

Match

Rekruttering og fastholdelse af frivillige i civilsamfundsorganisationer

Grubb, Ane; Holstein, Elisabeth Lilleøre; Qvist, Hans-Peter Y.; Henriksen, Lars Skov

Creative Commons License
CC BY-NC-ND 4.0

Publication date:
2022

Document Version
Også kaldet Forlagets PDF

[Link to publication from Aalborg University](#)

Citation for published version (APA):

Grubb, A., Holstein, E. L., Qvist, H.-P. Y., & Henriksen, L. S. (2022). *Match: Rekruttering og fastholdelse af frivillige i civilsamfundsorganisationer*. Aalborg Universitetsforlag.

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal -

Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us at vbn@aub.aau.dk providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

MATCH



Rekruttering og fastholdelse af frivillige i civilsamfundsorganisationer

En undersøgelse på området for socialt udsatte

Af

Lars Skov Henriksen, Ane Grubb, Hans-Peter Y. Qvist
og Elisabeth Lilleøre Holstein

AALBORG UNIVERSITETSFORLAG

Match

Rekruttering og fastholdelse af frivillige
i civilsamfundsorganisationer

En undersøgelse på området for socialt udsatte

Af

Lars Skov Henriksen, Ane Grubb, Hans-Peter Y. Qvist
og Elisabeth Lilleøre Holstein

AALBORG UNIVERSITETSFORLAG

*Match. Rekruttering og fastholdelse af frivillige
i civilsamfundsorganisationer*

En undersøgelse på området for socialt udsatte

Af Lars Skov Henriksen, Ane Grubb, Hans-Peter Y. Qvist og Elisabeth Lilleøre
Holstein

1. Open Access udgave

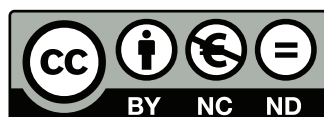
© Forfatterne og Aalborg Universitetsforlag, 2022

Grafisk tilrettelæggelse af indhold og omslag: Toptryk Grafisk ApS v/ Tina Nielsen
Forsidefoto: Colourbox.dk

ISBN: 978-87-7210-797-4

Udgivet af Aalborg Universitetsforlag | forlag.aau.dk

VELUX FONDEN



Indholdsfortegnelse

Indholdsfortegnelse.....	3
Forord.....	5
Kapitel 1	
Indledning.....	7
Kapitel 2	
Rekruttering og fastholdelse i frivilligforskningen	13
Kapitel 3	
Design, data og et første blik på rekruttering og fastholdelse	23
Kapitel 4	
Motiver og målgrupper	33
Kapitel 5	
Organisationsmiljø, tilfredshed og vilje til at forsætte	43
Kapitel 6	
Rekrutteringsstrategier og de frivilliges indledende match med værdier, opgaver og hverdagsliv	59
Kapitel 7	
Mødet, modtagelsen og matching med brugerne. Forventningsafstemning og oplæring mellem organisationer og frivillige	75
Kapitel 8	
Løbende læring, meningsfulde møder og rimelige rammer. Elementer, der fremmer fastholdelse i det frivillige hverdagsliv	93
Kapitel 9	
Konklusioner og perspektiver for praksis.....	111
Litteratur.....	121

Forord

Denne bog er et resultat af projektet ”Match – rekruttering og fastholdelse af frivillige i civilsamfundsorganisationer for udsatte grupper”, som en forskergruppe ved Institut for Sociologi og Socialt Arbejde på Aalborg Universitet har gennemført i perioden 2020 til 2022.

Formålet med projektet har været at skabe mere viden om, hvilke interne forhold i civilsamfundsorganisationer, der letter eller besværliggør rekruttering og fastholdelse af frivillige på området for socialt udsatte. Det er en problemstilling, som både optager de frivillige organisationer, der udfører vigtige opgaver i velfærdspolitikken, de private fonde og andre, som støtter de frivillige organisationer, og de offentlige aktører, der samarbejder med frivillige organisationer om tilbud og løsninger på sociale problemer.

I projektet har vi for det første været optaget af at skabe mere forskningsbaseret viden om hvilke faktorer, der har betydning for rekruttering og fastholdelse af frivillige. For det andet har vi på baggrund af denne viden ønsket at kvalificere diskussionen af, hvordan praksis for rekruttering og fastholdelse af frivillige kan styrkes. Derfor håber vi, at bogen vil finde bred anvendelse i både den frivillige og den offentlige sektor, på uddannelsesinstitutioner, i fondsverdenen, blandt private virksomheder og andre steder i det danske samfund, hvor rekruttering og fastholdelse af frivillige er vigtig for de sociale indsatser.

Match-projektet har været støttet af VELUX FONDENS program for sociale indsatser, og vi vil gerne takke fonden for muligheden for at gennemføre projektet. Vi vil også gerne takke for et godt samarbejde og en god dialog med fondens medarbejdere om projektet undervejs.

Projektet har været gennemført i et tæt samarbejde mellem en gruppe af forskere. Elisabeth Lilleøre Holstein har som videnskabelig assistent været ansvarlig for en meget stor del af den indledende planlægning og gennemførelse af både den kvantitative og kvalitative dataindsamling samt forberedelse af analysearbejdet. Hans-Peter Y. Qvist har været ansvarlig for de kvantitative analyser. Ane Grubb har været ansvarlig for de kvalitative analyser. Morten Frederiksen har også været en del af forskergruppen og har givet værdifulde kommentarer til projektets anvendelse af kombinerede metoder. En række studentermedhjæl-

har undervejs været ansat på projektet og bidraget med meget ihærdige indsatser. Det gælder Pernille Schiøth Krüger-Jensen, Mia Stenbro Lorenzen, Selina Krogh Hemme, Hannah Zacho Ellehauge og Emilie Skyum-Jensen. Camilla Krogner Caspersen, Christine Nabe-Nielsen og Anne Villadsen har skrevet speciale på kandidatuddannelsen i sociologi i tilknytning til projektet og bidraget væsentligt til både dataindsamling og analyse. Undertegnede har været ansvarlig for at samle projektets forskellige dele.

Center for Frivilligt Socialt Arbejde har været en værdifuld samarbejdspartner i hele projektet, og vi vil gerne takke Mette Hjære for hendes store indsats. Også Malthe Lindholm Sørensen har bidraget med vigtige kommentarer i slutspurten. CFSAs har udarbejdet en pixiudgave med de væsentligste fund og pointer fra projektet, og centeret er desuden ansvarlig for en række formidlings- og uddannelsesaktiviteter i forlængelse af projektet. Alt sammen er tilgængeligt på CFSAs hjemmeside: www.frivillighed.dk

Vi vil også gerne rette en stor tak til projektets følgegruppe for gode diskussioner og input undervejs samt værdifulde kommentarer til rapporten i slutfasen. Styregruppen har bestået af: lektor Karsten Elmose-Østerlund, Syddansk Universitet; direktør Stine Hamburger, Kbh+ og Askovfonden; konsulent Dannie Larsen, FriSe - Frivilligcentre & Selvhjælp Danmark; rekrutteringskonsulent Bente Lyngholm, Røde Kors og udviklingsleder Michael Seeberg, KFUM's Sociale Arbejde.

Vi vil også gerne sige tak til den eksterne fagfælle, der anonymt har givet konstruktive kommentarer til manuskriptet.

Den største tak går imidlertid til de mange frivillige organisationer, frivillige ledere og frivillige, der beredvilligt har svaret på spørgeskemaer og stillet op til interview. Jeres omfattende viden og erfaring udgør projektets råstof.

Mere information og dokumentation om Match-projektet kan findes på projektets hjemmeside: www.soc.aau.dk/forskning/projekter/match-frivillighed

Lars Skov Henriksen, projektleder
Aalborg, oktober 2022

Kapitel 1

Indledning

1.1. Baggrund

I denne rapport præsenterer vi de overordnede resultater fra projektet ”Match – rekruttering og fastholdelse af frivillige i civilsamfundsorganisationer for udsatte grupper”. Match-projektet har været støttet af VELUX FONDENS program for sociale indsatser med det overordnede formål at skabe viden om, hvilke interne forhold i civilsamfundsorganisationer der letter eller besværliggør rekruttering og fastholdelse af frivillige på området for socialt udsatte.

Mange udsatte grupper i det danske samfund får hjælp og støtte fra organisationer i det civile samfund. Det gælder mennesker med handicap, psykisk sårbare, familier i krise, ensomme ældre, udsatte unge, flygtninge og indvandrere, misbrugere og hjemløse, ofre for vold og mange flere. Frivillige organisationer tilbyder både professionaliseret hjælp og mere uformel støtte og omsorg.

Uanset målgruppe og uanset hvilken type hjælp og støtte, organisationerne tilbyder, er de afhængige af at rekruttere og fastholde frivillige. Frivillige er ikke den eneste ressource i de frivillige organisationer, men de er en afgørende ressource. Frivillige er afgørende, fordi de i mange organisationer står for den største del af indsatserne, men de er også afgørende, fordi de i kraft af den frivillige tilgang tilbyder en anden form for hjælp og støtte end den professionelle.

I de senere år er efterspørgslen efter frivillige steget, hvilket har gjort rekruttering og fastholdelse til et vigtigere spørgsmål.

En betydelig del af den stigende efterspørgsel skyldes demografiske ændringer, ikke mindst at den ældre del af befolkningen vokser i både antal og som andel af den samlede befolkning. Dette sætter både kommuner og regioner under et stigende udgiftspres, samtidig med at det er blevet vanskeligere at rekruttere arbejdskraft til nogle af de offentlige institutioner som plejehjem, hjemmepleje og sygehuse. Efterspørgslen efter frivillige til alt fra supplerende sociale og kulturelle aktiviteter på plejehjem og ældreboliger til frivillige vågere på hospitaler er derfor stigende.

En anden grund til stigende efterspørgsel efter frivillige er opkomsten af nye sociale og psykologiske problemer knyttet til stress, depression, angst og relaterede diagnoser. Årsagerne kan være mange og spænde fra oplevet konkurrence

og præstationspres i skoler og uddannelsesinstitutioner til oplevet uoverskuelighed i familier. Uanset årsagen er resultatet, at flere børn, unge og familier oplever problemer med skolefravær, psykisk skrøbelighed og ensomhed. Også her oplever kommuner og regioner stigende efterspørgsel på udredning og specialiserede tilbud, der presser både budgetter og personale. Mange nye frivillige initiativer og organisationer er opstået for at varetage disse gruppers interesser og eksperimentere med nye tilbud og løsninger.

Også på andre områder er der stigende efterspørgsel efter frivillige organisationers indsatser og bidrag. Eksempelvis har Mette Frederiksen-regeringens reformkommission slået til lyd for, at civilsamfundet skal spille en større rolle i forhold til at hjælpe udsatte borgere tættere på arbejdsmarkedet.

Mens efterspørgslen efter frivillige således generelt er stigende, er der samtidig noget, der tyder på, at vilkårene for at tiltrække og fastholde frivillige også har ændret sig.

For det første har der igennem flere år været peget på, at nye og mere episodiske og projektorganiserede former for frivilligt arbejde vinder frem på bekostning af faste engagementsformer. Samtidig oplever mange organisationer, at de frivillige har flere ønsker og krav til deres frivillige engagement, især i forhold til indsatsens fleksibilitet og opgavens indhold. Nogle organisationer oplever derfor, at det er blevet vanskeligere at sikre stabile og kontinuerlige engagementer, og at der skal gøres en større indsats for at planlægge, koordinere og støtte de frivillige, for at de ikke falder fra.

For det andet foregår en betydelig del af de frivillige organisationers indsatser i et tættere samarbejde og samspil med offentlige institutioner. Dette er i nogle tilfælde med til at skærpe kravene til de frivillige organisationer, fx om at dokumentere de frivillige indsatsers kvalitet og resultater. Samtidig skal organisationerne styrke arbejdet med at tilrettelægge og udvikle den indledende støtte og løbende læring og respons til de frivillige for at kvalificere indsatserne og undgå, at de frivillige falder fra.

For det tredje har nedlukningen under corona-epidemien medført store udfordringer for de frivillige organisationer. Mange organisationer har måttet lukke ned for aktiviteter og tilbud på grund af de løbende restriktioner, samtidig med at de har måttet tilpasse og udvikle alternative digitale kommunikations- og hjælpetilbud. De teknologiske udfordringer har især været store for de mindre organisationer og de typer af sociale indsatser, der er baseret på fysiske mødesteder og lokale fællesskaber. Men nedlukningen har også været en generel udfordring, uanset størrelse, fordi kontinuiteten i de frivilliges engagement blev brudt, hvilket har gjort det vanskeligere at trække ellers faste frivillige tilbage i organi-

sationerne. For nogle frivillige har nedlukningen måske været en anledning til at stoppe. For andre har nedlukningen medført nye forpligtelser, nye interesser eller en ny livssituation, der stiller sig i vejen for at genoptage tidligere frivilligt arbejde.

De udfordringer, der både knytter sig til udbuddet og efterspørgslen efter frivillige, kan medføre, at konkurrencen mellem organisationerne om de frivillige skærpes, samtidig med at de frivillige organisationer kan blive mødt med forventninger om at tilbyde de frivillige mere for at holde på dem. De frivillige organisationers arbejde med rekruttering og fastholdelse bliver dermed mere omfattende og mere udfordrende.

1.2. Formål

På baggrund af disse udfordringer har formålet med undersøgelsen og rapporten for det første været at skabe mere forskningsbaseret viden om, hvilke faktorer der har betydning for rekruttering og fastholdelse af frivillige. For det andet har vi, ud fra denne viden, ønsket at skabe bedre muligheder for, at frivillige organisationer kan reflektere systematisk over, hvordan deres praksis for rekruttering og fastholdelse kan kvalificeres.

Udgangspunktet for undersøgelsen er, at rekruttering og fastholdelse af frivillige finder sted i tilknytning til bestemte frivillige organisationsmiljøer. Frivillige organisationer er forskellige, ikke bare med hensyn til målgrupperne for deres indsatser, men også med hensyn til de ressourcer, de råder over, deres ledelse og struktur, den måde, arbejdet er tilrettelagt på, og den kultur, de frivillige indgår i.

Eksisterende undersøgelser viser, at ikke bare de frivilliges egne ressourcer og motivation har betydning for rekruttering og fastholdelse, men at også det organisationsmiljø, der rekrutterer og tager imod den frivillige og støtter vedkommende i den frivillige aktivitet, har betydning for mulighederne for at tiltrække og fastholde de frivillige. Organisationsmiljøet udgør en samlet ”pakke”, som den frivillige indgår i, og som de frivillige aktiviteter er forankret i. Organisationsmiljøet består af både materielle (fx penge og lokaler) og menneskelige ressourcer (ledelse, ansatte og frivillige), formelle retningslinjer og krav (fx krav om kurser, sidemandsoplæring, regler for det frivillige arbejde) samt mere uformel praksis (værdier og normer for det frivillige arbejde, rammer for frivilliges indflydelse samt kultur).

Organisationsmiljøet afspejler forskellige vilkår og forskellige tilgange til de frivillige indsatser. Nogle organisationsmiljøer er stramt struktureret med en høj grad af professionel ledelse og styring, andre er mere løst organiseret. Nogle organisationsmiljøer er relativt stærkt centraliserede, mens andre er lokalt tilpas-

sede. I nogle organisationsmiljøer er indsatserne tilrettelagt som individuelle relationer mellem frivillige og enkeltbrugere, mens de i andre miljøer er orienteret mod grupper eller fællesskaber.

Undersøgelsen er tilrettelagt sådan, at vi kan undersøge rekruttering og fastholdelse af frivillige inden for forskellige organisationsmiljøer. I undersøgelsen indgår både væresteder, patientforeninger, rådgivningsorganisationer, aktivitetsforeninger, mentorprogrammer og andre typer af frivillige sociale indsatser. Muligheder og udfordringer i rekruttering og fastholdelse er ikke ens på tværs af disse organisationsmiljøer. På den måde har vi søgt at skabe det bedst mulige forskningsbaserede udgangspunkt for, at ansatte og frivillige i både lokale og centrale dele af de frivillige organisationer kan tage ved lære af de muligheder og barrierer for rekruttering og fastholdelse af frivillige, som vi er nået frem til i vores analyser.

Undersøgelsen af rekruttering og fastholdelse er gennemført i et stort antal lokale organisationer i 5 udvalgte byer. Det betyder, at vi har kunnet fokusere på den praksis for rekruttering og fastholdelse, der findes i de organisationer og på de steder, hvor det frivillige sociale arbejde konkret udføres, og hvor ledere og frivillige er i kontakt med brugere eller modtagere af organisationernes ydelser og aktiviteter. Undersøgelsen fokuserer altså ikke på organisationernes overordnede strategier eller politikker for rekruttering og fastholdelse, men på hverdagen ude i de udførende led af det frivillige sociale arbejde. Det er et valg fra vores side, men vi tror, der er mest at lære ved at undersøge, hvordan rekruttering og fastholdelse udformes i organisationernes daglige praksis.

For at skærpe sammenhængen mellem den empiriske dokumentation for vores analyser og den relevante viden for frivillige organisationer og andre interesserede på feltet for socialt udsatte afsluttes hvert kapitel med en kort konklusion samt en række overvejelser til praksis. Disse kan læses uafhængigt.

1.3. Opbygning

Vi indleder rapporten med i kapitel 2 at give et overblik over den forskningslitteratur, der både har formet vores måde at tilrettelægge undersøgelsen på og den måde, vi har grebet de empiriske analyser an på. Kapitlet giver et indblik i nogle udvalgte teoretiske diskussioner på feltet og giver en samlet baggrund for at forstå opbygningen af rapportens analyser. De enkelte analysekapitler kan dog sagtens læses uafhængigt af kapitel 2.

Derefter giver vi i kapitel 3 et kort indblik i undersøgelsens forskellige metoder og data, og vi giver et indledende indblik i de frivillige organisationer på området for socialt udsatte samt de frivillige. Afsnittet giver et overblik over det

organisationslandskab, undersøgelsen bygger på, og de frivillige, der er aktive på området for socialt udsatte. Kapitlet giver også et første beskrivende indblik i organisationernes oplevelse af rekrutterings- og fastholdelsesproblemer.

Efter disse indledende kapitler udfoldes de empiriske analyser i 5 kapitler.

I kapitel 4 analyserer vi på baggrund af de kvantitative data de frivilliges motiver og begrundelser for at udføre frivilligt arbejde. De frivillige rangerer generelt mange af de samme begrundelser højt, men yngre frivillige adskiller sig ved i højere grad at lægge vægt på muligheden for at lære noget gennem det frivillige arbejde. Yngre og ældre frivillige adskiller sig også fra hinanden ved i et vist omfang at søge mod forskellige målgrupper af socialt udsatte.

I kapitel 5 analyserer vi, om de frivillige organisationers størrelse, deres formelle krav til de frivillige samt deres tilbud og muligheder for kompetenceudvikling, supervision og anerkendelse har betydning for de frivilliges oplevede tilfredshed og ønske om at fortsætte det frivillige engagement. Især organisationernes processuelle støtte i form af supervision, kompetenceudvikling og løbende adgang til samtaler med ledere og koordinatore har en positiv virkning på fastholdelse. Det samme gælder for sociale aktiviteter og forskellige former for anerkendelse.

I de følgende kapitler udfolder vi på baggrund af det kvalitative materiale, hvordan rekruttering og fastholdelsesprocessen forløber i en række trin eller faser, og vi viser, hvordan vekselvirkningen mellem organisationsmiljø og de frivilliges overvejelser er afgørende for både rekruttering og fastholdelse.

I kapitel 6 belyser vi den første fase i form af de frivilliges rekrutteringskataler og organisationernes rekrutteringsstrategier, og vi diskuterer, hvordan de frivilliges indledende overvejelser især fokuserer på, hvordan de frivillige sociale organisationers målgruppe, formål og værdigrundlag matches med de frivilliges værdier og sympatier med målgruppen. Vi viser også, hvordan det rette match mellem organisationens opgavebehov og de frivilliges kompetencer eller ønsker om læring er vigtigt, før de frivillige beslutter sig.

I kapitel 7 sætter vi fokus på den anden fase i form af det første møde og modtagelsen af den frivillige i organisationen. I denne fase er organisationens rammer og atmosfære afgørende sammen med den grundige forventningsafstemning mellem organisation og frivillig. Identifikation med andre frivillige spiller ligeledes en vigtig rolle sammen med afklaring af, hvor forpligtende fællesskabet skal være. Endelig spiller oplæringen til frivilligopgaver en afgørende rolle.

I kapitel 8 diskuterer vi den tredje fase, der fokuserer på de frivillige organisationers daglige hverdagspraksis. Kapitlet viser, hvordan 4 elementer i organisationernes arbejde med at støtte de frivillige er afgørende for de frivilliges oplevelse

og fastholdelse. For det første mulighederne for løbende sparring og supervision, for det andet udviklingen af praksisfællesskaber med andre frivillige, for det tredje rummelige sociale fællesskaber og endelig tydelige, men ikke snærende rammer om frivilligopgaven.

I kapitel 9 samler vi analysens forskellige dele i en diskussion af, hvad der fremmer og hæmmer rekruttering og fastholdelse af frivillige i arbejdet med socialt udsatte grupper. Vi diskuterer også, hvad undersøgelsens resultater betyder for frivillige organisationers praktiske arbejde med rekruttering og fastholdelse.

Kapitel 2

Rekruttering og fastholdelse i frivilligforskningen

I dette kapitel introducerer og diskuterer vi kort forskellige tilgange til at forstå rekruttering og fastholdelse af frivillige med udgangspunkt i den eksisterende frivilligforskning. Kapitlet giver et overblik over nogle teoretiske overvejelser samt nogle væsentlige analytiske dimensioner ved rekruttering og fastholdelse, som vi benytter i de efterfølgende empiriske analyser.

I Match-projektet forstår vi rekruttering som det at tiltrække og engagere nye frivillige i organisationens arbejde, mens fastholdelse omhandler organisationens arbejde med at motivere og støtte allerede engagerede frivillige. Match-projektet bygger på to forudsætninger. Den første er, at rekruttering og fastholdelse godt nok kan adskilles rent analytisk, men at de to dimensioner alligevel forstås bedst ud fra en processuel betragtning, hvor eksempelvis vellykket rekruttering og introduktion til organisationens arbejde også har betydning for fastholdelse. Den anden forudsætning er, at både rekruttering og fastholdelse skal forstås ud fra et samspil mellem organisation og frivillige. Det er klart, at fx organisationens ressourcer og kommunikationsstrategi har selvstændig betydning for rekrutteringen, ligesom de frivilliges motivation og personlige livssituation er væsentlig i sig selv. Men det er især matchet mellem organisationsmiljøet og den frivillige, der er afgørende for, om der finder rekruttering sted, og om rekrutteringen omsættes til et blivende engagement af kortere eller længere varighed.

I det følgende giver vi en kort introduktion til nogle af de centrale diskussioner i forskningslitteraturen, der har været væsentlige for denne forståelse af rekruttering og fastholdelse af frivillige. Derfor starter vi med at adressere betydningen af faktorer på organisationsniveau. Derefter diskuterer vi betydningen af faktorer på niveauet for de individuelle frivillige. Til sidst diskuterer vi sammenhængen og dynamikken mellem de to niveauer. Kapitlet afsluttes med en diskussion af, hvordan undersøgelsens forudsætninger har styret dataindsamling og analysearbejde.

2.1. Frivillige organisationers rekrutterings- og fastholdelsesarbejde

Ledelse og koordination af frivillige og i det hele taget ledelse og styring af frivillige organisationer og foreninger er generelt mindre belyst i frivilligforskningen

sammenlignet med det store antal studier, der findes om frivillige. I de senere år er der dog, især med inspiration fra studier af den amerikanske nonprofitsektor, kommet mere fokus på betydningen af organisatoriske faktorer for rekruttering og fastholdelse af frivillige (Tang m.fl., 2009; Nencini m.fl., 2016; Walker m.fl., 2016). En del af denne litteratur er inspireret af ideer fra private virksomheders HR-arbejde og ledelse af medarbejdere (Studer & Schnurbein, 2013).

Det er imidlertid klart, at rekruttering og fastholdelse af frivillige i organisatoriske sammenhænge, der ikke er baseret på løn, overenskomster og skriftlige aftaler, adskiller sig væsentligt fra forholdene på det ordinære arbejdsmarked. Frivillige bliver ikke tiltrukket af løn eller andre materielle goder, ligesom det er klart, at fraværet af et formelt ansættelsesbrev gør relationen mellem organisation og frivillig mere uformel. Frivillige kan lettere forlade organisationen, fordi der ikke er nogen sanktioner eller mistede indtægter forbundet med det.

Med reference til Hager & Brudneys (2011) begrebspar ”nature” og ”nurture” skelner man i forskningslitteraturen ofte mellem de faktorer, som frivillige organisationer kan have indflydelse på, og de forhold, som organisationen vanskeligt kan ændre. Begge dele kan imidlertid have indflydelse på organisationers rekrutterings- og fastholdelsesmuligheder.

Med til de forhold og vilkår, som frivillige organisationer vanskeligt kan ændre på, hører blandt andet målgruppe, geografisk placering og sektortilhørsforhold. En frivillig organisations målgruppe ligger i sagens natur relativt fast. Men hvilken målgruppe organisationen arbejder for og med har stor betydning for både typen og antallet af potentielle frivillige. En ældreforening vil ofte have adgang til en ganske stor pulje af potentielle frivillige blandt målgruppen selv, mens organisationer med smallere målgrupper ikke altid har samme muligheder.

Frivillige organisationers geografiske placering og lokalisering i større eller mindre bysamfund har også stor betydning for puljen af potentielle frivillige. I de større byer med uddannelsesinstitutioner vil adgangen til unge frivillige være lettere end i mindre bysamfund, hvor den demografiske sammensætning er en anden.

Selv om frivillige organisationers målgrupper og geografiske placering ligger fast, så er disse dimensioner vigtige. Litteraturen fremhæver, at nogle målgrupper lettere tiltrækker frivillige eller bestemte typer af frivillige, mens især organisationer, der arbejder med målgrupper, der kan være udsat for stigma, eksempelvis misbrugere eller hjemløse, kan være vanskeligere at rekruttere til (Nesbit m.fl., 2017). Omvendt er der også forskning, der peger på, at visse udsatte grupper kan være særligt attraktive for nogle typer af frivillige (fx Eliasoph, 2011).

Analytisk er det derfor vigtigt at være opmærksom på, om målgruppen giver særlige muligheder eller særlige udfordringer for rekruttering og fastholdelse.

På samme måde er sektortilhørsforholdet et vilkår, der har betydning for eksempelvis rammer og finansiering. Ikke alle organisationer har mulighed for fondsstøtte, kommunal medfinansiering eller en stor kontingentbetalende medlemskreds. Sådanne forhold kan indvirke på organisationers kapacitet til ledelse, støtte og kvalificering af frivilliges indsats. Muligheden for at have ansatte, der har ansvar for koordination og ledelse af frivillige, trækkes ofte frem som en faktor, der er positivt forbundet med de frivilliges tilfredshed med organisationen. Ligeledes er muligheden for at støtte og udvikle frivillige gennem kurser, efteruddannelse og supervision afhængig af organisationens indtægter. Økonomi og ansatte har således betydning for, hvor stort organisationens handlerum er i forhold til ledelse og støtte af frivillige (Studer & Schnurbein, 2013). Alt andet lige vil man derfor forvente, at jo større handlerum en organisation har, jo bedre vil mulighederne være for ledelse og støtte af frivillige.

Organisationens størrelse og økonomi er imidlertid også ofte forbundet med en større grad af professionalisering og formalisering, som i nogle tilfælde har en negativ indvirkning på de frivilliges oplevelse og erfaring med organisationen. Forskningen peger på, at for hierarkiske, rigide og bureaukratiske strukturer og krav opleves som fremmedgørende, hvilket øger risikoen for frafald (Studer & Schnurbein, 2013, 421). De frivillige efterspørger i stedet mere fleksible strukturer, men omvendt ikke i så høj grad, at de efterlades med usikkerhed om, hvad der forventes af dem i rollen som frivillig (Nesbit m.fl., 2017, 505).

De frivillige organisationer skal her finde en fin balance mellem fleksibilitet og indflydelse på den ene side og tydelig ledelse, god planlægning og klar struktur på den anden side. Med dette forhold bevæger vi os over i de faktorer, som de frivillige organisationer har mulighed for at påvirke og forholde sig aktivt til.

Forskningen fremhæver her, at tydelige og klare mål for organisationens arbejde letter de frivilliges identifikation med organisationen (Studer & Schnurbein, 2013, 420). Hermed bliver det lettere for de frivillige at se, hvilke organisationer der kunne være relevante og attraktive steder at placere deres engagement. Klar og tydelig kommunikation om mål og værdier kan imidlertid også have en bagside, hvis potentielle frivillige oplever, at der er relativt snævre rammer for, hvilke typer af personligheder eller kvalifikationer der efterspørges.

Uanset kapacitet til ledelse, så er de frivilliges mulighed for indflydelse og medbestemmelse på organisationen og egne opgaver en faktor, som forskningen konsistent fremhæver (Nesbit m.fl., 2017, 507). Det er imidlertid vigtigt at være opmærksom på, at dette især er tilfældet, hvor organisationen har at gøre med

frivillige, der er motiveret af mulighederne for selv at skabe eller påvirke projekter eller frivilligopgaver. Frivillighed, der foregår i sammenhænge præget af professionel ledelse og fagprofessionelle normer med mindre mulighed for indflydelse, kan omvendt også motivere frivillige (Grubb & Henriksen 2019; Grubb, 2016). Fx i de tilfælde, hvor frivillige er optaget af at styrke egen faglige eller personlige læring, eller i de tilfælde, hvor en tilrettelagt frivillighed opleves som lettere og mere tilfredsstillende at gå til for de frivillige (Wollebæk m.fl., 2015).

Yderligere to faktorer fremhæves i litteraturen som relativt entydigt positive forbundet med såvel rekruttering som fastholdelse, nemlig den løbende støtte til frivillige samt en tydelig anerkendelse af de frivilliges indsats.

Den løbende eller processuelle støtte kan have flere former. Litteraturen peger for det første på betydningen af formelle elementer som introduktion og oplæring til frivilligopgaven (Grubb, 2016), adgang til uddannelse, mulighed for supervision samt erfaringsopsamling med andre frivillige i form af tilrettelagt peer support (Nesbit m.fl., 2017, 507). For det andet fremhæves betydningen af de frivilliges mere uformelle adgang til ledere, koordinatore eller ansatte til løbende at drøfte små og store problemer og usikkerheder eller justere forventninger.

Organisationens anerkendelse af de frivilliges indsats trækkes også relativt entydigt frem i litteraturen (Englert m.fl., 2019, 347), primært som et væsentligt led i at skabe et godt miljø for og blandt de frivillige, hvor villigheden til at fortsætte engagementet er høj. En frivillig organisation med et ry for at anerkende de frivilliges indsats har dog samtidig bedre muligheder for også at tiltrække nye frivillige.

Såvel løbende støtte som anerkendelse og sociale fællesskaber er vigtige elementer i frivillige organisationers kultur, og det er elementer, som ledere og frivillige kan arbejde med (Hustinx, 2010). Kultur består imidlertid også af dybere lag af værdier og normative orienteringer, som er mere implicitte og usynlige. Ofte bunder uenigheder eller konflikter i frivillige organisationer i forskellige værdier. Fx hvorvidt lokalt ejerskab og autonomi i lokalforeninger er vigtigere end fælles målsætninger og ens tilbud i hele landet. Kulturændringer er derfor tidskrævende og vanskelige.

2.2. Frivilliges motivation, ressourcer og livssituation

I teorien kan frivillige organisationer gøre meget for både at tiltrække og fastholde frivillige som diskuteret ovenfor. Imidlertid er ikke kun de frivillige organisationer, men også de frivillige selv forskellige med hensyn til eksempelvis social baggrund, erfaringer, kompetencer, motivationer og forventninger. Frivillige or-

ganisationers arbejde med rekruttering og fastholdelse har derfor forskellige vilkår alt afhængig af sammensætningen af den enkelte organisations frivilligskare. Skaren af frivillige kan også være mere eller mindre homogen inden for den enkelte organisation, således at kravene til ledelse og støtte af de frivillige varierer.

Litteraturen skelner mellem tre væsentlige dimensioner ved de frivilliges karakteristika. De frivilliges motivation, de frivilliges ressourcer og de frivilliges livssituation.

Forskningslitteraturen om frivilliges motivation er omfattende, og det er et af de aspekter ved frivilliges engagement, der har tiltrukket sig størst opmærksomhed. Det er for så vidt forståeligt. Frivillige motiveres ikke af løn, så hvad er det, der får mennesker til uden kompensation at yde en indsats for at hjælpe eller støtte andre? Et oplagt svar er, at mennesker motiveres af mulighederne for at udtrykke værdier som altruisme, vise sympati med udsatte grupper i samfundet eller drages af mulighederne for at være en del af et fællesskab eller af mulighederne for personlig udvikling eller læring. En udbredt teori om frivilliges motivation bygger på en relativt enkel ide fra psykologien om, at mennesker søger mod frivillige organisationer som steder eller kontekster, hvor sådanne grundlæggende behov søges opfyldt eller indløst via det frivillige arbejde (Clary m.fl., 1998).

Viden om motivation kan således være væsentlig for de frivillige organisationers rekrutterings- og fastholdelsesarbejde, idet frivillige kan forventes at søge mod de organisationer og kontekster, der matcher deres motiver. Teorien kan også være vigtig for forståelsen af fastholdelse og frafald, idet frivillige, der ikke mødes med eller ikke oplever at få det ud af det frivillige arbejde, de forventede, må antages at være mere tilbøjelige til at falde fra.

Frivilligforskningen har også været optaget af spørgsmålet om frivilliges motivation på baggrund af en antagelse om, at der i de senere år er sket et mere grundlæggende skifte i de frivilliges motivorienteringer. Især Lesley Hustinx' (Hustinx & Lammertyn, 2003; Hustinx, 2010b) skelnen mellem en kollektivt orienteret frivillighed og en refleksivt orienteret frivillighed har (med rette) fået meget opmærksomhed i forskningen. De to orienteringer er idealtyper, men teorien antager alligevel, at der over tid vil ske en bevægelse fra det kollektive, hvor det frivillige engagement bærer en værdi i sig selv, til det refleksive, hvor det frivillige arbejde bliver vigtigt som et middel til at opnå noget andet, fx erfaringer, der kan omsættes og investeres på arbejdsmarkedet. Teorien er vigtig, fordi den giver anledning til at undersøge, om fx ældre og yngre generationer af frivillige er motiveret af forskellige værdier eller orienteringer.

Man skal imidlertid nærme sig teorier om motiver med en vis forsigtighed. For det første er motiv- og værdiorienteringer relativt abstrakte og også ofte sammensatte. Tilslutninger til fx et karriereorienteret motiv betyder derfor ikke, at man ikke også samtidig kan tilslutte sig et værdiorienteret motiv, fx at vise medfølelse med en udsat gruppe. Begge dele kan godt være vigtigt på én og samme gang. For det andet skal man være opmærksom på, at nogle motiver er mere socialt acceptable end andre. Det er typisk mere legitimt at begrunde sit frivillige arbejde med henvisning til den gode sag end med henvisning til egen karriere. Derfor vil socialt acceptable begrundelser som regel score højest, når folk bliver bedt om at rangere forskellige motiver, mens virkeligheden kan være mere nuanceret (Small & Cook, 2021). Endelig skal man være opmærksom på, at motiver og motivsammensætninger kan være dynamiske. Det betyder, at motiver kan ændre sig i takt med den frivilliges erfaring. Det betyder samtidig, at når man spørger frivillige om deres motiver, så afspejler svarene ikke nødvendigvis grundlæggende psykologiske behov, der var til stede før det frivillige engagement. Svarene kan lige så vel afspejle det, som de frivillige her og nu finder vigtigt.

Rekruttering og fastholdelse af frivillige afhænger imidlertid ikke kun af de frivilliges motivation. Frivillige råder over og har i forskelligt omfang adgang til ressourcer og kompetencer, som de bringer med ind i organisationen, og som virker ind på mulighederne for både rekruttering og fastholdelse. Frivilligforskningen har i betydeligt omfang fokuseret på de økonomiske, sociale og kulturelle ressourcer, der øger sandsynligheden for deltagelse (Hustinx m.fl., 2022). I et rekrutteringsperspektiv har grupper i samfundet med størst indtægt, længst uddannelse og mest omfattende netværk større sandsynlighed for at deltage i frivilligt arbejde. En del af dette mønster forklares af, at disse grupper har større sandsynlighed for at blive opfordret til at deltage (Qvist m.fl., 2019; Espersen m.fl., 2021). Muligvis fordi ressourcestærke frivillige opfattes som attraktive af organisationerne, fordi de forventes lettere at kunne udfylde de forventninger, der er knyttet til frivilligrollen (Meyer & Rameder, 2022). Der er imidlertid store forskelle mellem den frivillige sektors mange samfundsområder, og frivillige på det sociale område har i bredere befolkningsundersøgelser vist sig gennemsnitligt at være ældre, have kortere uddannelse og større helbredsproblemer end frivillige på andre samfundsområder (Overgaard, Petrovsky & Hermansen, 2018). Indikatorer på frivilliges ressourcer, eksempelvis indkomst, helbred og uddannelse, er derfor afgørende at afdække, fordi det i rekrutterings- og fastholdelsessammenhæng har betydning for, hvor mange kræfter den enkelte kan lægge i det frivillige engagement, og hvor store krav organisationen kan stille til den

enkelte. På den anden side kan eksempelvis ældre, ledige og pensionerede have mere tid til det frivillige engagement, hvilket kan være befordrende for loyalitet og identifikation med organisationen.

Endelig for det tredje er frivilliges rekruttering og fastholdelse afhængig af de forskellige livsfaser og livsomstændigheder, de befinder sig i. For de fleste mennesker former det frivillige engagement sig som en bevægelse ind og ud af organisationer alt efter, hvor i livet man befinder sig, og hvilken livssituation man befinder sig i (Rotolo, 2000; Frederiksen & Møberg, 2015; Petrovski, 2015). Livsfaser kan således være anledninger til at påbegynde et frivilligt engagement, men også anledninger til at stoppe. At starte på en uddannelse, at stifte familie og få børn, at træde ind på arbejdsmarkedet eller ud af det, at miste sin ægtefælle eller blive skilt, at blive syg eller opleve stigende arbejdspresser er alle begivenheder, der i kombination med motiver og ressourcer kan være afgørende for den enkeltes bevægelser ind og ud af den frivillige arena. Ud over motivation og ressourcer er livsfase og livssituation derfor afgørende for både rekruttering og fastholdelse. Tidligere frivilligerfaring, kompetencer og erfaringer fra arbejdsmarkedet, nuværende arbejdssituation, familiesituation, øvrige fritidsinteresser og konkurrerende frivillige engagementer indgår i frivilliges overvejelser og kan være det, der skubber på for at engagere sig i det frivillige arbejde, men kan også være det, der er afgørende for beslutningen om at stoppe (Hustinx, 2010).

2.3. Match, fit og psykologisk kontrakt

Teoretisk set er der således meget, der skal gå op, før en mulig rekruttering resulterer i endnu en ny aktiv frivillig til de sociale indsatser. En del nyere frivilligforskning viser da også, at jo større overensstemmelse der er mellem den frivilliges forventninger og de konkrete aktiviteter, roller og opgaver, desto større er sandsynligheden for, at den frivillige lader sig rekruttere og udtrykker tilfredshed og kan fastholdes (Stukas m.fl., 2009; Stukas m.fl., 2016; van Vianen m.fl., 2008; Englert m.fl., 2019; Clary m.fl., 1994; Clary m.fl., 1998). Det er med andre ord ikke den frivilliges motivation og ressourcer i sig selv eller organisationens arbejde i sig selv, der er afgørende, men et godt ”match” mellem den frivilliges motivation, baggrund og sted i livet på den ene side og organisationsmiljøet på den anden side.

