

# FRIVILLIGHED 2021

- EN OMVERDENSANALYSE MED FOKUS PÅ

DELTAGELSE & DELTAGERSKAB

MOTIVATION & FASTHOLDELSE

BESTYRELSESARBEJDE & PROFESSIONALISERING

TRIVSEL PÅ ARBEJDSPLADSEN



**Birgitte Boesen**  
Mobil +45 29 40 17 75  
bb@burocph.dk  
www.burocph.dk

**büroCPH**  
**CVR 21926701**  
Kuhlausgade 14  
DK - 2100 København Ø

## INDHOLDSFORTEGNELSE

<b>FORORD</b> .....	<b>3</b>
<b>DELTAGELSE ELLER DELTAGERSKAB</b> .....	<b>4</b>
INVOLVERING – ORGANISERING .....	4
STRUKTURERING - ORGANISERING .....	5
<b>MOTIVATION &amp; FASTHOLDELSE</b> .....	<b>7</b>
KONKURRENCE OM DE FRIVILLIGE – TO ALDERSGRUPPER SKILLER SIG UD .....	7
<b>BESTYRELSESARBEJDE &amp; PROFESSIONALISERING</b> .....	<b>9</b>
I KRYDSFELTET MELLEM LYST OG PLIGT .....	9
FRIVILLIGE UDVIKLER ORGANISATIONEN .....	11
<b>DET PSYKISKE ARBEJDSMILJØ</b> .....	<b>13</b>
TRIVSEL ER MERE END ANERKENDELSE .....	14
<b>BILAG</b> .....	<b>16</b>
INTERVIEWPERSONER .....	16
METODE .....	16

## FORORD

Omverdensanalysen er gennemført af büroCPH på vegne af Ingerfair.

Formålet med analysen er at undersøge, hvilke opmærksomhedspunkter frivillige civilsamfundsaktører har - eller fremover gerne vil have - inden for fokusområderne deltagerskab, bestyrelsesarbejde & professionalisering samt trivsel på arbejdspladsen.

De tre fokusområder er valgt i dialog med Ingerfairs direktør Frederik Boll ud fra en vurdering af emnernes aktuelle relevans. Håbet er, at rapporten vil sætte nogle refleksioner i gang i relation til de tre tematikker, der er rapportens omdrejningspunkt.

Analysen inkluderer interviews med 7 erfarne civilsamfundsaktører med nøglepositioner inden for frivilligområdet i store, toneangivende civilsamfundsorganisationer. Sidst i rapporten er der en kort introduktion til den anvendte metode.

Stor tak til Betina Egede Jensen, Geske Fischer-Hansen, Lars Linderholm, Lars Lindholm, Lone Tinor-Centi, Malene Brandt og Maria Hertz for at stille sig til rådighed og dele deres refleksioner og vurderinger med mig.

Birgitte Boesen, september, 2021

## DELTAGELSE ELLER DELTAGERSKAB

*Konceptet 'deltagerskab' er Ingerfairs bud på en metode til at organisere det frivillige arbejde på, hvor der ikke er faste opgaver og ansvarsområder.*

*Metoden er udviklet med det formål at skabe et andet tankesæt blandt brugere, frivillige og ansatte, hvor der er fokus på at skabe rummelige fællesskaber og motivere til deltagelse. Det, der bliver gjort eller skabt, afhænger af, hvad deltagerne hver især bidrager med. Her er alles deltagelse i fokus, og selv den tavse deltager, der blot kan overskue at kigge på, bliver vigtig.*

*Grundtanken er, at man ikke på forhånd ved, hvad der sker i deltagerskabet; man planlægger ikke efter et bestemt mål. I stedet har man et værdisæt om, hvordan man er sammen, som understøtter organisationens vision. Når man praktiserer deltagerskab, er deltagelsesformerne mere flydende, hvilket blandt andet giver sig udtryk i, at man ikke anvender begreber som frivillige, brugere eller medarbejdere.*

## INVOLVERING – ORGANISERING

Det kan være en stor udfordring for en frivilligorganisation at skabe plads til mennesker, der ikke kan eller vil engagere sig i de frivilligformer, de fleste organisationer almindeligvis tilbyder. I de situationer kan frivilligmiljøet få brug for nye værktøjer til at motivere og involvere og det kan være nødvendigt at tage et opgør med det klassiske frivillighedsbegreb, hvor brugere, frivillige og ansatte medarbejdere indgår i et nærmere defineret hierarki med hver deres roller og opgaver.

