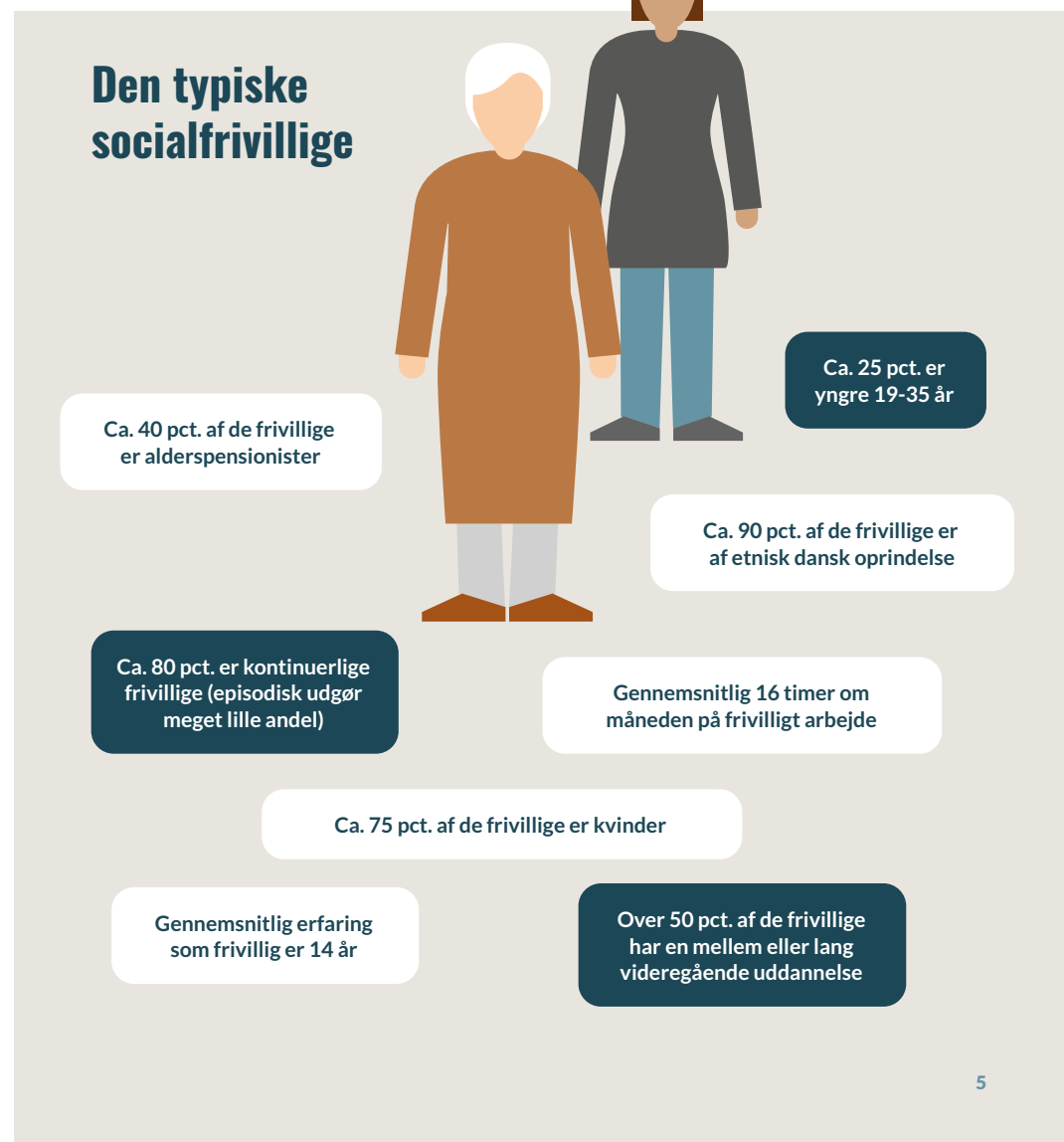
For at lykkes med rekruttering og fastholdelse af frivillige er det væsentligt at forstå, hvem de er og hvilke motiver, der ligger bag deres engagement. I det følgende præsenterer vi en række kendetegn for de frivillige, som har medvirket i Match-projektet. Derudover dykker vi ned i deres motiver og tegner to hovedprofiler af frivillige.

Den typiske socialfrivillige på udsatteområdet

De frivillige i Match-projektet er i høj grad kvinder. De er også i stort omfang alderspensionister, og majoriteten af de frivillige er 56 år eller ældre. Organisationerne befolkes dog i pænt omfang også af yngre frivillige (19-35 år), hvorimod frivillige mellem 36 -55 år kun udgør en relativt lille andel.

Mere end halvdelen af de frivillige har enten en mellemlang eller lang videregående uddannelse, mens frivillige med erhvervsfaglig eller kort videregående uddannelse tilsammen udgør en femtedel. Forholdsvis mange bor alene, hvilket givetvis hænger sammen med den store andel af ældre og yngre frivillige i gruppen. Langt størstedelen, af de frivillige, er af etnisk dansk oprindelse.

En stor andel af de frivillige har tidligere arbejdet frivilligt for andre foreninger, og målt i antal år har de frivillige meget erfaring (14 år). I gennemsnit bruger de 16 timer om måneden på deres frivillige engagement – her er det dog en mindre andel som trækker gennemsnittet op. Størstedelen af de frivillige beskriver deres engagement som kontinuerligt og fordelt jævnt over årets 12 måneder.