Frivillige får ikke løn for deres indsats, men de forventer til gengæld en anden form for modydelse fra organisationen, fx i form af anerkendelse, læring, fællesskab eller personlig udvikling. Til at begrebsliggøre dette har teorien om en ”psykologisk kontrakt” vundet udbredelse (Nichols, 2013; Hager & Renfro, 2020; Høye & Kappelides, 2021). I fraværet af en formaliseret arbejdskontrakt

rekrutteres og fastholdes den frivillige i stedet af en mere uformel psykologisk kontrakt, der består af de pligter, rettigheder og det udbytte, som den frivillige forventer til gengæld for sin tid, indsats og loyalitet over for organisationen, andre frivillige eller brugere (Hoye & Kappelides, 2021, 666). Den psykologiske kontrakt kan basere sig på elementer af et ikke-monetært bytteforhold, fx at den frivillige får uddannelse eller erfaring i bytte for sin tid. Men der indgår også relationelle og værdimæssige elementer i den psykologiske kontrakt, fx i form af fællesskabsrelationer til andre frivillige og brugere eller i form af muligheden for at give sin ideologiske støtte til en sag, som organisationen arbejder for.

Man kan godt diskutere, hvor langt man kan strække analogien om en "kontrakt", når vi har at gøre med en frivillig sektor, der netop ikke består af kontraktliggjorte relationer. Men teorien peger på det væsentlige forhold, at frafald af frivillige ofte sker på baggrund af bristede forventninger; med andre ord i de tilfælde, hvor der opleves et brud på den psykologiske kontrakt (Blackman & Benson, 2010; Vantilborgh et al., 2011; Walker m.fl., 2016). Derfor peger teorien også på, at en væsentlig opgave for frivillige organisationer er at tydeliggøre deres forventninger til de frivillige – måske især i starten af rekrutteringsfasen – samt vedvarende at justere forventningerne i samarbejde med de frivillige. På den måde kan den psykologiske kontrakt vedligeholdes og justeres, før den bryder sammen.

Netop arbejdet med at matche og justere forventninger og få de frivilliges forudsætninger og ønsker til at passe ind i organisationens værdier, formål og opgaver står i centrum af en anden del af den nyere frivilligforskning, der bygger på teori om "person-environment fit" (Englert m.fl., 2019). "Fit" betyder i denne sammenhæng, at der er en eller anden grad af overensstemmelse, match eller samsvar mellem personen og det miljø – i vores tilfælde et frivilligt organisationsmiljø – som vedkommende vælger at engagere sig i.

Inden for denne del af forskningen skelnes der grundlæggende mellem to typer af fit eller match, der benævnes henholdsvis komplementære og supplementære. Supplementære fit finder sted, når der er overensstemmelse eller lighed mellem den frivilliges interne personlige komponenter og eksterne komponenter i organisationen. Et eksempel kan være en frivillig mentor med pædagogiske forudsætninger, der arbejder frivilligt i en lektiecafe. Komplementære fit afspejler den modsatte situation, hvor forskelle eller uopfyldte behov hos enten den frivillige eller organisationen kan afhjælpes af den anden part (Englert m.fl., 2019, 2,3). Et interessant eksempel findes i Nathalie Perregaards (2020) afhandling om Børns Voksenvenner, hvor nogle frivillige mentorers livssituation som single gør barn-voksenven-relationen særligt attraktiv.

Uanset om der er tale om supplementære eller komplementære fit, viser forskningen på dette felt, at især fire dimensioner er vigtige for de frivilliges oplevelse af at ”passe ind” eller være havnet et godt sted (Englert m.fl., 2019, 8-15):

Den første dimension relaterer sig til den frivilliges fit med organisationen selv. Her er den frivilliges identifikation med målgruppen eller organisationens mission og værdier afgørende. Den frivillige skal kunne se sine egne værdier afspejlet i organisationens formål og arbejde. Også materielle og ressourcemæssige aspekter kan være vigtige, fx i form af at der er tilstrækkeligt gode rammer og faciliteter til udførelsen af det frivillige arbejde.

Den anden dimension, den kollegiale, drejer sig om den frivilliges fit med andre personer og grupper i organisationen. Oplevelsen af at møde og arbejde sammen med andre frivillige og ledere, der deler værdier og opfattelser, er vigtig for de frivillige. Også teamwork og samarbejde om at nå fælles mål er vigtigt. Samtidig er respons og sparring fra ansatte, ledere eller koordinatore, fx i form af supervision, vigtig for frivilliges oplevelse af at få den nødvendige støtte.

Den tredje dimension drejer sig om den frivilliges individuelle fit. Opgaven, indsatsen eller bidraget fra den frivillige selv skal matche den enkeltes kompetencer, ønsker og muligheder. På dette plan er også den enkelte frivilliges ønske om indflydelse og selvstændighed væsentlig. Muligheden for selv at have indflydelse på planlægning og muligheden for også at kunne sige nej til opgaver opleves som vigtig.

På tværs af disse tre dimensioner spiller anerkendelsen – både fra organisationen eller omgivelserne og fra andre frivillige, ledere eller brugere – en betydelig rolle for de frivilliges oplevelse af at være havnet det rigtige sted.

Den fjerde dimension drejer sig om, at den frivilliges engagement skal være kompatibelt med personens øvrige hverdagsliv og livssituation, som vi tidligere har været inde på. 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 doseres eller balanceres, så det ikke overbelaster den frivilliges øvrige liv.

2.4. Opsamling

De teorier, vi har diskuteret i dette kapitel, peger i retning af, at rekruttering og fastholdelse for det første skal forstås ud fra relationen eller vekselvirkningen mellem den frivillige og det konkrete frivillige organisationsmiljø. For det andet peger de i retning af en dynamisk eller processuel forståelse, hvor rekrutterings- og fastholdelsesmekanismer skal forstås i sammenhæng med eller forlængelse af hinanden. Denne grundlæggende relationelle og dynamiske tilgang har formet

både den måde, som vores undersøgelse af rekruttering og fastholdelse har været tilrettelagt på, og den måde, vi fremstiller og analyserer de empiriske data på.

I det følgende kapitel 3 beskriver vi derfor kort undersøgelsens design og metoder, og vi giver et første indblik i de data, der udgør udgangspunktet for vores analyser i de efterfølgende kapitler. De empiriske kapitler er derefter bygget op, så de både afspejler det relationelle forhold mellem organisationer og frivillige og det processuelle forhold mellem rekruttering og fastholdelse.

I kapitel 4 analyserer vi de sammensatte motivorienteringer for de frivillige på området for socialt udsatte grupper, og vi ser på, hvilken betydning motivorienteringen har for, hvilke målgrupper de frivillige arbejder for.

I kapitel 5 analyserer vi, hvilken betydning organisationens ressourcer og forskellige støttemuligheder har for de frivilliges oplevede tilfredshed og overvejelser om at stoppe.

De to første analysekapitler ser dermed hovedsageligt på relationen mellem de frivillige og det organisationsmiljø, de er engageret i. De næste analysekapitler udfolder derefter den dynamiske relation mellem rekruttering og fastholdelse ved at følge rekrutterings- og fastholdelsesprocessen hen over tre trin i henholdsvis kapitel 6, 7 og 8.

I kapitel 6 diskuterer vi problemstillinger knyttet til de første trin i rekrutteringsprocessen. Hvilke kanaler og rekrutteringsstrategier benyttes, hvilke træk og værdier ved organisationerne eller målgruppen virker attraktive, og hvordan spiller de frivilliges indledende overvejelser om match af opgaver og hverdagsliv ind i deres søgestrategier.

I kapitel 7 analyserer vi det andet trin i rekrutteringsprocessen og ser på, hvilke problemstillinger der knytter sig til de frivilliges indledende og første møder med organisationen. Vi ser på betydningen af forventningsafstemning, oplæring til opgaven, fællesskaber mv.

I kapitel 8 diskuterer vi det tredje trin i processen, der især fokuserer på de frivilliges hverdagsliv i organisationerne. Især den løbende læring, de meningsfulde møder samt oplevelsen af rimelige rammer spiller en fremtrædende rolle for de frivilliges oplevelse af velfungerende frivillige organisationsmiljøer og dermed deres overvejelser om at fortsætte det frivillige engagement.

I disse kapitler er en gennemgående pointe, at de samme elementer både kan virke tiltrækkende og frastødende i såvel rekruttering som fastholdelse. I det afsluttende kapitel 9 diskuterer vi derfor, hvordan rekruttering og fastholdelse på mange måder er en balancegang, der skal håndtere dilemmaer og afvejninger mellem forskellige hensyn.

Kapitel 3

Design, data og et første blik på rekruttering og fastholdelse

I dette kapitel giver vi en kort oversigt over den måde, Match-projektet er designet på, samt de forskellige typer af data, som analyserne i de følgende kapitler bygger på. Vi beskriver også nogle grundlæggende træk, hvad angår størrelse og ressourcer for de frivillige organisationer, der indgår i undersøgelsen, ligesom vi giver et første indblik i organisationernes vurdering af rekrutterings- og fastholdelsesproblemer. Kapitlet indeholder også en indledende beskrivelse af de frivillige, der er aktive på området for socialt udsatte. Kapitlet giver således en baggrund for at vurdere undersøgelsens design og data, ligesom det giver et første beskrivende blik ind i problemstillingerne om rekruttering og fastholdelse, som udfoldes i de følgende analysekapitler (kapitel 4-8).

3.1. Match projektets design og kvantitative og kvalitative data

Projektets formål er at opnå viden om de forhold, der har betydning for rekruttering og fastholdelse af frivillige med særligt fokus på frivillige organisationer, der har socialt udsatte som målgruppe. De relevante civilsamfundsorganisationer består derfor af organisationer, hvis indsatser retter sig mod særligt *sårbare eller udsatte grupper* i samfundet.

I projektet har vi afgrænset undersøgelsen til nedenstående syv grupper af sårbare og udsatte:

- Mennesker med handicap, sygdom eller psykisk sårbarhed
- Udsatte eller kriseramte børn og familier
- Ensomme og svækkede ældre
- Ensomme eller udsatte unge
- Flygtninge og indvandrere
- Misbrugere og hjemløse
- Ofre for vold, overgreb mv.

Undersøgelsen er gennemført, så den dækker et relativt stort udvalg af forskellige frivillige sociale organisationer på disse syv områder. Målgrupperne omfatter hovedparten af særligt sårbare og socialt udsatte, og en stor del af de frivilli-

ge organisationer retter deres indsatser mod en eller flere af disse grupper. Undersøgelsens data består både af kvantitative spørgeskemadata og af kvalitative interviewdata. De kvantitative data giver mulighed for, at vi kan danne os et overblik over nogle af de væsentlige problemstillinger knyttet til rekruttering og fastholdelse. De kvalitative interview giver mulighed for at komme tættere på både ledere og frivilliges oplevelser og erfaringer med rekruttering og fastholdelse.

Undersøgelsen er gennemført i 3 store og 2 mellemstore kommuner, der er geografisk spredt i hele Danmark. Vi har udvalgt kommuner af en vis størrelse for at sikre, at der var tilstrækkeligt mange organisationer blandt de forskellige målgrupper af socialt udsatte, hvor vi kunne indsamle data.

Konkret identificerede vi i første fase et bredt udvalg af organisationer for de syv målgrupper, som var til stede i alle fem kommuner. I alt 103 organisationer i de fem kommuner blev inviteret til at deltage i undersøgelsen, hvoraf ca. 70 takkede ja til at medvirke.

Inden for disse i alt 70 lokale organisationer blev der herefter i anden fase gennemført dels en spørgeskemaundersøgelse blandt de lokale ledere af organisationerne. Denne del af undersøgelsen havde til formål at indsamle oplysninger om de lokale organisationers ressourcer og ledelse samt arbejde med rekruttering og fastholdelse af frivillige. Dels blev der gennemført en spørgeskemaundersøgelse blandt de frivillige i de samme organisationer, der havde til formål at indsamle oplysninger om de frivillige og deres opgaver og tilfredshed med at være frivillige i den pågældende organisation.

Den kvantitative del af undersøgelsen er tilrettelagt, så vi kan sammenholde oplysningerne fra organisationerne med oplysninger fra de frivillige i de samme organisationer. Sammenlignet med mange tidligere undersøgelser, der typisk har indsamlet adskilte organisationsdata og frivilligdata, er denne dataintegration en stor fordel analytisk set. Den giver mulighed for at analysere om fx de frivilliges tilfredshed skyldes forhold ved de frivillige selv eller ved den organisation, de er frivillige hos.

De kvantitative analyser på organisationsniveau bygger på 46 komplet udfyldte spørgeskemaer fra formænd eller ledere af organisationen, der i alt repræsenterer 53 lokale organisationer ud af de 70 organisationer, der takkede ja til at medvirke. Når antallet af svar fra repræsenterede organisationer er højere end antallet af besvarede skemaer, skyldes det, at nogle af de medvirkende organisationer ikke har egentlige lokale foreninger, men styres og koordineres fra en landsdækkende central organisation. Svar fra disse dækker derfor flere lokalafdelinger. Svarprocenten på organisationsniveau er ca. 75 procent. De lokale

organisationer i undersøgelsen repræsenterer i alt 27 forskellige frivillige organisationer for udsatte grupper.

Blandt de frivillige havde 845 personer i de udvalgte foreninger besvaret spørgeskemaet helt eller delvist ved undersøgelsens afslutning, heraf 586 komplette besvarelser. Det anslås, at der i de udvalgte foreninger er cirka 3000 potentielle respondenter, hvorfor andelen af komplette besvarelser giver en svarprocent på cirka 20 procent. De i alt 586 komplette besvarelser kommer fra 58 lokale organisationer ud af de i alt 70 medvirkede organisationer. I alt er der 28 forskellige foreninger repræsenteret i svarene fra de frivillige.

De 2 separate datasæt på henholdsvis organisationsniveau og frivilligniveau kan analyseres hver for sig. Vi har imidlertid også konstrueret et sammenlagt datasæt med svar fra 512 frivillige indlejret i 48 forskellige lokale organisationer. Når antallet af observationer er lavere i det sammenlagte datasæt, skyldes det, at vi kun benytter observationer med brugbare besvarelser på både organisations- og individniveau. Dette forhold indskrænker det samlede antal observationer, men muliggør såkaldte multilevelanalyser (flerniveauanalyser), der kan adskille betydningen af faktorer på organisationsniveau fra betydningen af faktorer på niveauet for individuelle frivillige. Dette datasæt vil især blive benyttet til analyser af betydningen af organisationsmiljøet for de frivilliges tilfredshed og ønske om at fortsætte som frivillige (kapitel 5).

De kvantitative data (udvælgelse, indsamling, svarprocenter mv.) er dokumenteret nærmere i et metodeappendiks, der er tilgængeligt på projektets hjemmeside, hvor også spørgeskemaerne til både organisationer og frivillige kan tilgås: www.soc.aau.dk/forskning/projekter/match-frivillighed

Efter den kvantitative dataindsamling fulgte en fase med indsamling af kvalitative data. Denne del af undersøgelsen er foretaget i et mindre udsnit af de samme organisationer, som indgår i det kvantitative materiale. Vi udvalgte i alt otte forskellige organisationer som cases, der repræsenterer forskellige målgrupper for udsatte, forskellige typer af indsatser (omsorg, rådgivning, aktiviteter, individuel støtte mv.), forskellige måder at organisere den frivillige indsats på (styrings- og koordineringsgrad) og forskellig organisationskapacitet (størrelse, professionalisering). De udvalgte organisationer repræsenterer dermed forskellige organisationsmiljøer, der kan illustrere forskellige typer af problemstillingen vedrørende rekruttering og fastholdelse af frivillige i organisationer, der arbejder med udsatte grupper i det danske samfund. Blandt de kvalitative cases indgår væresteder, ungerådgivninger, patientforeninger, mentorprogrammer, ungdomsorganisationer, organisationer for udsatte familier samt etniske minoritetskvinder og vågetjenester.

Alle case-organisationer i den kvalitative del blev besøgt i mindst 2 kommuner for at få indtryk af de fysiske og rumlige forhold og omgivelser. Herefter foretog vi kvalitative interview med både ansatte, typisk ledere eller koordinatører for såvel de lokale organisationer som de landsdækkende centrale organisationer, og med aktive frivillige i de konkrete frivillige indsatser. Interviewene er foretaget med udgangspunkt i interviewguides til henholdsvis ledere og frivillige. Interviewene blev foretaget både fysisk og online, idet en del af dataindsamlingen foregik i perioder med restriktioner på grund af covid-19.

Det kvalitative datamateriale består af i alt 71 interview. Heraf er de 15 foretaget af en gruppe specialestuderende på kandidatuddannelsen i sociologi ved Aalborg Universitet, der har undersøgt en af de udvalgte cases (Caspersen m.fl., 2022). Af de i alt 71 interview er de 51 foretaget med frivillige, mens 20 interview er foretaget med ledere, formænd og foreningskonsulenter.

Alle interview er transskriberet efter standardiserede retningslinjer, hvorefter samtlige interview er samlet i én datafil i softwareprogrammet NVivo, der giver mulighed for systematisk analyse af store kvalitative tekstmængder.

Det samlede materiale er herefter kodet ud fra de tværgående problemstillinger, der har afgørende betydning for henholdsvis rekruttering og fastholdelse af frivillige. Kodningen har fulgt den samme overordnede logik, som vi beskrev i kapitel 2, hvor vi anskuer rekruttering og fastholdelse som en proces i flere trin med både centripetale (dvs. fastholdende faktorer og praksis) og centrifugale (dvs. frastødende faktorer og praksis) kræfter på hvert trin. Analytisk er kodningen inddelt i følgende trin, der svarer til hvert af kapitlerne 6, 7 og 8:

- frivilliges rekruttering og veje ind i organisationsmiljøerne
- frivilliges møde med og modtagelse i organisationen
- frivilliges løbende udvikling og sparring i hverdagen.

En oversigt over det samlede kvalitative datamateriale samt interviewguides og kodeark er ligeledes samlet i et metodeappendiks, der er tilgængeligt på projektets hjemmeside: www.soc.aau.dk/forskning/projekter/match-frivillighed

Match-projektets systematiske indsamling af forskellige typer af data inden for en velafgrænset population af organisationer, der alle arbejder målrettet med at støtte og hjælpe socialt udsatte grupper, gør det muligt at opnå ny og mere sikker viden om problemstillinger knyttet til rekruttering og fastholdelse inden for det frivillige sociale arbejde.

De kvantitative datasæt er ikke store, hvilket kan give udfordringer med at opnå statistisk sikkerhed i analyserne. Omvendt er populationen af organisati-

oner relativt velafgrænset, sådan at de tendenser, der findes i data, med en vis rimelighed kan forventes at være gældende også i andre organisationer med samme eller tilsvarende målgrupper. Samtidig giver kombinationen af kvantitative og kvalitative data mulighed for at opnå mere nuanceret viden om, hvordan forskellige organisationsforhold har betydning for rekruttering og fastholdelse, samt hvordan rekrutterings- og fastholdelsesmekanismer er koblet til hinanden.

Endelig giver Match projektets datastruktur, hvor de samme forhold er belyst på både organisationsniveau og frivilligniveau med forskellige typer af data, mulighed for at belyse rekruttering og fastholdelse ud fra projektets grundlæggende ide om, at det er matchet mellem organisationsmiljø og den frivilliges profil og biografi, der er afgørende for både vellykket rekruttering og succesfuld fastholdelse.

3.2. En karakteristik af organisationerne på området for socialt udsatte og deres vurdering af rekrutterings- og fastholdelsesproblemer

I dette afsnit giver vi et indledende overblik over de frivillige organisationer, der indgår i undersøgelsen. Formålet er at give indblik i nogle centrale karakteristika ved de organisationer, der arbejder med socialt udsatte som målgruppe, og indledningsvis beskrive organisationernes vurdering af rekrutterings- og fastholdelsesproblemer.

De lokale organisationer, der er omdrejningspunktet for de frivillige indsatser, er i hovedsagen relativt små organisationer. Således er det ca. halvdelen af organisationerne, der har én daglig leder, mens ca. 20 procent af organisationerne har flere daglige ledere. Tæt på 30 procent af organisationerne har imidlertid ikke nogen daglig leder, og de fleste af disse har heller ikke nogen ansatte.

Antallet af foreninger med ansatte varierer også betydeligt. Ca. 45 procent af foreningerne har lønnede fuldtidsmedarbejdere ansat på ordinære vilkår. Blandt de foreninger, som har lønnede fuldtidsansatte på ordinære vilkår, har ca. halvdelen af dem mellem en og tre ansatte.

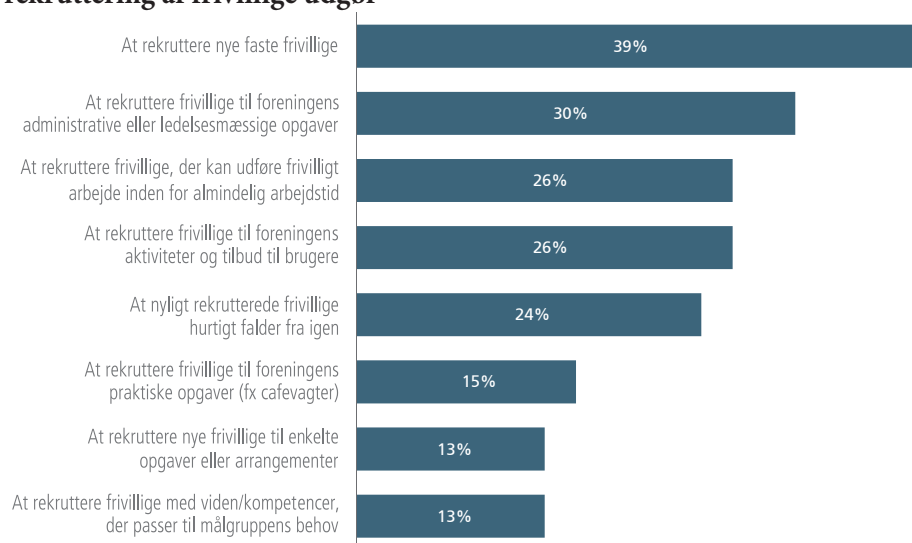
Ca. halvdelen af foreningerne har lønnede deltidsmedarbejdere ansat på ordinære vilkår. Blandt de foreninger, som har lønnede deltidsansatte på ordinære vilkår, har ca. 70 procent mellem en og tre deltidsansatte. For både fuldtidsansatte og deltidsansatte gælder det, at størstedelen af disse er kvinder. Ingen af foreningerne i stikprøven har fuldtidsansatte på særlige vilkår, mens omkring 20 procent af foreningerne har deltidsmedarbejdere ansat på særlige vilkår.

Også antallet af frivillige i de undersøgte organisationer varierer en del. Cirka en tredjedel af organisationerne har således under 30 frivillige, cirka en tredjedel

af organisationerne har mellem 31 og 60 frivillige, mens den sidste tredjedel har mere end 61 frivillige.

Det er dog ikke alene antallet af frivillige, der har betydning for de lokale foreninger. Også de frivilliges tilknytning til foreningen er en væsentlig parameter. Her angiver godt 70 procent af foreningerne, at over 70 procent af deres frivillige er faste frivillige. Langt de fleste foreninger i undersøgelsen giver således udtryk for, at deres frivillige har en fast og kontinuerlig tilknytning. Det er en vurdering, der støttes af data på frivilligniveau, som det fremgår nedenfor.

Figur 3.1: Foreningernes egen vurdering af, hvor stort et problem rekruttering af frivillige udgør



N = 46

Note: Foreningerne er spurgt på følgende måde: Når det gælder rekruttering af nye frivillige, hvor stort et problem vil du så sige, at følgende faktorer/forhold udgør for din forening? Angiv venligst dit svar på en skala fra 1-7, hvor 1 er "slet ikke et problem" og 7 er "et stort problem"

Organisationernes muligheder for at støtte og vejlede de frivillige varierer altså betydeligt. Nogle lokale organisationer har både ledelseskapacitet og ansatte, der aflønnes for at sikre kontinuitet og regelmæssig kontakt og støtte til de frivillige. Andre fungerer mere på frivillighedens præmisser, hvor både daglig ledelse og koordination af de frivilliges indsatser er lagt i hænderne på frivillige ledere eller de frivillige selv. I de kommende analyser af problemstillinger knyttet

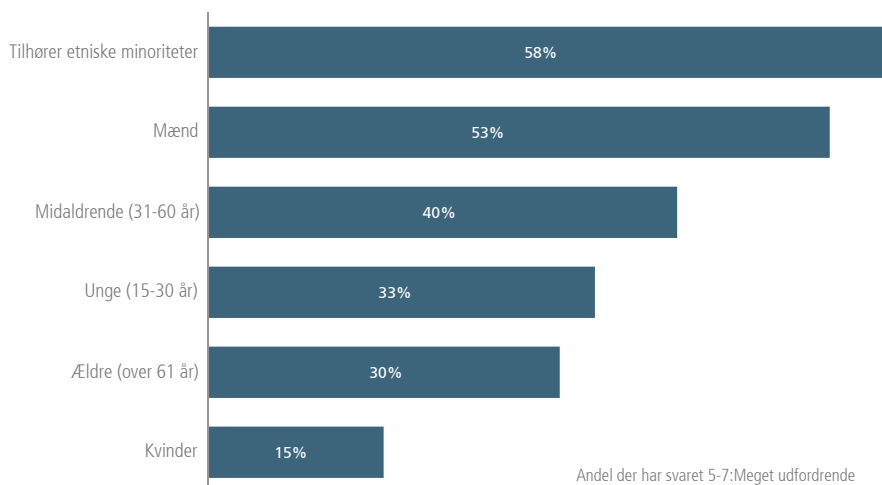
til rekruttering og fastholdelse undersøger vi, om organisationernes størrelse og kapacitet har betydning for tilfredshed blandt de frivillige og for de frivilliges forventninger til fremtiden (kapitel 5).

Når det gælder organisationernes egen vurdering af, hvor stort et problem rekruttering af frivillige udgør, så tegner figur 3.1. et blandet billede.

Rekruttering af nye faste frivillige vurderes af organisationerne til at udgøre det største rekrutteringsproblem sammen med rekruttering til administrative opgaver. Omvendt vurderes rekruttering til aktiviteter og tilbud samt enkelte opgaver eller arrangementer at udgøre et mindre problem.

Mens billedet er blandet, hvad angår typen af rekrutteringsproblemer, så er billedet af, hvilke typer af frivillige det er vanskeligst at rekruttere, rimelig entydigt, som det fremgår af figur 3.2.

Figur 3.2. Foreningers oplevelse af hvor udfordrende det er at rekruttere frivillige fra følgende grupper



N = 46

Note: Foreningerne er spurgt på følgende måde: Hvor udfordrende oplever I det er at rekruttere frivillige fra følgende grupper? Angiv venligst dit svar på en skala fra 1-7, hvor 1 er "slet ikke udfordrende", og 7 er "meget udfordrende".

Især frivillige tilhørende etniske minoriteter, mænd samt midaldrende vurderes at være svære at tiltrække. Som vi skal se i næste afsnit, så spejler organisationernes vurderinger af, hvilke grupper der er vanskelig at rekruttere, den faktiske

sammensætning af de frivillige på området. De grupper, der er flest af, nemlig kvinder, ældre samt yngre, opleves i mindre grad som vanskelige at tiltrække.

Når det gælder organisationernes egen vurdering af, hvorvidt fastholdelse af frivillige generelt er et stort problem, så ligger ca. 60 procent af organisationerne i den nedre ende af problemskalaen (1-3: ikke et problem), mens 30 procent tenderer mod at være enige i, at fastholdelse er et problem (5-7: et stort problem). Det ser således ud til, at fastholdelse vurderes til at være et mindre problem end rekruttering.

Heller ikke når det gælder kvaliteten af de frivilliges indsats eller de frivilliges overholdelse af aftaler oplever organisationerne, at der er store problemer. Omkring 85 procent af organisationerne ligger i den nedre ende af problemskalaen (1-3: ikke et problem), når der spørges til, om de oplever problemer med de frivilliges overholdelse af aftaler, og godt 80 procent af organisationerne ligger i den nedre del af problemskalaen, når der spørges til kvaliteten af de frivilliges indsats.

3.3. En karakteristik af de frivillige på området for socialt udsatte

Når det gælder gruppen af frivillige i de undersøgte organisationer, så består den i stort omfang af kvinder. Ca. 75 procent af de frivillige i de undersøgte civilsamfundsorganisationer for udsatte udgøres således af kvinder. At flere kvinder end mænd er aktive frivillige på det sociale område, er kendt (Fridberg og Henriksen, 2014; CFSA, 2018; Espersen m.fl., 2021). Men sammenlignet med de bredere befolkningsundersøgelser er forskellen endnu større, når der zoomes ind på udsatteområdet.

Udsatteområdet er også i stort omfang befolket af alderspensionister, der udgør ca. 40 procent af alle frivillige i vores undersøgelse. Dette forhold er naturligvis også med til at trække gennemsnitsalderen på området op. Godt og vel 60 procent af de frivillige er 56 år eller ældre, og gennemsnitsalderen er ca. 55 år.

Sammen med de relativt mange ældre på udsatteområdet befolkes organisationerne dog også i pænt omfang af yngre frivillige. Knap 25 procent af de frivillige i undersøgelsen ligger i aldersgruppen fra 19 år og op til 35 år.

Langt den største del af de frivillige på området for udsatte grupper udgøres med andre ord af enten ældre eller yngre frivillige. Frivillige i mellemgruppen, aldersspændet mellem 36 og 55 år, udgør derimod en relativt lille andel.

Frivilligruppen består også i betydeligt omfang af mennesker med uddannelse, idet mere end 50 procent har enten mellemlang eller lang videregående uddannelse. Til sammenligning udgør gruppen af frivillige med erhvervsfaglig eller kort videregående uddannelse tilsammen 20 procent af de frivillige. De fri-

villiges helbred er også generelt godt – omkring 80 procent svarer, at de enten har et godt eller et meget godt helbred. Også her er forskellen til de bredere befolkningsundersøgelser bemærkelsesværdig. Forskellen skyldes dog nok, at der i vores population af organisationer er en relativt stor del, hvor ressourcestærke frivillige yder hjælp, støtte eller omsorg til socialt udsatte grupper.

Når det gælder etnicitet, er hovedparten af de frivillige, nemlig godt 90 procent, af etnisk dansk oprindelse. Grupperne af frivillige med enten anden vestlig oprindelse eller ikkevestlig oprindelse udgør begge under fem procent.

Frivillige på udsatteområdet er i relativt stort omfang singler eller aleneboende. Ca. 40 procent af de frivillige bor alene, hvilket givetvis hænger sammen med den store andel af ældre og yngre frivillige i gruppen som helhed.

Mange af de frivillige på området angiver, at de har viden om og erfaring med den målgruppe af udsatte, de arbejder frivilligt for. Således er det kun godt 20 procent af de frivillige, der angiver, at de ikke har nogen form for erfaring. Ca. 30 procent af de frivillige angiver, at de har viden gennem deres arbejde, og godt 35 procent angiver, at de har viden gennem deres uddannelse. Andre typer af erfaringer er også vigtige blandt de frivillige, idet mere end 40 procent angiver, at de har personlig erfaring, mens mere end 15 procent angiver at have erfaring fra pårørende (procenttallene her summer til mere end 100, fordi de frivillige har kunnet angive flere typer af erfaring).

De frivillige har endvidere i stort omfang erfaring fra andre foreninger, end den de på undersøgelsestidspunktet var frivillige for. Lidt over 60 procent af de frivillige svarer ja til, at de tidligere har arbejdet frivilligt for andre foreninger. Også målt i antal år har de frivillige generelt meget erfaring, idet den gennemsnitlige frivilligerfaring er tæt på 14 år.

De frivillige på udsatteområdet består i hovedsagen af kontinuerlige frivillige, hvis indsats er jævnt fordelt over årets måneder. Det gælder for mere end 80 procent af de frivillige. Frivillige, hvis indsats foregår tidsafgrænset, udgør en meget lille andel. I gennemsnit bruger de frivillige 16 timer om måneden på deres frivillige indsatser. Gennemsnittet trækkes dog op af en lille andel af de frivillige, der arbejder rigtig mange timer. Godt 50 procent af de frivillige bruger således op til 10 timer om måneden på deres frivillige arbejde, mens ca. 30 procent lægger mellem 11 og 20 timer om måneden.

Den høje andel af kontinuerlige og erfarne frivillige i vores data er bemærkelsesværdig. En mulig forklaring er, at arbejdet med udsatte grupper i mange tilfælde kræver opbygning af stabile relationer. Det er dog også muligt, at resultatet skyldes, at det er de mest trofaste frivillige, der har haft den største tilbøjelighed til at svare på spørgeskemaundersøgelsen. Den slags skævheder ses ofte i

spørgeskemaundersøgelser, og vi har ikke mulighed for at undersøge problemet nærmere, da vi ikke kender bortfaldet. Det vil sige, at mens vi ved en masse om dem, der har svaret på skemaet, så ved vi ingenting om dem, der ikke har svaret. Det er et vigtigt forbehold, når man tolker især de kvantitative data. Omvendt kan man sige, at de problemstillinger, vi analyserer i rapporten, med rimelig sandsynlighed også vil gælde for mindre trofaste frivillige, hvis de gælder for de mest trofaste.

3.4. Konklusion

Samlet set tegner datamaterialet et billede af, at de frivillige sociale organisationer på udsatteområdet har meget forskellige forudsætninger for ledelse og støtte af frivillige. Organisationernes størrelse og ressourcer varierer betydeligt. Både organisationsdata og frivilligdata peger imidlertid samtidig på, at gruppen af frivillige er både stabil og erfaren samt kompetent. Erfaringen fra mange år i de frivillige organisationer er stor, og erfaringen med de forskellige målgrupper af udsatte mennesker er ligeledes stor. Gruppen af frivillige er også karakteriseret ved i stort omfang at have uddannelses-, erhvervs- og/eller anden erfaring med den målgruppe, de arbejder frivilligt for. Disse træk kan være lige så afgørende som ledelseskapacitet.

Frivilligruppen er dog også relativt homogen med en overvægt af kvinder og ældre samt en del yngre frivillige. Det tyder på, at der er en ret høj grad af selektion af de samme typer af frivillige ind i organisationerne for socialt udsatte. Samtidig peger organisationerne på, at det er vanskeligt at tiltrække grupper med etnisk minoritetsbaggrund samt mænd og frivillige i de erhvervsaktive aldersgrupper. Mens der således ikke ser ud til at være udbredte problemer med tiltrækning af nye frivillige, så tyder en del på, at der er skævheder i rekrutteringsprofilen.

Umiddelbart tyder data heller ikke på, at organisationerne oplever store fastholdelsesproblemer, hvilket understøttes af den relativt lange frivilligerfaring samt den høje andel af kontinuerlige frivillige, vi finder.

I de følgende kapitler går vi nu ind i en nærmere analyse af de forhold i samspillet mellem organisationsmiljøer og frivillige, der har betydning for rekruttering og fastholdelse.

Kapitel 4

Motiver og målgrupper

I dette kapitel skal vi se nærmere på, om forskellige typer frivillige trives i forskellige organisationsmiljøer. Dette vil vi gøre ved at udnytte, at vi både har indsamlet data fra den enkelte frivillige, og fra de organisationsmiljøer, som de er en del af.

I kapitlet tager vi udgangspunkt i et analysedatasæt, som består af frivillige, for hvem vi også har oplysninger om det organisationsmiljø, de er en del af. Datasættet består af 512 frivillige fra 48 forskellige organisationer. I datasættet er der i gennemsnit ca. 11 frivillige i hver organisation.

Analysen består af to dele. Først vil vi se nærmere på de enkelte frivilliges begrundelser og motivation for at arbejde frivilligt, uafhængigt af hvilken organisation de er en del af. På den baggrund vil vi udlede to typer frivillige baseret på, hvilke grunde de har angivet til at arbejde frivilligt. Dernæst vil vi se nærmere på, hvad der karakteriserer frivillige i den ene og den anden gruppe, og om nogle organisationer tiltrækker en bestemt type frivillig.

4.1. Forskellige grunde til at arbejde frivilligt

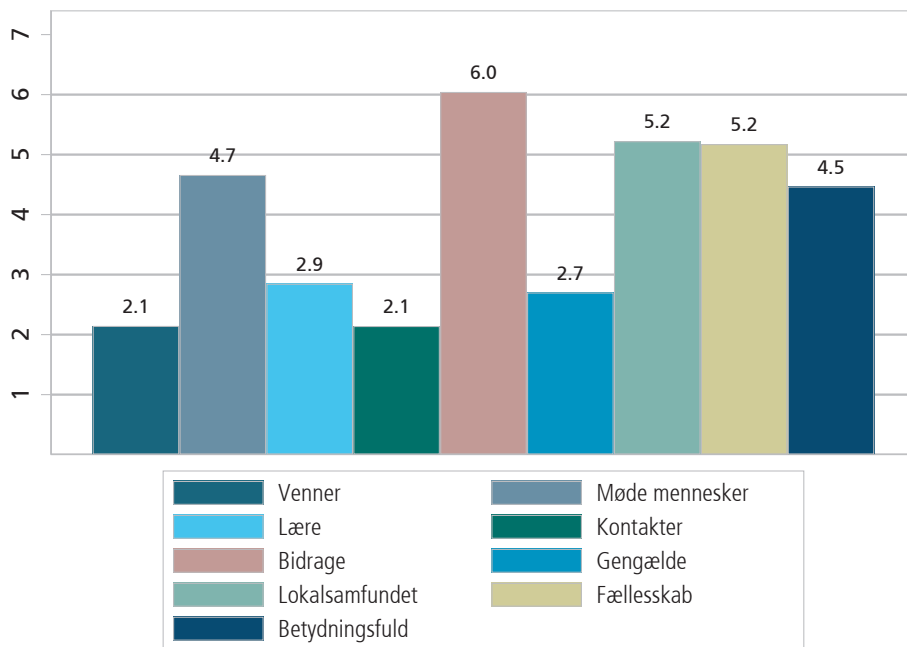
Der er mange forskellige grunde til, at folk vælger at bruge deres tid på frivilligt arbejde. I det følgende skal vi se nærmere på, hvilke grunde de frivillige selv angiver som de vigtigste.

De grunde frivillige angiver til, at de arbejder frivilligt, ses ofte i forskningen som udtryk for en bagvedliggende motivation, der antages at drive en person i retning af bestemte typer eller former for frivilligt arbejde. Den frivilliges motivation er således ikke den aktuelle anledning til, at personen kom i gang, fx at personen blev spurgt om han eller hun ville deltage, men betragtes som en bagvedliggende årsag, der ansporer personen til at arbejde frivilligt og blive ved med det (Clary m.fl., 1998. Se endvidere kapitel 2 for en diskussion af motivationsteori).

I spørgeskemaundersøgelsen er de frivillige blevet bedt om at forholde sig til ni forskellige begrundelser for at arbejde frivilligt. De frivillige er bedt om angive, hvor vigtig den enkelte grund er for dem på en skala fra 1 til 7, hvor 1 angiver, at grunden slet ikke er vigtig, og 7 angiver, at grunden er meget vigtig.

Figur 4.1 viser, hvordan de frivillige i gennemsnit har rangeret vigtigheden af de forskellige grunde.

Figur 4.1. De frivilliges grunde til at arbejde frivilligt.



N = 512 frivillige i 48 organisationer

Note: De frivillige er spurgt på følgende måde: Nedenfor oplystes en række grunde til at udføre ulønnet frivilligt arbejde. Disse grunde kan være mere eller mindre vigtige for, at du blev frivillig. Du bedes angive på skalaen fra 1-7, hvor vigtig den enkelte begrundelse er for, at du blev frivillig i denne forening, hvor 1 betyder, at grunden "slet ikke" er vigtig, og 7 betyder, at denne grund er "meget vigtig". 1) At du har venner, som arbejder frivilligt 2) At møde mennesker, som du ellers ikke ville møde 3) At du som frivillig kan lære mere om det, du arbejder med i dit daglige lønnede arbejde eller på din uddannelse 4) At du kan få kontakter, som kan hjælpe dig senere i dit arbejdsliv 5) At du kan yde et bidrag til mennesker, som du har sympati med 6) 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 7) At du som frivillig kan gøre noget, som er vigtigt for lokalsamfundet 8) At du som frivillig deltager i et socialt fællesskab, som du kan lide 9) At du føler dig betydningsfuld, når du arbejder som frivillig.