"Begrebet 'deltagerskab' rummer den kompleksitet, der ligger i kategorierne 'brugere, deltagere og frivillige'. Begrebet er godt, fordi det kan noget andet end fx begrebet 'aktivister'. Indholdsmæssigt minder de om hinanden, men retorisk er der en stor forskel", vurderer Malene Brandt, chef for foreningsteamet i Coop.

Dét at være deltager i en frivilligorganisation kan være et flertydigt begreb – man er ikke nødvendigvis enten bruger, frivillig eller ansat medarbejder. Det gælder måske især for mindre organisationer, at der kan være flydende overgange mellem alle tre roller.

I store organisationer – som eksempelvis de, der deltager i denne omverdensanalyse – forekommer det næppe relevant at tale om flydende overgange mellem på den ene side dét at være medarbejder og på den anden side dét at være bruger og/eller frivillig. Her er medarbejdere en del af den daglige organisation og varetager nærmere definerede arbejdsopgaver. De faste strukturer er ofte helt nødvendige – det gælder ikke mindst i de sociale organisationer, hvor brugerne har behov for faste og forudsigelige rammer.

Som det fremgår nedenfor er det ikke usædvanligt, at man som deltager kan være både bruger og frivillig undervejs, og at man i en kortere eller længere periode skifter mellem de to roller. Ligeledes er det flere steder en del af dna'et, at brugerne på sigt overgår til at være en del af frivilligmiljøet. I nogle tilfælde er overgangen flydende.

Der er potentiale og dynamik i at involvere brugerne i udviklingen af frivilligaktiviteter, fremgår det. Det gælder også selvom brugerne ikke på noget tidspunkt overgår til at være frivillige. Deltagerinvolveringen er med til at sikre, at tilbuddene er relevante, og dermed at udbuddet af aktiviteter matcher behovene. Men nok så vigtigt er det, at en større involvering er med til at styrke brugernes selvværd og styrke dem i at handle selv.

Mødrehjælpen har gode erfaringer med at rekruttere nye frivillige blandt de familier, som bruger organisationens tilbud, "Vi kigger i stigende grad på det potentiale, der ligger i at involvere familierne i udviklingen og driften af vores aktiviteter og rådgivningsopgaver. For at komme godt i mål har vi introduceret en metode, så vi kan teste og justere effekten af indsatsen undervejs. Det handler om at krydstjekke om den rådgivning, vi udbyder, passer til familiernes behov. Som en del af øvelsen er det et mål, at sekretariatet skal være mindre bag skrivebordet og mere ude i virkeligheden og dermed give bedre plads til at være nysgerrige på effekten af de tilbud, vi har", fortæller Maria Hertz, frivilligchef i Mødrehjælpen.

Overgangen fra bruger til frivillig kendetegner noget værdifuldt, nemlig at man kan blive så robust, at man selv kan hjælpe andre, forklarer frivilligchef Lone Tinor-Centi i Dansk Flygtningehjælp og nævner som eksempel, at flygtninge fungerer som frivillige hverdagstolke – og samtidig selv bruger andre af Flygtningehjælpens tilbud.

## STRUKTURERING - ORGANISERING

Selvom der er tegn på, at et mere flydende deltagerbegreb er på vej ind i en del af frivilligmiljøet, er tendensen imidlertid ikke entydig. Nogle steder går man i retning af en fastere strukturering af frivilligindsatsen – ofte med udgangspunkt i en professionel faglig rådgivning. Det kan være relevant i de organisationer, hvor man fx arbejder inden for et fagligt tungt sygdomsfelt, og hvor frivilligindsatser er en del af tilbuddet.

Det er eksempelvis tilfældet i Hjerteforeningen, hvor man har taget konsekvensen og arbejder på at fordele opgaver og ansvarsområder ud fra nogle på forhånd fastlagte koncepter. Her er sekretariatets rolle blandt andet at understøtte de konceptualiserede tilbud, foreningen udbyder fx igennem de lokale frivilligrupper. For den udenforstående kan det virke som en markant anden måde at organisere det frivillige arbejde på end i dér, hvor frivilligheden er drevet udelukkende fra græsrodsniveau.

Arbejds måden kan sagtens være forenelig med at involvere lokale kræfter, understreger chef for National indsats Betina Egede Jensen. I Hjerteforeningen er brugerne og de frivillige ofte tæt forbundne, og mange er på samme tid patient - eller pårørende - og frivillig. Dette har skærpet

opmærksomheden omkring involvering af brugernes egne ressourcer og udviklingen af nye initiativer, der opstår i kraft af brugernes egne erfaringer. Betina Egede Jensen nævner blandt andet patientstøtter på hospital og initiativet Hjertemotionen, der er et motionstilbud til hjertepatienter efter endt rehabilitering. Idéen opstod blandt brugere og frivillige i en lokalforening og nu er på vej til at blive implementeret rundt om i alle landets kommuner. Det sker i et samarbejde med de lokale foreninger, sekretariatet – og landets kommuner.