Motiver for at udføre frivilligt socialt arbejde

I Match-projektet blev de frivillige bedt om at angive deres begrundelser for at arbejde frivilligt, og rangere disse motiver efter en talværdi, som vi i pixien har omgrupperet til meget vigtig, vigtig eller mindre vigtig. De motiver, der scorer højest, og som de frivillige vurderer, som meget vigtige, er dels det at yde et bidrag til mennesker, man har sympati for, dels at gøre noget for lokalsamfundet og dels at indgå i et socialt fællesskab. Omvendt scorer motiver som det at få kontakter, som kan hjælpe senere i arbejdslivet samt at lære nyt noget lavere. Denne fordeling er ikke overraskende, og bekræfter blot, hvad vi har set i tidligere undersøgelser.

Ser vi på alle de frivillige i Match-projektet kan vi imidlertid identificere to forskellige grupper, der godt nok deler mange kendetegn og motiver – men som også adskiller sig fra hinanden på nogle punkter. Den ene gruppe (1) kalder vi bidragsorienteret, og den anden gruppe (2) læringsorienteret. I figurerne præsenterer vi de to grupper, og hvordan de har rangeret og vægtet de forskellige motiver.

Det er vigtigt at bemærke, at for begge grupper – uagtet om den frivillige mest kan betegnes som bidragsorienteret eller læringsorienteret – er det vigtigste motiv til at arbejde frivilligt, at man kan yde et bidrag til mennesker, som man har sympati for. At gøre en forskel for udsatte mennesker, er således dét, der driver alle frivillige.

Der er imidlertid to motiver, som de to grupper af frivillige vurderer meget forskelligt. Det ene motiv er, at man som frivillig kan lære mere om det, man arbejder med i sit daglige lønnede arbejde eller på sin uddannelse. Det andet motiv er, at man kan få kontakter, som kan hjælpe én senere i arbejdslivet. For de bidragsorienterede frivillige i gruppe 1, var disse motiver ikke så vigtige. Men for de mere læringsorienterede frivillige i gruppe 2 var de langt vigtigere.

Når vi ser på profilerne bag de to grupper, giver det også god mening. De bidragsorienterede frivillige i gruppe 1 udgør to tredjedele af de frivillige i undersøgelsen, og rummer mange af de ældre frivillige. De læringsorienterede i gruppe 2 udgør en tredjedel af de frivillige, og sandsynligheden for at tilhøre denne gruppe, er markant størst blandt de unge frivillige, og falder drastisk med alderen. Tendensen er stærkest blandt kvinder, især unge kvinder, hvor ca. 4 ud af 5 tilhører den mere læringsorienterede gruppe 2.

Vægtningen af motiver blandt Gruppe 1 (bidragsorienterede)



Meget vigtig

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

Vigtig

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

Mindre vigtig

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

Vægtning af motiver blandt Gruppe 2 (læringsorienterede)



Meget vigtig

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

Vigtig

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

Mindre vigtig

- At du har venner, som arbejder frivilligt

Refleksioner til fase 1

Frivillige i det sociale arbejde er oftere kvinder, pensionister, etniske danskere og personer med en mellemlang eller lang videregående uddannelse. Alle er motiveret af at bidrage og gøre en forskel for andre, men især de unge frivillige er læringsorienteret.

- Hvordan er frivilligprofilen i jeres organisation? Ligner de frivillige hinanden i kendetegn, motiver og livssituation?
- Hvilke styrker og svagheder har frivilligruppens sammensætning, og hvad betyder det for jeres rekrutterings- og fastholdelsesarbejde?

Læs mere om
frivilligprofiler og
syv veje til motivation
på CFSA's hjemmeside
[Læs her](#)



Fase 2 – Rekruttering af frivillige

I denne fase beskriver vi de indledende dele af rekrutteringsprocessen. Vi præsenterer to konkrete rekrutteringsstrategier og ser på, hvordan organisationens formål, værdigrundlag og opgaver matcher med frivilliges egne kompetencer og erfaringer og betydningen af at få det frivillige engagement til at passe ind i de frivilliges hverdagsliv og forpligtelser.

To rekrutteringsstrategier

Match-projektet viser, at rekrutterings- og kommunikationsstrategier kan være værdifulde, når det gælder rekruttering til det frivillige sociale arbejde. I det følgende skitserer vi to hovedtyper af rekrutteringsstrategier, herunder deres fordele og ulemper.

Kampagnestrategien

Den første strategi kalder vi kampagnestrategien. Det er en udadrettet og bred strategi, hvor der benyttes mange kanaler i flere forskellige formater og medier, såvel online som offline.

Kampagnestrategien stiller en række krav til organisationen, blandt andet:

- en centraliseret organisation, der kan koordinere opslag og kampagner
- ressourcer og kompetencer til at skabe opmærksomhed
- mandskab (typisk frivillige) til at håndtere og sortere i henvendelser fra potentielle frivillige
- ressourcer til samtaler og matchning af frivillige med relevante aktiviteter eller opgaver
- standardiserede procedurer for oplærings- eller træningsforløb af frivillige, der kan sikre en god opgaveløsning, når organisationen ikke har et personligt kendskab til den enkelte frivillige.

Kampagnestrategien er mest effektiv i større byområder, hvor der er flere potentielle frivillige. I tyndere befolkede dele af landet, kan den være vanskeligere at benytte, da udbuddet af frivillige med uddannelses- og jobprofiler, der matcher målgruppen, er mindre.