Den grund, som de frivillige i gennemsnit rangerer højest, er, at man kan yde et bidrag til mennesker, som man har sympati for. De frivillige tildeler i gennem-

snit denne begrundelse et 6-tal. De næstmest populære grunde er, at man kan gøre noget, som er vigtigt for lokalsamfundet, og at man som frivillig deltager i et socialt fællesskab, som man kan lide. De frivillige har i gennemsnit angivet vigtigheden af begge disse grunde som 5,2. I den anden ende af skalaen er den mindst populære grund, at man ved at arbejde frivilligt kan opnå kontakter, som kan hjælpe én senere i arbejdslivet, og at man har venner, der arbejder frivilligt. De frivillige har i gennemsnit angivet vigtigheden af disse grunde som 2,1.

4.2. Forskellige typer af motivation og begrundelser

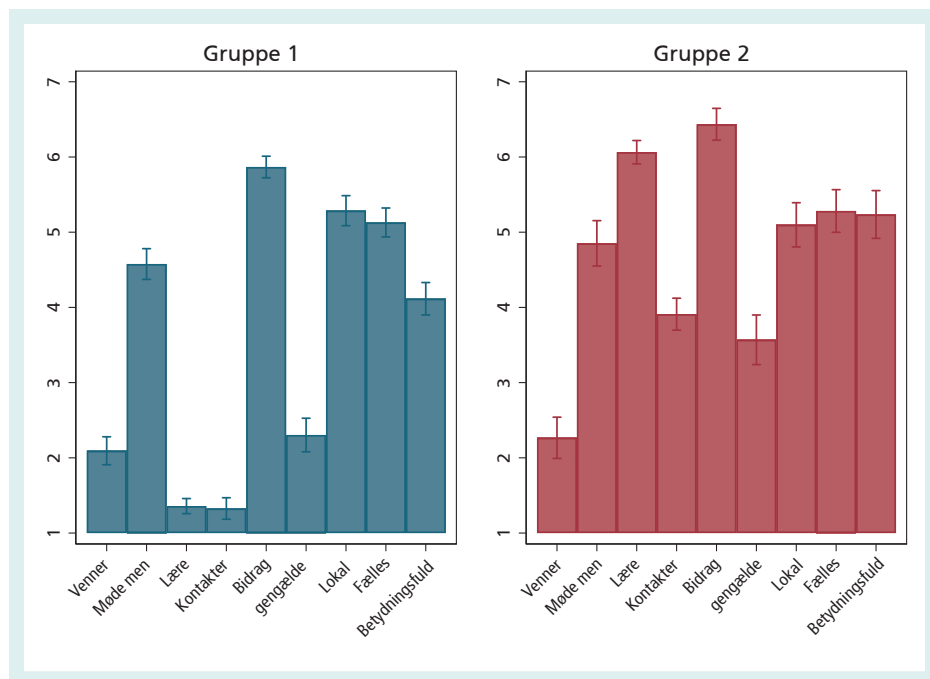
Det kan naturligvis være interessant at kigge på de enkelte begrundelser for at arbejde frivilligt hver for sig. Fra forskning i frivilliges motivation ved vi imidlertid, at frivillige kan have en tendens til at rangere nogle bestemte typer grunde højere end andre, hvilket kan ses som udtryk for mere overordnede motivationstyper. Grundlæggende har man traditionelt skelnet mellem frivillige, som arbejder frivilligt af ekspressive grunde, og frivillige, som arbejder frivilligt af instrumentelle grunde (Clary m.fl., 1998). Ifølge denne skelnen betragtes frivillige som ekspressivt motiverede, hvis de angiver grunde som indikerer, at de betragter det frivillige arbejde som værdifuldt i sig selv, fx at de gerne vil bidrage til lokalsamfundet. Omvendt betragtes frivillige som instrumentelt motiverede, hvis de angiver grunde, som indikerer, at de betragter frivilligt arbejde som et middel til at opnå noget andet, fx erfaringer eller sociale kontakter, der kan komme dem til gavn på arbejdsmarkedet på et senere tidspunkt.

Selv om opdelingen mellem ekspressivt og instrumentelt orienterede frivillige kan være nyttig i nogle sammenhænge, er den problematisk af flere grunde. For det første er det ofte vanskeligt at skelne skarpt mellem ekspressive og instrumentelle motiver. Når den frivillige gerne vil bidrage til lokalsamfundet, vil dette også ofte komme dem selv til gavn. For det andet kan opdelingen mellem ekspressive og instrumentelle grunde til at arbejde frivilligt hurtigt give det indtryk, at de forskellige grunde er gensidigt udelukkende. Tidligere forskning viser imidlertid, at dette ikke stemmer overens med virkeligheden, idet frivillige, som angiver, at det er vigtigt for dem at opnå erfaringer og sociale kontakter, samtidig også godt kan rangere ekspressive begrundelser højt (Qvist, 2015).

Til at undersøge, om de frivillige i datamaterialet har en tendens til at rangere bestemte typer grunde højere end andre, vil vi benytte latent klasseanalyse. Latent klasseanalyse er en statistisk teknik, der gør det muligt at inddele undersøgelsespersoner i to eller flere grupper alt efter sammenhængen imellem, hvad de har svaret på en række spørgsmål (Karlson, 2017). En væsentlig fordel ved latent klasseanalyse frem for andre lignende statistiske teknikker såsom klyngeanalyse

er, at vi på baggrund af latent klasseanalyse kan sige noget om størrelsesforholdet mellem de grupper, som fremkommer af analysen.

Figur 4.2. Fordelingen af de frivilliges grunde til at arbejde frivilligt i de to grupper



N = 512 frivillige i 48 organisationer

Note: De frivillige er spurgt på følgende måde: Nedenfor oplystes en række grunde til at udføre ulønnet frivilligt arbejde. Disse grunde kan være mere eller mindre vigtige for, at du blev frivillig. Du bedes angive på skalaen fra 1-7, hvor vigtig den enkelte begrundelse er for, at du blev frivillig i denne forening, hvor 1 betyder, at grunden "slet ikke" er vigtig, og 7 betyder, at denne grund er "meget vigtig". 1) At du har venner, som arbejder frivilligt 2) At møde mennesker, som du ellers ikke ville møde 3) At du som frivillig kan lære mere om det, du arbejder med i dit daglige lønnede arbejde eller på din uddannelse 4) At du kan få kontakter, som kan hjælpe dig senere i dit arbejdsliv 5) At du kan yde et bidrag til mennesker, som du har sympati med 6) 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 7) At du som frivillig kan gøre noget, som er vigtigt for lokalsamfundet 8) At du som frivillig deltager i et socialt fællesskab, som du kan lide 9) At du føler dig betydningsfuld, når du arbejder som frivillig.

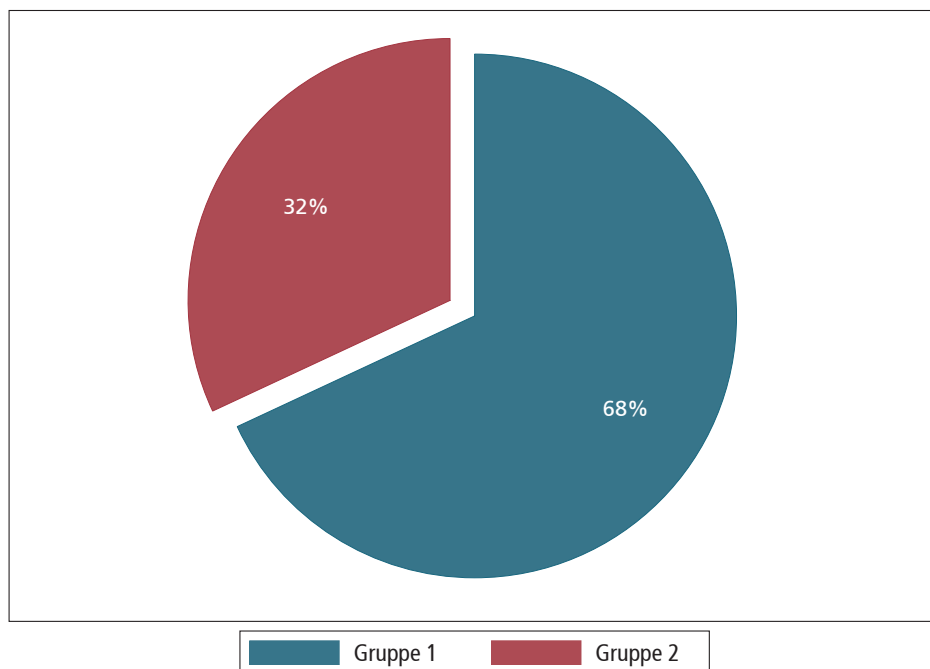
I det følgende har vi benyttet latent klasseanalyse til at identificere to grupper frivillige baseret på deres svar på, hvilke grunde til at arbejde frivilligt, som de finder vigtigst. Vi afgrænser os til to grupper, fordi dette begrænser analysens kompleksitet, men samtidig indfanger væsentlige forskelle i de frivilliges motivation. I modellen, som inddeler de frivillige i grupper, har vi kontrolleret for uddannelse, helbred, køn og alder. Figur 4.2 viser, hvordan de to grupper frivillige, som er identificeret på baggrund af latent klasseanalyse, har rangeret vigtigheden af de forskellige grunde til at arbejde frivilligt.

Analysen viser overordnet set, at de to grupper frivillige generelt angiver mange af de samme grunde som vigtige, hvilket bekræfter hvad tidligere undersøgelser også har vist, nemlig at forskellige grunde ikke er gensidigt udelukkende. I begge grupper er den grund, de frivillige i gennemsnit rangerer højest, at man kan yde et bidrag til mennesker, som man har sympati for. Der er imidlertid to grunde til at arbejde frivilligt, som de frivillige i de to grupper rangerer vigtigheden af meget forskelligt. Den ene grund er, at man som frivillig kan lære mere om det, man arbejder med i sit daglige lønnede arbejde eller på sin uddannelse. Den anden grund er, at man kan få kontakter, som kan hjælpe én senere i arbejdslivet. De frivillige i gruppe 1 vurderer vigtigheden af disse to grunde som lidt over 1, altså meget lavt. Omvendt rangerer de frivillige i gruppe 2 vigtigheden af at lære mere om det, man arbejder med i sit daglige lønnede arbejde eller på sin uddannelse, som lidt over 6, og de rangerer vigtigheden af at få kontakter, som kan hjælpe én senere i arbejdslivet, som lidt under 4.

Det, som især adskiller de to grupper, er således, hvorvidt de ud over at yde et bidrag til mennesker, som de har sympati for, også er fokuserede på at opnå læring eller kontakter, der kan hjælpe dem senere i deres arbejdsliv.

Latent klasseanalyse gør det som nævnt også muligt at undersøge, hvordan de frivillige fordeler sig i de to grupper. Denne analyse viser, at gruppe 1 udgør ca. 68 procent eller lidt over to tredjedele af de frivillige, mens gruppe 2 udgør ca. 32 procent eller lidt mindre end en tredjedel (se figur 4.3). Det vil således være ca. 1 ud af 3 frivillige, som ud over at yde et bidrag til mennesker, som de har sympati for, også er fokuserede på at opnå læring eller kontakter, som kan hjælpe dem senere i deres arbejdsliv. Som vi skal se i næste afsnit, afhænger denne fordeling dog i høj grad af, hvilken livsfase den frivillige befinder sig i.

Figur 4.3. Fordelingen mellem gruppe 1 og 2 blandt de frivillige



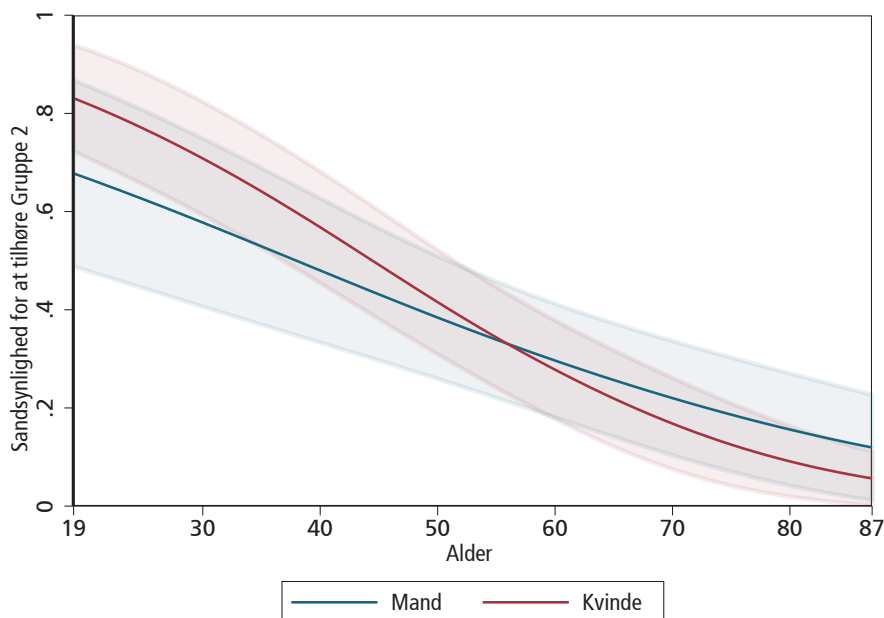
N = 512 frivillige i 48 organisationer

4.3. Livsfase og motivationstype

I det følgende vil vi se nærmere på, i hvilket omfang de frivilliges motivationstype afhænger af den livsfase, de befinder sig i. Det vil vi gøre ved at bruge logistisk regressionsanalyse til at undersøge sammenhængen mellem alder og sandsynligheden for at tilhøre gruppe 2 – altså den arbejdsmarkedsorienterede gruppe – for mænd og kvinder.

Denne analyse viser, at sandsynligheden for at tilhøre den arbejdsmarkedsorienterede gruppe 2 i betydeligt omfang afhænger af, hvilken livsfase den frivillige befinder sig i. Figur 4.4 viser ikke overraskende, at sandsynligheden for at tilhøre gruppe 2, som er orienteret mod, hvordan det frivillige arbejde kan styrke deres chancer på arbejdsmarkedet, er markant størst for de unge og falder drastisk med alderen. Ifølge modellen er denne tendens stærkest for kvinder; det er således ca. 4 ud af 5 unge kvinder, som kan forventes at tilhøre gruppe 2, mens det er ca. 2 ud af 3 blandt de unge mænd.

Figur 4.4. Sandsynligheden for at tilhøre gruppe 2 efter alder for mænd og kvinder.



N = 512 frivillige i 48 organisationer

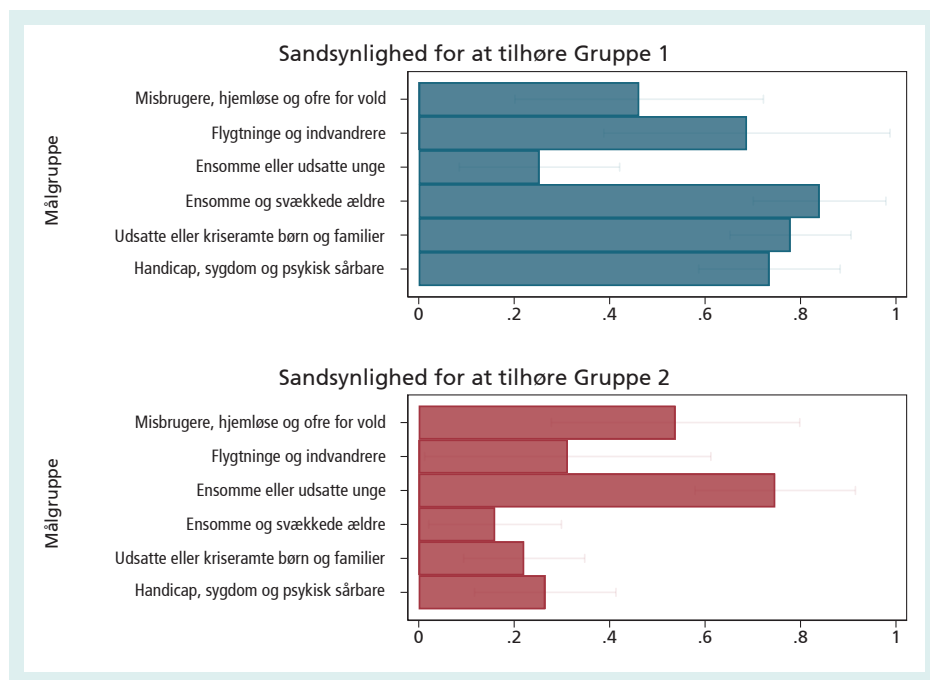
4.4. Motivationstype og målgruppe

I det følgende vil vi undersøge, om frivillige med forskellige typer motivation har en tilbøjelighed til at være aktive i frivillige organisationer, hvis indsætter retter sig mod bestemte målgrupper. På den måde kan vi få et indtryk af, om der overordnet set er en tendens til, at de to frivilligrupper befinder sig i forskellige organisationsmiljøer. Hvis det er tilfældet, har det betydning for organisationernes rekrutterings- og fastholdelsespraksis. Figur 4.5 viser sandsynligheden for at tilhøre gruppe 1 og 2, alt efter hvilken brugermålgruppe foreningen har.

Analysen viser, at frivillige fra gruppe 1 er at finde i organisationer med forskellige målgrupper, men dog i mindre grad i foreninger, som har ensomme eller udsatte unge som målgruppe. For frivillige fra gruppe 2 er det omvendt, idet de fleste fra denne gruppe søger mod foreninger, som sigter på at hjælpe ensomme eller udsatte unge. Ifølge modellen er det ca. 3 ud af 4 frivillige, som deltager i frivilligt arbejde, der fokuserer på denne målgruppe, som tilhører gruppe 2. Vi finder også mange frivillige fra gruppe 2 i foreninger, som sigter på at hjælpe misbrugere, hjemløse og ofre for vold. Ifølge modellen er det således over halvdelen, som deltager i frivilligt arbejde, der fokuserer på denne målgruppe, som

tilhører gruppe 2. Omvendt finder vi færrest frivillige fra gruppe 2 i foreninger, som fokuserer på at hjælpe ensomme eller svækkede ældre mennesker.

Figur 4.5. Sandsynligheden for at tilhøre gruppe 1 eller 2 efter foreningens bruger målgruppe.



N = 512 frivillige i 48 organisationer

Disse resultater kan formentlig tolkes som udtryk for to forskellige tendenser. For det første kunne det se ud til, at organisationer, som driver væresteder for misbrugere, hjemløse, ofre for vold eller udsatte unge i større omfang er i stand til at tiltrække personer fra den arbejdsmarkedsorienterede gruppe 2. Det er nærliggende at tolke dette fund som et udtryk for, at det frivillige arbejde på væresteder og lignende kan fungere som uformel træning eller uddannelse for unge med en velfærdsprofessionsuddannelse eller ambitioner om at opnå en sådan. For det andet kunne det se ud til, at unge mennesker, der er orienteret mod de muligheder, som deltagelse i frivilligt arbejde kan give dem selv på arbejdsmarkedet på et senere tidspunkt, har en tendens til at deltage i frivilligt arbejde, hvor andre unge er målgruppen frem for fx ensomme og svækkede ældre. Det er her nærliggende at tolke dette mønster som et udtryk for, at unge oftere søger

mod organisationer, hvis arbejde retter sig mod andre unge, og hvor man i kraft af uddannelse, erfaring eller interesse kan fungere som peer-støtte. Omvendt har ældre mennesker også en tendens til at søge mod organisationer, hvis arbejde retter sig mod ensomme eller svækkede ældre.

4.5. Konklusion

Samlet set viser analysen, at der er en relativt klar sammenhæng mellem de frivilliges motivationsprofil, livsfase og køn på den ene side og på den anden side, hvilke frivillige organisationer de frivillige placerer deres engagement i. De frivillige hænder søger med andre ord mod organisationer, der passer dem – som en hånd i en handske.

Dette fænomen kendes også fra andre områder af den frivillige sektor. Den mangfoldighed og forskellighed, der ofte trækkes frem som et særkende ved det civile samfund, gælder derfor nok især på tværs af områder. Inden for den frivillige sektors enkeltområder og organisationer er mangfoldigheden omvendt mindre.

At homogeniteten inden for organisationsmiljøer er relativt stor, er et vigtigt fund, fordi det må antages at have betydning for både rekruttering og fastholdelse. I en frivillig organisation med en tydelig profil og en homogen gruppe af frivillige kan det være relativt let at identificere potentielle frivillige og målrette kommunikationen. Trygheden kan også opleves større i en homogen gruppe, hvilket kan lette fastholdelsen. Omvendt kan homogeniteten i sig selv være en barriere for at tiltrække frivillige med en anden profil end den fremherskende. For nogle frivillige organisationer kan dette være et reelt problem, hvis der er overskud af bestemte frivillige og underskud af andre, som der kan være brug for til bestemte aktiviteter eller målgrupper. Homogeniteten kan også medføre blinde pletter i organisationens og de frivilliges prioriteringer af opgaver og behov.

Disse problemstillinger belyser vi ikke yderligere her. Men vi vender tilbage til dem i kapitel 6, 7 og 8, hvor vi trækker det kvalitative materiale ind og analyserer nogle af disse spørgsmål mere indgående.

I det følgende kapitel retter vi søgelyset mod en anden vigtig problemstilling, nemlig om bestemte karakteristika ved de frivillige organisationer har betydning for de frivilliges tilfredshed med organisationen og deres ønske om at fortsat at være frivillige i organisationen.

Kapitel 5

Organisationsmiljø, tilfredshed og vilje til at fortsætte

I dette kapitel vil vi ved hjælp af de indsamlede spørgeskemadata blandt både frivillige organisationer og frivillige undersøge, i hvilken grad organisationsmiljøet, som de frivillige aktiviteter er forankret i, har en sammenhæng med de frivilliges tilfredshed og deres vilje til at fortsætte deres frivillige indsats. Dette er vigtigt, fordi tidligere forskning har haft vanskeligt ved at identificere, om tilfredshed og fastholdelse primært skyldes de frivilliges motivation (eller mangel på samme), de frivilliges sociodemografiske karakteristika (køn og alder) og ressourcer (uddannelse og helbred) eller forhold ved organisationen, som enten understøtter de frivilliges engagement eller hindrer det (Stukas m.fl., 2009).

Som leder eller organisationsansvarlig i en frivillig organisation står man derfor ofte i en situation, hvor man ikke ved, hvilke forhold ved organisationsmiljøet som man med fordel kan forbedre, hvis man vil øge de frivilliges tilfredshed og vilje til at fortsætte.

I det følgende sætter vi derfor fokus på en række af organisationsmiljøets forskellige dimensioner, som teorier om ledelse og støtte af frivillige har identificeret som væsentlige (se kapitel 2 for en diskussion heraf) – og undersøger, om disse faktisk har betydning for de frivilliges tilfredshed og vilje til at fortsætte, når vi samtidig kontrollerer for de frivilliges type af motivation, deres alder og køn samt deres helbred og uddannelse. Dermed kan analysen bidrage til at sige noget om, hvor stor selvstændig betydning det arbejde, som organisationerne gør med ledelse, støtte og anerkendelse, har for tilfredshed og fastholdelse af de frivillige, når man tager højde for, at de individuelle frivillige kommer med forskellige ressourcer og motivation.

I kapitlet tager vi, ligesom i kapitel 4, udgangspunkt i et analysedatasæt, som består af frivillige, for hvem vi også har oplysninger om det organisationsmiljø, de er en del af. Datasættet består af 512 frivillige fra 48 forskellige organisationer.

5.1. Organisationsmiljøets forskelle dimensioner

I kapitel 2 diskuterede vi ud fra den teoretiske litteratur flere forskellige forhold ved organisationsmiljøet, der kan have betydning for de frivilliges tilfredshed og

ønske om at fortsætte deres frivillige engagement. I den følgende analyse dykker vi empirisk ned i en række af disse dimensioner:

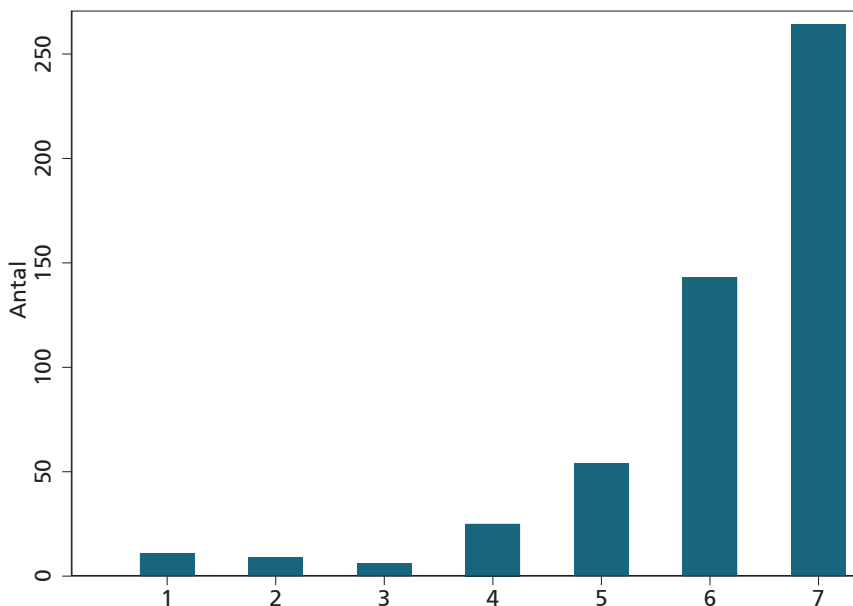
1. Materielle forhold (fx penge og lokaler)
2. Menneskelige ressourcer (ledelse, ansatte og frivillige)
3. Indflydelse og medbestemmelse
4. Formelle retningslinjer og krav (fx krav om kurser, sidemandsoplæring, regler for det frivillige arbejde)
5. Kultur og uformelle praksisser (værdier og normer for det frivillige arbejde samt kultur).

I det følgende skal vi se nærmere på, i hvilket omfang hver af disse dimensioner påvirker de frivilliges tilfredshed og vilje til at fortsætte.

5.2. Tilfredshed og vilje til at fortsætte på tværs af organisationerne

I dette afsnit vil vi indlede med at beskrive, hvordan de frivillige fordeles sig i forhold til tilfredshed og vilje til at fortsætte deres frivillige engagement, inden vi går videre til mere detaljeret at undersøge, hvilke faktorer i organisationsmiljøet som kan påvirke disse forhold.

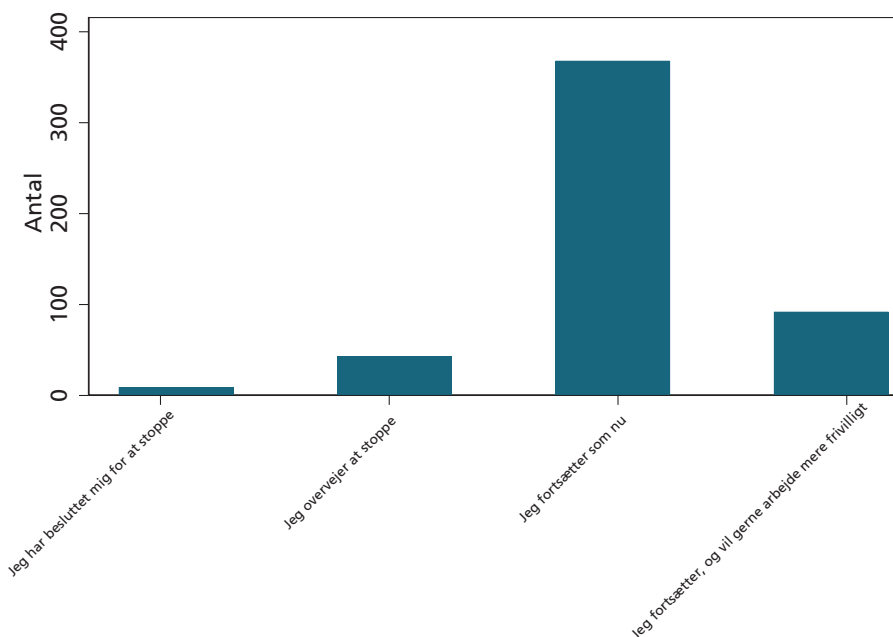
Figur 5.1. De frivilliges tilfredshed på en skala fra 1 til 7.



N = 512 frivillige i 48 organisationer

Overordnet set er der stor tilfredshed blandt de frivillige med deres frivillige arbejde, og der er generelt få frivillige, der overvejer at stoppe, eller som har besluttet sig for at stoppe. I forhold til tilfredshed er de frivillige i spørgeskemaet blevet stillet følgende spørgsmål: ”Alt i alt, hvor tilfreds er du med oplevelsen af at være frivillig i [indsæt organisation], hvor 1 er ”meget utilfreds”, og 7 er ”meget tilfreds”. Den udbredte tilfredshed hos de frivillige kommer til udtryk ved, at 407 ud af de 512 frivillige, eller knap 4 ud af 5, har angivet en tilfredshed på enten 6 eller 7 (se figur 5.1). På grund af den skæve fordeling på tilfredshedsvariablen, har vi valgt at omkode den til en variabel med to udfald. Den omkodede variabel er 1, hvis den frivillige har angivet sin tilfredshed til mellem 6 eller 7 og ellers 0. Et positivt udfald på variabelen angiver altså, at den frivillige er meget tilfreds med oplevelsen af at være frivillig i den organisation, han eller hun er en del af.

Figur 5.2. De frivilliges vilje til at fortsætte



N = 512 frivillige i 48 organisationer

I forhold til at måle de frivilliges vilje til at fortsætte deres engagement i organisationen er de stillet følgende spørgsmål: ”Hvilke af følgende udsagn passer bedst til dine tanker om din fremtid som frivillig i [organisationens navn]?”. Svarmulighederne var ”1) Jeg har besluttet mig for at stoppe, 2) jeg overvejer

at stoppe, 3) jeg fortsætter som nu, 4) jeg fortsætter og vil gerne arbejde mere frivilligt”.

Der er overordnet set få frivillige, som har besluttet eller overvejer at stoppe. Det er således kun 52 ud af de 512 frivillige, eller ca. 1 ud af 10 frivillige, som har besluttet at stoppe eller overvejer at gøre det (se figur 5.2). Vi har derfor også i dette tilfælde valgt at omkode variablen til en variabel med to udfald. Den nye variabel er 1, hvis den frivillige har besluttet eller overvejer at stoppe som frivillig, og ellers 0.

Når der i undersøgelsen overordnet set er stor tilfredshed og få frivillige, der overvejer at stoppe, eller som har besluttet sig for at stoppe, kan det skyldes, at frivillige, som er utilfredse med det frivillige arbejde i den forening, de er en del af, forholdsvis hurtigt vil forlade den. Det betyder, at der blandt de frivillige, som har svaret på spørgeskemaet, sandsynligvis vil være en overvægt af tilfredse frivillige med lang erfaring fra den samme organisation. At tilfredsheden generelt er høj, betyder dog ikke, at vi ikke kan undersøge, hvilke forhold i organisationerne der generelt er med til at styrke tilfredsheden og mindske sandsynligheden for, at de frivillige enten overvejer eller har besluttet sig for at stoppe.

5.3. Individuelle frivillige og deres organisationer

I det følgende skal vi se nærmere på, i hvilket omfang forskellige organisationsmiljøforhold påvirker de frivilliges tilfredshed og vilje til at fortsætte. Dette gør vi ved hjælp af multilevelregressionsanalyse (Lolle, 2017), som er en statistisk teknik, der tillader, at vi kan undersøge sammenhængen mellem de frivilliges tilfredshed og vilje til at fortsætte på den ene side og en række forklarende variable på både individ- og organisationsniveau på den anden. Det betyder, at vi både kan inkludere variable, som varierer mellem organisationerne, men ikke inden for de enkelte organisationer, fx om organisationen har lønnede medarbejdere, og variable, som varierer mellem de enkelte frivillige, fx hvilken uddannelse den enkelte frivillige har.

En vigtig fordel ved multilevelanalyse er, at vi kan adskille den del af variationen i de frivilliges tilfredshed og vilje til at fortsætte, som skyldes forskelle mellem de frivillige, fra den del af variationen, der skyldes forskelle mellem organisationerne. Dette lyder måske teknisk, men det giver et interessant estimat på, hvor stor en del af forskellene i de frivilliges tilfredshed og vilje til at fortsætte der har

rod i deres individuelle karakteristika, motivation og oplevelser, og hvor stor en del som har rod i organisationsmiljøet¹.

Denne indledende analyse – baseret på den såkaldte intraklasse-korrelationskoefficient – indikerer, at henholdsvis 10 og 13 procent af variationen i tilfredshed og vilje til at fortsætte knytter sig til organisationsmiljøet – resten knytter sig til individuelle forskelle mellem de frivillige. Dette kunne indikere, at frivilliges utilfredshed eller ønske om at stoppe ofte knytter sig til individuelle overvejelser og forhold og i mindre grad relaterer sig til de organisationer, de arbejder frivilligt for. Dette er også set i andre internationale undersøgelser (Hustinx, 2010) og kan tolkes på den måde, at overvejelser om at stoppe som frivillig ofte knytter sig til fx ændringer i den enkelte frivilliges helbredsforhold, arbejdsmarkedstilknæytning, uddannelse, familieliv eller lignende, som organisationerne har vanskeligt ved at ændre på.

Resultatet indikerer dog også, at organisationernes arbejde og indsats rent faktisk har en betydning for de frivillige, der er en del af organisationsmiljøet (Brudney & Meijs, 2014; Stukas m.fl., 2009). Her skal man ikke lægge så meget vægt på størrelsen af den konkrete procentsats. Man skal i højere grad være opmærksom på, at vores undersøgelse er lavet i organisationer med en population af frivillige med generelt lang erfaring og høj tilfredshed (altså en selekteret gruppe). Derfor er der grund til at tro, at de organisationsforhold, vi undersøger i det følgende, vil have relativt større betydning for nyligt rekrutterede frivillige med kortere erfaringsbaggrund.

I det følgende vil vi se nærmere på sammenhænge imellem de frivilliges tilfredshed og vilje til at fortsætte og forskellige organisationsforhold. I disse analyser kontrollerer vi for den enkelte frivilliges ressourcer (uddannelse, helbred), demografiske karakteristika (køn, alder) og motivationstype. Disse analyser kan derfor give en indikation på, hvordan de enkelte forhold i organisationsmiljøet alt andet lige påvirker den gennemsnitlige frivilliges tilfredshed og vilje til at fortsætte.

1 Ud over de allerede nævnte analytiske fordele korregerer multilevelregressionsanalyse også for, at individerne, der indgår i analysen, ikke er uafhængige af hinanden, som det ellers antages i almindelig regressionsanalyse, men derimod indlejret i bestemte organisationer. Det betyder, at frivillige inden for den samme organisation forventeligt ligner hinanden mere end to eller flere frivillige fra forskellige organisationer. Når individerne, der indgår i analysen, ikke er uafhængige af hinanden, bliver standardfejlene – som udtrykker usikkerheden på de beregnede estimater – underestimeret i almindelig regressionsanalyse, men det korrigeres der for i multilevelvarianten.

I forhold til betydningen af individuelle forhold viser analyserne overordnet set, at køn, helbred og motivationstype ikke har en signifikant sammenhæng med tilfredshed og vilje til at fortsætte. I forhold til uddannelse viser analyserne, at frivillige som har en lang eller mellemlang videregående uddannelse, har mindre sandsynlighed end personer med lavere uddannelsesniveau for at være meget tilfredse og større sandsynlighed for at overveje at stoppe eller at have taget beslutningen om at gøre det. I forhold til alder viser analyserne, at ældre frivillige har signifikant lavere sandsynlighed for at overveje eller have besluttet at stoppe, selv om de ikke er signifikant mere tilfredse end yngre frivillige. Disse resultater kunne indikere, at yngre frivillige og frivillige med længerevarende uddannelser oftere vil overveje deres fremtidige engagement, hvilket peger i retning af et mere refleksivt forhold til det frivillige engagement (Hustinx & Lammertyn, 2003; Wollebæk m.fl., 2015).

5.4. Materielle forhold

I dette afsnit skal vi se nærmere på, om organisationens materielle forhold påvirker de frivilliges tilfredshed og vilje til at fortsætte. Som indikator for organisationens materielle forhold benytter vi et spørgsmål i surveyen på organisationsniveau, hvor den ansvarlige leder af organisationen er blevet bedt om at angive, hvorvidt foreningen har tilstrækkeligt med plads og lokaler til at afvikle sin aktivitet. Ud over denne indikator ville vi gerne have undersøgt, om der er en sammenhæng imellem en organisations økonomiske råderum og de frivilliges tilfredshed og vilje til at fortsætte. Desværre var de indsamlede budgetoplysninger ikke af en kvalitet, der tillod, at de kunne indgå i analysen. Når det er sagt, kan man dog fremhæve, at det for de frivilliges tilfredshed og vilje til at fortsætte kan være nok så afgørende, hvilke materielle rammer man møder i det daglige foreningsarbejde, end hvor stort organisationsbudgettet er.

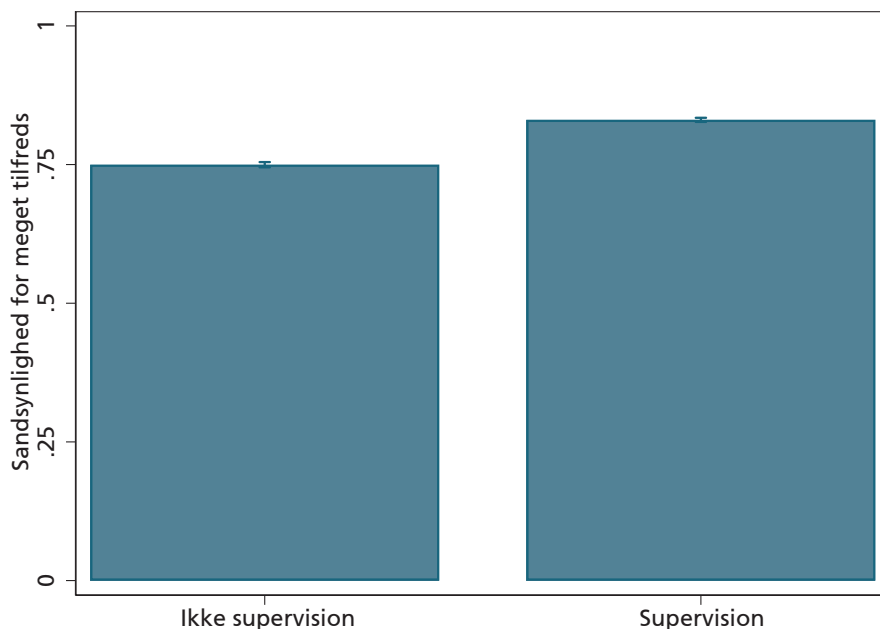
Når vi undersøger sammenhængen, ser det imidlertid ikke ud til, at mangel på plads eller lokaler går ud over de frivilliges tilfredshed eller vilje til at fortsætte. Faktisk indikerer de negative koefficienter, som dog ikke er statistisk signifikante, at frivillige i foreninger, hvor den ansvarlige har angivet pladsmangel som et problem, er mindre tilbøjelige til at være utilfredse eller til at overveje at stoppe. Når pladsmangel ikke ser ud til at genere de frivillige, kunne det også skyldes, at foreninger, som har et godt organisationsmiljø, tiltrækker mange frivillige og brugere, hvilket må antages at være udtryk for, at foreningen er relevant og vigtig, hvilket selvsagt kan give pladsproblemer. Selv om pladsproblemer således ikke i sig selv ser ud til at have betydning for de frivilliges tilfredshed, så viser vores kvalitative analyser i kapitel 7, at de frivilliges møde med de frivillige

organisationers rammer har en betydning. Det er dog typisk andre dimensioner, der lægges vægt på, eksempelvis "atmosfære" og de rumlige muligheder for at møde andre frivillige.

5.5. Menneskelige ressourcer

I dette afsnit skal vi se nærmere på betydningen af de menneskelige ressourcer som er til stede i foreningen til at støtte de frivillige i deres indsats. Konkret vil vi se nærmere på betydningen af, om organisationen har lønnede ansatte eller ej, og om foreningen tilbyder supervision af de frivillige. Teorien vil her antage, at jo større kapacitet og handlerum organisationerne har, jo større vil tilfredshed og vilje til at fortsætte være (Studer & Schnurbein, 2013).