"I Hjerteforeningen har vi bevidst valgt at fokusere på patienten frem for deltagereskabet. Det er ikke fordi deltagereskab er uforeneligt med den måde, vi arbejder på, men vi går lidt i en anden retning, hvor det er patienten, der er i centrum og som de mange forskellige fagligheder, som findes her i huset, arbejder sammen om og har fokus på. Det betyder, at vores aktiviteter - lige fra forskningsindsatsen og den faglige rådgivning til den frivillige patientstøtte – er bundet tæt sammen og målrettet bestemte indsatser. Det giver en sikkerhed for, at der er kvalitet i indsatsen, og at indsatsen er den samme over hele landet. Det vigtige er, at alle patienter og pårørende ved, hvad de kan regne med at få tilbudt fra Hjerteforeningen", fortæller Betina Egede Jensen.

I andre organisationer er idéen om flydende overgange mellem brugere og frivillige ikke relevant. I de situationer er der så at sige ingen *spill-over* effekt mellem brugere og rekruttering af nye frivillige.

Det gælder eksempelvis i Folkekirkens Nødhjælp, som er sat i verden for at yde akut nødhjælp i katastrofeområder og organisere langsigtet udviklingshjælp i fattige egne af verden. Det kan være i form af hjælp til landbrugsproduktion, skolegang eller indsatser til at modvirke klimaforandringer. Den store frivilligdel, derimod, ligger i Danmark i form af drift af genbrugsbutikker og fødevarerbutikken Wefood, der sælger overskudsvarer for at mindske madspild og herigennem er med til at finansiere nødhjælpsarbejdet.

## MOTIVATION & FASTHOLDELSE

*Motivation og fastholdelse er et centralt opmærksomhedspunkt for de fleste frivillige organisationer. Flere steder er introduktionsforløb – 'on-boarding' – en del af løsningen.*

*Ved at prioritere en grundig introduktion til bestyrelsesarbejdet understøtter organisationen det enkelte bestyrelsesmedlem i at føle sig tryk, så vedkommende kan sætte sine kompetencer i spil på bedste måde. Erfaringer viser tillige, at særlige arrangementer målrettet bestyrelseslaget som påskønnelse af den særlige indsats, virker motivationsfremmende.*

I en del organisationer er frivillige aktive flere år ad gangen. Sådan er det eksempelvis i Dansk Flygtningehjælp, hvor mange er aktive i fem-seks år og mere, fordi selve sagen er stærkt motiverende. Alligevel sker det, at motivationen falder i konkrete situationer, fortæller frivilligchef Lone Tinor-Centi: "Det at arbejde med sårbare, traumatiserende medborgere kan i perioder føles meget tungt. Det kræver en robust frivilligorganisation, fordi vores brugere har behov for stabile relationer, faste rammer og genkendelighed i hverdagen. Der er også en risiko for, at frivillige bliver sekundært traumatiserede, når der sker noget som eksempelvis i Afghanistan. Det stiller krav til sekretariatet om at være klar med tilbud om supervisionsforløb i grupper eller individuelt, når behovet melder sig hos de frivillige".

Udviklingen sætter de driftsopgaver, der varetages af frivillige, under pres. Dertil kommer, at det er dyrt at rekruttere nye frivillige. Derfor er det ikke overraskende, at flere nævner rekruttering af nye som en særlig udfordring. I den sammenhæng spiller motivation og fastholdelse af dem, der allerede er frivillige, en vigtig rolle. Frivilligorganisationer lægger mange kræfter i at skabe så gode rammer for de frivillige som muligt. Sideløbende hermed lægges der mange kræfter i at nytænke sin rekrutteringsindsats og gøre de, der er interesserede i at blive frivillige opmærksom på, at indsatsen nytter, og at det er både sjovt og meningsfuldt at deltage som frivillig.

"Som frivillig gider man ikke bøvl; det skal være sjovt og givende. Dette sætter fokus på, hvor vigtigt det er, at den enkelte frivillige føler, at indsatsen er meningsfuld. Derfor er der også brug for særlige fagligheder, som er i stand til at gennemskue menneskers relationelle forhold", mener Malene Brandt fra Coop.

