

Rekruttering af frivillige er en kompleks størrelse. Det kræver tid, indsigt og forberedelse. Det er dog ikke nødvendigvis en svær opgave, som ikke kan lykkes. Men rekrutteringen *skal* planlægges, og rekruttering *skal* være strategisk – altså et middel til at nå din organisations formål. Derfor skal rekrutteringen altid være en del af de overvejelser, ledelsen i din organisation skal forholde sig til – på linje med eksempelvis organisationens økonomi og de resultater, der skabes for målgruppen eller sagen. Og så skal organisationerne have fokus på at tilpasse sig til udviklingen i måden, mange ønsker at engagere sig på, en måde, som er anderledes fra tidligere tiders langvarige, loyale engagement.

1.1. NYE TYPER FRIVILLIGE GIVER NYE REKRUTTERINGS-UDFORDRINGER

Det øgede fokus på effektivitet, udviklingen i arbejds- og familieliv samt de forandringer i teknologien, som har præget de sidste mange år, er blot nogle af de ting, der har været med til at skabe nye former for frivillighed. For når samfundet udvikler sig, så gør frivilligheden det også. Det, der virkede i går, virker ikke nødvendigvis i morgen.

Herunder følger tre væsentlige pejlemærker for udviklingen af frivilligheden, som har indflydelse på, hvordan du skal arbejde med rekruttering, og den måde, du opbygger det frivilligmiljø, du ønsker at rekruttere til.⁴

4 I vores forståelse af særlige udviklingstræk for vores vestlige samfund i almindelighed og frivilligheden i særdeleshed er vi inspireret af en række teoretiske værker: Beck (1997), *Risikosamfundet – på vej mod en ny modernitet*; Boltanski & Chiapello (2007), *The New Spirit of Capitalism*; Giddens (1991), *Modernity and Self-Identity – Self and Society in the Late Modern Age*; Ziehe (1989), *Ambivalens og Mangfoldighed* samt Hustinx & Lammertyns artikel *Collective and Reflexive Styles of Volunteering* fra 2003.

1. Fra livsprojekt til projekt 'mit liv'.

Det første pejlemærke handler om, hvordan vores engagement har ændret fokus. Groft sagt fra én sag hele livet til mange forskellige sager i løbet af ens liv. Den klassiske frivillighed var kendetegnet ved en loyal form for engagement, hvor de fleste valgte én overordnet sag, som de dedikerede sig til, og så var de aktive der igennem hele livet. Valget af sag havde typisk at gøre med ens sociale tilhørsforhold, køn og familietraditioner. Såvel hverdagshandlingerne som det større samfundsmæssige engagement pegede på samme sag. Tænk bare på dem, der har dedikeret deres liv til eksempelvis kirken, fagbevægelsen eller spejderbevægelsen.

Det billede har ændret sig markant de seneste 20-30 år. Den form for frivillighed, vi ser vinde frem, er mere situationsbestemt og handler i højere grad om, hvor den enkelte er i eget livsforløb, og hvad der er vigtigt for dem selv. For din rekruttering betyder det, at du skal fokusere på, hvordan det, du gerne vil have nogen til at melde sig til som frivillig, konkret passer til deres liv og prioriteter lige nu. Altså deres projekt 'mit liv'.

2. Fra 'nogen' til 'mig'

Det andet pejlemærke handler om, hvordan vi engagerer os. Det pligtetiske 'nogen må gøre noget, ergo må jeg gøre noget' vinder ikke længere så meget genklang. Det er ikke længere nok, at andre ikke melder sig, når der mangler en kasserer i afdelingsbestyrelsen eller nogen til at køre børnene til og fra fodbold om søndagen.