Figur 5.3. Sandsynligheden for tilfredshed opdelt på, om foreningen tilbyder supervision af de frivillige eller ej



N = 512 frivillige i 48 organisationer

Analyserne viser, at det, at foreningen har lønnede medarbejdere såsom ledere og frivilligkoordinatorer, ikke direkte påvirker de frivilliges tilfredshed eller overvejelser om at stoppe. Man kan dog tale om, at ansatte har en indirekte betydning, idet sandsynligheden for, at en forening tilbyder supervision af de frivillige, er højere, hvis foreningen har lønnede ansatte, og muligheden for supervision har

en signifikant sammenhæng med de frivilliges tilfredshed. Ifølge modellen er der ca. 75 procent sandsynlighed for, at de frivillige vil være meget tilfredse i foreninger, som ikke tilbyder supervision, mens det vil være ca. 8 procentpoint højere – altså 83 procent – hvis foreningen tilbyder supervision (se figur 5.3). Analyserne viser også, at der er lavere sandsynlighed for, at de frivillige overvejer eller har besluttet at stoppe, hvis foreningen tilbyder supervision, men denne sammenhæng er ikke stærk nok til at ligge uden for den statistiske usikkerhed. Samlet set indikerer resultaterne altså, at løbende supervision af de frivillige spiller en væsentlig rolle i forhold til at sikre de frivilliges tilfredshed. I kapitel 8 undersøger vi ud fra de kvalitative data, på hvilken måde supervision og andre former for sparring har betydning for de frivilliges arbejde i organisationen.

5.6. Indflydelse og medbestemmelse

I dette afsnit skal vi se nærmere på, om de frivilliges mulighed for at opnå indflydelse og medbestemmelse på foreningens aktiviteter og drift har betydning for deres tilfredshed og vilje til at fortsætte. Konkret vil vi se på, om de frivillige har mulighed for at få indflydelse på foreningens aktiviteter og drift via årlige generalforsamlinger eller tilsvarende møder, på fastlagte møder for frivillige eller ved uformelle samtaler og henvendelser. Dette er et vigtigt spørgsmål, fordi teori om ledelse af frivillige organisationer ofte lægger vægt på, at de frivilliges muligheder for at få indflydelse på organisationen og egne opgaver er en væsentlig del af at sikre et godt frivilligmiljø og dermed også fastholdelse af frivillige (Nesbit m.fl., 2017).

Når vi undersøger sammenhængen, ser vi, at frivillige med mulighed for at opnå indflydelse på opgaver og drift har mindre sandsynlighed for utilfredshed eller overvejelser om at stoppe, men sammenhængen er dog ikke signifikant. Dette kan imidlertid hænge sammen med, at der er meget få frivillige i undersøgelsen, som arbejder frivilligt i foreninger, der ikke giver de frivillige mulighed for at opnå indflydelse og medbestemmelse, hvilket gør det vanskeligt at opnå signifikante resultater, selv om der måtte eksistere en sammenhæng. I kapitel 7 og 8 belyser vi nærmere ud fra de kvalitative data, hvordan de frivilliges oplevelse af ledelse og indflydelse har betydning.

5.7. Formelle retningslinjer og krav

I dette afsnit vil vi undersøge, om formaliseringsgraden i organisationens rekrutteringspraksis, og hvorvidt organisationen tilbyder kompetenceudvikling, påvirker de frivilliges tilfredshed og vilje til at fortsætte. Formaliseringsgraden i

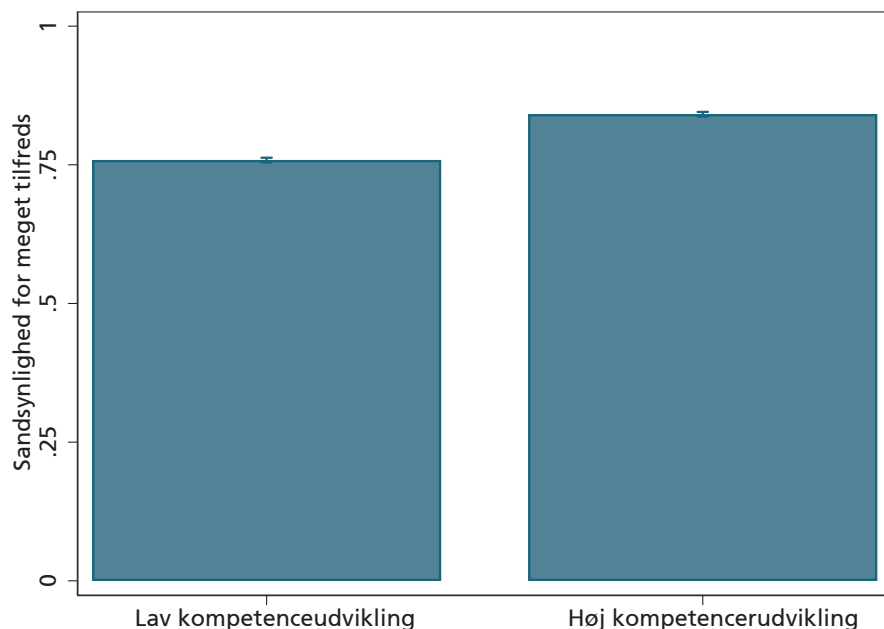
organisationens rekrutteringspraksis er målt ved et additivt indeks. Dette indeks er konstrueret på basis af 6 indikatorer for, hvilke elementer der indgår i foreningens rekrutteringspraksis: 1) Formelle "ansættelsessamtale(r)" med potentielle frivillige, 2) forventningsafstemning mellem foreningen og den frivillige (fx med henblik på at matche den frivilliges ønsker, kompetencer og behov med foreningens ønsker og behov), 3) nedskrevne jobbeskrivelser af den frivilliges opgaver, 4) kompetenceafklaring af frivillige, 5) underskrevne frivilligaftaler eller kontrakter (skriver den frivillige fx under på foreningens værdisæt e.l.), 6) lokale retningslinjer eller manualer (fx regler for, hvordan man omgås i fællesskab mv.). Hvis ingen af disse elementer indgår i foreningens rekrutteringspraksis, indtager variabelen værdien 0, og hvis alle seks elementer indgår, indtager den værdien 6. Derudover er den foreningsansvarlige blevet spurgt, hvor enig han eller hun er i følgende udsagn: "Vores forening udvikler og vedligeholder vores frivilliges kompetencer." Svaret har kunnet angives på en skala fra 1 til 7, hvor 7 er "meget enig". Vi har efterfølgende lavet en variabel, som er 1, hvis den foreningsansvarlige har svaret 6 eller 7, og ellers 0.

Det ser imidlertid ikke ud til, at formaliseringsgraden i organisationens rekrutteringspraksis i sig selv har en signifikant betydning for de frivilliges tilfredshed eller vilje til at fortsætte. Det ses ganske vist, at koefficienterne er negative, hvilket indikerer, at en større formaliseringsgrad hænger sammen med en lavere sandsynlighed for utilfredshed eller overvejelser om at stoppe, men koefficienterne er ikke statistisk signifikante.

Undersøger vi derimod betydningen af, om den foreningsansvarlige har angivet, at organisationen udvikler og vedligeholder de frivilliges kompetencer, kan vi se, at hvis den organisationsansvarlige, der har udfyldt spørgeskemaet, har angivet 6 eller 7 på skalaen over, hvor enig man er i, at organisationen tilbyder kompetenceudvikling, er sandsynligheden for, at de frivillige er tilfredse, større. Figur 5.4 viser den forventede sandsynlighed for høj tilfredshed i foreninger med henholdsvis lavt og højt niveau af kompetenceudvikling. Det fremgår af figuren, at der er ca. 76 procent sandsynlighed for tilfredshed, hvis man er frivillig i en forening med lavt niveau af kompetenceudvikling, hvorimod der er 84 procent sandsynlighed for at være tilfreds, hvis man er frivillig i en forening med højt niveau af kompetenceudvikling.

Samlet set peger disse resultater i retning af, at de formaliserede rammer omkring rekrutteringen af de frivillige har mindre betydning for de frivilliges oplevede tilfredshed, mens muligheden for løbende kompetenceudvikling har en vis betydning.

Figur 5.4. Sandsynligheden for tilfredshed opdelt på, om der i foreningen findes et lavt eller højt niveau af kompetenceudvikling



N = 512 frivillige i 48 organisationer

Det er imidlertid vigtigt at understrege, at dette resultat ikke kan tolkes på den måde, at formaliserede rammer omkring rekrutteringen ikke er vigtige. Ansættelsessamtaler, formelle jobbeskrivelser eller underskrevne kontrakter kan godt være et vigtigt element i organisationernes indledende rekrutteringsarbejde og afklaring af jobmatch og forventninger med potentielle og nye frivillige, uden at det har indflydelse på de erfarne frivilliges oplevelse. I kapitel 7 og 8 arbejder vi videre med betydningen af indflydelse og medbestemmelse ud fra de kvalitative data.

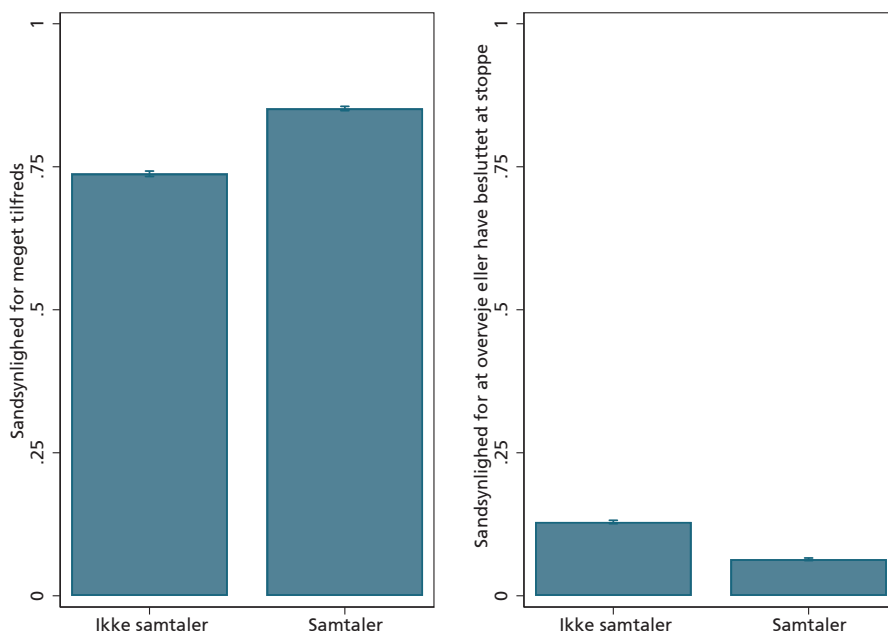
5.8. Kultur og uformelle praksisser

I dette afsnit vil vi se nærmere på betydningen af det, man kan kalde kultur og uformelle praksisser i foreningen, hvilket her dækker over de sociale og kulturelle aktiviteter, som finder sted i foreningen. Mere konkret vil vi se nærmere på, hvilke sociale tiltag man finder i foreningen, herunder om der regelmæssigt afholdes personlige samtaler med de frivillige, om der afholdes sociale aktiviteter såsom fællesspisning, udflugter og lignende, samt om der findes aktiviteter for at anerkende de frivilliges indsats såsom fejring, omtaler i nyhedsbreve,

gaveuddeling, fællesarrangementer og lignende. Teorien om ledelse af frivillige organisationer fremhæver her betydningen af fællesskab, anerkendelse og respektfuld ledelse for et godt miljø blandt de frivillige (Brudney & Meijs, 2014), mens omvendt konfliktfyldte miljøer har en negativ indflydelse på de frivilliges tilfredshed og motivation for at fastholde engagementet (Hustinx, 2010).

Denne analyse viser, at kulturen og de uformelle praksisser generelt har betydning for de frivilliges tilfredshed og vilje til at fortsætte. Først ser vi, at der er en signifikant sammenhæng mellem, om der regelmæssigt afholdes samtaler med de frivillige, og deres tilfredshed og vilje til at fortsætte. Ifølge modellen er der ca. 74 procent sandsynlighed for, at de frivillige er meget tilfredse, hvis der ikke afholdes regelmæssige samtaler, hvorimod der er 85 procent sandsynlighed for, at de er meget tilfredse, hvis sådanne samtaler afholdes. Analysen viser endvidere, at ca. 13 procent af de frivillige har overvejet eller besluttet at stoppe, hvis der ikke afholdes regelmæssige samtaler, hvorimod tallet er 6 procent, hvis sådanne samtaler afholdes (se figur 5.5).

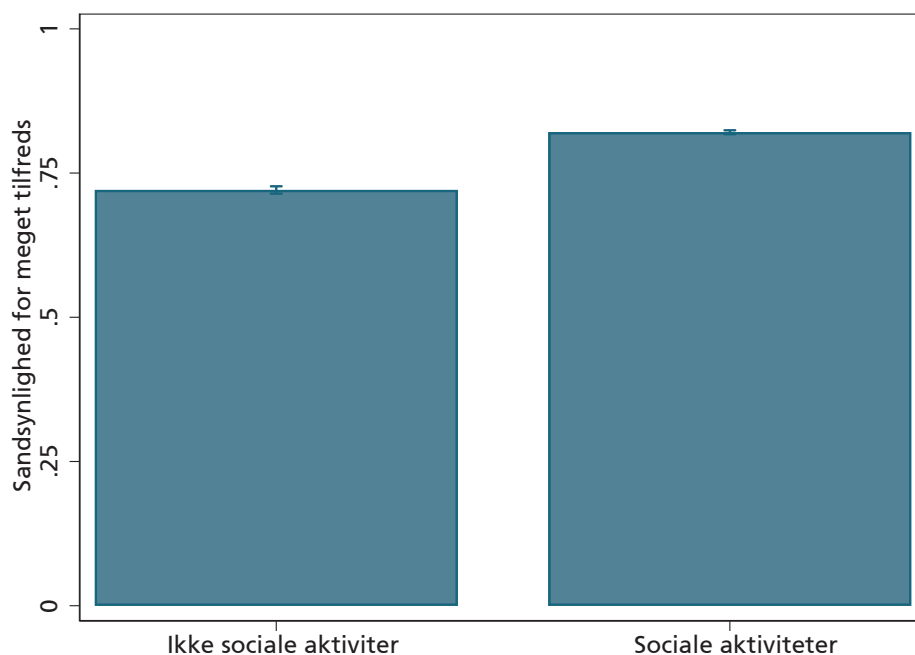
Figur 5.5. Sandsynligheden for tilfredshed og overvejelser eller beslutning om at stoppe opdelt på, om der regelmæssigt afholdes samtaler med de frivillige.



N = 512 frivillige i 48 organisationer

Analysen viser også en signifikant sammenhæng imellem, at der afholdes sociale aktiviteter såsom fællesspisning eller udflugter, og de frivilliges tilfredshed. Ifølge modellen er der således 72 procent sandsynlighed for, at de frivillige er meget tilfredse i foreninger, hvor denne type arrangementer ikke afholdes, sammenlignet med ca. 82 procent, hvis de afholdes (se figur 5.6).

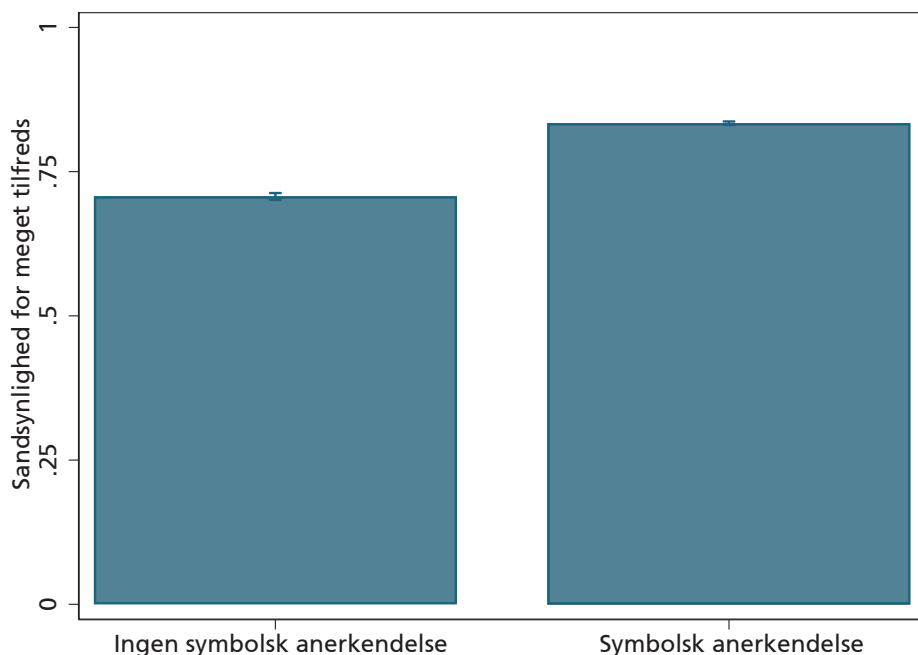
Figur 5.6. Sandsynligheden for tilfredshed opdelt på, om der i foreningen afholdes sociale aktiviteter såsom fællesspisning og udflugter.



N = 512 frivillige i 48 organisationer

Vi finder ligeledes en signifikant sammenhæng imellem, om der i foreningen findes aktiviteter for at anerkende de frivilliges indsats såsom fejrringer, omtaler i nyhedsbreve, gaveuddeling, fællesarrangementer og lignende. Ifølge modellen er der ca. 71 procent sandsynlighed for, at de frivillige er meget tilfredse, hvis denne type aktiviteter ikke findes, hvorimod sandsynligheden er ca. 83 procent, hvis sådanne aktiviteter findes (se figur 5.7).

Figur 5.7. Sandsynligheden for tilfredshed opdelt på, om der i foreningen findes aktiviteter for at anerkende de frivilliges indsats såsom fejring, omtaler i nyhedsbreve, gaveuddeling, fællesarrangementer og lign.



N = 512 frivillige i 48 organisationer

5.9. Konklusion

I denne del af analysen har vi undersøgt organisationsmiljøernes betydning for dels de frivilliges oplevelse af tilfredshed med den organisation, de er frivillige i, dels deres ønske om at fortsætte som frivillige i den samme organisation.

Samlet set viser analyserne, at selv om den største del af de frivilliges overvejelser om at stoppe eller fortsætte deres engagement knytter sig til de frivillige personers livsfase og livssituation, så har det arbejde, som organisationerne gør for at støtte de frivillige og skabe gode rammer for deres virke, betydning. Imidlertid finder vi, at de dimensioner af ledelse og organisering, vi har undersøgt, har betydning på forskellig måde.

For det første kan vi sige, at de materielle rammer i form af lokaler og plads ikke i sig selv ser ud til at være afgørende for de frivilliges tilfredshed. Der er formentlig en nedre grænse, men inden for de relativt veletablerede frivillige sociale

organisationer, der indgår i denne undersøgelse, ser denne dimension ikke ud til at have selvstændig betydning. Det betyder, at for de organisationer, der arbejder med at hjælpe og støtte udsatte grupper i det danske samfund, er det ikke de fysiske rammer, som ser ud til at stille sig hindrende i vejen for det frivillige sociale arbejde. Derimod kan der være andre dimensioner ved de materielle og virtuelle rammer, der er vanskelige at måle kvantitativt, som har betydning. Det analyserer vi nærmere i kapitel 7 og 8.

Humane ressourcer i form af ansatte ser – måske overraskende – ikke ud til i sig selv at have direkte betydning for de frivilliges tilfredshed og ønske om at fortsætte. Men i og med, at ansatte ofte er en forudsætning for at kunne tilbyde de frivillige støtte, fx i form af supervision, så kan organisationernes humane ressourcer i form af ansatte alligevel siges at have indirekte betydning, idet muligheden for supervision er positivt forbundet med de frivilliges tilfredshed.

Ligeledes finder vi heller ikke en direkte sammenhæng mellem, hvor formaliserede rammerne omkring rekruttering og placering af frivillige er, og de frivilliges tilfredshed. Men derfor kan denne dimension godt have indirekte betydning. Man kan godt forestille sig, at veletablerede og formaliserede rammer for rekruttering og placering af frivillige er et vigtigt led i at sikre den rette rekruttering og således en forudsætning for den senere oplevede tilfredshed blandt frivillige. Men det er naturligvis også muligt, at det ikke i sig selv er formaliseringen af rekrutteringen, der sikrer rekrutteringen af de rette frivillige. Hvis organisationen i kraft af gode netværk er i stand til at sikre rekruttering af velfungerende frivillige, så er formaliseringen i sig selv ikke nødvendigvis en betingelse for trivsel og tilfredshed. I kapitel 6 ser vi nærmere på forskellige rekrutteringsstrategier og betydningen af formalisering for forskellige måder at rekruttere frivillige på.

De to dimensioner, som ud fra analysen viser sig at have direkte betydning for de frivilliges tilfredshed og ønske om at fortsætte, er dels det, vi kan kalde den processuelle støtte, dels anerkendelsen af de frivilliges virke og indsatser.

Den processuelle støtte i form af supervision, mulighed for kompetenceudvikling og løbende adgang til samtaler med ledere (enten ansatte eller frivillige) har betydning for både tilfredshed og ønske om at fortsætte som frivillig. Dette er et meget vigtigt resultat for de frivillige organisationer, idet adgangen til sådanne former for støtte og den løbende respons, der ligger i dem, samt muligheden for at udvikle sig som frivillig ser ud til at have selvstændig betydning. I kapitel 7 og 8 arbejder vi videre med betydningen af forventningsafstemning og ledelse.

Endelig har sociale aktiviteter og forskellige former for anerkendelse af de frivillige selvstændig betydning. Den direkte kontakt med ledelse og andre frivillige samt den løbende opmærksomhed og anerkendelse er altså vigtige opmærksom-

hedspunkter for de frivillige sociale organisationer. Især større og mere centraliserede organisationer, hvor afstanden mellem ledelse og frivillige – organisatorisk og/eller geografisk – kan være større, skal være opmærksomme på betydningen af den direkte adgang og løbende kontakt. Mindre organisationer og mere lokalt forankrede organisationer, hvor den direkte kontakt og løbende støtte af de frivillige er umiddelbart tilgængelig, har muligvis mindre udfordringer. Dette kan muligvis også medvirke til at forklare, at antallet af ansatte ikke i sig selv er afgørende for den oplevede tilfredshed blandt de frivillige. I kapitlerne 7 og 8 arbejder vi videre med betydningen af løbende støtte, anerkendelse og fællesskaber blandt de frivillige.

I de følgende kapitler dykker vi nu ned i undersøgelsens kvalitative datamateriale for at belyse de faktorer, der fremmer og hæmmer rekruttering og fastholdelse nærmere. Det gør vi ved at følge de frivilliges rekrutteringsveje ind i organisationerne (kapitel 6), de frivilliges ankomst og første tid i organisationerne (kapitel 7) og de frivilliges hverdag i organisationerne (kapitel 8). Disse analyser supplerer og nuancerer de kvantitative resultater, vi har præsenteret i kapitel 4 og 5.

Kapitel 6

Rekrutteringsstrategier og de frivilliges indledende match med værdier, opgaver og hverdagsliv

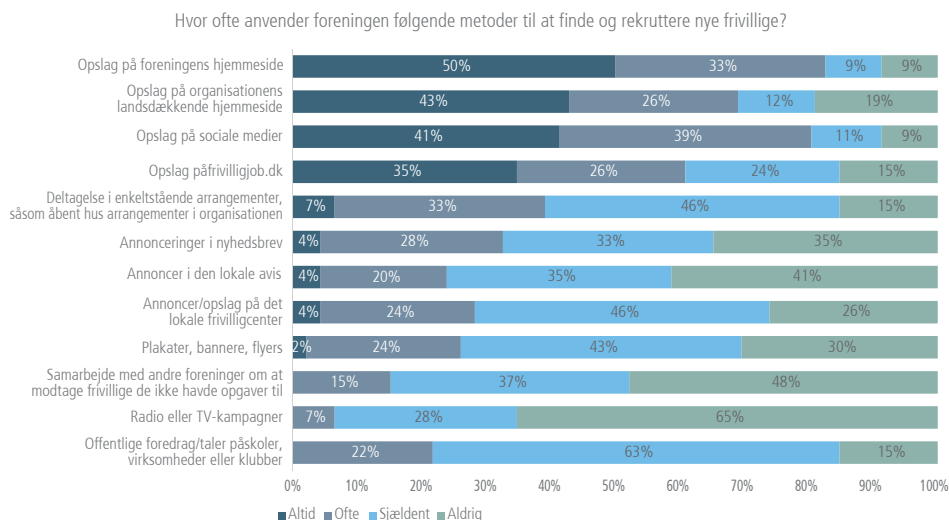
I dette kapitel diskuterer vi de problemstillinger, der knytter sig til de indledende dele af rekrutteringsprocessen. Vi fokuserer på de kanaler og strategier, de frivillige rekrutteres ad, og vi fokuserer på overvejelserne hos de frivillige om, hvordan de forskellige organisationers formål, værdigrundlag og opgaver matches med opbyggede kompetencer og levede erfaringer hos de frivillige eller med ønsket om opbygning af sådanne erfaringer og kompetencer. Vi berører også kort betydningen af indpasningen af det frivillige engagement i de frivilliges øvrige hverdagsliv og forpligtelser. Vi afslutter med en kort opsamling af de punkter, som frivillige organisationer med fordel kan være opmærksomme på i de første dele af rekrutteringsprocessen.

6.1. Rekrutteringskanaler og strategier

Rekrutteringen til de frivillige sociale organisationer starter ved de kanaler eller veje, der leder de frivilliges interesse eller opmærksomhed i retning af en bestemt organisation eller en særlig sag. Rekrutteringsmuligheder og barrierer afhænger dels af de rekrutteringskanaler, som organisationerne benytter eller foretrækker, dels af den eksponering og opmærksomhed, som organisationerne og deres målgrupper har i forskellige sammenhænge og miljøer.

Fra den kvantitative del af vores undersøgelse ved vi, at de frivillige sociale organisationer benytter en bred vifte af metoder til at gøre opmærksom på mulighederne for at arbejde frivilligt og til at rekruttere nye frivillige som vist i figur 6.1.

Figur 6.1. Frivillige sociale organisationers brug af metoder til rekruttering



N = 46

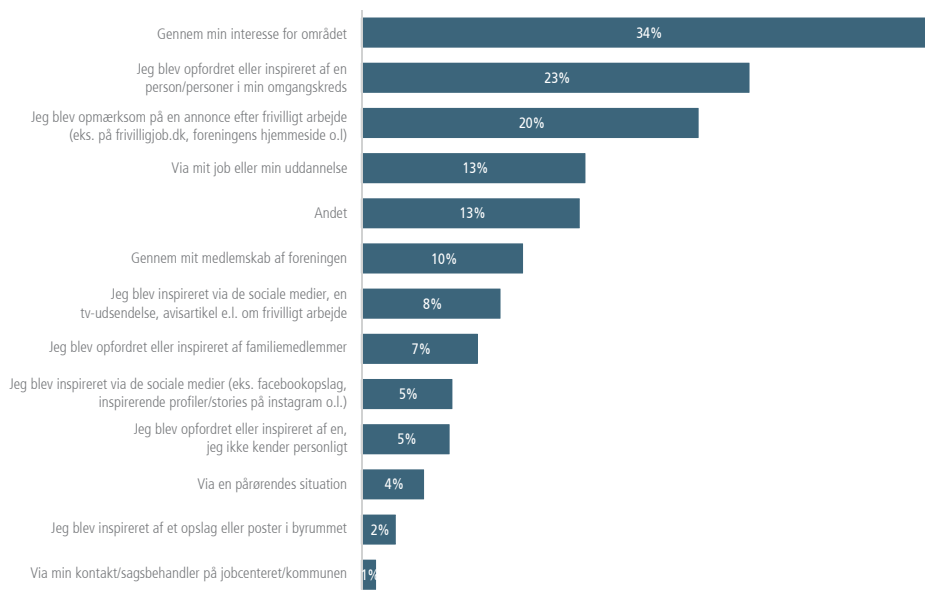
Opslag på hjemmesider og brug af jobportaler som frivilligjob.dk samt sociale medier er meget udbredte og ser ud til at have overhalet klassiske opslag i nyhedsbreve og aviser.

Fra de kvantitative data ved vi endvidere, at organisationernes brede vifte af opslag modsvares af, at der findes mange forskellige veje ind i organisationerne for de frivillige, som det fremgår af figur 6.2.

De frivilliges egen interesse er i mange tilfælde afgørende for, at de selv op søger mulighederne. Også opfordringer fra bekendte eller kammerater spiller en vigtig rolle. Men job og uddannelse spiller også en rolle, ligesom opslag på hjemmesider, både organisationens egne og brede platforme som frivilligjob.dk, sammen med opslag på sociale medier som Facebook og LinkedIn samt mere traditionelle annoncer, pjecer og nyhedsbreve.

Undersøgelserne er ikke helt sammenlignelige, men i forhold til de bredere befolkningsundersøgelser (Espersen m.fl., 2021), så finder vi nogenlunde den samme rangorden som den, der gælder for de bredere velfærdsområder. På disse områder ser det ud til, at de mange rekrutteringskanaler, som organisationerne benytter, modsvares af, at frivillige har mange veje ind. I modsætning til mange andre områder af den frivillige sektor, hvor personlige netværk og opfordringer er mere afgørende, kan rekrutterings- og kommunikationsstrategier derfor spille en rolle, når det gælder rekruttering til det frivillige sociale arbejde.

Figur 6.2. Frivilliges svar på, hvordan de blev opmærksomme på muligheden for at arbejde frivilligt.



N = 586

Ud fra det kvalitative materiale i undersøgelsen skitserer vi derfor i det følgende to hovedtyper af rekrutteringsstrategier. De to strategier er idealtyper, der i de konkrete organisationers rekrutteringsarbejde kan mikses i forskellige blandingsforhold. Formålet med at fremstille idealtyperne hver for sig er imidlertid, at det på den måde bliver lettere at få øje på de fordele og ulemper, som de hver især rummer.

Den første er en udadrettet og bred strategi, hvor der benyttes mange kanaler i flere forskellige formater og medier, såvel online som offline. En sådan ”kampagnestrategi” kræver en centraliseret organisation, der kan koordinere opslag og kampagner og ikke mindst håndtere henvendelser fra mange frivillige. Den anden strategi er mere intern og netværksbaseret, hvor der benyttes færre kanaler og færre formater. ”Netværksstrategien” er enten lokal og koblet til personlige netværk, eller den er knyttet til en bestemt sag, der appellerer til bestemte interessegrupper, som fx medlemmer af en interesseorganisation.

I vores undersøgelse er der eksempler på begge strategier. Et eksempel på kampagnestrategien, hvor der laves opslag efter frivillige på mange platforme, kommer fra et landsdækkende mentorprogram. Her er det en leder, der folder rekrutteringsprocessen ud:

”En rekrutteringsproces det er, at vi har måske en annonce på Facebook, eller det kan også være Ud & Se eller pressehistorier i en lokalavis eller et eller et eller andet om et barn og en mentor. Og så er der en potentiel mentor, der ser det og kigger ind på vores hjemmeside. Og sender så en ansøgning eller en første interesseitkendegivelse i hvert fald. Så bliver de ringet op af nogle HR-frivillige, vi har om aftenen, som ringer og snakker med dem, om det overhovedet er relevant at gå videre. Nogle har bare fået en pludselig indskydelse, og nogle egner sig slet ikke eller har slet ikke forstået, hvad det lige var, da de så det. Hvis de så stadigvæk er relevante og interessante, jamen så sender de en ansøgning, og den bliver så vurderet, og så kommer der en personlig interviewer, de er også frivillige, de tager hjem til vedkommende og interviewer vedkommende i eget hjem. Og hvis man så er godkendt dér, så kommer man på uddannelsesweekend, det er så kun en dag, men altså en hel lørdag, på et eller andet tidspunkt, og så bliver man ’preppet’ i, hvordan man skal håndtere det her barn, og så bliver man så matchet med et barn” (leder, mentorprogram).

Andre organisationer i materialet har tilsvarende rekrutteringsstrategier, der kombinerer en bred eksponering af organisationen på sociale medier eller klassiske medier som aviser og magasiner med formaliserede ansøgningssystemer, der tilgås via hjemmesider. Strategien kræver ressourcer og kompetencer til at skabe opmærksomhed og synlighed og kræver samtidig mandskab (typisk frivillige) til at håndtere og sortere i henvendelser fra potentielle frivillige. Strategien kræver også relativt mange ressourcer til samtaler og matchning af frivillige til relevante aktiviteter eller opgaver samt 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 områder, hvor puljen af potentielle og oplagte frivillige er stor. Et mentorprogram fortæller eksempelvis om, at det for deres vedkommende er langt lettere at rekruttere frivillige i de tætbefolkede byområder, hvor der er mange ressourcestærke og veluddannede frivillige, som mentorarbejdet for børn appellerer til, mens det er noget vanskeligere at tiltrække frivillige til organisationens arbejde i tyndere befolkede landområder. En leder fra en ungerådgivning i vores materiale giver samme indtryk af, at rekruttering af frivillige nærmest går af sig selv i de store byer med mange unge under uddannelse, der matcher opgaverne med støtte og samtaler med unge med psykiske udfordringer:

”De frivillige er kommet til os. De har ligesom fundet os og fundet ud af, at vi er åbnet op, og søgte via, vi har sådan et ... jobmatchsystem. De går ind på vores hjemmeside og søger derigennem, om de ønsker, der er kommunikationsfrivillige

eller ungerådsgiver. Og så bliver de kaldt ind til samtaler. Og det er kun, fordi der lige har været en i Vestdanmark, altså sådan en kampagne på sociale medier, vi søger frivillige, men det har primært egentlig været de andre centre, der har behov for frivillige, Ikke lige os p.t.” (leder, ungerådsgivning).

Rekruttering gennem en bred, men samtidig centralt koordineret strategi ser med andre ord ud til at fungere bedst i større byområder, mens det ser ud til at være vanskeligere at rekruttere frivillige på denne måde i de tyndere befolkede dele af landet, hvor udbuddet af frivillige (og måske især potentielle frivillige under uddannelse) med uddannelses- og jobprofiler, der matcher målgruppen, er mindre. Frivillige organisationer, der primært benytter brede rekrutteringsstrategier, 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. Denne helt centrale udfordring trækkes frem af en leder fra en landsdækkende mentorordning:

”Man kan sige, jo mere kendt man bliver, jo nemmere er det trods alt. Altså, der hvor vi har svært ved at rekruttere, det har noget med geografi at gøre, primært, altså det er Udkantsdanmark, det er dér, vi har problemerne, altid. Vi har ikke problemer med at rekruttere i storbyer. [...] Vi er til alle steder. Børnene bor overalt i byen. Altså, de bor faktisk primært i Udkantsdanmark, vi har ikke særlig mange i storbyerne, selvfølgelig også mange, men vi har rigtig mange, der bor i Kalundborg eller i Thisted eller whatever. Der er ikke så mange ressourcestærke folk, der ønsker at gå ind i et frivilligt arbejde; det er bare færre. Så det er dér, vi har udfordringer, helt klart, altid” (leder, mentorprogram).

Den anden strategi, som vi betegner ”netværksstrategien”, hvor der benyttes færre kanaler i færre formater, findes i to versioner. Den første af disse er lokal og koblet til personlige netværk, hvor rekrutteringen er baseret på opfordringer eller personlige bekendtskaber med andre frivillige eller ledere i organisationen. Her er det en frivillig fra en landsdækkende patientforening, der fortæller om en sådan rekrutteringspraksis:

”Og det starter med, at du lægger mærke til, hvem kommer jævnligt på holdet, ikke. Og dem lærer man at kende, ikke. Og af dem, der skal man også sådan lige ... hvad kalder man sådan noget, caste, ... hvem af dem, der kommer altid, har sådan ligesom den ... altså, både den sociale og den faglige kompetence til at være træner på et hold. Du må ikke være sådan vrissen af natur, vel, det går slet ikke. Altså, hvem har de menneskelige egenskaber, der skal til. Og hvem kan man sådan forvente også har holdningen, at vi er et motionshold, og at vi løber på den og den måde, ikke” (frivillig, patientforening).

Andre organisationer benytter også mere opsøgende strategier, fx i bolig-områder, hvor målgruppen for organisationens indsatser og formål er bosat. En organisation for etniske minoritetskvinder fortæller eksempelvis om en meget opsøgende lokal strategi:

"Men, men det, der har givet det største resultat, det har været ude, ringet på døren og have en invitation med; og efter vi havde fået uddannet de første, der kunne nogle forskellige sprog, så var det jo nogle af dem, der var med ude og ringe på dørene" (leder, organisation for etniske minoritetskvinder).

Den anden version af netværksstrategien er knyttet til en bestemt sag, der appellerer til bestemte interessegrupper, som fx medlemmer af en interesseorganisation. En patientforening i vores materiale fortæller eksempelvis om, at de primært rekrutterer inden for egen medlemskreds:

"Og det, jeg har gjort, det er, at jeg først har skrevet ud til medlemmerne, og det er faktisk vores primære rekrutteringsbase, det er vores egne medlemmer. ... Der kommer nemlig nye til, desværre, hele tiden, så det er faktisk noget, man kan gentage, den proces, med jævne mellemrum, fordi lige pludselig, bum, så er der en ny, hvor det lige på det tidspunkt i deres liv tiltaler dem. Eller nogle lige har brug for lidt tid til at få noget på afstand, og så får de henvendelsen igen, og så slår de til. Så der er en fødekæde der automatisk" (leder, patientforening).

Fordelene ved de mere snævre netværksstrategier er, at de kræver færre ressourcer og et mindre professionaliseret kommunikationsapparat kombineret med, at de frivillige ofte i forvejen vil have kendskab til organisationens formål og de frivillige opgaver. Det betyder, at organisationen ofte mere ubesværet kan matche frivillige til passende opgaver og samtidig skal bruge færre ressourcer på introduktion og oplæring. Omvendt er svagheden, at strategien er meget afhængig af, at lokale ledere og frivillige har tilstrækkeligt med tid til opsøgende arbejde. Samtidig kan det være en udfordring, at puljen af frivillige, som organisationen kan appellere til, afhænger meget af lokale ledere og frivilliges netværk, hvilket kan gøre antallet af potentielle frivillige relativt lille og også relativt ensartet, hvis der rekrutteres fra bestemte sociale miljøer.

I det følgende går vi i dybden med en række af de problemstillinger og udfordringer, som organisationernes forskellige rekrutteringsstrategier skaber, når de kobles med de frivilliges forskellige interesser, motivationer og livsløb.

6.2. At matche værdier

Uanset hvilke typer af rekrutteringsstrategier de frivillige organisationer benytter, skal organisationens formål, værdigrundlag, målgruppe eller opgaver kunne kobles med den potentielle frivilliges motivation og interesser, hvis interessen

skal resultere i en faktisk rekruttering. I den brede, åbne strategi er det det, som den indledende screening og oplæring skal afklare, mens de personlige netværk og kendskab sikrer det samme i de mere smalle og snævre strategier.

I de indledende rekrutteringsprocesser er organisationerne afhængige af, at de frivillige kan identificere sig med og genkende sig selv i organisationens værdigrundlag og formål. I mange tilfælde er det "sympatien" med målgruppen og ønsket om at gøre noget for denne gruppe, der står i forgrunden, som vi også viste i den kvantitative analyse af motiver (se kapitel 4). Det er ofte sympatien, der i første omgang trækker de frivillige i en bestemt retning. Organisationens værdigrundlag og arbejde (organisationens "mission") er derefter det, der er afgørende for, hvor den frivillige placerer sit engagement. Hvis eksempelvis udsatte børn er den målgruppe, der tiltrækker sig sympati, så kan et mentorprogramms bidrag til at udjævne sociale forskelle være det, der sikrer den frivilliges identifikation med værdigrundlaget.