## KONKURRENCE OM DE FRIVILLIGE – TO ALDERSGRUPPER SKILLER SIG UD

Frivilligmiljøer lever i et konkurrencepræget felt, hvor organisationerne mærker en hård konkurrence om borgernes tid. Folk får mere at tage sig til i fritiden og tilbuddene er mange. Især to aldersgrupper skiller sig ud i frivilligmiljøet: De aktive seniorer i alderen 65+ og unge under 30.

Blandt seniorerne gælder det, at udbuddet af tilbud til denne målgruppe vokser. Ud over børnebørnene fylder rejseaktiviteter, streamingtjenester, motion og fitness, naturaktiviteter som sejlad, fiskeri og jagt mere og mere hos seniorerne.

Ældre Sagen har en bred palette af aktiviteter og tiltrækker seniorer af alle slags; også til ledelsesopgaverne. Med godt 2.500 frivillige ledere er diversiteten tilsvarende stor: "Frivilligt arbejde drives af, at det føles sjovt og meningsfuldt for den enkelte; at man er ude for at hjælpe nogle mennesker", understreger underdirektør i Ældre Sagen Lars Linderholm. Han vurderer, at der også kan være iblandet pligtfølelse i forhold til at påtage sig bestyrelsesopgaver. Der sidder man i maskinrummet og skal håndtere en bred vifte af administrative opgaver lige fra økonomi, regnskaber og mødereferater til pressemeddelelser og pressekontakt. At ledelsesopgaven kan være tung, mærker man ikke mindst i byerne, hvor det ikke er ualmindeligt med meget store lokalforeninger, der organiserer op mod 500 frivillige.

Som så mange andre steder, er der også i den frivillige verden en tendens til, at opgaverne søger hen, hvor de bliver løst. I de situationer er det vigtigt at italesætte det og spørge hinanden, hvordan de faste opgaver kan blive fordelt på flere hænder.

Hos unge i alderen 16-29 år, er det – meget naturligt – især udlandsophold, uddannelse og overgangen til arbejdsmarkedet, der konkurrerer om opmærksomheden: "Dertil er det vores oplevelse, at mange unge naturligt orienterer sig mod en sag eller en bevægelse fremfor et organisatorisk tilhørsforhold. I de situationer er der brug for mere fleksible tilbud til unge frivillige, som giver mulighed for, at man kan koble sig på en aktivitet på tværs af vores forretningsområder", vurderer engagementsdirektør Lars Lindholm fra Folkekirkens Nødhjælp.

I Ungdommens Røde Kors har man valgt en pragmatisk tilgang til det at organisere frivillige unge under 30 år. De aktive er ofte unge på sabbatår fra studierne, eller unge som er i gang med en uddannelse: "Ungdommen er altid på vej, og vi synes ikke det er så overraskende, at frivillige kommer og går. Det er et vilkår, og det er OK for os, at man som frivillig føler sig mindre forpligtet end i mange andre organisationer", siger direktør Geske Fischer-Hansen og tilføjer, at hos Ungdommens Røde Kors er spørgsmålet om flygtighed den mest aktuelle udfordring. "Vores fokus er på at finde løsninger på, hvordan man bedst muligt giver opgaverne videre til de næste frivillige. En del af løsningen handler om, at organisationen arbejder mere 'pop-up'-agtigt, men men vi arbejder også benhårdt på at finde ud af, hvordan man kan skabe stabile aktiviteter, hvor de frivillige bliver bedre til at tænke i 'generationsskifte' og videregive opgaver til de næste frivillige. Det handler grundlæggende om at vise ansvarlighed over for de udsatte børn og unge, som med rette skal kunne forvente, at vi har stabile aktiviteter", understreger hun.



## BESTYRELSE SARBEJDE & PROFESSIONALISERING

*I de senere år er der sket en øget professionalisering af frivilligorganisationernes sekretariater. Ligeledes er der kommet flere myndighedskrav til. I takt hermed kan man forestille sig, at håndteringen af bestyrelsesansvaret – herunder også i lokale bestyrelser – ændrer sig. Det kan have betydning for de kompetencer, der er brug for i bestyrelsesarbejdet. I hvilket omfang har udviklingen betydning for bestyrelsesarbejdet – og kan man forvente, at der kommer øget fokus på kompetenceudviklingen i de kommende år?*

### I KRYDSFELTET MELLEMLYST OG PLIGT

Situationen, hvor den enkelte kommer til at føle frivilligheden som en pligt, er velkendt i de frivillige ledelsesslag, mens det er langt mindre udbredt blandt de frivillige, der er 'ude i marken' for at hjælpe. Det forhold, at der de senere år er kommet mange flere kontrolkrav fra myndighederne, er med til at forklare, hvorfor netop bestyrelsesarbejdet ind imellem kan føles tungt. En anden forklaring er, at også medlemmernes forventninger til at få støtte fra deres bestyrelse vokser.