Frivillige organisationer, der primært benytter kampagnestrategier, kan derfor overveje, om der skal andre rekrutterings- og kommunikationsstrategier til for at tiltrække frivillige i områder, hvor udbuddet af frivillige er mindre, men hvor der stadig er behov for sociale indsatser.

I CFSA's webguide "Rekruttering af unge frivillige på skoler og uddannelsesinstitutioner" finder du et eksempel på, hvordan kampagnestrategien kan målrettes en uddannelsesinstitution. [Læs her.](#)

Netværksstrategien

Den anden rekrutteringsstrategi kalder vi netværksstrategien. Den er mere intern og netværksbaseret, hvor der benyttes færre kanaler og færre formater. Netværksstrategien findes i to versioner:

- **En lokalorienteret.** Her sker rekrutteringen via opfordringer eller personlige bekendtskaber med andre frivillige eller ledere i organisationen. Men man kan også benytte mere opsøgende strategier, fx i boligområder, hvor målgruppen for organisationens indsatser bor.
- **En sagsorienteret.** Denne er knyttet til en bestemt sag, der appellerer til bestemte interessegrupper, som fx medlemmer af en interesseorganisation eller patientforening, der primært rekrutterer inden for egen medlemskreds.

Fordele ved netværksstrategierne er, at de kræver færre ressourcer og et mindre professionaliseret kommunikationsapparat kombineret med, at de frivillige ofte i forvejen har kendskab til organisationens formål og de frivillige opgaver. Det betyder, at organisationen mere ubesværet kan matche frivillige til passende opgaver og samtidig bruge færre ressourcer på introduktion og oplæring.

Omvendt er svagheden, at netværksstrategien er meget afhængig af, at lokale ledere og frivillige har tilstrækkeligt med tid til opsøgende arbejde. Samtidig kan det være en udfordring, hvis det er de lokale ledere og frivilliges netværk, der er bestemmende for både antallet af potentielle frivillige, men også om de frivilliges profiler bliver for ens, hvis der rekrutteres fra bestemte sociale miljøer.

I CFSA's håndbog *Engagement behøver plads* kan du læse mere om netværksmetoden og finde en øvelse, der kan hjælpe med netværksrekruttering. [Læs her.](#)

Rekrutteringsstrategier kræver match

Uanset hvilken strategi en organisation benytter sig af, bygger den succesfulde rekruttering på en række gode match mellem organisationens værdier, formål, opgaver og den frivilliges værdier, kompetencer, livssituation mv. De tre match præsenteres i det følgende.

At matche værdier

S

I den indledende rekruttering er det vigtigt, at frivillige kan identificere sig med organisationens værdigrundlag og formål. Det er ofte sympatien med målgruppen og ønsket om at gøre en forskel, der trækker de frivillige ind. Dernæst er organisationens værdigrundlag og mission afgørende for, hvor den frivillige placerer sit engagement.

Organisationerne er også afhængige af at have et godt omdømme eller et kendt værdigrundlag, som især frivillige, der ikke har personligt kendskab, netværk eller erfaring, kan læne sig op ad i deres søgning. En tydelig sag, der kommunikerer klart, gør det lettere for frivillige at vurdere, om organisationen er den rette. Fx som hos en vågetjeneste, hvor mottoet ”ingen skal dø alene” skaber opmærksomhed på sagen, samtidig med at det appellerer til potentielle frivilliges ansvarsfølelse og sympati. Omvendt kan sagen – eller frivilligheden selv – også være svær at forklare, fx i tilfælde, hvor frivillige er vokset op i samfund, hvor en fri og uafhængig frivillig sektor er ukendt.

At matche opgaver og kompetencer

O

Frivilligopgaven skal matche den frivilliges kompetencer og personlige kvaliteter, som fx erfaringer, uddannelsesbaggrund eller erhvervs erfaring. Selvom de frivillige i Match-projektet er forskellige, handler deres fortællinger om opgavematchet ofte om det, vi kalder et ”**supplementært match**” – det vil sige, at den frivilliges kompetencer supplerer organisationens behov. Der er dog også frivillige, der i højere grad lægger vægt på, at opgaven adskiller sig fra det, den frivillige tidligere har beskæftiget sig med. Dette kalder vi for et ”**komplementært match**”, hvor det er nye eller anderledes opgaver – eller målgrupper – der er attraktive. Frivillige organisationer kan således være attraktive, fordi de repræsenterer noget andet end det, den frivillige tidligere har beskæftiget sig med.

En væsentlig del af den indledende rekrutteringsproces er, at den frivillige kan se sig selv i opgaven og have en positiv forventning om at kunne bidrage til den frivillige organisations opgaveløsning. Dette peger på en række opmærksomhedspunkter:

- **Personlige fortællinger virker godt – også de atypiske.** Personlige historier, hvor frivillige fortæller om deres baggrund, og hvordan de kom ind i organisationen, kan være stærke redskaber i de frivillige organisationers kommunikation. Det kan imidlertid også være effektivt at trække atypiske historier frem, der er mindre oplagte eller typiske.
- **Fortællinger kan både åbne og lukke.** Mens fortællingerne kan åbne for rekrutteringer, kan de også lukke ned i de tilfælde, hvor potentielle frivillige ikke genkender sig selv i de frivillige sociale organisationers egen fremstilling. Et eksempel er de ofte anvendte ord som ”omsorg”, ”relationer” eller ”nærhed”. Selv om det er ubevidst, så opleves den slags ord ofte som kvaliteter, der er knyttet til det kvindelige køn. Som konsekvens heraf kan potentielle mandlige frivillige ledes til at tænke, at den type af frivilligt arbejde ikke er noget for dem.
- **Måltrettet rekruttering kan være et godt redskab.** Rekrutteringen kan med fordel rettes mod virksomheder eller arbejdspladser, uddannelsesinstitutioner eller andre miljøer, hvor der er potentielt mange frivillige, og hvor chancen for, at frivillige oplever at se sig selv som et godt match, derfor også er større. Ulempen kan omvendt være, at man tiltrækker en relativt stor del af de frivillige fra de samme miljøer, hvilket kan give en mere ensartet frivilligruppe.