Den centrale pointe er, at rekruttering afhænger af, at der er en vis overensstemmelse (kongruens) mellem de frivilliges værdier og motiver og den frivillige organisations værdigrundlag og formål (Englert m.fl., 2019). De følgende citater fra frivillige, der er engagerede i forskellige organisationer og optaget af forskellige målgruppers problemer, illustrerer alle vigtigheden af dette match mellem organisationens og de frivilliges værdiorientering:

"Jamen jeg valgte super-meget Ungerådgivningen, netop fordi at de unge kan tale om hvilke som helst problemer på hvilket som helst tidspunkt, havde jeg nær sagt, på åbningstider, ikke. De er så tilgængelige for de unge, det er i hvert fald den måde, de har promoveret sig selv, de er megatilgængelige, og man kan tale om alt, og det syntes jeg er noget af det vigtigste lige nu, især når man kigger på den mistrivsel, der er blandt unge og børn" (frivillig, ungerådgivning).

"Og så synes jeg bare, at det lød som en meget fin sag, de her børn, som har dårlige livsvilkår og så videre, hvorfor ikke prøve mig frem der? Det var meget, meget vigtigt for mig, at jeg også fandt noget, som der var meningsfuldt for mig, altså som giver mening for mig, at jeg involverede mig i" (frivillig, mentorprogram).

"Og så, ja altså, man kan sige, det var jo kun, fordi organisationen et eller andet sted i mit hoved stod for noget godt. Så det har jo været sådan en kombination af, at der lige meldte sig den mulighed, og så at jeg vidste på en eller anden måde, hvad organisationen var. [...] ... Jeg vidste bare, det var noget med nogle, der hjalp. Det var noget godt, ikke" (frivillig, organisation for udsatte familier).

De frivillige organisationer konkurrerer på et marked om opmærksomhed blandt de frivillige og er afhængige af at have enten et godt omdømme eller et

kendt værdigrundlag, som især de potentielle frivillige, der ikke har personligt kendskab, netværk eller erfaring, kan læne sig op ad i deres søgestrategier. Sympati med målgruppen, det vil sige ønsket om at gøre en indsats for en socialt udsat gruppe og kendskabet til eller indtrykket af organisationens bidrag til at løse målgruppens problemer, er to afgørende elementer i de potentielle frivilliges afklaring af, hvor de vil placere deres interesse for at gøre en frivillig indsats.

De frivillige organisationer fungerer som steder og muligheder, hvor de frivillige kan placere eller investere deres tid i overensstemmelse med værdier og formål, som de frivillige finder vigtige. De frivillige vurderer derfor, om den frivillige organisation er det rigtige sted for dem; de ”prøver sig frem”, som den frivillige i citatet oven for formulerer det. En tydelig sag, der kommunikerer klart, gør det lettere for potentielle frivillige at vurdere, om organisationen kunne være et oplagt sted at placere sit engagement.

Kommunikationen af formål og værdier er imidlertid lettere på nogle områder end andre. Et eksempel på en enkel og overbevisende kommunikation kommer fra Røde Kors’ vågetjeneste. Her tjener mottoet ”ingen skal dø alene” både til at skabe opmærksomhed og genkendelighed i forhold til sagen, samtidig med at det appellerer til potentielle frivilliges ansvarsfølelse og sympati (Casperen m.fl., 2022). Omvendt har vi i vores materiale også set eksempler, hvor det kræver et stort arbejde at oversætte og forklare selve begrebet eller ideen om frivillighed til potentielle frivillige. Det var fx gældende i en organisation for etniske minoritetskvinder, hvor en af barriererne for rekruttering var mistillid til organisationen, fordi selve ideen om en fri og uafhængig frivillig sektor er kulturelt ukendt.

Mens overensstemmelse – eller match – med hensyn til værdier og formål ofte vil være en nødvendig betingelse for rekruttering, er det ikke en tilstrækkelig betingelse. Overensstemmelse på værdiplanet er det, der kan sikre identifikation og sympati med organisationens målgruppe og med organisationens mission. Men dette match er ikke tilstrækkeligt i rekrutteringsprocessen.

To yderligere elementer viser sig ofte at være afgørende. For det første skal frivilligopgaven matche den frivilliges kompetence, erfaringer eller ønsker, for det andet skal frivilligopgaven matche den frivilliges øvrige forpligtelser i hverdagslivet. I de følgende to afsnit belyser vi disse komponenter i den indledende del af rekrutteringsprocessen.

6.3. At matche opgaver og kompetencer

Frivilligopgaven skal matche den frivilliges kompetencer eller det, den frivillige opfatter som sine personlige kvaliteter eller lignende. Ofte har disse kompeten-

cer referencer til personlige erfaringer, uddannelsesbaggrund eller erhvervserfaring. Fortællingerne kan være ret forskelligartede, men de handler som regel om et ”supplementært match” (Englert m.fl., 2019) – det vil sige, at den frivilliges kompetencer supplerer organisationens behov. De frivillige fortæller ofte om, at de med deres personlige baggrund, kompetencer eller erfaringer har haft en forestilling om, at de passede ind i netop denne organisation eller den type af opgave, som organisationen efterspurgte. Erfaringerne eller kompetencerne har ofte noget at gøre med uddannelsesbaggrund, som det fremgår af disse to frivillige fra to forskellige organisationer:

Friv.: ”Og så er jeg også uddannet psykoterapeut og har haft min egen praksis, bare lige for at give et lille ... det giver også mening, hvorfor jeg så interesserer mig for Ungerådgivningen, og hvor lang tid jeg har interesseret mig for dem, det har jeg gjort siden psykoterapeutuddannelsen.

Intv.: Men det var det her med at kunne vejlede nogen, uden at der er faste mål og tema?

Friv.: Ja, lige præcis, at møde dem i øjenhøjde på en eller anden måde, og hvor man ikke bruger alt for meget faglighed praktisk, kan man sige, ikke.

Intv.: Ja okay. Havde du haft noget med unge at gøre før? I dit fag? Eller uddannelse? Eller sådan noget?

Friv.: Ja, jeg havde terapisaftaler med unge under min uddannelse. [...] Ja, og det var også derfor, jeg syntes, det var fedt, at de kunne komme et gratis sted” (frivillig, ungerådgivning).

”Og jeg havde boet nogle år i udlandet og flyttede tilbage, og jeg har tidligere lavet lektiehjælp. Men [...] hvor det var betalt. Så det var ikke frivilligt. Men ja, så jeg havde været i udlandet i nogle år og kommet hjem og savnede egentlig at undervise ... Fordi det gør jeg ikke på mit arbejde, og det er sådan en ting, jeg godt kan lide. Og jeg synes, det der lektiehjælp er rigtig fedt, fordi det er sådan en-til-en” (frivillig, ungdomsorganisation).

Men også andre typer af erfaringer, fx fra det private erhvervsliv, kan være afgørende, som i dette tilfælde med en frivillig fra en patientforening:

Friv.: ”Og så var det jo netop, fordi at det var noget opstart og sådan noget, det synes jeg er spændende, det har jeg så levet af det meste af mit liv; at opstarte forskellige små virksomheder og større virksomheder, ikke, inden for mit felt, som er medicinalindustrien.

Intv.: Okay, så det var faktisk også det, der motiverede dig, det var det der med at starte noget op i virkeligheden?

Friv.: Ja, det tror jeg, fordi det, ja, sådan er det” (frivillig, patientforening).

At kunne se sig selv i opgaven og have en positiv forventning om at kunne bidrage til den frivillige organisations opgaveløsning er således i mange af de frivilliges fortællinger en væsentlig del af den indledende rekrutteringsproces. Dette peger på to væsentlige praktiske pointer for de frivillige organisationers rekrutteringsstrategier:

Den første pointe er, at personlige historier, hvor frivillige beretter om deres baggrund, og hvordan de kom ind i organisationen, kan være stærke redskaber i de frivillige organisationers kommunikation. Mange organisationer benytter da også sådanne personlige fortællinger eller cases på deres hjemmesider, der skal være med til at åbne potentielle frivilliges øjne for, at de kan se sig selv som en, der passer ind eller udfylder et behov, organisationen har. Her er det eksempelvis en frivillig fra et mentorprogram, der fortæller om, hvordan en personlig oplevelse var udslagsgivende:

”Det, der rørte mig, det var pigen, altså mentorbarnet, hvor hun sad og sagde: ’det underlige er, at [mentoren] ved alt, hun er ligesom Google’, og ... det ramte mig personligt. Altså, jeg er fra dengang, hvor paratviden talte i skolen, og med salmevers, og jeg er ... folk er tit blevet rystet over min paratviden og så videre [...] og jeg kan stort set slå alle til vægs i Trivial Pursuit. [...] Og da hun deler det med Google, der ramte hun, pigen, ikke? Og så den måde hun kiggede på [mentoren] på, ikke? Og der ... jeg spejlede mig så meget” (Frivillig, mentorprogram).

De fortællinger, vi har trukket frem her, er imidlertid også meget forskellige. For de frivillige organisationer kan det derfor være en vigtig pointe også at trække de atypiske historier frem, der åbner organisationerne for erfaringer og baggrunde, der er mindre oplagte eller typiske. Fortællingerne har nemlig også den ulempe eller bagside, at de kan være med til at ”stilisere” (eller standardisere) de forventninger, som potentielle frivillige kan have til, hvilken baggrund eller hvilken type erfaring man skal have for at kunne være frivillig hos netop denne organisation. Mens fortællingerne således kan åbne for rekrutteringer, kan de også lukke ned i de tilfælde, hvor potentielle frivillige ikke genkender sig selv i organisationens fremstilling af sig selv via de beretninger, organisationen udvælger.

Et eksempel på en type af kommunikation, der også kan være med til at lukke ned, kan være brugen af særlige ord som ”omsorg”, ”relationer” eller ”nærhed”, som optræder i mange frivillige sociale organisationers beskrivelse af sig selv. Selv om det ikke er intenderet, så opleves den slags ord i vores kultur ofte som kvaliteter, der er knyttet til det kvindelige køn (Perregaard, 2020; Ebsen m.fl., 2021). Som konsekvens heraf kan potentielle mandlige frivillige ledes til at tænke, at den type af frivilligt arbejde ikke er noget for dem. Frivillige organisatio-

ner kan dermed med fordel også trække de mere atypiske frivillige frem i deres kommunikation i et forsøg på at tiltrække frivillige fra grupper, der er svære at rekruttere fra. Ligeledes kan de forsøge at udvide billederne af de mange forskellige opgaver og funktioner, som frivillige kan bidrage til.

Den anden praktiske pointe, der kan uddrages, er, at frivillige organisationer med fordel kan målrette deres rekruttering mod virksomheder eller arbejdspladser, uddannelsesinstitutioner eller andre miljøer, hvor puljen af potentielle frivillige kan forventes at være relativt stor, og hvor chancen for, at frivillige oplever at se sig selv som et godt match, derfor også er større. Måltrettet rekruttering i sådanne "nicher" kan i teorien være et omkostningseffektivt redskab. Ulempen er omvendt, at frivillige organisationer i sådanne tilfælde vil tiltrække en relativt stor del af de frivillige fra de samme miljøer, hvilket potentielt medfører en mere ensartet frivilliggruppe.

Mens de fleste beretninger fra frivillige lægger vægt på, at de i den indledende søgefase var på udkig efter organisationer, der matchede kompetencer eller interesser, så er der i vores datamateriale også fortællinger, hvor frivillige i højere grad lægger vægt på, at den frivillige opgave adskiller sig fra det, den frivillige tidligere har beskæftiget sig med. I dette tilfælde taler man om et "komplementært match" (Englert m.fl., 2019), det vil sige, at den frivillige organisation tilbyder en plads eller en mulighed, der er attraktiv for den frivillige, fordi organisationen rummer muligheder for nye eller anderledes opgaver. Her er det en frivillig, der fortæller, at netop muligheden for at arbejde med en anden målgruppe end den, der har fyldt det meste af arbejdslivet, var det, der forekom særlig attraktivt:

"Det var fordi, jeg, altså, jeg har jo været på sygehuset masser af år, og så det sidste år på plejehjem, så jeg tænkte besøgsven, det behøver jeg ikke at blive. Og så har jeg jo gået forbi nogle gange og tænkt, at det kunne jeg egentligt godt tænke mig; en helt anden gruppe, end jeg nogensinde før har arbejdet med, og så tænkte jeg, der er et behov, ja, det var sådan egentligt det" (frivillig, organisation for udsatte familier).

Disse fortællinger peger på, at organisationerne skal være åbne for, at potentielle frivillige også kan befinde sig andre steder end der, hvor man oftest tiltrækker dem fra. Og endvidere, at frivillige organisationer også kan være attraktive, præcis fordi de repræsenterer noget andet end det, den frivillige tidligere har beskæftiget sig med. Især den store gruppe af ældre frivillige på området for socialt udsatte kan efter et langt arbejdsliv således også ønske at søge mod typer af frivilligt arbejde, der bryder med arbejdslivet.

Uanset om der er tale om supplementære eller komplementære match, så er de ovenstående fortællinger fra de frivillige bagudrettede i den forstand, at de

frivillige motiverer deres interesse for den konkrete organisation med henvisning til en oparbejdet erfaring eller kompetence, de kan trække på i det frivillige virke. De frivillige har gennem uddannelse, arbejde eller livserfaring oparbejdet en fond af erfaring eller viden, de kan trække på. Denne type af motivation er i sagens natur derfor typisk for den relativt store gruppe af ældre frivillige, som er aktive på det sociale område (jf. kapitel 4).

Omvendt gælder det for yngre frivillige, at deres fortællinger om opgavematch i højere grad retter sig mod erfaringer eller kompetencer, som det frivillige arbejde på sigt kan give dem. Der er med andre ord i højere grad tale om, at de frivillige organisationer er attraktive som arenaer for oparbejdning, læring og udvikling (frem for udlevelse) af kompetencer og erfaringer. Som også den kvantitative analyse af motiver i kapitel 4 viste, så er især den yngre gruppe af frivillige både tiltrukket af 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. Her er det en frivillig fra en ungerådgivning, der fortæller om organisationens strukturerede tilgang, som hun forventede at kunne lære noget af:

”Ja, det kunne også have været alt muligt andet, men også, fordi socialområdet er noget, som er rigtig interessant for mig, og så syntes jeg faktisk, at de havde sådan en ret struktureret tilgang til, hvad man skulle, og der var hele den der følgemodel, som jeg tænker, at jeg kunne lære enormt meget af, da jeg i virkeligheden ikke ved en skid om det her område, andet end interesse, ikke. Så på den måde var det i virkeligheden også kompetenceudviklende for mig” (Frivillig, ungerådgivning).

Andre unge beretter om, at det ikke var en bestemt organisation, de havde i kikkerten, men i højere grad aktiviteten eller frivilligopgaven, som denne frivillige fra en ungdomsorganisation:

”... Ikke af nogen specifik årsag. Faktisk nej ... Jeg så i højere grad et frivilligt job, som kunne være interessant for mine kompetencer på mit CV. Det var i højere grad det, jeg så, end at det var [den her organisation], men selvfølgelig så søgte jeg frivilligjobs i humanitære organisationer, fordi at det er den vej, jeg gerne vil. Det er noget, jeg synes er enormt vigtigt, så det var mere det sociale arbejde, jeg synes, der var vigtigt, frem for det lige var [den her organisation]. Det kunne lige så godt have været alle mulige andre organisationer, men altså også ekstremt glad for, at det endte med at være [her]” (frivillig, ungdomsorganisation).

Endelig er der også blandt de unge eksempler på, at udviklings- og uddannelsesmotiver kombineres med personlige bekendtskaber, som det er tilfældet for denne frivillige på et værested:

”Og jeg var rigtig glad for [NN] som leder [...], så det ville jeg gerne, og jeg kan godt lide at være frivillig, og jeg uddanner mig også, altså i min uddannelse er frivillighed også en del af det. Så jeg har også på den måde en egeninteresse i, at det er studierelevant for mig at være frivillig der” (frivillig, værested).

I de frivillige organisationers indledende rekruttering er matchet med opgaven eller aktiviteten således afgørende. De frivilliges fortællinger er ofte knyttet til en positiv forventning om at kunne bidrage til og mestre opgaven, en forventning, der ofte er knyttet til erfaringer og kompetencer, som er opbygget forud for det frivillige engagement. I disse tilfælde ligger det frivillige engagement i forlængelse af erfaringer og kompetencer opbygget på andre arenaer. Hos de yngre frivillige er det derimod ofte forventningen om læring, erfaring og opbygning af kompetencer, der går forud for det frivillige engagement.

De frivillige organisationer kan være opmærksomme på denne væsentlige forskel i deres rekrutterings- og kommunikationstiltag. Som vi indledte med, og som vi også har set i kapitel 4, er værdiorienteringen relativt ens på tværs af aldersgrupper. Men erfaringen og orienteringen mod opgaven er forskellig hos ældre og yngre frivillige. Allerede i den indledende rekruttering kan de frivillige organisationer i højere grad være opmærksomme på disse forskelle og de forskellige behov og forudsætninger, som disse to hovedgrupper af frivillige har.

6.4. At matche hverdagsliv

Den frivillige opgave skal imidlertid ikke kun være kompatibel med den frivilliges erfaringer eller kompetencer (eller ønsker om opbygning af sådanne), men også med den frivilliges øvrige hverdagsliv og livssituation (Hustinx, 2010; Engler m.fl., 2019). Frivillige lever almindelige liv med familier, erhvervsarbejde, studier eller andre fritidsinteresser. Disse aktiviteter udgør rammebetingelser for de frivilliges udfoldelser, som organisationerne må tage hensyn til, men som de frivillige også tager med i deres søgestrategier og overvejelser. Det frivillige engagement indgår som én aktivitet blandt mange, og de frivilliges fortællinger rummer derfor ofte overvejelser om, hvordan det frivillige arbejde kan passes ind i tilværelsens øvrige gøremål. For frivillige, der har familie, skal det frivillige arbejde eksempelvis finde en balance, så engagementet ikke opleves alt for krævende:

”Og så var jeg lige hjemme at kommunikere med min mand og mine børn, hvad de sagde til, at jeg havde et fremmed barn med hjemme en dag, fordi jeg sag-

de så, at en hel weekend, det ville jeg ikke, jeg ville ikke hive hver tredje weekend ud af kalenderen, men én af dagene det kunne jeg sagtens afsætte tid til, og de var jo med på, at det syntes de da bare, at jeg skulle gøre” (frivillig, organisation for udsatte familier).

For frivillige under uddannelse kan faste engagementer være en udfordring, mens omvendt muligheden for selv at tilrettelægge omfang og tidspunkter kan være afgørende for, at det frivillige engagement kan gå op med studielivet, som i dette tilfælde:

”Jeg fik også at vide, at flere, der har været i praktik dernede, de fortsætter som frivillige, og så er det tit om søndagen, fordi åbningstiderne dernede, det er jo, mens man er på studie, så man kan ikke sige fast, at jeg kan komme hver tirsdag, fordi det flyver jo rundt ikke, så søndag kan man ligesom sige, okay det ... Og så kan jeg finde på netop, hvis jeg ved, at jeg har en lang ferie, så tage nogle vagter dernede” (frivillig, værested).

I andre tilfælde er det ønsket om fleksibilitet og egen indflydelse på omfanget af timer, der er afgørende på grund af forpligtelser i arbejdslivet. Det fortæller denne frivillige fra en ungdomsorganisation eksempelvis om:

”Altså, jeg havde forventninger til, at det i hvert fald kunne være sådan relativt fleksibelt, når jeg skulle starte, fordi jeg vidste, hvis det var noget, hvor man blev pålagt mange timer lige pludselig, kunne det ikke lade sig gøre, også fordi det skulle passe med arbejde ved, at det kunne være en tidsperiode, jeg kunne sætte af der. Og så ikke alt for ofte” (frivillig, ungdomsorganisation).

De frivilliges begrænsninger er typisk tidsmæssige og drejer sig enten om, at det frivillige arbejde skal have et begrænset omfang, der kan passes ind med øvrige forpligtelser i forhold til familie, arbejde eller studier, eller det drejer sig om, 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 primære forpligtelser over for familie, studie eller arbejde. Det er derfor en meget væsentlig komponent ved den indledende rekruttering, at organisationer og frivillige afstemmer forventninger omkring omfanget og placeringen af det frivillige arbejde. Denne gensidige forventningsafstemning vender vi tilbage til i kapitel 7.

Begrænsningerne kan dog også være emotionelle eller fysiske. Et godt eksempel på det er frivillige vågere (Caspersen m.fl., 2022), hvor der findes flere frivillige på førtidspension:

”Det var, mens jeg arbejdede som sosu-hjælper, at jeg hørte om [vågetjenesten]. Der har jeg jo på et eller andet punkt tænkt, at det kunne jeg godt tænke mig, men da jeg i forvejen kun arbejdede nattevagter, så var det svært at få passet

ind i en hverdag. Da jeg så blev sygemeldt og indstillet til pension, så for ikke at slippe det helt, så prøvede jeg at kontakte dem” (frivillig, vågetjeneste).

I dette tilfælde passer den frivillige opgave, hvor den frivillige først og fremmest skal være nærværende og til stede, men ellers helst ”sidde på hænderne”, som det populært hedder blandt vågerne, med både fleksibiliteten, men også med den begrænsede arbejdsevne, der er forudsætningen for tildeling af førtidspension.

6.5. Konklusion

I dette kapitel har vi diskuteret de problemstillinger, der knytter sig til de første og indledende faser af organisationernes rekrutteringsproces. I det frivillige sociale arbejde er det ikke kun opfordringer og personlige netværk, der virker. Kampagner, digitale platforme samt uddannelse og arbejdspladser er også vigtige rekrutteringskanaler.

I kapitlet skelnede vi mellem to hovedtyper af rekrutteringsstrategier. En bred og udadrettet strategi, som vi benævnte ”kampagnestrategien” og en mere intern, som vi kaldte ”netværksstrategien”. Kampagnestrategiens fordel er, at den skaber bred opmærksomhed og potentielt rekrutterer mange frivillige. Organisationer, der benytter elementer af denne strategi, skal derfor effektivt kunne håndtere og sortere mange henvendelser. Det kræver en professionaliseret og også centraliseret organisation, der i sig selv kræver mange ressourcer. Derudover rummer strategien to andre udfordringer. Den første er, at den virker bedre i omgivelser, hvor der er mange potentielle frivillige at appellere til, mens den kan være sværere at anvende i fx tyndere befolkede dele af landet, hvor efterspørgslen efter frivillige ikke nødvendigvis er mindre, men hvor udbuddet af potentielle frivillige er mindre. Her kan der være brug for at supplere med andre rekrutteringsstrategier eller blande elementer fra forskellige strategier. Den anden udfordring er, at en bred søgestrategi i sagens natur kræver mere arbejde efterfølgende med at sortere og matche frivillige til opgaver.

Netværksstrategiens fordele og ulemper er de modsatte af kampagnestrategiens. Fordelene er tættere forbindelser mellem organisation og potentielle frivillige, der gør den indledende matchning lettere, mens ulempen er, at puljen af potentielle frivillige er mere begrænset.

I kapitlet viste vi også, at de frivillige i deres søgning efter steder at placere deres engagement retter deres opmærksomhed mod eller bliver fanget ind af organisationer, hvis mission, målgruppe eller værdier matcher de frivilliges motiv- eller værdiorientering. ”Sympatien” med målgruppen er ofte det, der driver de frivillige mod opgaven, mens organisationens ”mission” og værdigrundlag er

det, der i mange tilfælde kan overbevise den frivillige om, at organisationen er det rette sted.

Organisationer, der kan kommunikere deres mission og værdier på en måde, der er nem at oversætte til de frivilliges personlige værdier, har derfor en fordel. Tydelige værdier eller missioner kan dog også give organisationen et image, der reelt hæmmer rekruttering af potentielle frivillige, der ikke føler, de passer ind i de forventninger, der kommunikeres. Vores data viser, at det ikke nødvendigvis er rekruttering af frivillige som sådan, der er et stort problem. Men rekruttering af bestemte typer af frivillige som mænd og etniske minoriteter kan være et problem. En del af dette kan skyldes skævheder i kommunikationen af, hvilke typer af personligheder og kompetencer der matcher organisationen.

I kapitlet viste vi endvidere, at mange frivillige tiltales af opgaver, der udgør et ”supplementært match” med enten opbyggede kompetencer og erfaringer eller med ønsket om at tilegne sig kompetencer og lære nyt, der passer med ønsker om uddannelse og job. Det er derfor vigtigt for frivillige organisationer, at opgaver er konkrete og tydelige, sådan at frivillige lettere kan se, hvordan egne erfaringer eller ønsker matcher organisationens behov. Især yngre frivillige er på udkig efter muligheder for at lære og tilegne sig nye erfaringer. Personlige fortællinger på hjemmesider og sociale medier kan derfor være effektive redskaber til at åbne øjnene hos potentielle frivillige.

Andre frivillige tiltrækkes dog af et ”komplementært match”, hvor det attraktive er muligheden for at gøre noget andet end det, man aktuelt eller tidligere har beskæftiget sig med. Derfor er atypiske og usædvanlige rekrutteringshistorier også vigtige at formidle.

Til sidst diskuterede vi, hvordan frivilliges hverdagsliv og livssituation udgør rammerne for det frivillige engagement. Frivilliges begrænsninger kan være tidsmæssige, men de kan også dreje sig om fysisk eller mentalt overskud. I den indledende rekruttering er det derfor vigtigt, at organisationerne kommunikerer åbent om deres krav til de frivillige, samtidig med at man også kan søge at åbne for mere fleksible og mindre intensive tilknytninger. Omvendt kan grupper af frivillige i en bestemt livssituation også udgøre frugtbare rekrutteringsarenaer. Det så vi eksempelvis med gruppen af førtidspensionister, hvis situation passede særligt godt med behov og krav til frivillige vågere.

I det næste kapitel går vi tættere på det næste trin i rekrutteringsprocessen, hvor de frivillige træder ind over dørtrinnet til deres organisation og møder ledere, brugere og andre frivillige.

Kapitel 7

Mødet, modtagelsen og matching med brugerne. Forventningsafstemning og oplæring mellem organisationer og frivillige

Mens det forrige kapitel belyste de frivilliges indledende motivation og søgen mod bestemte organisationer via forskellige rekrutteringskanaler, sætter dette kapitel fokus på næste trin i matchprocessen: mødet mellem potentielle frivillige og organisationerne. Det er med andre ord på dette trin, at en generel motivation for frivillighed og interesse for et bestemt område eller brugergruppe hos den frivillige møder den konkrete afdeling og det konkrete galleri af frivillige og ansatte. Centralt i dette møde står for det første den gensidige forventningsafstemning, hvor den frivilliges ressourcer, motivation og ønskede niveau af engagement skal afstemmes med organisationens arbejde, behov og eventuelle krav. Disse gensidige forventninger betegnes også som den gensidige ”rolleforventning” (Lorentzen & Hustinx, 2007,103), og flere studier viser, at en indledende afstemning af disse rolleforventninger har betydning for de frivilliges videre engagement. Kapitlet indledes derfor med to afsnit, der først skildrer organisationernes perspektiver på dels forventningsafstemning (7.1), dels krav og kompetencer til de frivillige (7.2). I de følgende afsnit ser vi først på den indledende screening og forventningsafstemning fra de frivilliges perspektiv (7.3.) og dernæst på de frivilliges oplevelse af oplæringen til det frivillige arbejde, som behandles i afsnit 7.4. Oplæringen, som varierer betydeligt fra organisation til organisation, klæder for det første de frivillige på til de praktiske og etiske aspekter ved arbejdet. Dernæst tilbyder oplæringen et rum, hvor nye frivillige kan prøve sig selv af med den konkrete praksis, hvilket bidrager til forventningsafstemningen. Vi præsenterer derfor et indblik i forskellige oplæringstilgange hos et udvalg af organisationer og belyser både organisationerne og de frivilliges perspektiv på oplæringens funktioner. På tværs af tilgangene fremsætter vi konkrete bud på, hvordan organisationerne kan lære af hinanden.

7.1 Den vigtige forventningsafstemning – organisationernes perspektiv

Tidligere undersøgelser af frivilliges engagement peger på, at en grundig indledende forventningsafstemning kan have betydning for de frivilliges fastholdelse. Når vi spørger de frivillige organisationer, er der da også flere ledere og rekrutteringsansvarlige, der betoner vigtigheden af at få præciseret over for po-

tentielle frivillige, hvad de går ind til. I de følgende afsnit pakker vi begge perspektiver på den gensidige forventningsafstemning ud, idet vi starter med organisationernes tanker om forventningsafstemning og udvælgelse af interesserede frivillige. Dernæst hører vi de frivilliges syn på, hvilke faktorer der indledningsvis medvirker til en oplevelse af at være landet det rigtige sted.

I de kvalitative data er der kun få eksempler på, at organisationer har afvist frivillige, der meldte sig. Flere ledere og andre med rekrutteringsansvar beskriver dog, hvordan man i de indledende møder og samtaler er opmærksom på både personlige og praktiske forudsætninger hos potentielle frivillige. Særligt i det frivillige sociale arbejde ligger der, ud over et markant hensyn til de frivilliges trivsel og motivation, en bestræbelse på at rekruttere frivillige, hvis værdier, engagement og generelle tilgang til arbejdet matcher brugergruppens behov. Dette gælder i særlig grad de organisationer, hvor frivillige arbejder tæt sammen med brugerne uden for organisationens rammer (mentorprogrammer, patientforeninger, vågetjenester kan være eksempler på denne type). Et andet særkende ved frivilligt socialt arbejde er forekomsten af peer-frivillighed, hvor man går fra at være bruger til at blive frivillig eller simpelthen veksler mellem de to roller (væresteder, patientforeninger, organisationer for etniske minoritetskvinder rummer eksempler på denne form). I denne type af frivillighed bliver det væsentligt at matche den frivillige med den rette opgave, der virker appellerende men også overkommelig. Man kan derfor sige, at de frivillige sociale organisationers indledende rekrutteringsarbejde følger to trin; en primær, indledende og en sekundær, specialiseret matchingproces. På første trin mødes organisationen og alle potentielt interesserede frivillige i et uforpligtende møde, hvor 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 de organisatoriske aktiviteter, værdier og krav. Her fortæller en rekrutteringsansvarlig fra en organisation, der rådgiver unge:

”Det er jo vigtigt for os, at vi gør det klart, hvad det er man siger ja til, ikke? Så vi holder sådan nogle intro-aftner for folk, der er interesserede i at være frivillige. Nu har alting set lidt mærkeligt ud på grund af corona og alt muligt andet, men under normale omstændigheder, så er man inviteret ind til en info-aften her, hvor man har kunnet komme sådan helt uforpligtende og høre om [organisationen], og hvad er det, vi tilbyder frivillige. Hvad siger man ja til? Hvad er det at være frivillig [her]? Og hvad kan man forvente som frivillig? Og gøre det så åbent som muligt, at man også kan tage stilling til, om det er muligt for mig [den frivillige] [...]. Dette hjælper jo også i forhold til den der fastholdelse; at vi ligesom har

fået skabt nogle fælles forventninger om, hvad det vil sige at være frivillig her” (rekrutteringsansvarlig, ungerådgivning).

Hos mange organisationer er der en eksplicit strategi om at understøtte forventningsafstemningen som en del af den indledende rekrutteringsproces. De fleste med rekrutteringsansvar deler antagelsen om, at rammer, roller og forventninger er vigtige at tydeliggøre og afstemme tidligst muligt af hensyn til både den frivilliges trivsel og organisationens fastholdelse. Ligeledes ser vi et mønster i, at organisationerne lægger ud med et uforpligtende introducerende møde, hvor eventuelt interesserede kan vurdere, hvorvidt foreningen er noget for dem, hvorefter man på de videre trin trækker interesserede frivillige tættere på organisationen og konkrete opgaver. På næste trin sker der dernæst, i stort set alle organisationer, et mere specialiseret match. Her anvender især organisationer med brugerkontakt eller peer-frivillighed det, vi kunne kalde en sekundær matching, hvor de frivillige sættes sammen med en særlig bruger eller kanaliseres i retning af en bestemt type aktivitet.

Her fortæller en rekrutteringsansvarlig på et landsdækkende mentorprogram for unge om denne organisations indledende forventningsafstemning i første møde mellem frivillig og organisation:

”Men ellers er processen mere, hvad kan man sige?... At når man har fået fisket i den pool, som man gerne vil have dem ind fra, så starter der med at være et kort interview på telefon, som der er nogle frivillige, der laver, og det tror jeg meget er sådan lige at få afklaret, hvor bor du, hvor meget tid har du og sådan noget, der er sådan nogle få standardspørgsmål, og når de så kommer igen, så bliver de sendt videre ud til det næste hold af frivillige, hvor jeg så sidder, [...] så booker jeg et møde med dem, hvor jeg kommer i deres hjem, og der taler man om, selvfølgelig deres motivation, men også deres egen baggrund. Der er fokus rigtigt meget på forventningsafstemning, så man sikrer, at de er godt klædt på, når man bagefter så inden fra organisationens side laver et match med et barn” (rekrutteringsansvarlig, mentorprogram).

Hvor formaliseret henholdsvis den primære og sekundære matching foregår, varierer betydeligt på tværs af organisationerne fra et uformelt skøn baseret på personlige møder over omfattende ekstra screening og matchprocedurer til et forløb, hvor frivillige simpelthen uddeles til konkrete aktivitetsansvarlige.

Her er det lederen fra et værested, der forklarer om den sekundære matching-proces, som hos denne organisation er baseret på et ikkeformaliseret skøn:

Leder: ”Ja, jeg lægger vægt på, at folk, de får lov til at gøre det, de gerne vil, men ikke mere, end de kan. [...]. Kommer du ind her, og er du socialt en kegle uden at vide det, jamen så er der nogle opgaver, som du ikke får. Du får ikke

opgaver som cafévært, hvis du er en kegle rent socialt. Men du kan godt stille og roligt få lov til at stå ved kassen eller starte ved opvasken og så se, hvordan de gør detovre ved kassen, eller ja, stå sammen med en anden én, der kan vise, at jamen så siger vi ”ellers andet?” eller ”tusind tak”, og hvad man nu ellers gør. Så det er det vigtigste, at folk ikke får mere, end de kan overskue, og at de så stadigvæk har noget, de godt kan lide. Og det er vidt forskelligt.”

Intv.: ”Holder du først en indledende samtale for ligesom at føle dig frem til, hvad det er for en frivillig?”

Leder: ”Ja, og så bliver det sådan noget løbende hen ad vejen” (leder, værested).

Forudsætningen for det uformelle, skønsbaserede sekundære match er et godt kendskab til den frivillige og brugergruppen af det lokale tilbud. Men netop denne type sekundært match kan øge den frivilliges succesoplevelse og samtidigt sikre en vis kvalitet i aktiviteten. I en professionaliseret organisation, som eksempelvis en ungerådgivning i vores materiale, foregår det sekundære via en række standardiserede trin og tekniske platforme. Her beskriver en rekrutteringsansvarlig processen:

”Man går ind på hjemmesiden, lægger CV op og den motiverede ansøgning [...]. Så får man et autosvar i det her jobnetsystem, og når vi så kan mærke, at nu mangler vi nye, så indkalder vi til en samtale. Så bliver man indkaldt til en samtale, der typisk tager 30 minutter, hvor formålet både er at lære kandidaten at kende men også at få fortalt, hvad jobbet indebærer. Det er rigtig, rigtig vigtigt, at de ved, hvad er det, jeg bliver ansat ind i. At jeg skal på en uddannelse. At jeg skal have obligatorisk supervision hver ottende uge. At det er 12 timer om måneden. Og det er på vagter og samtaler, supervision, sparring, uddannelser, ja, frivilligmøder” (rekrutteringsansvarlig, ungerådgivning).

At den indledende forventningsafstemning foregår over to trin, som beskrevet af flere ovenfor, har kort fortalt den funktion, at organisationen over to trin og med øget specialiseringsgrad kan vise, hvad man som frivillig går ind til, og hvad der forventes fra organisationen – ikke mindst tidsmæssigt. Begge trin fungerer dermed som filtre, der modvirker, at frivillige uden rette kompetencer møder brugerne, samtidig med at de skærper potentielle frivilliges fornemmelse for, om man er på rette hylde. Samtidig signalerer organisationen, gennem en veltilrettelagt introduktionsproces, at man tager de frivillige – og dermed selve organisationens arbejde – seriøst.

I det følgende gennemgår vi nogle af de gennemgående karakteristika, som organisationerne helt generelt vægter på begge trin.

7.2. Krav og kompetencer – organisationernes perspektiv

Det hedder sig populært, at man ikke kan stille krav til frivillige, fordi de er der af egen drift. Ikke desto mindre peger samtaler med ledere på, at netop det at stille krav kan virke fastholdende. I vores materiale er der mange eksempler på organisationer der, som del af den indledende forventningsafstemning, præsenterer en konkret forventning om, at de frivillige engagerer sig i et bestemt tidsrum, med en bestemt frekvens eller til bestemte aktiviteter. Disse forventninger uddyber vi kort i det følgende.

7.2.1. Robusthed og et vedholdende engagement – et spørgsmål om tid og indstilling

Flere steder, såsom i en organisation for udsatte familier, bliver de frivillige i en genbrugsbutik mødt med helt håndfaste krav om en bestemt mødefrekvens:

”Men ellers er der butiksmøde en gang om måneden. Det forpligter man sig til. Tre vagter plus et møde om måneden. Og man kan ikke, hvad hedder det, hvis man ikke kommer til butiksmøderne – det er der nogle, der har spurgt om, det kan man ikke. Fordi ellers kan man ikke følge med i butikkens liv, ellers bliver man ikke dygtig... [...] Det er et krav. Så får man en kontrakt. Den skriver man under på [...]. Det er sådan ret formaliseret” (leder, organisation for udsatte familier).

Også en ungerådgivning stiller visse krav til de frivillige, herunder en bestemt tidsramme for deres engagement samt en forpligtelse til at modtage oplæring:

”Altså, der er sådan selvfølgelig nogle praktiske ting, som skal kunne lade sig gøre, ikke? Sådan at man skal kunne have nogle faste vagter, og man skal kunne se sig selv her i [vores lokalafdeling] med tre vagter om måneden, og man skal kunne modtage supervision, og man skal deltage i frivillige møder, og så er der tilbud om sommerfester og julefrokost og temaaftner og sådan noget. Men der er ligesom nogle sådan helt praktiske krav, som vi stiller til vores frivillige. Så man skal have tid til at kunne engagere sig i, og man skal kunne møde for eksempel kvart i fire, så hvis man har et fuldtidsjob, så skal man jo selvfølgelig være sikker på, at man kan være her kvart i fire, når man har en vagt, fordi det hele skal kunne hænge sammen” (rekrutteringsansvarlig, ungerådgivning).

Fælles for organisationerne citeret her er, at deres indsats i mange tilfælde ikke direkte er baseret på, eller afhængig af, langvarig relationsopbygning mellem frivillig og bruger. Når lederne som her udtrykker et krav til tidsmæssig forpligtelse, skyldes det dermed en bestræbelse på at fastholde og dermed dygtiggøre frivillige samt at undgå omkostninger ved konstante oplæringer. Dernæst søger lederne at skabe en vis stabilitet i selve frivilligruppen. Dette sidste hen-

syn beskrives her af en frivillig med lederansvar hos en ungdomsorganisation, adspurgt til organisationens rekrutteringsproces:

"I lokalafdelingen er vi også blevet meget, vi er blevet meget specifikke omkring vores krav [...]. Fordi der er nogle der, altså, vi kan ikke have, at folk de løber ind og ud. Det får vi ikke en stabil lokalafdeling af. Og det får vi ikke et stabilt team af. Og det er ikke fedt, når folk ikke bliver, man ikke kan opbygge en altså, ja, opbygge en god relation og en god arbejdsrelation. Så vi har et krav, der hedder 6 måneder" (leder, ungdomsorganisation).