I den nye form for frivillighed skal den enkelte frivillige se sig selv som den, der bedst kan varetage opgaven på grund af tid, overskud og/eller kompetencer. Fokus er altså gået fra 'nogen' til 'mig', når vi påtager os nye opgaver – man skal kunne se mening i, at det netop er en selv og ikke andre, der kan løse opgaven bedst. Og det skal du sørge for at kommunikere, når du vil rekruttere. Du skal altså væk fra 'Vi mangler frivillige, og alle kan være med' og hen imod 'Det er lige netop en som dig med dine kompetencer, der kan være med til at hjælpe vores målgruppe/sag'. Vi vender i kapitel 6 tilbage til, hvordan du kommunikerer engagerende.

3. Fra stemmedemokrati til handledemokrati

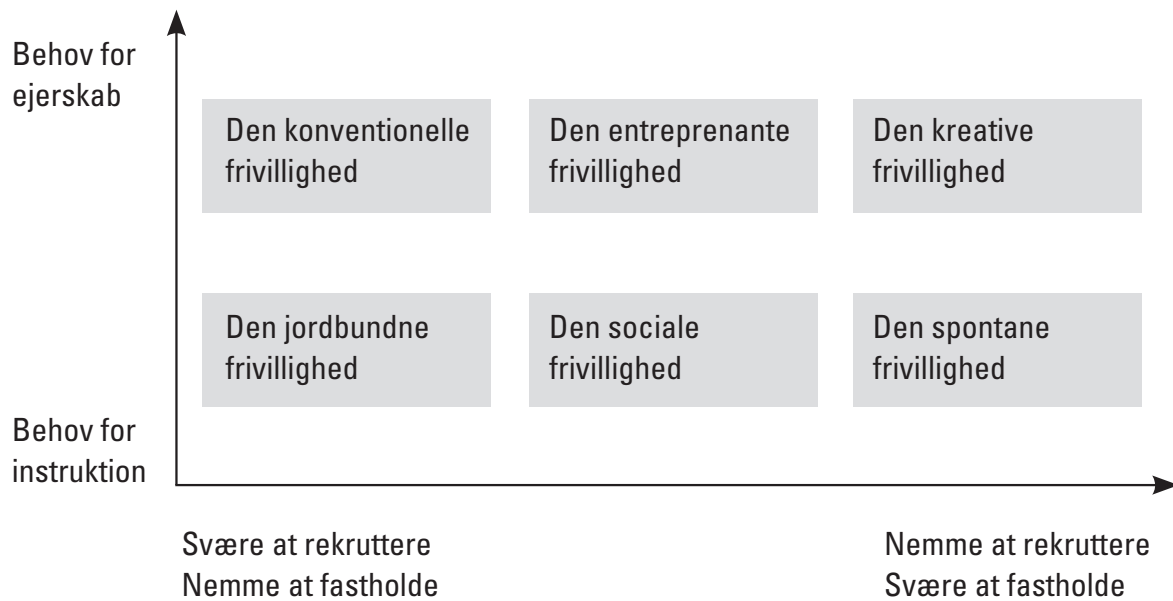
Det sidste pejlemærke, som er et markant skift i frivilligheden, er bevægelsen mod et handledemokrati. Det er tendensen til, at det er dem, der *gør* noget, som bestemmer retningen i samme grad som, eller mere end, dem, der sidder på et mandat eller en tillidspost. De sædvanlige strukturer med bestyrelser, udvalg, vedtægter og generalforsamlinger bliver udfordret.

Frivilligheden, vi møder i dag, stiller nye krav. Den ønsker mere omstillingsparate organisationer, hvor det er aktiviteterne, der driver engagementet, mere end opretholdelsen af faste strukturer og fokus på 'plejer'. Med de nye former for engagement blandt frivillige handler det derfor om at fokusere mere på at skabe handlemuligheder og en organisering med uddelegeret ansvar og mindre på at få folk ind i en bestyrelse, før de kan komme i gang med at gøre en forskel.

Alt i alt er samfundets udvikling og den påvirkning, det har på, hvordan vi som frivillige engagerer os, vigtige opmærksomhedspunkter at have med i dine overvejelser om rekruttering af frivillige. Det er nemlig mere konstruktivt at forholde sig til nutiden og se fremad end at forholde sig til en fortid, som de fleste ikke længere spejler sig i.