Malene Brandt skelner mellem de formelle og uformelle greb, man kan bruge til at løse op for omfanget af de opgaver, der kan tynde i bestyrelserne. I den formelle værktøjskasse kan man se på vedtægterne, og vurdere om der fx er behov for at regulere dem, så opgaven bliver beskrevet på en anden måde. Det kræver afvejning af mange interesser og hensyn, og den slags tager tid. I den mere uformelle værktøjskasse ligger uddannelse af bestyrelsesmedlemmer, og hele spørgsmålet om, hvordan man kan skabe positiv motivation: "Vi arbejder med at se på de muligheder, der er for bedre at balancere opgavefordelingen. Det er vigtigt at finde frem til dét, der beriger én så det føles meningsfyldt at være med. I Coop gør vi forsøg med at tilbyde opgaver, der har en mere afgrænset karakter. Det kan fx være kampagner inden for digitalisering, profilering af foreningsarbejdet omkring butikken, eller initiativer til gavn for miljø og klima".

"Ungdommens Røde Kors har ganske vist gennemgået en professionaliseringsproces i de seneste år, men det professionelle udgangspunkt var i forvejen ret højt i kraft af, at vi er en stor organisation – og en del af Røde Kors", fortæller Geske Fischer-Hansen og fortsætter: "Helt generelt fylder nye administrative opgaver en del i det frivillige univers. Eksempelvis betyder GDPR-reglerne, at ikke kun de professionelle sekretariater, men også de frivillige bliver underlagt de krav, som myndighederne stiller", understreger hun.

Hertil kan tilføjes de forventninger til afrapportering i form af regnskaber, antal brugere, dokumentation for impact etc., som offentlige og andre bevilgende myndigheder stiller med. I den sammenhæng har sekretariaterne en vigtig motivationsopgave: "Motivationen er tæt forbundet med, at den enkelte frivillige kan se, at der er brug for de aktivitetstilbud, de er

engagerede i. Hvis den enkelte frivillige ikke føler, at indsatsen giver mening, kommer der modstrid mellem de opgaver man har, og dén indsats man gerne vil yde. Dermed kommer det nemt til at føles som en pligt”, forklarer Maria Hertz fra Mødrehjælpen.

Lars Lindholm i Folkekirkens Nødhjælp er inde på samme spor. Også han nævner GDPR og regnskabsregler som eksempler på skærpede administrative rammevilkår, som stiller større krav til den administrative kapacitet i hovedorganisationen, hvis det fortsat skal være attraktivt at være frivillig.

Hos Folkekirkens Nødhjælp kan man som frivillig i genbrugsbutikkerne blandt andet hjælpe til som eksempelvis regnskabsfører, butiksleder, håndværker, dekoratør eller ekspedient, og her er der en risiko for, at administrative krav lægger beslag på en stadig større del af ressourcerne: "Vi forsøger så vidt muligt at skærme de frivillige og sørge for, at de har så gode vilkår som overhovedet muligt. Men vi er også opmærksomme på, at det er blevet endnu vigtigere at formidle fortællingen om den gode sag, som Folkekirkens Nødhjælp udfører. Vi skal fortælle hvorfor, og hvordan indsatsen nytter, og at der er en lige linje mellem det lokale engagement, og den indsats, der løftes ude i verdens brændpunkter", forklarer Lars Lindholm og tilføjer: "Motivationen for vores frivillige ligger i at være en del af det lokale fællesskab og samtidig være en del af en større bevægelse. Ud over fællesskabsfølelsen bliver det frivillige arbejde drevet af ønsket om at bidrage til en bæredygtig levevis, fremme den cirkulære økonomi og i det store perspektiv at skabe en bedre verden".

Formidlingen af nytteværdien er relevant i alle velgørende organisationer, og det stiller krav til de professionelle sekretariater om at systematisere og prioritere ressourcer.

Som det fremgår ovenfor er ledelseskravene vokset i takt med indførelsen af regler som GDPR, hvidvaskningsloven og større gennemsigtighed i økonomiske transaktioner. Denne udvikling påvirker ikke kun sekretariaterne. Den stiller krav til de frivilliges håndtering af administrative rutiner, og dette gælder ikke mindst det frivillige bestyrelsesarbejde.

I de situationer, hvor der stilles mange krav til det frivillige ledelseslag, og man som bestyrelse samtidig sidder med en fornemmelse af, at hvis man trækker sig, falder det hele fra hinanden, kan situationen nemt ende med at overskygge lysten.