Hos andre organisationer, hvor tillidsopbygning og stærke relationer mellem bruger og frivillig er afgørende for selve indsatsen, ligger der i forventningen om en vis frekvens og kontinuitet i de frivilliges engagement til gengæld en implicit bestræbelse på at undgå det, som i forskningen er blevet kaldt "plug-in-frivillige" (Eliasoph, 2011). Begrebet plug-in-frivillige henviser til frivillige, der primært er motiveret af at få en personligt tilfredsstillende oplevelse ved at lære en udsat person at kende og/eller "redde" denne person, men som kun engagerer sig kortvarigt. Tidligere forskning på det frivillige sociale område, om end i en amerikansk kontekst, har dokumenteret hvordan plug-in-frivillighed målrettet socialt udsatte børn og unge kan ende med at gøre mere skade end gavn (Eliasoph, 2011, 117 ff.). Hos organisationerne er der en bevidsthed om, at netop udsatte brugere har fortjent vedholdende frivillige. Som en leder udtrykker det:

"Altså, vi siger, at de skal være indstillet på at være her minimum halvandet år. Det kan vi jo ikke tvinge dem til, men det er dét, som vi siger, at vi forventer. Og så at de er stabile, og at de er ret modstandsdygtige, forstået på den måde, at vi har rigtig mange børn, der har modstand på, så hvis du er typen, der giver op med det samme, så er det ikke så smart. Så man kan sige, hvis de er, hvad skal man sige, typer, der har fået en fiks idé og lige vil redde et barn, og det er ligesom dét, der er sjovt for mig i den her måned, dem prøver vi at styre udenom" (leder, mentorprogram).

Den rekrutteringsansvarlige fra samme organisation uddyber:

"Hmm, ja, og så taler vi om deres forestillinger om, hvordan det vil være. Og det, jeg lytter efter, det er, om jeg tænker, at det er en realistisk forestilling, de har. Måske sætter jeg også et par skræmmescenarier op, bare for at sikre, at de får en god oplevelse. Fordi hvis de har et urealistisk billede af, at de får en eller anden lille sød pige med fletninger, som bare synes, at det er helt vildt fedt at få en mentor og lave lektier, så kan det nemt gå galt, tror jeg [...]. Så jeg prøver at lytte efter det her med, hvordan de vil håndtere det, hvis der kommer et barn, der ikke har lyst. Jeg kan jo selv huske eksempler på børn, som nærmest ikke ville hilse på deres mentor, når de kommer, og sådan noget, ikke. Det kan være et ret langt ..., man

skal være interesseret i det her mere langvarige, så det er også dét, jeg lytter efter; tålmodighed, tålmodighed og vedholdenhed, og det her med at være reflekteret omkring ikke at tage tingene alt for personligt, hvis det ikke lige lykkes. Så er det ikke nødvendigvis, fordi at man har gjort noget forkert, eller at det er en fiasko” (rekrutteringsansvarlig, mentorprogram).

Mens vedholdenhed og tolerance i visse tilfælde kan betyde, at den frivillige skal være vedholdende over tid og formå at rumme brugere, der har modstand på i forhold til arbejdet, kan det i andre kontekster dreje sig om at acceptere en flygtighed i brugernes tilgang til den frivillige hjælp. Dette gælder eksempelvis, når brugerne er unge mennesker:

”Kan de se sig selv i den rolle, som det nu engang er, og ikke nødvendigvis at kunne hjælpe de unge fra a til b og acceptere, at det her er et frirum for de unge? Det betyder også nogle gange, at man taler med nogle unge et par gange, og så kommer de ikke igen, og hvordan har man det så med det? Så noget af det, vi kigger på eller lægger mærke til, er deres menneskelige kompetencer, men også rigtig meget, om de kan se sig selv i de rammer, vi har og kan tilbyde, både værdimæssigt, men også sådan helt praktisk” (rekrutteringsansvarlig, ungerådgivning).

Med til de personlige egenskaber, som både denne leder og andre vægter, hører dermed en vis robusthed og tålmodighed. Disse egenskaber viser sig dels gennem et vedholdende engagement over tid, men også ved, at man ikke lader sig slå for let ud af eventuelt udfordrende situationer med brugerne eller manglende anerkendelse og samarbejdsvilje.

7.2.2. En medmenneskelig og brugerdrevet tilgang

Ud over robusthed og vedholdenhed er flere ledere og rekrutteringsansvarlige optagede af, om den frivilliges motivation og forventninger til det kommende arbejde harmonerer med brugergruppens behov og de konkrete opgaver, man skal løse. I den forbindelse lægger flere vægt på personlige kvaliteter som sociale kompetencer og tolerance. Her fortæller en ungerådgiver:

”Noget af det, vi altså sådan lægger mærke til ved de frivillige, der søger, er dels, netop deres sådan menneskelighed, menneskelige kompetencer måske i virkeligheden, altså, er de rare at snakke med? Er de engagerede, når man taler med dem? Også rigtig meget sådan noget med, hvad er deres motivation i at være frivillige? Hvorfor lige [vores organisation]? Hvorfor lige unge? Hvad er deres forhold til det, [vores organisation] kan tilbyde?” (leder, ungerådgivning).

Medmenneskelighed er også en kvalitet, som en vågetjeneste i vores materiale sætter højt i mødet med nye frivillige:

”Det er i hvert fald alle sammen nogle, der er meget sådan medmenneskeligt indstillet, kan man sige, og i stand til at være nærværende, og faktisk skal de jo også være i stand til at sidde på hænderne, øhm, specielt for dem, der selv har arbejdet inden for social- og sundhedsområdet, der er det sådan et issue, vi snakker om det til ansættelsessamtale – hvordan har du det med at sidde på dine hænder? Når du kan se, at denne her person har brug for et eller andet, så må du ikke gøre noget andet end at kalde personalet” (leder, vågetjeneste).

Endelig er det vigtigt hos foreninger med en-til-en-baserede aktiviteter at være opmærksom på, at den frivillige er parat til at tage afsæt i brugernes behov frem for egne interesser:

”Ja, altså reflekterende, altså, også refleksion over sig selv i forhold til andre, det der med ikke at komme med en eller anden sådan ide om, at det skal gå efter mit hoved, det der med at have for meget en plan om, at det bliver på den her måde, og jeg har en have, og det kan jeg rigtig godt lide, og jeg går meget op i naturen, så jeg skal matches med et barn, der også skal ud i naturen. Altså, der tror jeg i hvert fald, at jeg lægger mere vægt på dem, der siger sådan, vi tager udgangspunkt i [...], og det jeg bruger meget af interviewet på, det er at få den forventning fra deres side, og fra vores side, afstemt, fordi det er heller ikke, fordi at jeg syntes, at det på nogen måde er forkert, at man har gjort sig nogle tanker og fortæller, hvad der ville være oplagt, at man kan byde ind med. Og hvis man brænder for have, så skal man også gøre det, men det er bare ikke sikkert, at det barn, man får, gør det samme jo [...]. De skal jo ikke sige sådan, jeg er en åben bog, de må gerne brænde for alt, hvad de vil, ikke. Men forståelsen for andre og at kunne have andre interesser, ikke” (rekrutteringsansvarlig, mentorprogram).

Også i en sammenhæng, hvor brugeren kan være uden mulighed for selv at definere sine behov, betoner man hos en vågetjeneste vigtigheden af, at den frivillige hviler i sig selv og formår at sætte brugerens mere eller mindre eksplicitte behov før sine egne:

”Og der kan man sige, hvad er det for en type af mennesker? Jamen, det er folk, som er gode til at give nærvær og gode til at hvad skal man sige, sige til manden, der ligger der, jeg er her for dig og man skal ikke have forventninger om, at man får helt samme svar eller respons på den snak, man giver, for folk er jo langt i deres dødsforløb, kan man sige, hvis, når der bliver kaldt våger ud. Så det skal ikke være nogen, der har behov for den der øhm, fuldstændig bekræftelse hele tiden, det er dem, der skal have ro i sjælen ved at vide, at jeg er der for den her mand, og det er godt for ham. Og det er godt for de pårørende, og det er godt for det personale, der er omkring ham at vide, at selv om de ikke har tid til at sidde og holde ham i hånden, så er jeg der og kan gøre det. Altså det er den form

for viden, man skal være tryk i. Så er det også mennesker, der hviler i sig selv, det skal ikke være nogen, der bliver meget urolige og nervøse og bange for, at der sker noget” (leder, vågetjeneste).

7.3. Den indledende screening og forventningsafstemning – de frivilliges perspektiver

Når vi skifter perspektiv og ser på, hvilke kriterier de frivillige vægter i første møde med organisationerne, er der to væsentlige ting, som spiller en rolle. Det første er, at man føler sig godt tilpas i rammerne, hvor arbejdet foregår, og at disse rammer – om de er fysiske eller online, giver mulighed for at løse opgaven på en måde, der svarer til ens ressourcer og hverdagsliv i øvrigt. Det næste, som flere frivillige peger på som vigtigt i den første tid, er, at man føler sig velkommen og godt tilpas i gruppen af andre frivillige. For det tredje beskriver de frivillige, hvordan det konkrete match med brugere er vigtigt. I det følgende beskriver vi disse 3 elementer.

7.3.1. Rammer for videre engagement – om de materielle rammers betydning

Som vi så i kapitel 5, peger de kvantitative analyser på, at organisationernes fysiske rammer i form af størrelsen på lokaler og plads ikke har nogen statistisk signifikant betydning for frivilliges tilfredshed og fastholdelse. I de kvalitative interview havde vi mulighed for at nuancere og uddybe spørgsmålet om lokalerne og de generelle rammers betydning, idet vi spurgte ind til de frivilliges indtryk, brug og oplevelse af organisationernes fysiske rammer. På den baggrund viser det sig, at organisationernes rammer, herunder både de fysiske og digitale rum for interaktion, faktisk *har* en betydning for rekruttering og fastholdelse. Det handler dog ikke om størrelsen, men om kvaliteten, indretningen, stemningen og den institutionelle kontekst for lokalerne. Når man som frivillig første gang møder en organisation, spiller de materielle rammer (altså de fysiske eller virtuelle rum for interaktionen med brugere og frivillige) kort sagt en betydelig rolle for ens videre engagement.

Dette fremgår eksempelvis af følgende beretning fra en frivillig i et værested. Ved første tanke havde vedkommende end ikke lyst til at være netop der, men i mødet med rammerne og den særlige ”atmosfære”, der prægede stedet, blev den frivillige alligevel overbevist:

Intv.: ”Hvordan kan det være, hvis vi starter med praktikken, at du valgte [det sociale værested]?”

Frivillig: ”Ja, der skulle man jo prioritere, og jeg havde ti ønsker, jeg vidste, at jeg fik ét af dem, og da jeg fik [værestedet], så blev jeg rigtig ked af det, jeg ville

egentlig noget med børn og unge. Men da jeg så kom derned, så ændrede det hele sig. Så det var tilfældigt, at det var der, jeg kom ned, og så er det bare et fuldstændigt fantastisk sted at være, altså, hele atmosfæren, dem, der er der, borgerne og det hele, så det kan jeg ikke lige slippe” (frivillig, værested).

For denne frivillige medvirkede mødet med det konkrete sted og ”hele atmosfæren” således til at vende modvilje til et stærkt engagement. Om end beskrivelser af denne type ”omvendelser” på stedet er sjældne i vores materiale, er der flere, som beskriver, hvordan organisationens rum og rammesætning af aktiviteten spillede en rolle for det videre engagement. Her beskriver en frivillig, hvordan en aktuel situation, hvor lokalforeningen mangler et mødelokale eller sted, hvor de frivillige kan få en ”fornemmelse” af organisationen, giver dårligere betingelser for at rekruttere frivillige til mere krævende opgaver:

”Jamen det er faktisk vores eneste erfaring, og da havde vi jo fysiske rammer, vi kunne invitere dem ind i, og det giver jo en, hvad skal vi sige, fornemmelse af livet i foreningen. Fordi vi har haft kontakt med en eller to andre, og så sagde hun ”kom med til vores næste bestyrelsesmøde”, og det skal man jo ikke sige, fordi så tror jeg, mange faktisk tænker ”nå, vi skal shanghajes til bestyrelsen, sådan noget gider jeg ikke, jeg vil ud at gå tur, eller jeg vil måske lave blodtryksmåling” eller sådan noget. Så det er min konklusion nu, at det er meget vigtigt at have sådan et sted, der viser ..., der er karakteristisk for den forening, at tage imod folk i. Så det er mit mål nu, at det skal vi have genskabt på en eller anden måde” (frivillig, patientforening).

Muligheden for, at den frivillige og organisationen indledningsvis har mulighed for at ”se hinanden an” i et konkret rum, er vigtig for begge parter, og her spiller organisationens rammer en væsentlig rolle for de frivilliges ”fornemmelse” for organisationen som helhed; herunder for den stemning eller ”atmosfære”, der findes. Også i mere konkret forstand giver de frivillige udtryk for, at rammerne – det være sig de fysiske eller digitale – spiller en rolle for deres oplevelse af et godt match med den konkrete organisation. Her beskriver først en af de onlinefrivillige mentorer hos et mentorprogram, hvordan netop det digitale format er afgørende for vedkommendes vedvarende interesse:

Intv.: ”Okay, så har jeg et spørgsmål mere, i forhold til det der med netop at være digital, var det noget, som var sådan et aktivt tilvalg for dig? Kan man sige, at det skulle være digitalt i forhold til fysisk?”

Frivillig: ”Jeg tror ikke, jeg havde været mentor, hvis det havde været fysisk, [...] fordi at det tager mere tid. For jeg laver mange ting, så det der med at det skulle være hver onsdag fra 16-18 eller sådan et eller andet, det ville sætte nogle restriktioner på mit liv, som jeg ikke er klar til, fordi der har jeg så mange andre

ting, jeg også gerne vil, ikke? Så det er lidt nemmere at sige, i stedet for at man skal bruge [...] tid på noget transport i begge ender. Her, så kan jeg gøre det, inden jeg tager hjem fra arbejde, eller jeg kan nå at komme hjem og så lige gøre det, eller jeg kan gøre det om aftenen, efter jeg har været til volley, så det er også noget fleksibilitet for mig” (frivillig, mentorprogram).

Et andet eksempel på, at rammerne betyder noget for de frivilliges oplevelse af et godt match, kommer fra en vågetjeneste. Her forklarer en frivillig, hvordan vedkommende – og efter sigende også andre frivillige – føler sig bedre tilpas ved at våge på et plejehjem end i et privat hjem:

”Det var ikke i et privat hjem, det var på et plejehjem, så øh, der føler man sig lidt bedre tilpas, fordi ... man kan ringe efter en vagt, hvis der er et eller andet, man vil spørge om, og man bliver modtaget på plejehjemmene, og der bliver lige fortalt ganske kort, at den og den ligger der og der, og vedkommende sover godt, eller vedkommende er urolig eller... så bare ring, ikke?

[...] Vi har mange, der er mange vågere, der ikke vil pleje i private hjem. [...] De tør ikke, fordi de ved, at hvis man ringer efter hjælp, så kan der gå en halv time eller en time, inden der kommer hjælp, fordi det er her i området, der har de lange stræk, hvor de kører, ikke, hjemmehjælperne ... og det tør de ikke tage ansvaret for. Det forstår jeg godt, jeg har også været ude for noget, der ikke var særligt behageligt” (frivillig, vågetjeneste).

Organisationens rammer ser på denne baggrund ud til at betyde noget for det konkrete match på to måder. For det første giver organisationens lokaler og fysiske rum mulighed for, at man som frivillig kan få en kropslig og sanselig fornemmelse for, hvilken organisation man har med at gøre, hvilket i bedste fald – hvis der er en god atmosfære – kan give den frivillige lyst til at blive. På den måde bliver de fysiske rammer en slags platform, hvor engagementet kan starte for derefter at blive sluset videre til konkrete opgaver eller brugere. For det andet 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.

7.3.2. Identifikation med andre frivillige

Et andet vigtigt kriterie set fra de frivilliges perspektiv er, om man føler sig godt tilpas i, og kan identificere sig med, gruppen af andre frivillige. Som vi vender tilbage til i kapitel 8, handler det ikke altid om et stærkt og meget intenst fæl-

lesskab. Det væsentlige, når de frivillige beskriver fællesskabets betydning, er simpelthen, at mulighederne for – og forventningerne til – at være social svarer til ens muligheder og interesser. I det første møde mellem frivillig og organisation spiller det for fleres vedkommende en rolle at kunne identificere sig med de øvrige frivillige. En type identifikation kan rette sig mod at dele livssituation med andre frivillige. Her fortæller en ung frivillig i en ungdomsorganisation:

”Det, jeg håbede på, var nok, at det var et sted, hvor der var nogle andre frivillige i nogenlunde samme situation som mig selv, som man kunne have et fællesskab med ... Ja, så forventede jeg også, at der ville være nogle unge mennesker, som var sjove at arbejde med. Det synes jeg begge dele har vist sig at være, altså fuldstændig at indfri mine forventninger til det” (frivillig, ungdomsorganisation).

Netop identifikationen med andre frivillige står centralt for flere. Dog er det ikke altid alder eller livssituationen, der behøver være fælles. Her beskriver en frivillig i en patientforening, hvordan han oplever et stærkere værdibaseret fællesskab med andre frivillige end med kollegaer, fordi man som frivillig deler den fælles interesse i at gøre en forskel. For denne 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:

”Det er en anden holdning, der er blandt de mennesker, fordi nogle af dem, som du er sammen med til en virksomhedsjulefrokost, de ville ikke drømme om at være frivillig arbejdskraft, kan jeg godt hilse at sige. De vil drømme op at få en god karriere, ikke altså [...]. Der er en holdningsmæssig forskel, og de trænerkollegaer, jeg har, de har jo nogenlunde min opfattelse af, at altså, når det er sjovt at løbe, så vil man også gerne gøre den lille indsats, det er at være træner, og vi er også nogle, der godt kan lide den lille, skal vi sige bonus, som du får på holdet ved at være træner, og som gør, at det er let at komme i snak med folk, ikke, ... Man finder, øh, meningsfæller ved at være med i sådan et fællesskab” (frivillig, patientforening, løbehold).

At det netop ikke er en bestemt livssituation, men snarere samværet med nogle, der deler ens engagement i et bestemt socialt problem, fremgår også i interviewet med en frivillig fra en ungerådgivning, der netop værdsætter at være ældre end de øvrige frivillige:

”Jeg havde sådan en meget ærlig tilgang, også fordi jeg er jo gammel i det her regi, ikke? [...]. Jeg har været den ældste i noget tid nu, der er lige kommet to ældre herrer til, så jeg kan nærmest være nogens mor, ikke? Så det er lidt sjovt (ler), men det er i virkeligheden en enormt rar dynamik for mig at have, ikke? Fordi de

er jo mellem 12 og 27, dem, der kommer [her]. Så, der er ligesom en dynamik”
(frivillig, ungerådgivning).

Ud over en indledende interesse for en bestemt sag eller målgruppe spiller det således en rolle for de frivilliges beslutning om at vælge organisationen til, at de føler sig i godt selskab og matchet på livssituation, værdier eller interesser. En vigtig opgave for organisationerne er at sætte rammer for denne oplevelse.

7.3.3. At matche brugeren

Endelig foretager også de frivillige det, vi før kaldte et sekundært match, idet særligt frivillige med en-til-en-brugerkontakt – i det omfang, det er muligt – tager stilling til, hvilke brugere de bedst vil kunne hjælpe. Her gengiver en frivillig våger sine overvejelser:

”Nej, jeg har bare sat mig ved siden af, fordi jeg har bevidst taget vagter, hvor jeg fik at vide, at de var ukontaktbare. Altså, hvor de ikke, øh, ... altså, jeg tror, jeg føler stadig, at hvis det er et relativt ungt menneske, måske 70’erne eller 60’erne, og det er en, der er kontaktbar og bange for at dø, så tror jeg stadig, jeg er der, hvor jeg vil sige nej, lidt endnu. ... Øhm, fordi der føler jeg, at jeg skal have lidt mere at stå imod på. Altså så, jeg ... jeg synes, det er mere grænseoverskridende, hvis jeg skal være en beroligende person ved siden af et voksent menneske, der kunne være mine forældre eller bedsteforældre, som har levet hele deres liv, og som er oprigtigt bange for, at nu skal de herfra. Der føler jeg, at jeg ville føle mig lidt for meget som, sådan en lille pige, der satte sig og sagde, nå jamen det skal jo nok gå. Øhm, så jeg tror sådan i og med, at jeg også har kunnet vælge, at jeg kunne takke ja til dem, der ligesom var ... ja, ret langt væk i søvn, så har jeg egentlig ikke haft brug for oplæring, for så er det bare ... at sidde ved siden af, og hvis de giver udtryk for, at der sådan ... nogle gange kan man mærke, at de reagerer på fysisk kontakt, så kan jeg jo godt lige lægge en hånd på skulderen eller holde i hånden, men øh ... ja. Så jeg føler ikke rigtig, jeg har haft brug for det” (frivillig, vågetjeneste).

Netop overvejelserne om alder og livserfaring spiller også en rolle for denne frivillige ved en ungerådgivning:

”Og jeg kan bare huske det der skema [hvor der blev spurgt til], om man ligesom havde nogle emner, som man ikke havde lyst til at blive parret med en ung på. [...] det handler jo om ens personlige historier og liv, og noget, man enten tænker kunne være en styrke at trække på i sådan et ungdomsliv, som kan være svært, eller noget, hvor man synes, at det bliver for svært for én at dele, eller noget, der spejler for meget noget, man synes er svært, som jo i virkeligheden er meget fint, ikke?” (frivillig, ungerådgivning).

I det konkrete møde med organisationerne og dernæst brugerne er det således ikke kun organisationerne, der foretager en vurdering af, hvorvidt der er tale om et godt match. Fra de frivilliges perspektiv er det første møde netop der, hvor den generelle organisation viser sig som en konkret lokalafdeling, der er indrettet på en bestemt måde, præget af en særlig atmosfære og beboet af bestemte frivillige og brugere. Når man som frivillig skal vælge, om ens generelle interesse for en given sag og organisation skal føres videre i et engagement med en konkret afdeling, spiller det således en rolle, hvordan rammerne for mødet ser ud og opleves. Ligeledes er det vigtigt at føle sig på linje med andre frivillige – det være sig i kraft af livssituation, værdier eller blot interesser. Endelig er det vigtigt at opleve, at ens livserfaring og kompetencer står mål med den brugergruppe eller konkrete bruger, man skal hjælpe. I den indledende gensidige forventningsafstemning spiller disse tre parametre en rolle. Og i forhold til alle tre udgør den indledende oplæring en vigtig platform. Det belyser vi nu nærmere i næste afsnit.

7.4. Oplæringen til formelle og uformelle kompetencer

De fleste organisationer i materialet arbejder med en eller anden form for oplæring som en del af den indledende rekrutterings- og ”on boarding”-proces. Ligesom det var tilfældet med selve rekrutteringsprocessen, varierer omfanget fra omfattende kursusforløb hos de store programbaserede organisationer til åbne kurser kombineret med ad hoc-præget oplæring. Endelig har man nogle steder føl-ordning for nye. Ud over at forberede den frivillige på arbejdet med organisationens målgruppe og aktiviteter repræsenterer oplæringen også organisationens første symbolske anerkendelse af den frivillige som værd at ”investere i”. Oplæringen giver også mulighed for at formidle formelle regler såvel som uskrevne normer til de frivillige. Endelig giver oplæringen mulighed for videre forventningsafstemning på et mere informeret grundlag.

Her beskriver en leder fra ungerådgivningen et mere formelt oplæringsarbejde:

”Jamen altså, det første, der sker, er jo, at de kommer til den her ansættelses-samtale, og vi taler med dem, og når vi så har ansat dem, eller hvis vi vælger at ansætte dem, så er det første, der sker er sådan praktisk; ... der er både sådan alt muligt med, at de skal oprettes, og de får en velkomstmil. Og så det første, de skal, er at være på introduddannelsen, som er sådan et todageskursus, som ligesom er en forudsætning for at kunne starte som frivillig. Her bliver man introduceret til konceptet, værdierne, ungdommen, alle mulige sådan spørgeteknikker, og hvordan er det, vi gør ’her’; hvad er det for nogle teorier, der ligger bag? Og så har

vi rigtig meget fokus på samtaler, hvordan har man samtaler [her], og øvelser, og alt sådan noget. Det bliver de introduceret for, og så når de starter deres første dag, vil vi prøve at booke dem til en samtale så hurtigt så muligt, så det er også sådan lidt mesterlære-princip. Det er ofte fedt bare at komme ud og få en samtale, også når man har været på uddannelse og dyrket det rigtigt meget, så at få det afmystificeret lidt, så er det meget fedt at komme ud og prøve det af. [...] Og så har de også sådan i løbet af deres første vagt noget, vi kalder en buddy-vagt, som er en gammel frivillig eller en mere erfaren frivillig eller en af de frivillige, som sådan fortæller den nye frivillige om, hvordan foregår det her. Både sådan viser rundt, her kan du tage kaffe og sådan det der lidt mere velkommen-til-agtigt, og så hvordan man booker en samtale og henvendelser, og altså, sådan sætter den frivillige lidt ind i det. [...] Og så har vi sådan en samtale med de nye frivillige, tre måneder efter de er startet, for lige at høre sådan, hvordan det går. Om der er noget, de er optaget af? Om noget har overrasket dem? Og sådan nogle ting” (ungerådgiver, ungerådgivning).

Fra de frivilliges perspektiv kan oplæringen opleves som organisationens første tilkendegivelse af den vigtige anerkendelse og desuden bidrage til at skabe en fællesskabsfølelse mellem de frivillige; en oplevelse af at arbejde for samme sag. Netop disse oplevelser beskriver en frivillig fra et mentorprogram for udsatte unge, hvor de frivillige ikke omgås hinanden som en del af kerneaktiviteten:

”Jeg fik så mit første mentorbarn. Jeg var først på intro-weekend og så videre, og jeg kan ikke lide sådan noget, altså nye omgivelser på den måde, det er lidt skræmmende, men det var godt nok, fordi der blev gjort noget ... der kom sådan en fælles uniform på os allesammen, de her nye mentorer og så videre. Man oplever ligesom at være en del af gruppen med et fælles mål og så videre. Og det var det jo, på det plan var det en rigtig god oplevelse, og så var det dygtige og begavede mentorer, der holdt oplæg inden, hvor at man sad simpelthen og sagde yes, det lyder fandme fedt, den er jeg med på [...]. Der var blandt andet ... der var en fyr, og han var også på min alder, og han fortalte om, at han havde lavet smedeprojekter med sit mentorbarn for at anskueliggøre nogle fysiske ting og så videre. Og altså, sådan nogle ting har jeg også lavet i mit børnehaveliv med børnene og så videre. Tænk, jamen jeg ser lige den der ene dreng, hvor jeg før haft 30 små børn om mig, og så ser jeg sådan en gymnasieelev, der forstår, hvad man siger med det samme og så videre og så videre, ikke? Jeg kom derfra med en rigtig, rigtig god følelse og så videre” (frivillig, mentorprogram).

Hvordan den første oplæring er tilrettelagt, varierer som nævnt en del. Mens de større programbaserede organisationer har udviklet standardiserede læringsforløb, er der hos flere andre organisationer snarere tale om en uformel side-

mandsoplæring. Her fortæller en frivillig fra en ungdomsorganisation med lektiehjælp:

Intv.: "Hvordan var der noget oplæring? Var du igennem noget oplæring?"

Frivillig: "Siden vi altid er mere end én, så bliver man bare inviteret til at komme en dag og så ligesom ser, hvordan det foregår, så der er egentlig ikke så meget i det, altså det. [...] Vi har sådan et lokale på biblioteket, hvor børnene kommer og så beder om hjælp til det, så lærer man selvfølgelig, hvordan de andre gør det" (frivillig, ungdomsorganisation).

7.4.1. Oplæring i at sætte grænser

Ud over den første samtale med foreningens ansatte eller ledere er det under oplæringen, at de frivillige får mulighed for igen at overveje, om den pågældende opgave, og måden den er organiseret på, svarer til det, de forventede (Studer & Schnurbein, 2013). Desuden rummer oplæringsfasen muligheden for socialisering til de mere uformelle omgangsformer og sociale normer i organisationen. En egenskab, som flere ledere peger på som væsentlig at formidle til de frivillige, er evnen til at afgrænse sit engagement. Her er det en leder fra en patientforening, der fortæller:

"Jeg tror egentlig de væsentligste ting, det vi bruger mest tid på at snakke om, eller jeg vælger at bruge mest tid på at snakke om, det er det her med at sige, at det er okay at sige nej, eller at det er vigtigt at sige nej, fordi det er ofte der, konflikter opstår, eller samarbejdet vanskeliggøres. Det er, hvis man ikke har fået den på plads fra starten af, hvor man går med urealistiske forventninger til hinanden, og man får lagt overambitiøse planer, eller at nogen gør, og at andre ikke får sagt fra" (leder, patientforening).

Også lederen af et værested lægger vægt på at lære den frivillige at sætte grænser for sit engagement:

"Jamen lad os nu sige, at du kommer ind, og du vil gerne være frivillig. Så sætter vi os ned og snakker og finder ud af, hvad du kan, og hvad du vil, og så får jeg forklaret, hvad der er vigtigt her, og det er sådan noget som, hvis der er en, der betror sig til dig, så har du tavshedspligt, fordi det skal være trygt at være her. Og ja, det er okay at sige fra, det er faktisk en af de vigtigste ting at få forklaret folk, tror jeg, at det er okay at sige fra. Der er nogle, der kommer meget ivrige og gerne vil alt muligt, og så finder de ud af, at ahh, det var måske ikke lige det alligevel, men så skal de jo have mulighed for at sige fra, sige "okay, det var ikke lige mig det her, jeg forestillede mig ikke lige, at jeg skulle gøre det her". Jamen hvad forestillede du dig så? Og så kan vi få en snak om det. Så det der med at få skabt den

der frimodighed og gøre plads til, at man ligesom kan være sig selv, det er nok det vigtigste ved det møde” (leder, værested).

Vigtigheden af at sætte grænser viser sig – som vi vender tilbage til i kapitel 8 – at være et vigtigt parameter for at sikre de frivilliges trivsel (jf. Nesbit m.fl., 2017). Vurderet ud fra vores samlede materiale kunne flere organisationer med fordel have mere fokus på dette punkt.

7.5. Konklusion

Kapitel 7 blev indledt med et grundigt indblik i både organisationernes og de frivilliges syn på forventningsafstemning. Selv om mange organisationer giver udtryk for at vægte den indledende forventningsafstemning, afspejler det kvalitative materiale betydelige forskelle i, hvor omfattende og formaliseret de to trin (det primære og det sekundære trin) i den indledende matchingproces foregår. Generelt er billedet, at organisationer af den mere programorienterede slags (såsom ungerådgivningen og mentorordningen i vores materiale) gør meget ud af begge dele, mens organisationer med mere indirekte kontakt, såsom genbrugsbutikker eller lektiecafeer, klarer den indledende rekruttering relativt kortvarigt. Uanset hvor mange ressourcer det er muligt for organisationerne at bruge på dette stadie, så peger vores undersøgelse på, at det betaler sig i forhold til trivsel og fastholdelse at bruge ressourcer på den indledende forventningsafstemning og rolleafstemning. Investering i de tidlige trin er med til at tydeliggøre den psykologiske kontrakt (se kapitel 2) mellem organisation og frivillig, hvilket kan være med til at forebygge, at frivillige senere falder fra (Hager & Renfro, 2020; Høye & Kappelides, 2021).

Vigtigheden af, at organisationerne på flere trin ekspliciterer, hvad man står for, hvilke forventninger man har, og hvordan man som frivillig konkret udfører det praktiske arbejde, har også noget at gøre med, at begreber som ”frivillighed” eller ”frivilligt socialt arbejde” kan tillægges utallige betydninger og forventninger til praksis, alt efter hvad den potentielle frivilliges tidligere erfaringer og forudgående socialisering til denne form for arbejde er. Vi hørte i kapitel 6, hvordan der for en organisation for etniske minoritetskvinder, hvor potentielle frivillige kan være opvokset i et ikkedemokratisk samfund, kan ligge et betydeligt og vigtigt oversættelses- og socialiseringsarbejde i overhovedet at forklare, hvad frivilligt arbejde betyder generelt, og hvilken værdi det tilskrives samfundsmæssigt. Der er muligvis tale om en ekstrem case på vigtigheden af at oversætte, hvad frivillighed vil sige som praksis, men den generelle variation i, hvordan man ”gør” frivillighed blandt frivillige sociale organisationer, understøtter betydningen af arbejdet med at tydeliggøre, hvad frivillighed er her – i denne organisation – og

hvad de gensidige roller forventes at være. Dette bør være et opmærksomhedspunkt hos alle organisationer. Den indledende forventningsafstemning tjener dette formål.

Set fra de frivilliges perspektiv viste dette kapitel, hvordan det første møde med organisationens fysiske (eller digitale) rammer er vigtigt for den frivilliges førstehåndsindtryk, og at behagelige rammer kan bidrage til at fastholde og kanalisere den frivilliges indledende interesse videre i et blivende engagement. Denne indsigt kan man som organisation med fordel tænke over i forhold til, hvordan frivillige bydes velkommen, og hvordan stedet, hvor aktiviteten foregår, er indrettet, samt hvordan omgangstonen er på stedet – såvel mellem frivillige og ansatte som mellem frivillige og brugere. Endelig så vi, hvordan de frivillige også selv søger at skabe det bedst mulige ”sekundære” match med brugere, hvis behov svarer til deres egne kompetencer og livssituation. At give rum for de frivilliges overvejer og interesser i forhold til denne sekundære matching kan være et yderligere opmærksomhedspunkt hos organisationerne.

I forhold til oplæring så vi, hvordan der tilbydes både en formaliseret udgave og en mere sidemandsbaseret form. Interview med frivillige pegede på, at en oplæring, der står mål med den opgave, man skal løse, altså klæder den frivillige tilstrækkeligt på, er et vigtigt skridt i den indledende rekrutteringsfase. Dernæst belyste afsnittet, hvordan flere organisationer sammen med formelle kompetencer bruger oplæringsfasen til at formidle mindre formelle kompetencer og normer, såsom kompetencen til at kunne drage grænser om sit engagement og sige fra. Som vi vender tilbage til i kapitel 8, er netop organisationernes evne til at præsentere en veldefineret opgave for de frivillige et væsentligt element i at sikre trivsel og dermed fastholdelse på sigt.

Kapitel 8

Løbende læring, meningsfulde møder og rimelige rammer. Elementer, der fremmer fastholdelse i det frivillige hverdagsliv

Mens de to foregående kapitler dækkede den indledende motivation og søgning mod bestemte former for frivilligt socialt arbejde (kapitel 6) og derefter det første møde og forventningsafstemning (kapitel 7), så fokuserer dette kapitel på tredje stadie af de frivilliges interaktion og match med organisationen; nemlig hverdagslivet som frivillig i de forskellige organisationer. I kapitlet stiller vi skarpt på 5 elementer i den frivillige hverdagspraksis, som både ledere og frivillige peger på som centrale for fastholdelsen. Disse 5 dimensioner, som beskrives i kapitlets afsnit, er: supervision, sparring og anerkendelse fra ledelsen (afsnit 8.1.); sparring med andre frivillige og praksisfællesskaber (afsnit 8.2.); fællesskaber og rummelige relationer (afsnit 8.3.); udvikling og fortrolighed med brugere (afsnit 8.4.); samt tydelige og tilpasningsdygtige strukturer for arbejdet (afsnit 8.5).

8.1 Supervision, sparring og anerkendelse

Af undersøgelsens kvantitative data fremgår det i kapitel 5, at et af de organisatoriske tiltag, der især ser ud til at øge de frivilliges trivsel og modvirke frafald, er supervision. Også i det kvalitative materiale ser vi, hvordan ledere på tværs af organisationer lægger vægt på supervision som en mere eller mindre formaliseret aktivitet til at understøtte de frivilliges udvikling og mestring af arbejdet. Desuden fortæller flere ledere, at supervisionen rummer en række indirekte gevinster, herunder at være en platform til at formidle ledelsens anerkendelse over for de frivillige og at styrke den frivilliges tilknytning til – og identifikation med – organisationen og den større gruppe af frivillige. Selve formen og frekvensen varierer dog med organiseringen af den frivillige indsats. Desuden er det ikke alle, der bruger betegnelsen supervision. Den praksis, hvor ledere samler op på den frivilliges erfaringer, kaldes i nogle organisationer blot møder, mens andre bruger begrebet FUS (Frivillig UdviklingsSamtaler) eller sparring. Her kalder vi den mere formaliserede udviklingsrettede interaktion med ledere og videnspersoner for ”supervision”, mens mindre formaliseret læring og udvikling med ledere og videnspersoner kaldes ”sparring”.

I organisationer, hvor frivillige, brugere og ledere deler rum som en del af den frivillige praksis, foregår supervisionen og sparringen med lederen ofte mindre

formaliseret og mere ad hoc-baseret. Dette gælder eksempelvis i et værested i vores materiale. I organisationer, hvor interaktionen mellem bruger og frivillig foregår væk fra organisationens egne lokaler, hvor frivillige og ledere så at sige ikke deler rum (såsom hos mentorprogrammer, i vågetjenester og hos patientstøtter) foregår supervisionen efter aftale og dermed mindre spontant – med forskellige frekvenser. Undtagelsen fra dette mønster er en ungerådgivning, idet denne generelt professionaliserede organisation har etableret en omfattende supervisionspraksis, til trods for at frivillige og ledere hyppigt deler rum. Et andet eksempel på en organisation, hvor supervisionen er formaliseret og velstruktureret, er en mentorordning. Her forklarer en konsulent om aktiviteten:

”Og så bliver de jo så også tilbudt supervision, som vi så kalder mentorsparring, for lige at gøre det lidt mere ufarligt for dem, der synes, at supervision bliver sådan lidt for... for psykologagtigt, øhm, og det får de tilbudt 3 gange om året [...]. Og vi stiller egentlig krav til, at de deltager i to af dem, men det er forholdsvis nyt, så vi har ikke sådan, ... altså, der skal jo lige køre et rul af de der årlige, for vi ligesom kan tjekke op på, hvem der så ikke gør det” (leder, mentorprogram).

Som det også fremgik af samtalerne med de frivillige, var netop den veltilrettelagte mulighed for supervision og sparring generelt værdsat. Her beretter en mandlig frivillig på et mentorprogram om, hvordan netop supervisionen var altafgørende for hans vedvarende engagement i forbindelse med en svær periode i det frivillige arbejde:

”Altså det, der har været altafgørende for, at jeg bliver holdt i projektet, det er den måde, jeg er blevet bakket op [...] ’Organisationen’ er altså ... der er nogle gange, hvor det var direkte kontakt med en supervisor, bare jeg ringede, og andre gange, der fik jeg lige en telefonaftale med, hvornår det skulle være [...]. Jeg har arbejdet i institutionslivet; jeg er pensioneret efter 30 år, og i [organisationen] har jeg fået 10 gange så meget supervision, som jeg nogensinde har fået i min karriere [...]. Vi har to årlige supervisionstiltag, hvor at der er skotter nede imellem psykologen og [organisationen]. Der er total tavshedspligt, og vi kan fyre, hvad vi vil af [...]. Og det er et vidunderligt frirum i forhold til det her [...]. Så, det er altså ... det er i hvert fald ... altså, den måde de behandler deres frivillige på, det er det, der bærer engagementet helt klart” (frivillig, mentorprogram).

Ud over den oplagte mulighed for at styrke de frivilliges kompetencer og viden i forhold til den konkrete aktivitet peger de kvalitative data således på en række andre, mere latente, gevinster ved supervision og sparring med ledelsen. Som denne leder af butiksfrivillige ved en social organisation for udsatte fami-

lier forklarer, så tjener møderne mellem ledelse og frivillige netop det dobbelte formål at overlevere viden og anerkendelse:

Intv.: "Hvad kan man så gøre ud over at undgå de der subgrupper og sådan noget for at fastholde folk? Hvad gør du konkret?"

Leder: "De [frivillige] skal ses, høres og forstås ... man skal mødes med dem. Vi har møder i aktivitetsgruppen i hvert fald en gang om måneden. Vi har møder i butikken en gang om måneden. Vi har ... vi skriver, jeg skriver nyhedsbreve til dem. Opfølgning: 'Hallo, vi holder foreningsfest.' Så de skal simpelthen opleve, at de er fantastiske ... du skal huske dem på hele tiden, at de er medlem af en fantastisk forening" (leder af butiksfrivillige).