Nye former for engagement

Disse forandringer i frivilligheden manifesterer sig som seks forskellige former for frivilligt engagement, som vi i Ingerfair har identificeret. Nogle af disse engagementsformer peger på en loyal form for tilknytning, mens andre er mere svævende. Nogle rummer bedre de mere praktiske aspekter ved arbejdet, mens andre er mere rammesættende eller skabende. Når du læser om disse seks former for engagement, vil du nok komme i tanke om frivillige, der passer ind i flere af dem på en gang – og det er helt fint. Det er nemlig ikke mennesker, men deltagelsesformer, der er tale om.



Model 1 De seks former for frivilligt engagement

Den jordbundne form for frivillighed er kendetegnet ved at være 'hands on'. Det kan eksemplificeres ved besøgsvennen, lektiehjælperen, bjørneklo-rydderen og den, der skifter pærerne i bygningen. Denne form for engagement er kendetegnet ved, at de frivillige kender opgaven og ved, hvordan de løser den. Både opgavens beskaffenhed og udførelsen heraf er rammesat af andre, men hvornår det udføres, kan både være fastlagt i vagter eller planlægges efter behov for, hvornår opgaven skal løses. Fælles er, at denne form for engagement bedst udfoldes, når der er klare rammer og en indledende instruktion i opgavens udførelse, hvorefter de frivillige typisk er relativt selvkørende.

Den konventionelle form for frivillighed udføres typisk af dem, du finder dybt begravet i bestyrelsesarbejdet. De elsker at sætte sig ind i regler og procedurer. De fordyber sig i organisationens arbejde og historie og lægger mange timer i arbejdet for, at organisationen kan gøre sit bedste. De frivillige i denne form for frivillighed vil ofte have et stort ejerskab og overblik over organisationen og vil være blandt dem, der rammesætter andres arbejde både i form af økonomi og indholdsmæssige prioriteter.

De konventionelle og jordbundne former for frivillighed udfyldes ofte af mennesker, der tilhører en traditionel frivillighed, som er meget loyale over for organisationen. Mange vil opfatte dem som organisationens 'rigtige' frivillige, og for dem er det frivillige engagement ofte et livsprojekt. De er svære at rekruttere, men nemme at fastholde, når de først er kommet om bord, fordi de er så loyale. Det er denne form for frivillighed, langt de fleste organisationer bygger deres frivillige arbejde op omkring. Udfordringen er, at der ikke er noget, der tyder på, at der kommer flere med denne form for engagement – blot flere foreninger og organisationer, der kæmper om de sammes tid.⁵

Den sociale form for frivillighed udføres af mennesker, der sætter det sociale i højsædet. De foretrækker at gøre noget sammen med andre, men har ligesom med den jordbundne frivillighed fokus på de mere praktiske aspekter af arbejdet. Denne form for engagement er god for frivilligruppen. Frivillige med denne form for engagement

5 Se eksempelvis *Frivilligrapporten 2014*, Center for frivilligt socialt arbejde s. 33.

er gode til at byde nye frivillige velkommen, de skaber en god stemning i gruppen, de husker kage og kaffe til møderne og er i det hele taget det 'sociale kit', der får foreningen til at fungere. Samtidig er de fantastiske ambassadører for organisationen – de fortæller vidt og bredt om alt det gode, den gør. I modsætning til den frivillige, der engagerer sig som jordbunden, bliver den sociale ikke nødvendigvis ved med at være frivillig i organisationen, hvis det sociale ikke længere lever op til deres forventninger og behov.