"Det er et kæmpeproblem, som vi i frivilligsektoren bliver nødt til at forholde os mere aktivt til, end vi hidtil har gjort", mener Malene Brandt fra Coop og peger på, at det helt grundlæggende handler om ledelse; både forstået som ledelsessupport fra sekretariatet og som den ledelseskapacitet, der findes i den enkelte lokalbestyrelse. Det handler om at sikre et meningsfyldt bestyrelsesarbejde: "Erfaringen er, at dér hvor ledelseslaget er svagt, kommer opgaverne nemmere til at føles som pligt. Dér hvor samarbejdet er godt, er det sjovt at være med. De bestyrelser bliver lidt mere magnetiske".

Presset på de frivillige bestyrelser kommer i forlængelse af den professionalisering, sekretariaterne har gennemgået de seneste fem til 10 år. Det giver organisationerne et vist forspring i forhold til at sætte ind med procedurer og arbejdsgange, der betyder at man kan leve op til kravene. Og dét, vurderer flere af de interviewede, er nødvendigt. Forventningen er,

at der også fremover vil komme øget fokus på kontrol; dels fordi globaliseringens vidtforgrene netværk lægger op til det, dels som reaktion på konkrete hændelser, der giver anledning til at indføre nye tiltag for at forhindre gentagelser.

Undervejs i en samtale nævnes 'Britta-Nielsen-sagen' – hvor en tidligere ansat i Socialstyrelsen blev dømt for omfattende svindel – som et eksempel på, hvordan en konkret sag skærper myndighedernes kontrol med offentlige midler. Der er stor forståelse for, at der selvfølgelig skal være styr på pengene, men der gøres også opmærksom på, at i sidste ende går de ekstra ressourcer, som bruges til at skærpe kontrolforanstaltningerne, fra slutbrugerne; og dermed fra det formål, man som organisation er sat i verden for.

Om de øgede krav fra offentlige myndigheder og andre bevilgende instanser, siger Maria Hertz fra Mødrehjælpen: "Det er vigtigt, at vi som organisation inkorporerer den viden, vi høster, når vi indfører nye administrative kontroller og registreringer. Derfor må vi hele tiden spørge os selv, hvad vi vil med at udøve kontrol med det frivillige arbejde. Er det for at blive klogere eller bedre eller simpelthen for at vise, at vi holder øje".

#### FRIVILLIGE UDVIKLER ORGANISATIONEN

Professionaliseringen af sekretariaterne præger naturligt nok organisationernes måde at arbejde på. Men organisationerne udvikler sig også i kraft af de frivillige. Det hænger sammen med de nye generationer af frivillige, der kan mere og vil mere. Og her kommer diversiteten blandt de frivillige ind igen. Nogle frivilligopgaver minder om dem, man kender fra sit arbejdsliv; andre opgaver er helt forskellige fra det, man ellers har erfaring med. Kravene til de frivillige varierer fra organisation til organisation. Men med enkelte undtagelser er det for de fleste organisationer en kvalitet i sig selv, at alle som udgangspunkt skal kunne deltage i et folkeligt fællesskab gennem frivilligt arbejde.

Lone Tinor-Centi peger på det paradoks, at mens Dansk Flygtningehjælp har et stærkt professionelt sekretariat, har frivilligorganisationens løse strukturer ikke ændret sig væsentligt. Der er eksempelvis fortsat vide rammer for, hvordan man ude omkring i landet vælger at organisere sig. Nogle grupper er organiseret omkring en lokalbestyrelse med vedtægt osv., mens andre grupper er mere løst funderede. Hun mener at se en tendens til, at nye frivillige kommer med nogle forventninger til, at man får sekretariatsstøtte til eksempelvis koordineringsopgaver, og den udvikling peger i retning af, at de frivillige stiller større grad til det professionelle sekretariat.

Kravene kommer således ikke kun udefra. Forventningerne fra de frivillige til, hvad sekretariatet kan levere, vokser også.

Lars Linderholm, Ældre Sagen: "En af grundene til, at det er nødvendigt at professionalisere sekretariaterne yderligere er, at kravene fra vores frivillige bliver større. Det sker i takt med, at antallet af frivillige vokser, og de frivillige bliver bedre uddannet. Eksempelvis er de lokale foreninger i storbyen blevet meget store. Formanden fungerer både som bindeled til

sekretariatet og indgang til lokalforeningen. Der er pressehåndtering, besvarelse af lokale henvendelser, arrangementer og intern kommunikation. Det fylder meget. Vores frivillige ledere forventer, at sekretariatet giver dem kompetent støtte til at løse de mange forskellige opgaver”.