Forskellige fortællinger blandt yngre og ældre

Uanset om der er tale om supplementære eller komplementære match, så er der forskel på de yngre og de ældre frivilliges fortællinger om opgavematchet. De ældre frivilliges fortællinger er *bagudrettede*. Det vil sige, at deres motiver og interesse bygger på deres erfaringer eller kompetencer, som de har opnået gennem uddannelse, arbejde eller livserfaring. Og det er denne store fond af viden og erfaringer, de tager med sig ind i det frivillige arbejde.

De yngre frivilliges fortællinger er derimod *fremadrettede*. Her retter opgavematchet sig mod erfaringer eller kompetencer, som det frivillige arbejde på sigt kan give dem. Dermed bliver de frivillige organisationer attraktive som steder, hvor de kan tilegne sig og udvikle kompetencer og erfaringer. Især den yngre gruppe af frivillige er tiltrukket af både værdierne i det frivillige sociale arbejde og af mulighederne for læring og udvikling, der kan bruges på arbejdsmarkedet. I disse tilfælde er de yngre frivillige således typisk på udkig efter organisationer, hvis opgaver matcher deres uddannelsesprofil eller forestilling om livsbane.

At matche hverdagslivet

L

Frivilligopgaven skal matche den frivilliges livssituation. Frivillige lever almindelige liv med familier, erhvervsarbejde, studier eller andre fritidsinteresser, og disse rammebetingelser må organisationerne tage hensyn til, ligesom de frivillige også må tage dem med i deres overvejelser om, hvordan det frivillige arbejde kan passes ind i tilværelsens øvrige gøremål.

For frivillige, der har familie, skal det frivillige arbejde balancere, så engagementet ikke opleves som alt for krævende. For frivillige under uddannelse kan faste engagementer og tidspunkter være en udfordring, mens muligheden for selv at tilrettelægge omvendt kan være afgørende for, at det frivillige engagement kan gå op med studielivet.

De frivilliges begrænsninger handler typisk om tid. Enten, at det frivillige arbejde skal have et begrænset omfang, der kan passes ind med øvrige forpligtelser i forhold til familie, arbejde eller studier. Eller, at der skal være en tidsmæssig fleksibilitet i placeringen af det frivillige arbejde, så det frivillige engagement ikke blokerer for primære forpligtelser. For de fleste er det frivillige engagement sekundært i forhold til de primære forpligtelser over for familie, studie eller arbejde. Begrænsningerne kan dog også handle om manglende fysisk eller mentalt overskud.

Se Match-øvelsen, der guider jer igennem en række spørgsmål,
I kan drøfte i rekrutteringsprocessen. [Læs her.](#)



Refleksioner til fase 2

**Match-projektet identificerer to hovedtyper af rekrutteringsstrategier:
En bred og udadrettet *kampagnestrategi* og en mere intern *netværksstrategi*.**

- Hvilken rekrutteringsstrategi benytter I jer af? Hvad har I størst succes med og hvor oplever I udfordringer?
- Er der uddannelsessteder, virksomheder eller andre steder i lokalområdet, som I kan rette jeres rekrutteringsarbejde mod?

**Organisationer kan med fordel kommunikere deres mission og værdier,
så frivillige lettere kan genkende deres personlige værdier.**

- Hvordan arbejder I med at kommunikere jeres sag, mission og værdier så potentielle frivillige kan spejle sig heri?
- Undersøg, om beskrivelser og udtryk i jeres rekrutteringsmateriale henvender sig til de frivilligprofiler, I kender bedst, og ikke til de grupper I har svært ved at rekruttere.


**Organisationer kan med fordel kommunikere opgaver konkret og tydeligt,
så frivillige lettere kan se, hvordan deres egne erfaringer eller ønsker matcher organisationens behov.**

- Hvordan kommunikerer I jeres opgaver og aktiviteter til yngre frivillige? De er oftere på udkig efter opgaver og aktiviteter, der giver mulighed for at lære og tilegne sig ny viden eller erfaringer.
- Hvordan kommunikerer I jeres opgaver og aktiviteter til ældre eller mere erfarne frivillige? De er oftere på udkig efter opgaver og aktiviteter, hvor de kan bruge de kompetencer og erfaringer de allerede har opbygget og har med i rygsækken.

**Organisationer kan med fordel imødekomme frivilliges hverdagsliv og livssituation,
der har stor betydning for det frivillige engagement.**

- I hvilket omfang er det muligt for jeres frivillige at tilpasse engagementet med andre forpligtigelser i deres hverdag? Fx muligheden for "at gå ned i tid" i perioder med travlhed på job eller studiet.
- Er der bestemte grupper af frivillige, hvis livssituation skaber en særlig rekrutteringsanledning for jeres organisation? Fx bestemte grupper af studerende, ledige eller alderspensionister.