Den entreprenante form for frivillighed er den form, hvor frivillige kommer til organisationen med en god ide, som de ønsker at realisere, eller en konkret sag, de gerne vil arbejde for. De bringer ofte selv ressourcer, netværk og knowhow med sig. De bruger enormt meget tid og formår nemt at skabe opbakning og engagement omkring sig. Frivillige med det entreprenante engagement ser projektet til ende, men er ikke nødvendigvis dem, der drifter de enkelte dele af det. De er idé- og initiativrige, og hvis der ikke er plads til nye idéer, når første projekt er færdigt, ser de sig om efter en ny organisation eller sammenhæng at involvere sig i. For den entreprenante frivillighed er det vigtigt at have ejerskab over egen idé og mulighed for at ramme-sætte andres engagement.

For at fastholde frivillige med det sociale og entreprenante engagement er det vigtigt med fokus på det, de *også* søger i deres frivillige arbejde – nemlig muligheden for at være social eller skabe nyt. Finder de ikke det, ser de sig om efter en ny organisation eller sag at engagere sig i. Disse to former for frivillighed kan ofte være med til at binde gamle traditioner og nye idéer sammen i organisationen.

Den spontane form for frivillighed udføres af mennesker, der nyder friheden til at sige ja eller nej til korte og nemme opgaver, der på forhånd er defineret. Her engagerer frivillige sig kortvarigt og i opgaver, som det er nemt og overskueligt at udføre. Ofte er det, fordi de ikke kan eller vil binde sig over længere tid, eller fordi de har et mere forpligtende engagement andre steder, men synes, at det er vigtigt at vise sin støtte eller være en del af et fællesskab.

Den kreative form for frivillighed varetages af de mest flyvske frivillige. I modsætning til den jordbundne frivillige har de ikke nødvendigvis et ønske om at være tæt på målgruppen eller sagen. Det handler mere om, at de kan bruge deres faglighed og kreativitet til at hjælpe organisationens arbejde med målgruppen eller sagen. For den kreative frivillige er det vigtigt at have ejerskab over det faglige og kreative indhold, men ikke for, hvordan deres input bliver forløst, eller den følgende drift i organisationen. Den kreative form for frivillighed baserer sig ofte på et ekspertiseområde.

Det spontane og kreative engagement er i modsætning til det jordbundne og konventionelle nemmere at rekruttere, men svære at fastholde, fordi de frivillige i højere grad er drevet af deres interesse, og hvordan det frivillige arbejde passer ind i deres livssituation. Det er en form for frivillighed, som ofte er et overset potentiale (se kapitel 3, afsnit 3.3, om ad hoc-frivillige) og derfor godt at arbejde med.

Engagementet er forskelligt nu og over tid

Hvilken form for frivilligt engagement den frivillige har, afhænger af, hvordan deres livssituation er. Loyalitet til organisationen kan

eksempelvis afhænge af, hvorvidt den frivillige har den nødvendige tid eller er i en livsperiode med eksempelvis stort arbejdspress, mange rejser, travl studietid eller små børn, hvor der ikke er tid til frivilligt engagement sideløbende. Det betyder, at frivillige kan ændre deres form for engagement, og nogle frivillige har en form for engagement i én organisation og en anden i en anden sammenhæng. Formerne er altså ikke statiske og kan godt forandre sig over tid og være på spil samtidigt i forskellige kontekster.

Det, vi hører fra de mange organisationer, vi arbejder med, som har svært ved rekruttering, er, at det er sværere at rekruttere frivillige, der leverer et kontinuerligt engagement i organisationen igennem tykt og tyndt, mens de mere flyvske former for frivillighed er nemmere at rekruttere til, men sværere at fastholde. Derfor giver vi dig allerede her i indledningen denne bevidsthed med, så du kan overveje engagementsformerne løbende i de analyser, du laver igennem bogen.

1.2 DIN ORGANISATION SKAL VÆRE KLAR TIL NYE FRIVILLIGE

Nu har vi set på den udvikling af frivilligheden, som du er nødt til at være bevidst om i dit rekrutteringsarbejde. Men før du kan gå i gang med at rekruttere frivillige, er du også nødt til at gøre dig det klart, om I overhovedet er klar til at modtage frivillige, når de kommer. Det kræver nemlig en del af både dig, din organisation og de eksisterende frivillige at være klar til at modtage flere – ikke mindst hvis de engagerer sig på andre måder, end I har været vant til.