”Coop har en vidtforenet foreningsstruktur med 625 frivillige lokalbestyrelser. Historisk set er det en formel struktur, men tiden taler også for, at der tilbydes andre indgange til at deltage i foreningsarbejdet end gennem bestyrelsesarbejdet i den lokale bestyrelse”, fortæller Malene Brandt og nævner initiativet Grønneveje.dk som et eksempel på, hvordan man kan blive en del af et større fællesskab, som handler om klima og fremmer grøn omstilling.

## DET PSYKISKE ARBEJDSMILJØ

*Der er kommet øget fokus på de organisatoriske og sociale forhold, der skaber trivsel hos den enkelte medarbejder og dermed skaber et sundt psykosocialt arbejdsmiljø. De mange medieomtaler om problemer med det psykiske arbejdsmiljø, Me-too-sager samt nedlukningen under corona-pandemien har hver på deres måde haft indflydelse på prioriteringen af tid, opmærksomhed og ressourcer til området. I rigtig mange brancher har man haft travlt med at kigge sine procedurer og retningslinjer igennem. Det gælder også i civilsamfundet.*

I refleksionen over den rolle indsatsen for et godt psykosocialt arbejdsmiljø spiller, kan det være hensigtsmæssigt at skelne mellem de indsatser, der gøres i forhold til medarbejdere og indsatsen i forhold til brugere og frivillige. På medarbejdersiden er der obligatoriske APV-undersøgelser og flere supplerer desuden med andre målinger som tager pulsen på, hvordan medarbejderne trives.

På frivillig- og brugersiden er der en større variation mellem de psyko-sociale indsatser, som der vurderes at være behov for. Frivilligrupper, der arbejder med særligt sårbare og udsatte brugere, kan eksempelvis have brug for en særlig indsats fra sekretariatet.

Helt generelt ser der ud til at være en stigende opmærksomhed på det psykosociale arbejdsmiljø i lyset af corona-situationen, hvor mange var tvunget til at arbejde hjemmefra. Ligeledes har medieomtalen af Me-too- og andre krænkelsessager givet anledning til eftertanke og nye procedurer.

I Mødrehjælpens sekretariat har man været igennem en selvransagelsesproces med fokus på, hvordan man indbyrdes taler til hinanden. Ligeledes har Me-too-perspektivet givet anledning til at se kritisk på, hvilke procedurer man har for at behandle sådanne klager. I tilfældet med Mødrehjælpen, hvor de frivillige overvejende er kvinder, har det givet ekstra anledning til at spørge sig selv, hvordan man konkret vil tackle, hvis der kommer klager fra mænd, der føler sig krænket.

APV'er og trivselsmålinger er som tidligere nævnt to måder at tage temperaturen på arbejdspladsen. Flere steder har man øget hyppigheden af sådanne koordinerede målinger.

Således har Hjerteforeningen systematiseret sin indsats blandt de ansatte og indført månedlige trivselsmålinger, ligesom man har nedsat en arbejdsgruppe med den opgave at komme med forslag til, hvordan man organisere arbejdet bedst muligt: "Der er høj fokus på trivslen også hos fx vores rådgivningspersonale. Det udadvendte rådgivningsarbejde på telefonlinjen er et eksempel på en funktion, hvor de personlige sager kan tynde. I sådanne situationer er det vigtigt at organisationen står til rådighed med supervision", forklarer Betina Egede Jensen.

Flere af de interviewede gør opmærksom på betydningen af at have procedurer og retningslinjer for, hvordan man håndterer eksempelvis overgreb eller krænkelser. I de situationer er det vigtigt, at de frivillige har kendskab til det beredskab som findes, siger Lone Tinor-Centi og nævner, at Dansk Flygtningehjælp har regionale konsulenter, som kan bistå blandt andet med at formidle kontakt til psykologer og psykoterapeuter.

#### TRIVSEL ER MERE END ANERKENDELSE

”Det er mit indtryk, at det psykiske arbejdsmiljø fylder mere nu end tidligere i de fleste organisationer, og det er også noget, jeg prioriterer super højt som en del af min ledelsesopgave her i Ungdommens Røde Kors. Hele corona-krisen har tydeliggjort, hvor vigtigt det er at have et godt psykisk arbejdsmiljø. Samtidig har nedlukningen skærpet opmærksomheden i forhold til, hvordan den enkelte har det, og hvordan arbejder man bedst - uanset om arbejdet foregår på kontoret eller hjemmefra. Så det er både en del af en trend og en konsekvens af en lokal nødvendighed”, mener Geske Fischer-Hansen fra.