Få mere
inspiration til
rekruttering i CFSA's
webguide "Sådan
rekrutterer I nye frivillige

[Læs her](#) 

Fase 3 - Modtagelse af nye frivillige

Denne fase fokuserer på, hvordan organisationerne modtager nye frivillige og aktivt kan arbejde med introduktion, oplæring og forventningsafstemning. Særligt forventningsafstemningen hos henholdsvis den frivillige og organisationen har afgørende betydning for den frivilliges beslutning om at blive, dvs. fastholdelsen, som vi folder ud senere i fase 4.

Den vigtige forventningsafstemning

I modtagelsen og mødet mellem den frivillige og organisationen, er det helt centralt af få en gensidig forventningsafstemning mellem den frivilliges motivation, ressourcer og ønsker til engagement og organisationens arbejde, behov og eventuelle krav. Hvad dette indebærer folder vi ud i det følgende.

Organisationernes forventninger til de frivillige

Tydelige rammer, roller og forventninger er indledningsvist noget af det vigtigste organisationerne i Match-projektet peger på, både af hensyn til den frivilliges trivsel og til organisationens mulighed for fastholdelse. Ligeledes fortæller mange, at de benytter to forskellige matching-processer – en primær og en sekundær:

Primær matching.

Her møder organisationen og de interesserede frivillige hinanden mere uforpligtende, for at begge parter kan få en første fornemmelse af, hvorvidt der er tale om et gensidigt match. Det er også her, de frivillige og organisationerne kan få en fornemmelse af, hvorvidt den frivilliges tilgang, personlige interesser og praktiske forudsætninger (herunder tid) helt overordnet matcher organisationens aktiviteter, værdier og krav. Hvis organisationen umiddelbart oplever et godt match, er der anledning for at gå videre og lære den frivillige bedre at kende.



Sekundær matching.

Her sker der en mere specialiseret matching, hvor især organisationer med brugerkontakt eller peer-frivillighed sætter de frivillige sammen med en bestemt bruger eller ledes i retning af en bestemt type aktivitet. Formaliseringsgraden varierer betydeligt på tværs af organisationerne. I nogle er der tale om uformelle skøn baseret på personlige møder med den frivillige. I andre er der tale om omfattende screeninger af frivillige, og matchingsprocedurer, hvor frivillige henvises til konkrete aktivitetsansvarlige.



Den todelte matching har den fordel, at organisationen ad flere omgange og med øget specialiseringsgrad kan vise, hvad man som frivillig går ind til, og hvilke forventninger organisationen har – ikke mindst tidsmæssigt. Både den primære og sekundære matching fungerer dermed som filtre, der modvirker, at frivillige uden de rette kompetencer møder brugerne samt giver de frivillige en fornemmelse af, om man er på rette hyld. Samtidig sender en veltilrettelagt introduktion et godt signal om, at man tager de frivillige – og dermed selve organisationens arbejde – seriøst.

Klare forventninger kan fastholde

I Match-projektet peger ledere fra organisationerne på, at netop det at stille krav kan virke fastholdende. De forventer bl.a., at de frivillige engagerer sig i et bestemt tidsrum, med en bestemt frekvens eller til bestemte aktiviteter. Krav og forventninger kommer også til udtryk ved, at organisationerne bestræber sig på:

- at fastholde og dermed dygtiggøre frivillige samt at undgå omkostninger ved konstante oplæringer. Derved opnås også en vis stabilitet i selve frivilligruppen
- at undgå såkaldt "plug-in-frivillige", dvs. frivillige, der primært er motiveret af at lære en udsat person at kende og/eller "redde" denne, men som kun engagerer sig kortvarigt. Hos organisationerne er der en bevidsthed om, at netop udsatte brugere har fortjent vedholdende frivillige
- om frivilliges motivation og forventninger harmonerer med brugergruppens behov og de konkrete opgaver, den frivillige skal løse. I den forbindelse lægger flere organisationer vægt på personlige kvaliteter som sociale kompetencer og tolerance.

Frivilliges forventninger til organisationerne

Når vi ser på, hvilke kriterier de frivillige vægter i deres første møde med organisationerne, er der tre væsentlige forhold. Dem beskriver vi i det følgende.

Frivilliges forventninger til rammerne



Når frivillige første gang møder en organisation, spiller de fysiske eller virtuelle rum for samværet med brugere en betydelig rolle for ens videre engagement. Organisationens rammer betyder noget for de frivilliges konkrete match på særligt to måder. Dels er lokalerne og de fysiske rum med til at give den frivillige en fornemmelse for, hvilken organisation man har med at gøre – hvordan er indretningen, stemningen osv. Hvis atmosfæren er god, kan det give den frivillige lyst til at blive, og derved bliver de fysiske rammer et vigtigt afsæt for at sluse den frivillige videre til konkrete opgaver eller brugere.

Dels betyder rammerne noget for, hvorvidt de frivillige i udførelsen af den konkrete opgave føler et godt match mellem deres ressourcer og selve opgaven. Om man skal være frivillig online, i et privat hjem eller i en offentlig kontekst er betydningsfuldt for den hjælp, man kan give, og den supervision og støtte, man kan modtage fra organisationen. På den måde indgår overvejelser om rammerne i de frivilliges overvejelser om et godt indledende match.