Netop vigtigheden i at "blive set og hørt" som frivillig og at opleve ledelsens anerkendelse fremhæver adskillige frivillige fra flere organisationer. Her er det en frivillig fra et værested, der beskriver, hvordan netop den hyppige sparring i form af udviklingssamtaler (FUS) medførte en oplevelse af anerkendelse, som igen fremmede fastholdelsen:

Intv.: "Tænker du, at der er noget, de kan gøre, for at folk så blev længere, end de gør?"

Frivillig: "Hmm ... nej, men nu ved jeg ikke, vi har ikke haft det endnu, men vi havde jo faktisk FUS-samtaler med den tidligere leder, og det syntes jeg var rigtigt godt. Jeg syntes, det var en gave, at vi fik en time, eller hvor lang tid vi nu fik, at sidde sammen med hende, hvor hun bare sad og kiggede på mig og lyttede til, hvordan synes du det går, og hvad kunne du tænke dig?"

Intv.: "Ja, så det der med at blive hørt?"

Frivillig: "Det er så vigtigt, det er så vigtigt. [...] at man bliver set og hørt, det er for mig altafgørende. Jeg gider ikke at være med i noget, hvor jeg bare kan rende og gøre en masse arbejde, og så er der ikke ... Det er ikke, fordi jeg skal takkes op og ned ad stolper, men det, at de hører eller kommer og spørger, hvordan går det, det er det, der betyder noget. Det er ikke, fordi man skal have at vide, hvor god man er, for det er ikke det, der giver noget, men [...] altså, man skal belønnes på en eller anden måde, det skal man jo, og det er også en belønning at blive set" (frivillig, værested).

Uanset om sparringen med lederen går under betegnelser som FUS, supervision eller møder, så giver det kort fortalt de frivillige oplevelsen af anerkendelse. Samtidig understøtter supervisionen eller sparringen med ledelsen den frivilliges tilknytning til organisationen og gør det muligt for organisationen at tjekke ind med de frivillige, der er tilknyttet aktiviteter, der foregår en-til-en. Sidstnævnte gevinst er særlig relevant for de indsatser, der er tilrettelagt individuelt, med bru-

ger-frivillig interaktion uden for delte rammer, sådan som mentorprogrammet blandt andet.

8.2 Sparring og praksisfællesskaber med andre frivillige

Ud over værdien af at modtage supervision og generel anerkendelse fra lederen, som vi kan kalde en "vertikal type sparring", så peger vores interview med de frivillige på en anden form for værdifuld sparring, nemlig med andre frivillige, som vi kan kalde "den horisontale sparring". De kvalitative data rummer adskillige eksempler på, at muligheden for fælles læring gennem kurser eller møder med andre frivillige i hverdagen spiller en gunstig rolle for trivslen og den frivilliges identifikation med – og tilknytning til – det frivillige fællesskab. Uanset om konteksten er den organisatorisk skemalagte supervision, organisationens kursus tilbud eller hverdagen i lokalafdelingen, så er der en gennemgående positiv beskrivelse af muligheden for at spejle sig i andre frivillige og se og høre til deres håndtering af praksis. I nogle tilfælde er det ledelsen, der muliggør disse "praksisfællesskaber" (Wenger, 2011). Her fortæller en frivillig fra en ungerådgivning:

Intv.: "Hvorfor er det så givende, det der supervision?"

Frivillig: "Det er, fordi det er dér, man ligesom bliver både bekræftet i, at man har gjort det rigtige som frivillig, men man bliver også ... man kan få lov til at se, hvad det er de andre sidder med, og hvor usikre de andre også kan være i deres rolle som frivillige, hvilket jeg også kan. [...] Så det er bare det der med, at man kan sidde og hjælpe hinanden og bidrage til hinandens oplevelse af at være frivillig. Det synes jeg er megafedt" (frivillig, ungerådgivning).

At man som frivillig værdsætter muligheden for at spejle sig i andre frivillige og få bekræftet eller korrigeret sin egen tilgang til at udføre det frivillige arbejde, er flere ledere opmærksomme på. Her forklarer en konsulent fra et mentorprogram for udsatte unge om, hvordan de frivillige fællesskaber helt bevidst er tænkt ind i den organiserede supervision:

Intv.: "Ja, hvad ligger der sådan i supervision? Deltager kun mentor, eller er der også [mentorbørn]?"

Leder: "Nej, det er kun mentorerne, så de ligesom er tilknyttet nogle, nogle sådan geografiske grupper, og så de kommer til den tættest på, hvor de bor, og kender jo så også mange af de andre, enten fra uddannelse eller fra tidligere mentorsparringer øhm ... og så er der sådan en runde, hvor man ligesom hører alle om, hvordan det går. Er der nogen udfordringer, er der noget, nogle har lyst til at tage op? Og så får de sparring fra supervisor, og så får de også mulighed for sparring ved de andre mentorer, ikke. Så vi prøver ligesom også at omtale det som ... at de jo også skal tænke det i at kunne hjælpe hinanden og også have anden

form for kollegialt fællesskab i det. Samtidig er det jo også et fortroligt rum, så det betyder, at de kan dele nogle ting, som de har fået at vide af deres mentorbørn, eller som er svært, som de ikke må dele med andre rundtomkring dem; fordi de jo selvfølgelig har tavshedspligt omkring alt muligt. Der kan jo være nogle, der får anbringelseshistorier og så videre at vide, og det er jo ikke noget, man lige kan gå hjem og fortælle vennerne om. Det skal de ligesom gemme til supervision eller til mentorsparring” (konsulent, mentorprogram).

Når supervisionen foregår gruppebaseret, bidrager den altså også til de frivilliges kollektive læring, sparring og spejling. Netop det at kunne spejle sig i og lære fra andre frivillige fremhæver mange som værdifuldt og betydningsfuldt for et vedvarende engagement. Konteksten for gruppebaseret læring behøver dog ikke være formelt planlagt. Her fortæller en frivillig fra en lektiecafe under en ungdomsorganisation om det positive ved at kunne vende arbejdet med andre frivillige:

”Gennem snakken med andre frivillige synes jeg altså ... sådan du ved; man snakker om erfaringer, og hvad der virker, hvad der ikke virker. Fordi mange har også erfaring med de samme børn, der kommer på forskellige tidspunkter. Så det er også ..., nogle teknikker virker meget godt, og andre virker ikke så godt” (frivillig, ungdomsorganisation).

Mens eksemplet ovenfor stammer fra en frivillig, der er aktiv i en lektiecafe, hvor man deler rum med andre frivillige, beskriver de frivillige, der arbejder med brugere væk fra et frivilligt fællesskab, hvordan mødet med andre frivillige desuden er en kilde til identifikation og oplevelse af at indgå i et større hele. Her fortæller en frivillig fra et mentorprogram:

”Men så er der sådan nogle mentorsparringer 3-4 gange om året, tror jeg. Hvor det er en meget dygtig psykolog, og så mødes man, og jeg ved ikke, der har været sådan et sted mellem 4 og 8 mentorer i området, og det er egentlig dér, kan man sige, at man så sparer med de andre mentorer, ikke. Altså, det er jeg rigtig glad for. Det har været meget god støtte, også nogle gange, hvis jeg har synes, at nu var det lidt svært, måske hun var ved at melde sig lidt for meget ud, og jeg synes, det var lidt svært. Skulle jeg presse på, indtil vi skulle mødes? Og hvordan og hvorledes, ikke? Der synes jeg egentlig, det har været rigtig fint at snakke med dem” (frivillig, mentorprogram).

Helt generelt er muligheden for at vende de erfaringer og udfordringer, man oplever i arbejdet som frivillig, et væsentligt element i det samlede billede af faktorer, der fremmer trivsel og fastholdelse. I den sammenhæng spiller supervisionen med ledelsen eller fagkyndige personer en betydelig og flerfoldig rolle

som platform for både læring, udvikling og organisatorisk anerkendelse. Mens vi i det kvantitative materiale spurgte specifikt ind til muligheden for supervision i betydningen ”sparring med leder”, viser det kvalitative materiale, at også den mindre formaliserede sparring med andre frivillige er en vigtig kilde til læring, identifikation og udvikling.

8.3. Fællesskaber og gode relationer til andre frivillige

Det næste element, som både denne og adskillige forudgående undersøgelser af frivilliges motivation peger på som fremmende for fastholdelsen, er velfungerende relationer til andre frivillige (Englert m.fl., 2019; Hustinx, 2010; Kristiansen m.fl., 2014) såvel som til brugerne (Perregaard, 2020; CFSA, 2021). I vores undersøgelse viser den kvantitative analyse tilsvarende, at de frivillige især motiveres af ønsket om at arbejde med mennesker ”man har sympati for”, og af at ”deltage i et socialt fællesskab, som man kan lide” (se kapitel 4). Det kvalitative materiale underbygger og nuancerer disse svar og viser, at selve fællesskabets omfang og krav spiller en rolle for de frivilliges oplevelse af et godt match i hverdagen.

8.3.1. Et fællesskab, der matcher ens hverdagsliv

I de kvalitative data står muligheden for at indgå i et fællesskab med andre frivillige centralt, når de frivillige forklarer, hvad der tiltrak dem ved arbejdet generelt, og hvad der i næste omgang tiltrak dem ved den konkrete organisation eller afdeling. Helt overordnet gentager mange – både ledere og frivillige – hvordan noget af det væsentligste i motivationen for det vedvarende engagement som frivillig er muligheden for at indgå i et fællesskab. Således fortæller en leder fra en organisation for udsatte familier med stor erfaring i frivilligledelse:

”De kommer jo for at få fællesskabet. Altså, fællesskabet er jo simpelthen det vi ... Jeg har gennemført sådan nogle evalueringer... Altså spurgt, hvordan, hvorfor er du der?... ’Men det er, fordi at jeg synes, det er så dejligt at have noget fast at komme til, efter jeg er gået på pension’...; ’efter min mand er død’; ’Jeg kan rigtig godt lide kunderne’; ’Jeg kan godt lide at snakke med andre mennesker’; ’Jeg kan godt lide det fællesskab, vi har’. Altså, det er det, de kommer for. Det skal man jo huske, ikke” (leder, organisation for udsatte familier).

Også blandt de frivillige er der konsensus om, at fællesskabet med andre frivillige er en væsentlig drivkraft i deres vedvarende engagement. I forhold til den overordnede tilkendegivelse af fællesskabets betydning for motivationen, som vores og flere andre undersøgelser har peget på (se også kapitel 2), så giver en

nærlæsning af de frivilliges kvalitative beskrivelser dog en mere nuanceret forståelse for, *hvordan* fællesskaber betyder noget. Det uddyber vi i det følgende.

8.3.2. Et rummeligt fællesskab er flere ting

Når det i daglig tale hedder sig, at frivillige fællesskaber er særligt rummelige, peger de kvalitative data for det første på, at ideen om rummelighed dels kan vise hen til, at fællesskabet kan rumme mange personligheder og profiler, men *også*, at fællesskaberne kan rumme flere *niveauer af engagement*. Det første ideal, om et rummeligt fællesskab i betydningen inkluderende, fremhæves af en leder af et værested, hvor både bruger- og frivilligruppen er sammensat af personer med varierende sociale kompetencer:

"Hun har taget en funktion hernede. Så er der andre, der er ugifte mænd, som ikke helt har knækket den der sociale kode, der gør, at man ender i et forhold, eller også er de bare klogere end os andre, det ved jeg ikke, øh måske. Det kan være børnehjemsbaggrund, det kan være andet, der har gjort, at de ikke har fået lige så mange kompetencer med socialt, og de kommer så herved, og så finder de en eller anden funktion ... Finder nogen at snakke med og opfylder deres sociale behov på den måde. Og det kan være ham, der kommer med avisen og sørger for, at der er nogle, der får en avis, det kan være ham, der hjælper med det praktiske, ja" (leder, værested).

For de frivillige betyder netop de rummelige, inkluderende fællesskaber meget:

"Jeg har aldrig nogensinde følt, at jeg ikke passede ind. [...] Og jeg tror også, at det er patientforeningens cadeau, det må jeg sige. Øh, fordi at de har formået at inkludere, ikke også, på en rigtig god måde. Så det har jeg aldrig nogensinde følt" (frivillig, patientforening).

Ud over at tilbyde et inkluderende fællesskab for mange forskellige personlighedstyper finder vi i materialet en yderligere betydning af begrebet "rummeligt fællesskab". Flere frivillige fremhæver nemlig, hvordan *muligheden* for at indgå i fællesskab med andre er vigtig, men at fraværet af et krav fra organisationens side om at engagere sig i en særlig grad i et givent fællesskab ligeledes kan være en kvalitet. Her fortæller en frivillig fra et mentorprogram:

Intv.: "Der er jo nogle, der siger, at sådan noget med frivillighed, det handler egentlig også lidt om at blive en del af et fællesskab [...]. Men det lyder ikke som om at det er dét, der driver værket hos dig, kan man sige?"

Frivillig: "Nej, det tror jeg bare heller ikke ... det synes jeg ikke er en del af det, de laver i [organisationen], altså det fællesskab, som jeg har, det er med én person, vi har noget til fælles, så det er jo måske også et fællesskab. Sagen er jo

også, at hvis jeg skulle bruge en masse tid sammen med alle mulige andre mentorer, jamen så ville jeg ikke have den tid til at bruge sammen med mit mentorbarn. Det kunne da godt være, at det kunne være interessant at lave et eller andet på tværs af mentorerne, men sagen er, at jeg ikke har tid til det hele” (frivillig, mentorprogram).

At rammesætte det frivillige arbejde så relationsopbygning er en mulighed, men ikke en forudsætning for at lave selve kerneaktiviteten, er ikke kun noget, de frivillige værdsætter. Det er også en tilgang, vi finder hos nogle af organisationerne. Her beskriver en frivillig hos en ungerådgivning, hvordan det sociale præsenteres som en mulighed men ikke et krav:

”Jeg er jo med i socialudvalget også. [...] Hvor vi planlægger fester og fællesspisning og hyggeaftener og sådan noget for de andre frivillige. Og det er klart der, at man lærer de andre frivillige bedst at kende, fordi man kan jo godt blive afbrudt i en samtale af at telefonen ringer eller et eller andet. [...] Der er jo nogle, der ønsker at være del af fællesskabet, og så er der nogle, der ønsker at være dernede for at være frivillige. Og dem, der ønsker at være en del af frivilligfællesskabet, jeg synes, vi har det godt sammen. Og dem, der ikke ligesom har lyst til at deltage i de sociale ting, jeg tror, de synes, det er så fint bare at komme dernede og være frivillig. For dem er der jo også altid plads til” (frivillig, ungerådgivning).

I forhold til den anden betydning af rummelighed, nemlig rummelighed over for forskellige grader af engagement hos frivillige, fortæller en frivillig, hvordan kravet om at engagere sig i alt muligt andet end ”kerneopgaven”, herunder sociale arrangementer, på et tidspunkt fik hende til at stoppe som frivillig i en anden organisation. I den nuværende organisation værdsætter denne frivillige, at der ikke er lignende forpligtelser:

”Altså, man kan jo blive inviteret med til nogle ting, men jeg synes ikke, der er så meget. Der er en facebookgruppe, hvor man også nogle gange kan komme ind, men altså, det jeg virkelig godt kan lide ... Altså, jeg har lavet virkelig meget frivilligt arbejde andre steder også, og noget af det, som jeg nogle gange er stået af på, det er faktisk, at der bliver alt for store forventninger ud over det, som jeg vil kalde kerneopgaven. Så skal man lige pludselig også ... altså, noget kan være supervision, og det er jo godt nok, men så kan det også være gruppemøder og alt muligt andet, som faktisk lige pludselig tager enormt meget tid, men som ikke er den motiverende del” (frivillig, mentorprogram).

Fællesskabet må dermed gerne findes som en mulighed, men frivillige som vedkommende her og andre kan blive udmattede, hvis fællesskabet bliver en pligt og en nødvendig passage for at nå til ”kerneopgaven”.

8.3.3. Den dystre side af fællesskabet – når klikedannelse og intriger tager over
Selv når de frivillige fællesskaber fungerer for de fleste, er det vigtigt, at ledelsen er opmærksom på, om de reelt er inkluderende for alle, eller om der eksisterer en jargon, kultur eller omgangsform, der ikkeintenderet virker ekskluderende. I næste citat beskriver en frivillig fra en ungdomsorganisation med nogen ambivalens, hvordan der mellem ham selv og andre dannedes et så stærkt fællesskab, at en ny frivillig potentielt følte sig udenfor:

”Ja, vi har haft nogle som ... Altså man... man passer jo bedre sammen med nogle mennesker end med andre. Altså, der er nogle af dem, som Ole for eksempel. Ole og jeg har supermeget til fælles. Sally ... den ene Sally og jeg havde supermeget til fælles. Vi havde det skidehyggeligt, synes jeg. Og Alice og jeg havde det skidehyggeligt. Og så er der nogle af de andre, som jeg, som jeg har mindre til fælles med. Altså, og vi har det ... vi har det superhyggeligt, og vi får lavet det her [frivillige arbejde], men jeg synes, det er mindre oplagt at drikke øl bagefter. Eller sige, skal vi lige ... Ole og jeg ... så sagde vi, at vi egentlig skulle skynde os hjem, og så endte vi med at hænge ud en time eller halvanden bagefter ... Hvis man har noget til fælles, så taler man om det, og derfor tror jeg, der er nogle ... Nu er jeg ikke ... jeg kan godt nævne navne, jeg har været lidt bekymret for, om Maja følte sig lidt udenfor, ikke også. Og der er i virkeligheden ikke noget galt i det, har jeg tænkt. Hvis det er den måde, hun gerne vil være frivillig på. Så er det sådan, det er. Og hvis ikke det kommer naturligt, skal man lade være med at gennemtænke det. Altså så, jeg vil gerne altid have åbne arme og invitere de frivillige indenfor og sige: Hey, hvem er du? Og så videre. Men hvis ikke, der er kemi sådan mellem os, og vi synes, at vi har det skidehyggeligt, så er det fair. Så er det meget vigtigt at acceptere det og ikke at gøre det til et krav, at man skal være en del af en klike eller... [...]. Så jeg tror, hun var en af dem, som kom om mandagen, men ikke var så meget til at være så social med os andre. Og det er totalt fair” (frivillig, ungdomsorganisation). [Fiktive navne, red.].

Når man taler om stærke og rummelige frivillige fællesskaber, bør det ikke forveksles med kultivering af klikker blandt frivillige. Netop den kultur eller ”jargon”, som den frivillige ovenfor omtaler, kan – ikke intenderet – opleves som ekskluderende. Ledelsens vigtige rolle i det frivillige hverdagsfællesskab er dermed at understøtte et rummeligt fællesskab, med plads til forskellige grader af engagement. Samtidig kan ledere og frivillige være opmærksomme på, om der opstår grupper, hvis jargon og kultur kan opleves som ekskluderende for nytilkomne eller andre. En beslægtet pointe, der igen nuancerer forestillingen om de stærke frivillige fællesskaber som den eneste form for fællesskab og som et ubestridt gode, kommer fra en undersøgelse af frafald blandt Røde Kors-frivillige i

Belgien. Her påviste den belgiske forsker Lesley Hustinx, at mens identifikation og samvær med andre frivillige i den lokale afdeling kan virke fastholdende på nogle, så kan netop samværet med andre frivillige generere intriger og magtkampe. I en kontekst, hvor klare strukturer er fraværende, og hvor ledelsen fralægger sig ansvaret for det sociale, kan samværet med andre frivillige dermed lede til frafald (Hustinx, 2010). At frivilligt arbejde netop også rummer socialitetens skyggeside, såsom intriger og hierarkier, kan flere ledere berette om. Her er det en leder fra en organisation for udsatte familier:

”En klassisk konflikt, der går med, at hvis man har hold om dagene ... altså, hvis man ligesom har et tirsdagshold, onsdag og torsdag. Så sker der ikke helt sjældent det, at damerne ... nu siger jeg ... Altså kvinder, kvindefællesskaber kan være fantastiske, men det kan altså [...]. Kvinder kan noget meget ubehageligt sammen, og det er at tale hinanden op om et eller andet totalt ligegyldigt. Og hvis du har faste hold, så kan der opstå sådan en stemning om, at alle de andre er åndssvage, og de er de eneste, der har forstået konceptet. Hvis du begynder at italesætte det, så risikerer du, at hele gruppen holder op. Det har jeg prøvet... [...] sådan tre damer, der havde talt hinanden op: ... de eneste, der havde forstand på noget, det var torsdagsholdet, ikke. Og så snart jeg begyndte at sige, kan I ikke fortælle mig, hvad det går ud på, så holdt de op. [...] Det er slet ikke ualmindeligt. Og derfor er det der med de faste hold, det lyder godt for en pensionist, men det er livsfarligt for en forening” (leder, organisation for udsatte familier).

Som det også fremgår af lederinterviewet, så kan det direkte lede til frafald, hvis intrigerne i frivilligruppen ikke adresseres i passende tid. Af samme årsag er netop denne leder, og andre vi interviewede, opmærksom på at tage hånd om det sociale liv mellem frivillige i hverdagen. Den samme leder uddyber:

”I [vores by] er der så mange tilbud til frivillige. Så hvis det ikke er noget særligt, så finder de noget andet. Hvis de ikke får overstået de konflikter på en god måde. Fordi der er jo konflikter hele tiden. Altså små, mindre, store. Så de skal håndteres. Og de skal håndteres med mildhed, som jeg plejer at sige. Altså, jeg går, det lyder helt åndssvagt, ... jeg kan godt gå flere dage og tænke over, hvordan får jeg bragt den frivillige i ro igen ... på en måde, så hun bliver der. Hvor vi også samtidig har sagt til hende, det går altså ikke” (leder, organisation for udsatte familier).

Også på et socialt værested indgår konflikter mellem frivillige som en del af hverdagen, som lederen tager ansvar for at håndtere:

Leder: ”Det der med lige at få sat sig ned og sige ’jamen trives du i det her?’, det tager jeg på gefühl ofte, og så bliver samtalerne så først, når det er gået galt.”
intv.: ”Okay, har I oplevet det?”

Leder: "Ja, ja! To frivillige, der har haft det fint sammen, og lige pludselig går den ene og er sur, så spørger jeg 'hvad er der sket?', 'jamen sådan og sådan og sådan og sådan!', 'okay, hvad gjorde du så ved det?', 'hvad jeg gjorde? Det var da ham der sådan og sådan og sådan!'. Så sagde jeg, 'jamen sagde du fra?', 'nej, men han kan da sige sig selv, at det er fuldstændigt ...', 'men hvis han nu troede, det var sjovt, og sagde noget til dig i sjov, så er det sådan set dit ansvar at gøre ham opmærksom på, at du ikke syntes, det var sjovt'. Og den var lidt svær for vedkommende lige at få vendt. Hvorfor skulle vedkommende straffes, som han oplevede det, og skulle gøre noget, når nu det var ham den anden, der havde været en idiot. Ja, det er, fordi det er en værdi, vi har hernede, at vi siger fra, hvis der er noget, og det siger jeg også til samtalen, første samtale [...]. Så det har vi ansvar for, selv at sige fra. Så det bruger jeg noget energi på at forklare dem" (leder, værested).

En sidste vigtig og helt grundlæggende opgave for ledelsen i forhold til de frivillige fællesskaber er at medvirke til, at de eksisterer. Som denne frivillige påpeger, så kan netop visheden om, at der findes et fællesskab, uafhængigt af ens egen individuelle indsats med at arrangere møder, være en stor styrke ved det frivillige liv:

"Ja, det er det, det er meget tid, men det er også mange gode oplevelser, vi får ud af det. Når jeg ser unge mennesker som, ja, nu er du jo så en af dem, men som hele tiden selv skal arrangere noget med nogle veninder eller nogle venner, hvad kan vi gøre, og hvad kan vi finde på? Hvor jeg mange gange siger til dem 'hold da op, hvor er jeg glad for, at jeg ikke har skullet arrangere alle de cafébesøg og alt det med veninderne!' Det er skidehyggeligt, men vi får bare så meget dækket ved det, vi er med i [det frivillige arbejde], så kommer der en invitation til det, og så er der julefrokost, og så kan vi lige pludselig komme med til en koncert [...], fordi vi er frivillige, og så kommer vi til noget [i landsorganisationen] ..., og der er også mange kendte folk, der er med til det arrangement. Altså, vi får mange oplevelser. De kommer bare, vi er ikke ude at opsøge det, vi gør ikke noget ekstra for at få det, det er jo en gave i sig selv, hvor jeg tænker, ej, alt det vi har fået igennem, på alle måder, igennem det frivillige arbejde" (frivillig, værested).

Frivillige fællesskaber er centrale for fastholdelsen og de frivilliges trivsel men til trods for de mange lovprisninger, der generelt hersker om disse fællesskaber, så er begrebet ikke en helt enkel størrelse at definere entydigt eller at kultivere og vedligeholde. Så meget desto vigtigere er det, at ledelsen, og de mest engagerede frivillige, er sig deres ansvar for det sociale bevidst. At de arbejder bevidst med at skabe et kontinuerligt fællesskab, der er inkluderende uden at være insisterende; som findes uden at være obligatorisk for alle at deltage i. Dette samler vi op på sidst i kapitlet.

8.4 Udvikling og fortrolighed i relationen til brugerne

Ud over gode relationer til andre frivillige fremhæver næsten alle, vi taler med, hvor aktiviteten er brugerrettet, hvordan relationen til brugerne er afgørende for deres engagement. Især virker det meningsfuldt – og fremmer oplevelsen af et godt match – at opleve en udvikling hos brugerne. Denne udvikling kan være en langvarig proces, hvor den frivillige oplever brugeren rykke sig til et bedre sted socialt eller psykisk, men det kan også være, at man i interaktionen med brugeren oplever at ens bidrag gav en vigtig bedring i øjeblikket. Det sidste er tilfældet i følgende citat fra en frivillig hos en patientforening, der svarer følgende på spørgsmålet om, hvornår arbejdet giver mest mening:

”Jamen det er på de tidspunkter, hvor du går ud, og det gør jeg faktisk, altså hver gang jeg er på sygehuset, så går jeg jo ud på nogle stuer, hvor de så udtrykker: ’nej, hvor var det godt at snakke med dig’, ikke? Jeg havde også på et tidspunkt en anden patient ... det er noget tid siden, så siger han, at han ville godt tale mere. Det skete faktisk, engang jeg fulgtes med én fra foreningen, og så satte jeg mig ned i en stol ved siden af sengen, og han snakkede og snakkede og snakkede og havde noget, han var sur over, han ligesom skulle have ud. Og vi lyttede bare med store ører og bum bum bum. Og han snakkede, og så kom der nogle små spørgsmål, og da han ligesom så havde fået vendt alt det der – og vi kunne jo høre, hvornår han ligesom var klar til, at vi skulle gå igen, og vi var så på vej ud ad døren, så siger han: ’tusind tak, fordi I kom, fordi nu fik jeg lige det hele ud til jer.’ Og det er jo også et eksempel, ikke, på hvornår det giver mening” (frivillig, patientforening).

At opleve, hvordan ens indsats har en betydning for andre, går igen som noget, der virker fastholdende. I det følgende er det en frivillig fra et værested, der begrundet sin beslutning om at overgå til at være frivillig efter en praktikperiode:

”Det er jo simpelthen, fordi at jeg synes, at det gav mig helt vildt meget at være der. Det er en lille indsats, jeg gør for nogle borgere, og hvor stor betydning det har for dem, altså, der var mange, der var virkelig glade for mig og virkelig så frem til, når jeg var der, men det gav mig lige så meget den anden vej tilbage, altså, jeg var altid glad for at komme derned, og jeg var altid glad, når jeg gik hjem. Så simpelthen, at noget for mig, der er så lidt, altså, jeg skal sådan set bare møde op, det betyder så meget for nogle andre mennesker” (frivillig, værested).

Ovenfor beskrev vi, hvordan anerkendelsen fra ledelsen var en central komponent i de frivilliges vedvarende motivation. Det viser sig dog i adskillige interview, at anerkendelsen eller den ordløse værdsættelse fra brugerne ligeledes er vigtig for de frivilliges oplevelse af meningsfuldhed og et godt match i hverdagen. At opleve, hvordan brugerne udvikler sig, eller at opleve, hvordan relationen til

brugeren bliver mere tillidsfuld og dermed lettere at bruge som afsæt for hjælp, nævnes også af denne frivillig som et vigtigt aspekt i den samlede oplevelse af, hvad der virker fastholdende:

Intv.: "Kan du give et eksempel på noget i din indsats som mentor, hvor du har tænkt, det hér, det er virkelig meningsfuldt?"

Frivillig: "Jamen da [mentorbarnet] hun ringer op, altså, uden det er noget, vi har aftalt, og spørger, kan du hjælpe mig med det her, ikke. Eller når vi står og laver mad, og hun er sådan, du må altså ikke sige det her, men jeg har altså prøvet at ryge, eller ligesom [...] kunne være den, som hun kan sige de ting til, som hun ellers ikke taler med sine forældre om, fordi hun er bange for at få skældud. Altså, det synes jeg er fedt at have den fortrolighed, ja, så føler jeg, at det er noget værd, ikke" (frivillig, mentorprogram).

Den særlige fortrolighed, som her angives som en kilde til vedvarende motivation, er udbredt blandt frivillige. Ikke kun denne undersøgelse, men også andre danske og internationale studier peger på, hvordan intimiteten med brugere kan motivere (Conran, 2011; Eliasoph, 2011; Perregaard, 2020).

8.5 Tydelige men tilpasningsdygtige grænser for arbejdet

Som det femte og sidste punkt i dette kapitel vil vi runde vigtigheden af, at selve opgaven er veldefineret og veltilrettelagt, men at man samtidig, som frivillig, har en oplevelse af at have indflydelse på rammerne. Når man fra forskningen og i praksis hører, at det særlige ved frivilligt socialt arbejde er muligheden for en omsorg, der kan udvikle sig "på nærværets præmisser" (som la Cour (2014) for eksempel formulerer det), kan man foranlediges til at tro, at alle organisatoriske grænser og retningslinjer hæmmer frivilligheden og dermed de frivilliges engagement. Helt så enkelt forholder det sig dog ikke i praksis, når vi dykker ned i de kvalitative data. I hvert fald kan fravær af organisatorisk lederskab, uklare grænser og et grænseløst engagement også opleves som demotiverende og hæmmende for det frivillige engagement og socialitet. Lignende observationer er gjort i tidligere studier af frivilliges deltagelse (Nesbit m.fl., 2017). I materialet finder vi mange eksempler på ledere og frivillige, der omtaler tydelige grænser om deres arbejde som en kvalitet. Som vi kommer tilbage til sidst i afsnittet, kan for meget styring og top-down-kontrol bestemt virke demotiverende. Men som vi viser her, værdsætter de frivillige samtidig, at organisationen i hvert fald indledningsvist afgrænser forventningerne til deres engagement. Her forklarer en konsulent fra en patientforening:

Konsulent: "Men jeg har bare selv tænkt, at det er sådan noget, når vi har snakket om tilbuddet og fortalt om det og sådan noget, så er der typisk nogle

mænd, der springer til og siger 'ej det vil jeg gerne, fordi jeg har også selv lige prøvet, og det kan jeg godt lige overskue', så det her med, at det er måske også en opgave, man jo kan se sig selv i og tænker, den er overskuelig, den er afgrænset, den er måske, ja, den kræver ikke så meget andet end en selv, kan man sige. Det er ikke noget med, at jeg skal gå til 47 møder, eller jeg skal have 43 PowerPoints med eller..."

Intv.: "Er det dit indtryk, at det generelt spiller en stor rolle for folks overvejelser? Det her med at kunne overskue opgaven?"

Konsulent: "Ja. Det tror jeg bestemt. Jeg tror, det der med, det er noget af det, jeg selv er lidt opmærksom på, det her med at prøve at blive bedre til at konkretisere opgaven [...]. Jo bedre jeg kan blive til at konkretisere opgaverne, jo lettere bliver det måske også at finde de der personer, der kan matche de kompetencebehov, der egentlig er brug for" (konsulent, patientforening).

At organisationen definerer en klar opgave, der giver frivillige mulighed for at afgrænse deres engagement, er en vigtig del af arbejdet med at tiltrække og fastholde frivillige. Vi ser i materialet eksempler på, at netop grænseløst arbejde kan virke udmattende på de frivillige. Her beskriver en frivillig i en organisation for etniske minoritetskvinder, hvordan netop grænsedragningen udgør en afgørende evne, når det frivillige sociale arbejde omgiver én dagligt, og hvor problemstillingerne ligeledes forekommer grænseløse:

Intv.: "Og jeg skal lige høre, du sagde, at du er ligesom blevet bedre til at sætte grænser for dit eget engagement undervejs. Hvordan har du lært det egentlig, tror du? Er det noget, organisationen har hjulpet med? Altså, hvordan er du blevet bedre til det?"

Frivillig: "Jeg bliver bedre for eksempel ... som jeg har fortalt dig, der kommer en faglig gruppe. Der var en, jeg tror, det var en psykolog under uddannelse. Og de har snakket om, hvordan vi kommunikerer og så videre. Og det var interessant for mig, fordi jeg har selv problemer med at sætte grænser eller sige fra. Jeg siger nogle gange, altså ... jeg føler, at jeg bliver udnyttet, fordi jeg sidder, og de siger kom nu! Kan du godt? Kan du gøre sådan? Opgave efter opgave ... Og jeg tænker: Ej, de er stakkels, lad mig gøre det. Men til gengæld føler jeg mig ... jeg bliver meget træt, og jeg har brugt rigtig lang tid på det her frivillige arbejde. Men jeg synes altså, at det er synd for dem, hvis jeg har forladt dem midt i det hele og svarer nej! Men man kan dele opgaver eller sende beboerne videre til andre steder. Altså for eksempel, der er en mentor, og hun kan godt tage nogle opgaver. Hun har sagsbehandler, kommunen eller skolelærere eller psykolog, der ved noget om børns problemer.

[...] Du kan ikke gøre alt. Du kan gøre, hvad du kan, altså, og du skal være god til at passe på dig selv og sætte grænser. [...] Plus der er noget privatliv. Folk, dem du skal hjælpe, men vi er ikke venner ... vi er frivillige. Jeg kommer for at hjælpe dem. Alle de her spørgsmål, som jeg har i mit hoved, dem har jeg stillet under det kursus, fordi de har sådan nogle emner. Hvordan man beskytter sig, beskytter personlige data, og hvordan man dit og dat? Så al den her viden, den fik jeg under min uddannelse som frivillig” (frivillig, organisation for etniske minoritetskvinder).

At man som frivillig værdsætter at være et sted, hvor der er struktur og ledelse, ser vi blandt andet i næste citat fra en yngre frivillig, der netop oplever et positivt skifte ved at komme fra en organisation med for lidt at lave og til en anden lokalafdeling ”med styr på tingene”:

”Der skete ikke så meget. Man kunne være heldig, hvis der var nogen, der havde en samtale eller to om dagen. Men [her hvor jeg er nu] der var jo regler og ting. Og de nyansatte, de var virkelig sådan, vi skal overholde de her regler og retningslinjer for, hvordan vi passer bedst på vores frivillige, og sådan noget. Så jeg havde et indtryk af, at der virkelig var styr på tingene” (frivillig, ungerådgivning).

Ud over at opgaven bør være veldefineret og ikke overlejret med en masse ekstraopgaver, vægter de frivillige kort sagt, at arbejdet generelt er veltilrettelagt. Især hos de mere professionaliserede organisationer skaber den indledende rekrutterings- og oplæringsproces (omtalt i kapitel 7) en forventning til en velkoordineret indsats. For stor afstand mellem forventning og hverdagspraksis er en kilde til frustration hos frivillige. Med et begreb fra forskningen kan man sige, at den psykologiske kontrakt (Hoye & Kappelides, 2021), som frivillig og organisation laver i de indledende rekrutteringsfaser, bliver brudt, hvis en organisation giver udtryk for en høj grad af koordinering og professionalisme i de indledende møder, men senere mangler redskaber til at sikre tilstrækkeligt med opgaver for den frivillige. Her fortæller en anden frivillig om sin frustration ved at opleve en markant forskel mellem forventninger og hverdagspraksis:

Frivillig: ”Jeg tror, det hedder, at vi skal tage 3 vagter om måneden, øhm ... ja, så lige nu har jeg ikke helt overblik over, hvor mange vagter jeg har, og så har der også været noget i forhold til de der vagter, som har gjort, at jeg faktisk har valgt at tage færre vagter [...]. Hvis det var for mig, så ville jeg godt have taget 4 dage, eller 4 gange på en måned, altså alle 4. Men fordi at der simpelthen har været for mange aflysninger, så har jeg siddet og kukkeluret en hel vagt uden at lave noget. Så har jeg det sådan, altså, jeg har så travlt, og så er det ikke fedt at komme der-

ind og så finde ud af, nå den er aflyst, og den der, den er også aflyst, og du må ikke rigtig gå hjem, så bliver du her agtigt.”

Intv.: ”Ja, nå okay, så det er sådan, at når man har booket en vagt, så skal man blive der?”

Frivillig: ”Ja, ‘apparently’ [eng. udtale] vil jeg sige, det vidste jeg ikke, altså, da jeg meldte mig til det. Jeg regnede med, at de vagter, som man tog, så vil man jo også have to samtaler på én dag. Det startede også med til samtalen, at de sagde, at der ville være 3 samtaler på én aften, så senere hen lavede de det om til 2, som jeg personligt, altså mig, syntes er rigtigt ærgerligt, altså og så sådan derefter finde ud af, nårh ja, der kan også ske de der aflysninger, og man skal blive der, altså forrige gang, der var jeg der en hel vagt ... og ja, så havde jeg ingen samtaler (sukker)” (frivillig, ungerådgivning).

8.5.1 At man som frivillig har indflydelse

Når de frivillige fremhæver veldefinerede opgaver og et velkoordineret arbejdsfællesskab, som noget, man værdsætter, skal dette ikke forveksles med et entydigt ønske om top-down-ledelse, klippefast struktur og et alt for professionaliseret lederskab. Tværtimod betoner de fleste frivillige på tværs af målgrupper og frivillige aldersgrupper, hvordan oplevelsen af indflydelse er afgørende for deres vedvarende engagement. Dette svarer til, hvad vi finder i det kvantitative materiale, der peger på oplevelsen af indflydelse som en af de faktorer, der positivt påvirker de frivilliges trivsel og fastholdelse (se kapitel 5). Her fortæller en frivillig fra en ungerådgivning om sine frustrationer og oplevelse af manglende indflydelse på at ændre på nogle rammer for arbejdet, som hun finder frustrerende:

Frivillig: ”Vi har måske alle sammen travlt, ikke? Så bare det med at finde et lille mellemrum, hvor jeg kan slappe af, det skal jo også planlægges, ikke. Så jeg har også talt med vores supervisor om, altså, prøv at høre her, jeg vil rigtig godt komme, men det dræner mig simpelthen at sidde her og kukkelure, så har jeg noget stof, jeg vil læse, eller måske bare dét at jeg kunne få lov til at lave yoga, vil være virkelig fedt. Og så siger han noget i retning af, at det bare er sådan, det er, og det skal du faktisk finde dig i. Så er jeg sådan ‘okay’, og det er faktisk ikke det, jeg har skrevet mig ind på. Det var ikke noget, I nogensinde har nævnt til samtalen, at jeg bare skulle sidde der. Fordi hvis jeg havde vidst det, havde jeg nok tænkt, hmm, er det i virkeligheden her, jeg skal være? Så forklarer han det med, at så kan jeg svare på nogle chats, og nogle gange er der nogle unge, der skriver på sms i forhold til at lave nogle aftaler, men så lang tid tager det altså heller ikke, det tager måske et kvarter maks., ikke? Så der er heller ikke så meget administrativt arbejde, så er jeg bare gået rundt og ryddet op, og ... vandet planter, men det er

ikke derfor, jeg er der. Jeg vil gerne gøre det; jeg vil gerne gøre det praktiske, altså, det er så fint for mig, men det er ikke derfor, jeg kommer til en hel vagt.”

Intv.: ”Men må jeg lige spørge så: den, der sagde, at du skulle blive der og sådan noget, var der en forklaring? Eller var det bare sådan, det var?”