I mange organisationer bliver frivilligheden desværre taget for givet. Der har formegentlig altid været frivillige, og der bliver ikke rigtigt

tænkt over, hvad det er, der driver de frivillige, og om de frivillige er en central komponent i den måde, organisationen arbejder på for at nå sine mål. Før du involverer flere frivillige, skal du derfor sikre, at organisationen rent faktisk bakker op om frivilligheden og dit rekrutteringsarbejde. Det betyder blandt andet, at der skal være forståelse for, at de frivillige er vejen til, at din organisation når sine mål.

Ofte bliver flere frivillige og flere aktiviteter prioriteret højt uden overvejelse om, hvilke konsekvenser det kan have for organisationen. Hvis otte nye frivillige betyder, at du som ansat eller frivillig leder mister overblik, motivation eller nærvær for de eksisterende frivillige, eller at de mest erfarne af de frivillige, du har, forlader foreningen, fordi de ikke er klar til at rumme så mange nye – så er otte nye frivillige en dårlig investering! Samtidig skal du sikre dig, at den eller de personer, som skal tage imod de nye frivillige, faktisk har overskud til det. Vi beskriver den gode start nærmere i kapitel 10, men inden du går i gang med rekrutteringen, skal du altså sikre dig, at der er overskud til at give de frivillige, I får ind, en god start. Du skal derfor vurdere, om I har ressourcerne (menneskeligt, økonomisk og de fysiske rammer) til at få flere frivillige. Prøv allerede nu at overveje følgende:

- Er der overskud til at tage godt imod nye frivillige?
- Kan lederen/lederne i gruppen være gode ledere for flere?
- Kan vores økonomi og lokaleforhold rumme flere?
- Kan målgruppen rumme, at der kommer flere og nye frivillige?

Hvis du tænker, at der egentlig ikke er plads eller opbakning til at der kommer nye, så skal du selvfølgelig ikke kaste dig ud i en rekrutteringsindsats som det første. Du kan derimod starte med at tale med dine kollegaer, ledelse og eksisterende frivillige om, hvorvidt de er enige i, at der skal være plads til nye frivillige og, i så fald, hvordan.

Ud over at finde ud af, om I har plads til nye frivillige, skal du også overveje, om du selv har de rigtige arbejdsbetingelser, inden du går i gang med at rekruttere. Det at kunne lave succesfuld rekruttering og få de frivillige sendt godt fra start kræver nemlig, at du har tid og opbakning (fra din ledelse og kolleger/medfrivillige) til, at du kan gøre dig umage. Hvis du eksempelvis er ansat, så kræver arbejdet med frivillige ofte, at du kan mødes uden for almindelig arbejdstid, at du kan tale i telefon direkte med de frivillige – også i weekenden – og at der er forståelse for, hvorfor du ikke er på dit kontor eller altid deltager i interne møder på din arbejdsplads. Den forståelse skal du sørge for, er til stede, inden du går i gang.⁶

1.3 SÅDAN LÆSER DU BOGEN

Det bærende princip i denne håndbog er, at dit rekrutteringsarbejde både skal give mening for organisationen (herunder målgruppen/sagen og det eksisterende frivilligmiljø) og de 'nye' frivillige. Dit arbejde med at engagere nye frivillige er en konstant balancegang, hvor du hele tiden skal forholde dig til, hvad de nye frivillige ønsker at engagere sig i, samtidig med at du skal forstå, hvad der giver bedst mening for din organisation.

6 Vil du have uddybet dette perspektiv, kan du i bogen *Frivillige i Naturen*, Friluftsrådet (2017) læse kapitel 3 'Kan du og vil du'.