Frivilliges forventninger til fællesskabet



Det er vigtigt, at frivillige føler sig godt tilpas, og kan identificere sig med gruppen af andre frivillige. Identifikationen handler ikke altid om et stærkt og meget intenst fællesskab. Det væsentlige er, at mulighederne for – og forventningerne til – at være social svarer til den frivilliges ønsker. Det at kunne identificere sig med de øvrige frivillige kan også handle om, at man har samme alder og livssituation. Eller det kan handle om, som flere frivillige beskriver, at man oplever et stærkt værdibaseret fællesskab med andre frivillige, fordi man deler den fælles interesse i at gøre en forskel. For disse frivillige er det således ikke så meget det at være i samme livssituation, men det at dele nogle altruistiske, solidariske værdier, der øger oplevelsen af at indgå i et stærkt fællesskab.

Frivilliges forventninger til at matche brugeren



De frivillige foretager også en form for sekundært match. Især tager dem med en-til-en-brugerkontakt stilling til, hvilke brugere de bedst vil kunne hjælpe. Det kan være i tilfælde, hvor den frivilliges personlige historie eller livssituation minder om brugerens, og derved kan være en styrke i relationen, da parterne kan spejle sig i hinanden. Omvendt kan andre emner være sårbare for den frivillige, hvis de bliver for personlige. I forventningsafstemningen, og inden det endelige match mellem frivillig og bruger, er det derfor vigtigt, at den frivillige får mulighed for at fortælle, om der er personlige emner, vedkommende gerne vil undgå i kontakten med brugeren.

Oplæringen – den første anerkendelse

De fleste organisationer i Match-projektet arbejder med en form for oplæring som en del af deres modtagelse af nye frivillige. Ligesom det er tilfældet med selve rekrutteringsarbejdet, varierer omfanget af oplæring, og dækker alt fra omfattende kursusforløb hos de store programbaserede organisationer til åbne kurser kombineret med ad hoc-præget oplæring. Nogle organisationer har desuden føl-ordninger og sidemandsoplæring for nye, hvilket også er gavnligt for tilknytningen og fastholdelsen.

Oplæring og kompetenceudvikling af nye frivillige har en lang række fordele. Det:

- klæder de frivillige på til de praktiske og etiske aspekter ved arbejdet
- tilbyder et rum, hvor nye frivillige kan prøve sig selv af med den konkrete praksis, hvilket bidrager til forventningsafstemningen hos både frivillig og organisation
- giver mulighed for at formidle formelle regler såvel som uskrevne normer til de frivillige
- er anledning til at tale om den frivilliges grænser og tydeliggøre vigtigheden i at sige fra, inden eller hvis grænserne overskrides.

Endelig oplever frivillige, at oplæringen udtrykker organisationens første symbolske anerkendelse af den frivillige som værdifuld samtidig med, at den bidrager til at skabe en følelse af fællesskab mellem de frivillige.

Refleksioner til fase 3

Organisationer, der prioriterer modtagelsen af nye frivillige og arbejder med den gensidige forventningsafstemning, øger både trivslen og chancerne for at fastholde de frivillige, som kommer til.

- Hvordan arbejder I med at matche den frivilliges personlige interesser og forudsætninger (herunder kompetencer og tid) og jeres organisations aktiviteter, værdier og krav? Og hvor formaliseret er jeres matchingsproces?
- Hvilke krav stiller I til frivillige? Er det legitimt i jeres organisation at stille krav og præcise forventninger til frivillige?

Frivillige har klare forventninger til organisationens atmosfære og fysiske rammer, til fællesskabet med andre frivillige og til relationen med brugerne.

- Hvordan modtager I nye frivillige? Hvem hilser på og hvor foregår det første møde?
- Hvordan sikrer I, at nye frivillige falder godt til i det eksisterende frivilligfællesskab? Hvordan oplever I omgangstonen?
- Hvordan møder nye frivillige brugerne? Hvordan hjælper I de frivillige med at opbygge relationen til brugerne?

Oplæringen viser de frivillige, at organisationen tager dem seriøst

- Hvordan klæder I den frivillige på til at løse opgaven? Tilbyder I fx introkurser, følordninger eller sidemandsoplæring?
- Bruger I oplæringen af nye frivillige til at tale om grænser og muligheden for at sige fra over for opgaver eller brugere, der kan virke grænseoverskridende?

Læs mere om
modtagelse af frivillige i
CFSA's webtema om
Den gode velkomst
[Læs her](#)



Fase 4 – Fastholdelse og frivilliges tilknytning til organisationen

Rekrutteringsprocessens fjerde fase består af fastholdelse og den frivilliges fremadrettede tilknytning til organisationen. Der er ikke en tydelig overgang fra fase 3 til 4, men kort sagt begynder fastholdelses- og tilknytningsarbejdet, så snart hverdagen i organisationen indtræffer og den frivillige har fået et indledende kendskab til andre frivillige, brugere og ansatte og til opgaver, aktiviteter, formelle retningslinjer og uformelle normer.

Match-projektet har udpeget fem elementer, som i den daglige praksis er centrale for at fastholde og knytte den frivillige til organisationen. Elementerne præsenteres i det følgende.

Supervision og sparring med ledelsen



Match-projektet viser, at når frivillige modtager supervision og sparring har det en positiv signifikant sammenhæng med deres tilfredshed. Organisationer der praktiserer supervision og sparring har med andre ord større sandsynlighed for at have tilfredse frivillige, som bliver i organisationen. Lederne lægger stor vægt på supervision som en vej til at understøtte de frivilliges udvikling og mestring af arbejdet – og det giver dem en værdifuld anledning til at udtrykke ledelsens anerkendelse over for de frivillige.