Frivillig: ”Det var bare sådan, det var, fordi altså ... noget af det, han sagde, det var sådan, nå men det er bare en del af ’gamet’ [eng. udtale]. En del af ’gamet’ er også, at de unge kan komme ind fra gaden og snakke med os, men der er aldrig, aldrig nogen, der kommer ind fra gaden og taler med os” (frivillig, ungerådgivning).

Som vi tidligere var inde på, så består en vigtig del af fastholdelsen af frivillige i at sikre, at de gensidige forventninger bliver overholdt. En del af denne frivilliges frustration bunder i en oplevelse af, at de arbejdsopgaver og muligheder, der blev stillet i udsigt under den meget omhyggelige rekrutteringsfase, ikke viste sig at holde stik i praksis. Den frivilliges frustrationer er desuden vakt af en oplevelse af at stå uden for indflydelse på arbejdsgangene og dermed uden mulighed for at medvirke til, at afstanden mellem forventninger og praksis bliver mindre. Selv i en organisation, der fra starten fremviser sig som professionaliseret og med mange organisatoriske retningslinjer og rammer, betyder muligheden for indflydelse dermed noget for de frivillige – uagtet at en del af det, der tiltrak dem, netop var den stramt styrede indsats. Tilsvarende fremhæver en anden frivillig, hvordan netop muligheden for indflydelse er medvirkende til at give en følelse af anerkendelse:

”Hvis vi ser, at der er nogle behov, og de er meget lydhøre for, hvis vi har nogle idéer eller tanker om noget, vi synes, så er de meget inviterende til at komme frem med det, og man bliver taget alvorligt. Det er altså for mig noget af det vigtigste, det er at mærke, at jeg ikke bare er sådan en figur, der går rundt derude og skal gå som sådan en marionetdukke, der skal være her, men at vi bliver hørt og set, og det gør vi dernede i den grad” (frivillig, værested).

Igen ser vi altså noget af den ambivalens, der gennemgående knytter sig til rekruttering og fastholdelse af frivillige: Mens de fleste frivillige værdsætter klarhed om opgaver og sætter pris på, at ledere eller ansatte tilrettelægger arbejdet med en vis struktur og med mulighed for løbende sparring, så kan for meget styring uden indflydelse virke frastødende på de frivillige. Ligeledes kan en for høj grad af professionalisering og topstyring få frivillige til at overveje at stoppe. Helt overordnet tegner der sig det mønster, at en organisatorisk ledelse, der sætter klare rammer for opgaven og stiller sig til rådighed for sparring i den frekvens, de frivillige efterspørger det, virker fastholdende.

8.6. Konklusion

Vores undersøgelse peger på, at sparring eller supervision (begge begreber anvendes) med en *leder* er et centralt element i det, der skaber fastholdelse, idet sparringen udfylder flere funktioner end blot faglig udvikling og læring. Gennem tilbuddet og afvikling af sparring og supervision viser organisationen de frivillige den vigtige anerkendelse for deres indsats. Samtidig styrker sparringen de frivilliges oplevede tilknytning til organisationen.

Dernæst så vi, hvordan både den planlagte og den hverdagslige mulighed for sparring med *andre frivillige* rummede en række vigtige kvaliteter. Som vi var inde på i kapitel 6 og 7, er selve begrebet ”frivilligt arbejde” en noget bred og abstrakt betegnelse, der dækker over et væld af meget forskelligartede typer af samvær og arbejde. Gevinsten ved at spejle og korrigere ens eget arbejde i mødet med andre frivillige blev udfoldet i afsnit 8.2., hvor det fremgik, at muligheden for at se andre frivillige ”gøre frivillighed” i praksis og spørge ind til deres viden og erfaringer, uden at en leder lytter med, er en anden vigtig kilde til læring. Dernæst øger de frivillige praksisfællesskaber oplevelsen af tilknytning og samhørighed, hvilket igen er gunstigt for trivslen og fastholdelsen.

Med hensyn til det hyppigt og positivt omtalte *frivillige fællesskab* underbyggede såvel kvantitative som kvalitative data, at muligheden for at være sammen med andre frivillige ganske rigtigt spillede en positiv rolle for de frivilliges vedvarende engagement. Desuden viste vi, hvordan ideen om et godt og rummeligt fællesskab kan have mange forskellige betydninger for de frivillige alt efter deres tilgang til arbejdet og hverdag i øvrigt. Et rummeligt fællesskab kunne dermed dels forstås i betydningen *inkluderende* for mange forskellige personer, *dels* i betydningen *rummeligt* for flere grader af deltagelse.

Som det sidste punkt viste vi betydningen af tydelige men tilpasningsdygtige grænser. På den ene side værdsætter de frivillige, at kerneopgaven er veldefineret og ikke overlejret med en række ekstraopgaver, møder og krav til socialitet. At organisationen tør definere en opgave for den frivillige, opleves med andre ord som positivt. På den anden side vakte det frustrationer hos frivillige, hvis ledelsen ikke var lydhør over for de frivilliges input til at justere rammerne for arbejdet, når der var oplagte grunde til det.

Kapitel 9

Konklusioner og perspektiver for praksis

De frivillige organisationer, der arbejder målrettet med at hjælpe og støtte udsatte grupper i det danske samfund, har meget forskellige muligheder for at arbejde systematisk med rekruttering og fastholdelse af frivillige. Ca. en tredjedel af organisationerne er relativt små med begrænsede ledelsesmæssige ressourcer og et begrænset antal faste frivillige. Disse organisationer drives langt hen ad vejen af frivillige ledere. I den anden ende af skalaen findes professionaliserede organisationer med et større antal ansatte, der giver kapacitet til ledelse og koordination af frivillige og kompetencer til professionaliserede tilgange til rekruttering og fastholdelse. På tværs af disse organisationer er det dog et entydigt fund i undersøgelsen, at de frivilliges loyalitet over for deres organisation er høj. Med de usikkerheder, der altid er forbundet med spørgeskemadata, er det vores vurdering, at en stor del af organisationerne lykkes godt med at fastholde en kritisk masse af faste frivillige. Fastholdelse vurderes på tværs af organisationerne til at være et mindre problem end rekruttering af nye faste frivillige. Denne vurdering fra organisationernes side understøttes af, at et stort flertal af de frivillige i undersøgelsen selv angiver at være kontinuerlige frivillige med et fast engagement og med en betydelig frivilligerfaring samt viden om den målgruppe, de arbejder med.

Undersøgelsen viser endvidere, at det ikke er organisationernes størrelse og ledelseskapacitet i sig selv, der er afgørende for de frivilliges tilfredshed og vilje til at fortsætte som frivillige. På tværs af organisationerne udtrykker de frivillige stor tilfredshed med deres frivillige engagement og udtrykker også i stort omfang ønske om at fortsætte engagementet på det nuværende niveau og for en pæn andels vedkommende endda at øge engagementet. Det er et absolut mindretal, der enten har besluttet eller overvejer at stoppe deres frivillige engagement. I denne sammenhæng er de materielle forhold som lokaler, faciliteter og antal ansatte ikke i sig selv afgørende for fastholdelse og tilfredshed. Heller ikke formaliserede krav og procedurer i form af frivilligaftaler, jobbeskrivelser eller kompetenceafklaring er i sig selv afgørende. I stedet peger undersøgelsen på, at det er den "processuelle støtte" i form af supervision, mulighed for læring og kompetenceudvikling samt løbende adgang til sparring og samtaler med ledere, koordinatore eller andre frivillige, der har selvstændig betydning for tilfreds-

hed og fastholdelse. Ligeledes har muligheder og adgang til sociale aktiviteter og organisationens forskellige former for anerkendelse af de frivillige og deres indsatser en selvstændig betydning.

Disse organisatoriske forhold, der understøtter og faciliterer ledelse og støtte af frivillige, kan tilvejebringes i forskellige organisationsmiljøer og er ikke nødvendigvis afhængige af størrelse og ressourcer, selv om det er klart, at ressourcestærke organisationer alt andet lige har større handlerum. På den anden side kan mindre organisationer have bedre muligheder for at være tæt på de frivillige og understøtte personlige relationer mellem ledere og frivillige, som er vanskeligere at realisere i større organisationer, hvor afstanden mellem centrale ledelseslag og lokale frivillige eller frivillige ude i enkeltaktiviteter er større. Her har mindre organisationer bedre muligheder for at sikre en løbende og nærværende ledelse og støtte af frivillige, hvor større organisationer omvendt er nødt til at formalisere og professionalisere ledelse og frivilligstøtte.

Udfordringerne for organisationerne er derfor forskellige. De større organisationer, og især de organisationer, hvor ledere, koordinatore og andre støttefunktioner er centraliserede (regionalt eller nationalt), har en udfordring med at sikre kontakt og nærhed til de udførende led – der hvor de frivillige aktiviteter finder sted, og der hvor frivillige og brugere mødes. I disse tilfælde kan uenigheder mellem de centrale og de lokale led af organisationen om eksempelvis indholdet i lokale foreningers aktiviteter også være en udfordring. De mindre organisationer har omvendt især en udfordring med at sikre ledelseskapa- citet, og i nogle tilfælde lægges der endog meget store byrder på få enkeltpersoner, der både skal koordinere de frivilliges indsatser og være tilgængelige, hvis frivillige oplever vanskelige situationer eller opgaver. I forhold til at skalere og intensivere brugen af frivillige i flere af velfærdssamfundets kerneopgaver er denne ”trade off” derfor meget væsentlig at reflektere systematisk over.

9.1. Hvor ligger rekrutteringsudfordringerne?

Undersøgelsen viser, at det især er rekruttering af nye faste frivillige og rekruttering til administrative opgaver, der udgør en udfordring for organisationerne. Det er dog vigtigt samtidig at gøre opmærksom på, at det ikke er et flertal af organisationerne, der oplever disse problemer. Omkring 40 procent af organisationerne vurderer, at rekruttering af nye faste frivillige udgør et stort problem, mens 30 procent mener, at rekruttering til foreningens ledelsesmæssige og administrative opgaver er et stort problem.

Tallene understreger, at rekruttering kan være et problem, men der er flere væsentlige nuancer i diskussionen. Det er kun omkring 25 procent af organisa-

tioner, der oplever udfordringer med at rekruttere frivillige til aktiviteter og tilbud til brugere. En tilsvarende andel af organisationerne oplever det som et problem, at nyligt rekrutterede hurtigt falder fra igen. Endnu mindre opleves problemerne med at rekruttere frivillige til praktiske opgaver og enkeltarrangementer, hvor kun 15 procent af organisationerne siger, de har problemer. Og måske endnu vigtigere er det, at et tilsvarende mindretal på ca. 15 procent af organisationerne oplever, at det er et problem at rekruttere frivillige med kompetencer til målgruppen. Der er således meget, der ser ud til at kunne lykkes for organisationerne.

Der hvor rekrutteringsproblemerne især ser ud til at ligge, er i forhold til bestemte grupper af frivillige. Frivilligt arbejde for udsatte grupper er domineret af kvinder, der udgør 75 procent af de frivillige på området. Samtidig er det organisationernes oplevelse, at det er en stor udfordring at rekruttere mænd, mens det ikke opleves som et problem at rekruttere kvinder. Tilsvarende opleves det heller ikke som et stort problem at rekruttere hverken ældre frivillige eller yngre frivillige. Organisationernes vurdering tilsvares af, at hovedparten af de frivillige i undersøgelsen enten tilhører gruppen af ældre over 60 år (ca. 60 procent) eller gruppen af yngre op til 30 år (ca. 25 procent). Rekruttering af frivillige i aldersgruppen 30-60 år opleves derimod som et større problem. Endelig opleves det som et stort problem at rekruttere frivillige, der tilhører etniske minoriteter. Tæt på 60 procent af organisationerne oplever det som en stor udfordring at rekruttere frivillige med etnisk minoritetsbaggrund, og i spørgeskemaundersøgelsen udgør de frivillige med anden etnisk baggrund end dansk kun omkring 5 procent.

Den frivillige arena på området for socialt udsatte tiltrækker med andre ord frivillige med særlige karakteristika. Frivilliggruppen på udsatteområdet er endda endnu mere homogent sammensat end social- og sundhedsområderne i almindelighed.

Samtidig viser vores undersøgelse en relativt høj grad af overensstemmelse (homofili) mellem de frivillige organisationers målgrupper og de frivilliges profil. De frivillige søger i stort omfang mod de organisationer og målgrupper, som de selv tilhører. I hovedsagen finder vi således frivillige med etnisk minoritetsbaggrund blandt indvandrerorganisationerne. Tilsvarende finder vi i stort omfang de ældre frivillige i organisationerne for de ældre, og de yngre frivillige i organisationer, der arbejder for og med unge.

Disse mønstre er for så vidt ikke overraskende. Frivillige organisationer appellerer gennem deres engagement i en bestemt målgruppes sag til frivillige, der kan identificere sig med sagen og målgruppens behov. Langt hen ad vejen ud-

gør dette i sig selv en styrke i rekruttering og fastholdelse. Potentielle frivillige, der har sympati for målgruppen, og som oplever, at organisationens arbejde er vigtigt og relevant, er lettere at tiltrække og fastholde. Vores undersøgelse viser entydigt – på tværs af alle frivilligrupper – at de frivilliges mulighed for at yde et bidrag til en målgruppe, de har sympati med, er afgørende for engagementet.

Mønstret rejser imidlertid mindst tre udfordringer for rekruttering, der er værd at diskutere alternative løsninger og strategier for.

For det første rejser problemstillingen spørgsmålet, om en ensartet frivilligruppe i sig selv kan være en forhindring for at rekruttere frivillige med andre karakteristika? Homogeniteten er en tryghed for dem, der allerede er en del af foreningens fællesskab. Men den er samtidig en udfordring for at rekruttere nye frivillige ind, der kan opleve at føle sig fremmede eller ikke passe ind.

For det andet rejser problemstillingen spørgsmålet om forholdet mellem udbud og efterspørgsel. Eller med andre ord, om en ensartet sammensætning af frivilligruppen kan være en barriere for at imødekomme de forskelligartede behov, som målgruppen måtte have? Hvis der eksempelvis er en overvægt af kvinder, kan det være en udfordring at matche mandlige brugeres behov.

For det tredje er spørgsmålet, om de frivillige organisationer kan udvide puljen af potentielle frivillige ud over de grupper, som de traditionelt appellerer til? Kan organisationerne populært sagt fiske i andre søer, end dem de plejer at fiske i?

I det følgende diskuterer vi på baggrund af de udfordringer, som undersøgelsen finder, hvilke muligheder for rekruttering og fastholdelsesstrategier projektets resultater samtidig peger i retning af.

9.2. Rekrutterings- og fastholdelsespotentialer

På tværs af bogens analyser har vi forsøgt at vise, hvordan rekrutteringen og fastholdelsen i rollen som frivillig foregår over tre indbyrdes afhængige trin eller sekvenser. På første trin kan selve det at være ”frivillig” for nogle være et abstrakt ideal eller måske endda have en meget uklar betydning. På næste trin, i mødet med selve organisationens ansatte, de andre frivillige og brugerne, får begrebet frivillig mere kød på og gøres konkret samt får yderligere en praksisbaseret side i den indledende oplæring. På tredje trin udfoldes det frivillige arbejde i en hverdagslig kontekst og i de frivillige praksisfællesskaber, hvor begrebet igen får mening i interaktionen mellem frivillige og brugere.

På tværs af disse tre trin har nogle af de samme temaer betydning, men ofte på en ambivalent måde. En tydelig fortælling om, hvad en forening står for, kan lede mange frivillige til foreningens dør men samtidig afskrække grupper, der ikke

kan spejle sig i et bestemt visuelt eller retorisk budskab eller image. Hvor søgnin-gen mod et fællesskab kan være det, der i første omgang trækker frivillige mod det konkrete arbejde, kan dysfunktionelle fællesskaber virke frastødende. Hvor en bestemt udsat brugergruppe kan motivere og vække den frivilliges sympati og lyst til at gøre en forskel, kan for stor modstand hos konkrete brugere afskrække dem igen. Og hvor klare retningslinjer og velkoordinerede indsatser tiltaler og fastholder de fleste frivillige, så kan for meget kontrol, professionalisering og top down-styring svække lysten til at fortsætte hos andre. At lede frivilligt socialt arbejde er at navigere og balancere disse ambivalenser og modsatrettede hensyn.

Når det gælder de allerførste trin i rekrutteringsprocessen, har vi skelnet mellem to hovedstrategier for de frivillige organisationer: en bred og udadrettet strategi, som vi benævnte ”kampagnestrategien”, og en mere intern, som vi kaldte ”netværksstrategien”.

Kampagnestrategiens fordel er, at den skaber bred opmærksomhed og potentielt rekrutterer mange frivillige. Organisationer, der benytter denne strategi, skal derfor effektivt kunne håndtere og sortere mange henvendelser. Det kræver en professionaliseret og også centraliseret organisation, der i sig selv er ressourcekrævende. Derudover rummer strategien en væsentlig udfordring, nemlig at den ser ud til at virke bedre i omgivelser, hvor der er mange potentielle frivillige at appellere til, mens den kan være sværere at anvende i fx tyndere befolkede dele af landet. Problemet er imidlertid, at der ikke nødvendigvis er færre brugere med behov i de tyndere befolkede dele af landet, snarere tværtimod. Organisationer, der benytter kampagnestrategier, kan derfor have brug for at udvikle supplerende rekrutteringsstrategier for ikke at havne i situationer, hvor der er stort mismatch mellem behovet for frivillige indsatser og puljen af frivillige.

Netværksstrategiens fordele og ulemper er de modsatte af kampagnestrategiens. Fordelene er tættere forbindelser mellem organisation og potentielle frivillige, der gør den indledende matchning lettere, mens ulempen er, at puljen af potentielle frivillige er mere begrænset. Samtidig er det en udfordring, at strategien er meget afhængig af, at lokale ledere og frivillige har tilstrækkeligt med tid til opsøgende arbejde. Organisationer, der benytter netværksstrategier, kan derfor have behov for at overveje, hvordan rekrutteringsvejene kan udvides og gøres mindre afhængige af enkeltpersoner.

I de første trin af rekrutteringsprocessen har vi også vist, at organisationer, der kan kommunikere deres mission og værdier på en måde, der er nem at oversætte til de frivilliges personlige værdier, har en fordel. Tydelige værdier eller missioner kan dog også give organisationen et image, der reelt hæmmer rekruttering af potentielle frivillige, der ikke føler, de passer ind i de forventninger, der

kommunikeres. Mange frivillige sociale organisationer signalerer eksempelvis i deres søgeprocesser, at frivillige skal være robuste, omsorgsfulde og tolerante. Det er ord, der ”koder” den frivillige opgave og giver et billede af, hvilken type frivillig man efterspørger. Samtidig er det med til at signalere de krav, der stilles til en frivillig. Potentielle frivillige, der måske nok har sympati for målgruppen og projektet, men ikke nødvendigvis genkender sig selv i kodeordene, kan derfor være tilbageholdende med at komme på banen.

De indledende trin i rekrutteringsprocessen er derfor følsomme i forhold til både at kommunikere og oversætte indhold og krav til de frivillige på en sådan måde, at man ikke kun taler til dem, der i forvejen er bekendt med opgaven og kan se sig selv i den. Det er vigtigt, at organisationer også overvejer, om det er muligt at appellere til atypiske frivillige, fx ved at sætte billeder og historier på rekrutteringsveje og frivilligprofiler, der bryder med stereotype forestillinger og kulturelle fordomme. Personlige fortællinger på hjemmesider og sociale medier kan være effektive redskaber til at åbne øjnene hos potentielle frivillige, også de mere atypiske.

I de første trin tiltrækkes de frivillige også af bestemte opgaver i organisationen, hvor de frivillige typisk kan se, at deres egne erfaringer eller ønsker matcher organisationens behov. I undersøgelsen har vi vist, at mange frivillige tiltales af opgaver, der udgør et ”supplementært match”. Det vil sige, at de frivillige oplever, at deres opbyggede kompetencer og erfaringer passer ind i de behov, organisationerne efterspørger frivillige til at løse. I forhold til at udvide puljen af frivillige kan organisationerne derfor systematisk overveje, om der kan være særlige ”nicher”, hvor de kan intensivere og målrette deres kommunikation og rekruttering. Det kunne være fagforeninger, virksomheder eller andre frivillige foreninger, hvor puljen af frivillige med et potentiale for supplementære match kan forventes at være særligt stor.

Omvendt er der også frivillige, der tiltrækkes af opgaver, som udgør et ”komplementært match” med deres opbyggede erfaringer og kompetencer. I dette tilfælde er opgaven attraktiv for den frivillige, fordi den tilbyder noget andet end det, man kan, eller tidligere har beskæftiget sig med. Derfor skal man ikke kun fiske i de mest oplagte søer, men også åbne for og gerne promovere de mere atypiske forløb.

Vores undersøgelse viser også, at for mange af de yngre frivillige er det frivillige arbejde vigtigt som en kilde til at tilegne sig kompetencer og nye erfaringer, der matcher fremtidige ønsker om uddannelse og job. Dette afspejler de yngre frivilliges livsfase, hvor det ikke, som hos de ældre frivillige, er ”udlevelsen” men ”opbygningen” af læring og kompetencer, der er attraktiv. Derfor kan samarbejde

med uddannelsesinstitutioner være vigtige strategiske partnerskaber for de frivillige organisationer. Sådanne samarbejder kan også åbne for frivillige organisationer som praktiksteder for studerende, hvilket har vist sig at kunne åbne for rekrutteringer af yngre frivillige, der ikke kender de frivillige sociale organisationer særlig godt. Undersøgelsen viser, at der er stor appetit og potentiale blandt de unge, der orienterer sig job- og uddannelsesmæssigt mod velfærdsområderne. Yngre frivillige finder ikke kun et match med målgrupper af udsatte unge men også mere bredt med borgere i marginale positioner.

I de første faser af rekrutteringsprocessen viste undersøgelsen også, at de "frivilliges hverdagsliv og livssituation" udgør rammerne for det frivillige engagement. Frivilliges begrænsninger kan være tidsmæssige, men de kan også dreje sig om fysisk eller mentalt overskud. I den indledende rekruttering er det derfor vigtigt, at organisationerne kommunikerer åbent om deres krav til de frivillige, samtidig med at man også kan søge at åbne for mere fleksible og mindre intensive tilknytninger, der kan imødekomme evt. begrænsninger hos de frivillige. Omvendt kan grupper af frivillige i livssituationer, der ellers er præget af begrænsninger, også udgøre frugtbare rekrutteringsarenaer. Det så vi med gruppen af førtidspensionister, hvis situation passede særligt godt med behov og krav til frivillige vågere. Den slags små niches, hvor organisationer og frivillige finder hinanden på kreativ vis, er der et stort potentiale i. Der er et stort behov for erfaringsudveksling i den frivillige sektor med udgangspunkt i den type vellykkede cases.

I det andet trin i rekrutterings- og fastholdelsesprocessen, hvor selve mødet mellem den frivillige og organisationens ledelse, brugere og andre frivillige finder sted, var kodeordet den "gensidige forventningsafstemning". Den gensidige forventningsafstemning mellem organisation og frivillig lægger fundamentet for den "psykologiske kontrakt", der binder parterne til hinanden. Jo mere klart og meningsfuldt opgaver og pligter står for den frivillige, og jo mere tydeligt udbytte og anerkendelse er formuleret, jo lettere vil det være at sikre tid, indsats og loyalitet over for organisationen.

Vores undersøgelse har vist, at den gensidige forventningsafstemning foregår i to trin, henholdsvis en primær og en sekundær. I den "primære forventningsafstemning" drejer det sig om at klargøre, hvad frivillighed overhovedet betyder, og hvordan man "gør frivillighed" i den konkrete organisation. Oversættelsesarbejdet og socialiseringen til den konkrete organisation og opgave kan ikke nødvendigvis tages for givet og bør være et opmærksomhedspunkt for alle organisationer.

Det første møde med organisationen og dens fysiske (og/eller digitale) rammer er vigtigt for de frivilliges førstehåndsindtryk, og organisationerne kan med fordel investere i velkomst og omgangstone. Det understøtter de frivilliges oplevelse af en tydelig ramme, at organisationen tidligt får tydeliggjort opgaven samt konkrete krav til de frivilliges engagement, herunder eventuelle tidsmæssige krav.

I den ”sekundære forventningsafstemning” drejer det sig for organisationen om at skabe det bedst mulige konkrete match med både frivilligopgave og med eventuelle brugere, hvis behov svarer til kompetencer og livssituation hos den frivillige. Vores undersøgelse viser, at det er vigtigt for organisationerne at give rum for de frivilliges interesser og overvejelser i forhold til at sikre gode match med opgaver og brugere.

I dette andet trin i rekrutteringsprocessen indgår også selve ”oplæringen” til frivilligopgaven. Undersøgelsen viser, at der er stor forskel på, hvor formaliseret oplæringen er, og dette er til dels bestemt af organisationens struktur og opgaver. ”Programbaserede” organisationer, hvis opgaver er struktureret som en-til-en-relationer mellem eksempelvis en frivillig mentor og en mentee, gør typisk meget ud af den formelle oplæring i de indledende faser, fordi der er mindre kontrol med relationen i forløbet. Organisationer, hvor de frivilliges opgaver og aktiviteter er indlejret i stedbundne fællesskaber, fx i væresteder, lektiecafeer og genbrugsbutikker, baserer sig i stedet typisk på en mindre formaliseret ”side-mandsoplæring”, hvor der er plads til løbende læring og korrigerende. Der er brug for mere erfaringsudveksling i den frivillige sociale sektor om forskellige modeller for oplæring samt de fordele og ulemper, der knytter sig til dem.

En væsentlig del af oplæringen handler også om at formidle de implicitte normer og værdier, som det frivillige arbejde hviler på. I vores materiale handler en del af denne diskussion om at lære at sætte grænser for sit engagement som frivillig, fx mellem den frivillige opgave og den frivilliges privatliv. Et videre skridt, som organisationerne med fordel kunne tage til sig og gøre mere ud af, kunne være at diskutere, hvordan man som frivillig kan respektere brugernes grænser.

I det tredje og sidste trin af processen peger vores undersøgelse på, at fastholdelse fremmes af supervision, sparring og anerkendelse fra ledelsen, det, vi kaldte ”vertikal sparring”. Derudover viste vi, at den ”horisontale sparring” med andre frivillige og det ”praksisfællesskab”, der udvikles mellem frivillige omkring opgaveløsningen, er afgørende. Både sparring og praksisfællesskaber understøtter den frivilliges tryghed ved opgaveløsningen, men det understøtter også den ”processuelle” og løbende støtte og læring, samtidig med at det er en væsentlig

del af organisationens anerkendelse af de frivillige. Det sociale i det frivillige arbejde handler altså ikke kun om sociale relationer og venskaber, men nok så meget om meningsfulde praksisfællesskaber, hvor det er samværet om meningsfulde opgaver og bidraget til at løse konkrete sociale problemer, der er det vigtige.

Vores undersøgelse peger på, hvordan frivillige organisationer med fordel kan arbejde mere systematisk med den trefoldige gevinst ved sparring (læring, tilknytning og anerkendelse) i et format tilpasset organisationen og de frivillige. Ikke mindst kan organisationer, hvor de frivillige og brugerne mødes væk fra organisationens rammer, arbejde med at skabe muligheder for, at de frivillige mødes og udveksler erfaringer og udfordringer i et rum uden ledelsens tilstedeværelse. Dette styrker de frivilliges læring og giver samtidig mulighed for udvikling af praksisfællesskaber.

I forhold til fællesskaber mellem frivillige pegede analysen på vigtigheden af, at man som organisatorisk ledelse formår at tydeliggøre forventninger til de frivilliges sociale engagement. Den kvalitative undersøgelse af fællesskabets rolle for match og fastholdelse i hverdagen underbyggede desuden vigtigheden af, at ledelsen tager ansvar for at forebygge og eventuelt afværge klikedannelse og intriger mellem frivillige. Vi pegede videre på, at også relationen mellem frivillige og brugere, der står centralt for de frivilliges vedvarende motivation, er vigtig for ledelsen at rammesætte og understøtte med henblik på ligeværdighed.

Der er således mange led i rekruttering og fastholdelse af frivillige. Hvor godt rekruttering og fastholdelse lykkes, bestemmes i en vekselvirkning mellem de frivillige og de organisationsmiljøer, de er aktive i. Rapportens formål har været at lukke op for både vekselvirkningerne og de dynamiske processer og vise, hvordan rekruttering og fastholdelse foregår i praksis. Samtidig har vi gennem analysen forsøgt at sætte begreber på både de frivilliges og organisationernes erfaringer og praksis.

Frem for at levere faste svar håber vi, at rapporten kan give anledning til, at de mange forskellige frivillige sociale organisationer, der arbejder for socialt udsatte grupper, sammen og hver for sig diskuterer og bliver klogere på de dilemmaer og modsatrettede hensyn, de skal balancere i deres arbejde med at rekruttere nye frivillige og fastholde de mange, der allerede er engagerede.

Til at understøtte formidlingen af undersøgelsens væsentligste fund og pointer har Center for Frivilligt Socialt Arbejde udarbejdet en såkaldt Pixi-udgave af rapporten. Den kan frit hentes på centrets hjemmeside: www.frivillighed.dk

Litteratur

Blackman, D.A. and Benson, A.M. (2010). The role of the psychological contract in managing research volunteer tourism. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 27(3), 221–235.

Brudney, J.L. & Meijs, L.C.P.M. (2014). Models of Volunteer Management: Professional Volunteer Program Management in Social Work. *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance*, 38(3), 297–309.

Caspersen, C., Nabe-Nielsen, C. & Villadsen, A. (2022). Frivilligt emotionelt krævende omsorgsarbejde i den sidste tid. Speciale. Kandidatuddannelsen i sociologi. Aalborg Universitet

CFSA (Center for frivilligt socialt arbejde) (2018). *Tal om frivillighed i Danmark. Frivilligrapport 2016-2018*. www.frivillighed.dk

CFSA (Center for Frivilligt Socialt Arbejde) (2021). *Tak for hjælpen! Brugerens respons påvirker frivilliges motivation*. Videnstema 4. www.frivillighed.dk

Clary, E. G., Snyder, M., Ridge, R. D., Miene, P., & Haugen, J. (1994). Matching messages to motives in persuasion: A functional approach to promoting volunteerism. *Journal of Applied Social Psychology*, 24, 1129–1149.

Clary, E. G., Snyder, M., Ridge, R. D., Copeland, J., Stukas, A. A., Haugen, J., & Miene, P. (1998). Understanding and assessing the motivations of volunteers: A functional approach. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74, 1516–1530.

Conran, M. (2011). They really love me!: Intimacy in volunteer tourism. *Annals of tourism research*, 38(4), 1454–1473.

La Cour, A. (2014). *Frivillighedens logik og dens politik*. Samfundslitteratur.

Ebsen, A. C., Christensen, E. W. & Dong, E. (2021). Et præfabrikeret match. Speciale. Kandidatuddannelsen i sociologi. Aalborg Universitet

Eliasoph, N. (2011). *Making Volunteers*. Princeton University Press.

Englert, B., Thaler, J. & Helmig, B. (2019). *Fit Themes in Volunteering: How Do Volunteers Perceive Person–Environment Fit?* Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly. DOI: 10.1177/0899764019872005

Espersen, H.H., Fridberg, T., Andreasen, A.G. & Brændgaard, N.W. (2021). *Frivillighedsundersøgelsen 2020. En repræsentativ befolkningsundersøgelse af udviklingen i danskernes frivillige arbejde*. Kbh.: VIVE

Frederiksen, M. & Møberg, R. M. (2015). Mobilitet i den frivillige sektor. En panelanalyse af danskeres frivillige engagement fra 2004 til 2012. *Dansk Sociologi*, 26 (2), 75-95.

Fridberg, T. & Henriksen, L. S. (2014). *Udviklingen i frivilligt arbejde 2004-2012*. Kbh.: SFI.

Grubb, A. (2016). "Vi skal bare hjælpe og spise chokoladekiks". *En kvalitativ undersøgelse af unge frivilliges deltagelse i en ikke-medlemsbaseret, digitalt koordineret organiseringsform af frivilligt socialt arbejde*. Ph.d.-afhandling. Aalborg Universitet

Grubb, A. & Henriksen, L. S. (2019). On the Changing Civic Landscape in Denmark and its Consequences for Civic Action. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*. 30(1), 62-73.

Hager, M. A. & Brudney, J. (2011). Problems Recruiting Volunteers. Nature versus Nurture. *Nonprofit Management & Leadership*, 22(2), 137-156.

Hager, M. A. & Renfro, K. T. (2020). Volunteer Management and the Psychological Contract. *The Routledge Companion to Nonprofit Management*.

Hoye, R. & Kappelides, P. (2021). The psychological contract and volunteering: A systematic review. *Nonprofit Management and Leadership*. DOI: 10.1002/nml.21446

Hustinx, L. & Lammertyn, F. (2003). Collective and Reflexive Styles of Volunteering: A Sociological Modernization Perspective. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 14 (2), 167–187.

Hustinx, L. (2010). I quit therefore I am? Volunteer Turnover and the Politics of Self-Actualization. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 39 (2), 236-255

Hustinx, L. (2010b) Institutionally Individualized Volunteering: Towards a Late Modern Re-Construction, *Journal of Civil Society*, 6:2, 165-179. DOI:10.1080/17448689.2010.506381

Hustinx, L., Grubb, A., Rameder, P & Shachar, I.Y. (2022). Inequality in Volunteering: Building a New Research Front. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 33, 1-17

Karlsson, K.B. (2017). Latent klasseanalyse. I Frederiksen, M., Gundelach, P. og Nielsen, R.S. (red.), *Survey. Design, stikprøve, spørgeskema, analyse*. Kbh.: Hans Reitzels Forlag

Kristiansen, E., Skille, E. Å., & Hanstad, D. V. (2014). From community based identities to individual benefits for volunteers: A comparison of three sporting events. *Scandinavian Sport Studies Forum*, 5, 47-68.

Lolle, H. (2017). Multilevel-analyse. I Hussain, A.M. og Lauridsen, J.T. (red.), *Videregående kvantitative metoder*. København: Samfundslitteratur

Lorentzen, H. & Hustinx, L. (2007). Civic involvement and modernization. *Journal of Civil Society*, 3(2), 101-118.

Meyer, M. & Rameder, P. (2022). Who is in charge? Social inequality in different fields of volunteering. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 33(1), 18-32

Nencini A., Romaioli D. & Meneghini A. M. (2016) Volunteer motivation and organizational climate: Factors that promote satisfaction and sustained volunteerism in NPOs. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, (27), 618–639.

Nesbit, R., Brudney, J.L. & Christensen, R.K. (2017). The Limits and Possibilities of Volunteering: A Framework for Explaining the Scope of Volunteer Involvement in Public and Nonprofit Organizations. *Public Administration Review*, 78(4), 502-513

Nichols, G. (2013). The Psychological Contract of Volunteers: A New Research Agenda. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 24:986–1005

Overgaard, C., Petrovski, E., Hermansen, J. (2018). Volunteer care workers: A case for challenging resource theories on volunteering. *Journal of Civil Society*, 14:2, 153-172.

Perregaard, N. (2020). *Børn og deres voksne venner*. Ph.d.-afhandling, Aalborg Universitet

Petrovski, E. (2015). De stabile frivillige. Betydningen af kapitalressourcer, livsfaser og organisatorisk kontekst for vedvarende frivilligt arbejde. *Dansk Sociologi*, 26 (2), 33-52.

Qvist, H-P. (2015). Deltagelse i frivilligt arbejde og tidsforbrug på frivilligt arbejde: To sider af samme sag? *Dansk Sociologi*, 26(2), 53-72.

Qvist, H-P., Folkestad, B., Fridberg, T. & Lundåsen, S. (2019). Trends in Volunteering in Scandinavia. In Henriksen, L.S., Strømsnes, K. & Svedberg, L. (Eds.), *Civic Engagement in Scandinavia. Volunteering, Informal Help and Giving in Denmark, Norway and Sweden*. Cham: Springer.

Rotolo, T. (2000). A Time to Join, A Time to Quit: The Influence of Life Cycle Transitions on Voluntary Association Membership. *Social Forces*, 78 (3), 1133-1161.

Small, M.L. & Cook, J.M. (2021). Using Interviews to Understand Why: Challenges and Strategies in the Study of Motivated Action. *Sociological Methods & Research*, DOI: 10.1177/0049124121995552

Studer, S. & von Schnurbein, G. (2013). Organizational Factors Affecting Volunteers: A Literature Review on Volunteer Coordination. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations* (24), 403-440.

Stukas, A. A., Worth, K. A., Clary, E. G., & Snyder, M. (2009). The matching of motivations to affordances in the volunteer environment: An index for assessing the impact of multiple matches on volunteer outcomes. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 38, 5-28.

Stukas, A. A., Hoye, R., Nicholson, M., Brown, K. M., & Aisbett, L. (2016). Motivations to volunteer and their associations with volunteers' well-being. *Non-profit and Voluntary Sector Quarterly*, 45, 112-132.

Tang, F., Morrow-Howell, N. and Hong, S. 2009. Inclusion of diverse populations in volunteering: the importance of institutional facilitation. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 38, 5, 810-27.

van Vianen, A. E. M., Nijstad, B. A., & Voskuijl, O. F. (2008). A person-environment fit approach to volunteerism: Volunteer personality fit and culture fit as predictors of affective outcomes. *Basic and Applied Social Psychology*, 30, 153-166.

Vantilborgh, T. et al. (2011). New Deal for NPO Governance and Management: Implications for Volunteers Using Psychological Contract Theory. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 22, 639-657

Walker, A., Accadia, R. & Costa, B.M. (2016). Volunteer Retention: The Importance of Organizational Support and Psychological Breach. *Journal of Community Psychology*, 44(8), 1059-1069

Wenger, E. (2009). Communities of practice. *Communities*, 22(5), 57-80

Wollebæk, D., Sætrang, S. & Fladmoe, A. (2015). *Betingelser for frivillig innsats. Motivasjon og kontekst*. Bergen/Oslo: Senter for forskning på sivilsamfunn og frivillig sektor. Rapport 2015-1

Rekruttering og fastholdelse af frivillige er en vigtig dagsorden i det civile samfund og i store dele af den offentlige sektor, hvor der samarbejdes med frivillige organisationer. I de senere år er efterspørgslen efter frivillige steget, hvilket har gjort rekruttering og fastholdelse til et vigtigere spørgsmål.

I bogen ”Match. Rekruttering og fastholdelse af frivillige i civilsamfundsorganisationer” undersøges en række af de udfordringer, der knytter sig til rekruttering og fastholdelse af frivillige på området for socialt udsatte.

I bogen undersøger vi både de frivilliges motiver og begrundelser for at være frivillig, og vi undersøger hvilken betydning de frivillige organisationers rammer og støtte har for at fastholde frivillige. Samtidig følger vi de frivilliges veje ind i de frivillige organisationer gennem tre faser. I den første fase undersøger vi, hvordan de frivillige sociale organisationers målgruppe, formål og værdigrundlag matches med de frivilliges kompetencer, værdier og sympatier med målgruppen. I den anden fase undersøger vi modtagelsen af de frivillige, og vi undersøger den gensidige forventningsafstemning omkring aktiviteter, roller og opgaver mellem organisationer og frivillige. I den tredje fase fokuserer vi på de frivillige organisationers løbende sparring og supervision med de frivillige i hverdagen, og vi ser på betydningen af forskellige former for fællesskaber mellem de frivillige.

Match-projektet har været støttet af VELUX FONDENs program for sociale indsatser og udgør en af de mest omfattende danske undersøgelser af de udfordringer og muligheder, der knytter sig til rekruttering og fastholdelse af frivillige i civilsamfundsorganisationer.

Bogen henvender sig til ansatte og frivillige i såvel offentlige som private og frivillige organisationer, der beskæftiger sig med at kvalificere rekruttering og fastholdelse af frivillige i praksis.

Bogen henvender sig også til studerende, undervisere og forskere, der ønsker at vide mere om teori og praksis for rekruttering og fastholdelse af frivillige.

Af

Lars Skov Henriksen, Ane Grubb, Hans-Peter Y. Qvist
og Elisabeth Lilleøre Holstein

VELUX FONDEN