Supervisionen giver også en anledning til at "tjekke ind" med de frivillige, der er tilknyttet aktiviteter, der foregår en-til-en. Det er særlig relevant for de indsatser, hvor bruger-frivillig interaktion foregår uden for organisationens rammer, fx som i mentorprogrammer.

Supervision og generel anerkendelse fra ledelsen kalder vi **vertikal sparring** og Match-projektet identificerer særligt to former, som praktiseres forskelligt ofte afhængigt af organisationsmiljøet.

- **Mindre formaliseret:** I organisationer, hvor frivillige, brugere og ledere deler rum som en del af den frivillige aktivitet (fx væresteder), foregår supervisionen og sparringen med lederen ofte mindre formaliseret og mere ad hoc-baseret.
- **Mere formaliseret:** I organisationer, hvor frivillige og ledere så at sige ikke deler rum (fx mentorprogrammer og vågetjenester), hvor interaktionen mellem bruger og frivillig foregår væk fra organisationens egne lokaler, foregår supervisionen efter aftale, mindre spontant og med forskellige frekvenser.

Match-projektet giver flere eksempler på, hvordan supervision og sparring med ledelsen har afgørende betydning for frivilliges lyst til at fortsætte. Hvis den frivillige fx har haft en svær eller vanskelig samtale med en bruger, er det afgørende for fastholdelsen, at den frivillige kan gennemarbejde oplevelsen med en leder, så samtalen ikke fylder derhjemme.

Sparring med andre frivillige



Match-projektet peger også på en anden form for værdifuld sparring, nemlig med andre frivillige. Dette kalder vi **horisontal sparring**. Desuden spiller det en stor rolle for den frivilliges tilknytning til organisationen og det frivillige fællesskab, når der er mulighed for fælles læring fx gennem kurser eller møder. Nogle organisationer tilrettelægger sparringen som en gruppebaseret supervision, hvor flere frivillige mødes og deler erfaringer. Dette bidrager til de frivilliges kollektive læring, sparring og spejling, som igen fremhæves som betydningsfuldt for et vedvarende engagement. Gruppebaseret læring kan dog også foregå mere uformelt, hvor frivillige fx drøfter, hvad der virker eller ikke virker i den konkrete aktivitet eller relation med en bestemt bruger. I organisationer, hvor frivillige møder brugeren uden for det frivillige fællesskab (fx i mentorordninger) beskriver flere, hvordan mødet og sparring med andre frivillige desuden gav en oplevelse af at være en del af et større hele.

Rummelige fællesskaber og gode relationer til andre frivillige



Velfungerende relationer blandt andet til andre frivillige er et tredje vigtigt element, som fremmer fastholdelsen. Det så vi også i den første fase "forstå målgruppen", hvor mange frivillige bliver motiveret af at deltage i sociale fællesskaber, man kan lide. Match-projektet giver imidlertid en yderligere forståelse for, hvordan fællesskaber betyder noget.

Et rummeligt fællesskab betyder dels, at fællesskabet kan favne mange personligheder og profiler. Det inkluderende rummelige fællesskab er vigtigt for mange frivillige. Men for andre frivillige betyder rummelighed også, at det skal være legitimt at vælge fællesskabet fra. Med andre ord er det en styrke for tilknytningen og fastholdelsen, hvis organisationerne formår at rammesætte opbygningen af relationer og sociale aktiviteter som en mulighed, og ikke et krav

for at kunne udføre selve kerneaktiviteten. Frivillige kan blive udmattede, hvis fællesskabet bliver en pligt og en nødvendig passage for at nå til kerneopgaven. Og derfor må det rummelige fællesskab også kunne favne flere niveauer af engagement.

Selv når de frivillige fællesskaber fungerer for de fleste, er det vigtigt, at organisationernes ledelser er opmærksomme på, om fællesskaberne reelt er inkluderende for alle – eller om der eksisterer en jargon, kultur eller omgangsform, der kan virke ekskluderende. Fællesskaber kan nemlig blive så stærke, at nye frivillige risikerer at føle sig udenfor. Ledelsens vigtige rolle er dermed at understøtte et rummeligt fællesskab, med plads til forskellige grader af engagement og involvering.

Læs mere om, hvordan I ved hjælp af involveringspyramiden kan arbejde med forskellige grader af engagement. [Læs her.](#)



Ligesom samværet kan være positivt og virke fastholdende, kan samværet også generere intriger og magtkampe, der er ekskluderende. Denne ambivalens bør ledelsen være bevidst om, og skabe klare strukturer og tage ansvar for det sociale fællesskab, så frivillige ikke falder fra. At frivilligt arbejde også rummer fællesskabets bagsider, såsom intriger og hierarkier, er vigtigt at få frem, da dette ofte overskygges af de mange lovprisninger, der generelt hersker om disse fællesskaber.

En betydningsfuld relation til brugerne

P

Match-projektets mange informanter fremhæver, hvordan relationen til brugerne er afgørende for de frivilliges engagement. Især virker det meningsfuldt – og fremmer oplevelsen af et godt match – at opleve en udvikling hos brugerne. Denne udvikling kan ske over tid, hvor den frivillige oplever, at brugeren rykker sig til et bedre sted socialt eller psykisk, men det kan også være her-og-nu, hvor den frivillige oplever, at samværet har givet brugeren et øjeblikks bedring.

For mange frivillige virker det fastholdende, når de oplever, at deres indsats har en betydning for andre. Derfor er det også vigtigt, at organisationerne er opmærksomme på, om de frivillige oplever, at de gør en forskel for brugerne. Og hvis ikke det er tilfældet, og målet er at fastholde den frivillige, bør organisationerne støtte den frivillige og hjælpe med at genskabe oplevelsen af betydningsfuldhed.

Som nævnt tidligere, er anerkendelsen fra ledelsen i form af sparring og supervision et centralt element i at bevare de frivilliges motivation. Men også anerkendelsen fra brugeren eller den

ordløse værdsættelse, er vigtig for de frivilliges oplevelse af meningsfuldhed og et godt match i hverdagen. Når de frivillige fortæller om, hvad der virker fastholdende, så er det at opleve, hvordan brugerne udvikler sig, eller hvordan relationen til brugeren bliver mere tillidsfuld, så det dermed er lettere for den frivillige at hjælpe. Den særlige fortrolighed mellem frivillig og bruger kommer fx til udtryk ved, at brugeren fortæller den frivillige en hemmelighed, eller uopfordret søger den frivilliges hjælp.

Læs mere om anerkendelse fra brugerne i CFSA's videnstema "Tak for hjælpen! Brugerens respons påvirker frivilliges motivation". [Læs her.](#)



Tydelige fleksible grænser og indflydelse

0

De frivilliges opgaver skal være veldefinerede og veltilrettelagte – og de frivillige skal have indflydelse på rammerne. Så enkelt kan det femte element for fastholdelse og tilknytning udtrykkes. Dette understreges med omvendt fortegn af de frivillige i Match-projektet, hvor fravær af organisatorisk lederskab og uklare grænser er demotiverende og hæmmende for deres engagement – og et grænseløst arbejde udmatter de frivillige. Selv om flere ledere og frivillige omtaler tydelige grænser som en kvalitet, kan for meget styring og top-down-kontrol dog også virke demotiverende.

Tydélighed handler om mængden af opgaver, og at arbejdet generelt er veltilrettelagt. Hvis der er for stor afstand mellem den indledende forventning til arbejdet og organisationen, og hvordan praksis ser ud i hverdagen, kan det være en kilde til frustration hos frivillige, og risiko for at den frivillige stopper. I Match-projektet, har flere frivillige haft den kedelige oplevelse, at de arbejdsopgaver og muligheder, de blev stillet i udsigt under den ellers meget omhyggelige rekrutterings- og modtagelsesfase, ikke viste sig at holde stik i praksis, når først hverdagslivet i organisationen tog fart. Dette understreger vigtigheden af den primære og sekundære matching i forventningsafstemningen mellem organisation og frivillig (omtalt i fase 3).

For de frivillige i Match-projektet har indflydelse en afgørende betydning for deres fortsatte engagement. Det ser vi både i de frivilliges egne fortællinger, men også i den kvantitative del, hvor der er en positiv signifikant sammenhæng mellem indflydelse og de frivilliges trivsel og ønske om at blive i organisationerne.

Selv i organisationer med mange organisatoriske retningslinjer og rammer – og hvor frivillige netop var tiltrukket af denne fasthed – betyder indflydelsen noget. Sidst men ikke mindst oplever flere frivillige, at det at have og få indflydelse er et tegn på anerkendelse.

Refleksioner til fase 4

Match-projektet peger på, at sparring med ledelsen og andre frivillige er med til at fastholde de frivillige i organisationen.

- Hvordan arbejder ledelsen med anerkendelse af frivillige? Er supervision eller sparring en formaliseret praksis i jeres organisation eller foregår det mere uformelt?
- Hvordan og hvornår møder de frivillige hinanden? Har de frivillige mulighed for "alenetid" med hinanden, hvor de kan dele viden, udveksle erfaringer og spejle sig i hinandens måde at løse opgaven på?

Match-projektet peger på, at det *tilvalgte* fællesskab med andre frivillige og den betydningsfulde relation til brugerne er med til at fastholde de frivillige i organisationen.

- Hvordan arbejder I med rummelighed og fællesskaber, hvor der er plads til forskellige ønsker til sociale arrangementer? Og er det ok at takke nej til det sociale?
- Hvordan tydeliggør I den forandring, som de frivillige bidrager til at skabe for brugerne? Har I fx kendte eller synlige mål for forandringerne?
- Taler I med den frivillige om, hvordan brugerne har det? Er det legitimt, at den frivillige ønsker anerkendelse fra brugeren? Hvordan sikrer I, at den frivillige føler sig betydningsfuld, hvis vedkommende ikke oplever at gøre en forskel for brugeren?

Match-projektet peger på, at tydelige, men fleksible grænser og indflydelse er med til at fastholde de frivillige i organisationen.

- I hvilket omfang er den frivilliges opgave klart beskrevet? Er opgaven klart afgrænset både indholdsmæssigt og tidsmæssigt? Har den frivillige tilstrækkeligt med opgaver eller for mange opgaver?
- Hvilken indflydelse har frivillige på at udføre opgaven? Har I faste drejebøger eller koncepter frivillige skal følge? Eller bestemmer den frivillige selv, hvordan vedkommende bedst hjælper brugeren?

Læs mere om
rekruttering og fast-
holdelse i CFSA's bog
"Motivér den frie vilje".

[Læs her](#)