Arbejdspladsvurderinger (APV'er) er obligatoriske for alle arbejdspladser, og mange organisationer supplerer med forskellige initiativer, der skal øge opmærksomheden på det psykiske arbejdsmiljø og gøre indsatsen synlig. Nogle steder har man indført systematiske trivselsmålinger ud over APV'en for løbende at følge op på den aktuelle trivsel.

”Det er vigtigt at gøre en indsats for at se ind bag og forstå, at nogle frivilligrupper har behov for en særlig indsats fra sekretariatet”, understreger Lone Tinor-Centi. ”I Dansk Flygtningehjælp er denne indsats et prioriteret område. En af årsagerne er, at hverdagen er præget af de mange personlige historier, som flygtningene kommer med. Der er mange førstevindneberetninger, og de tunge historier er med til at påvirke det generelle psykiske arbejdsmiljø blandt de frivillige. En anden årsag er, at de frivillige udgør en meget divers gruppe med store variationer i alder, arbejds erfaringer og personlige kompetencer for blot at nævne nogle. Opfølgningen er en måde at understøtte oplevelsen af, at diversiteten bliver anerkendt og at den frivillige indsats byder på mange beretninger som berører”, siger hun. Organisationen har tillige fokus på det psykiske arbejdsmiljø blandt alle medarbejdere i 40 lande med trivselsmålinger tre gange om året som der løbende følges op på.

Traditionelt har det at give anerkendelse været den primære indgang til at sikre god trivsel blandt ansatte og frivillige. Men der er en voksende erkendelse af, at trivsel er mere den anerkendelse, der ligger i at sige 'tak', fortæller Maria Hertz fra Mødrehjælpen: ”Nu tager vi udgangspunkt i at spørge de frivillige, hvordan de selv gerne vil anerkendes. Vi spørger for eksempel ind til, hvornår de føler størst samhørighed med Mødrehjælpen”, siger hun og tilføjer, at anerkendelse også drejer sig om at have klare retningslinjer for, hvordan man fx handler i krisesituationer, eller hvordan man omtaler brugerne.

Hvor mennesker mødes, vil der naturligt opstå konflikter, lyder vurderingen fra Lars Linderholm i Ældre Sagen. Spørgsmålet er derfor, hvordan man som organisation tackler de sager, der

kommer. Er der blandt ansatte og frivillige tillid til, at organisationens egne konsulenter tager hånd om konflikterne og bidrager til at løse dem, er man et godt skridt på vejen. Men det er især de store organisationer, der vil have ressourcerne til at have det beredskab, der skal til. I mindre organisationer, som er presset på økonomien, kan det være svært, mener han.

I nogle organisationer kan der være forventninger hos de frivillige, som organisationen ikke kan opfylde. Det kan eksempelvis give sig udtryk ved ønsker til organisationen om at være skarpe fortalere for en bestemt løsning eller på anden vist være mere aktivistiske. Imidlertid er det ikke nødvendigvis foreneligt med den samfundsrolle, som organisationen i øvrigt spiller eksempelvis som dialog- eller forhandlingspartner, eller fordi man er en del af den kritiske infrastruktur i løsningen af særlige samfundsopgaver.

Frivilligorganisationer er kendetegnet ved, at frivillige brænder for den sag, man har engageret sig i. Det er i sig selv livsbekræftende, men det store engagement har det med at sætte mange følelser i spil, og det skal man som organisation kunne rumme.

## BILAG

### INTERVIEWPERSONER

Betina Egede Jensen, chef for National indsats i Hjerteforeningen

Geske Fischer-Hansen, direktør i Ungdommens Røde Kors

Lars Linderholm, underdirektør i Ældre Sagen

Lars Lindholm, engagements direktør i Folkekirkens Nødhjælp

Lone Tinor-Centi, chef for Frivillig i Dansk Flygtningehjælp

Malene Brandt, chef for foreningsteamet i Coops Foreningssekretariat

Maria Hertz, frivilligchef i Mødrehjælpen

### METODE

Analysen er gennemført af büroCPH. Der indgår kvalitative interviews med 7 erfarne civilsamfundsaktører med nøglepositioner i store, toneangivende civilsamfundsorganisationer.

Før selve interviewet har interviewpersonerne modtaget informationer vedr. formalia, undersøgelsens temaer samt den vejledende interviewguide.

Selve interviewguiden er bygget op omkring en semistruktureret metode og er baseret på dels helt åbne, dels delvist-åbne spørgsmål samt med mulighed for at stille uddybende spørgsmål undervejs. Formålet med benyttelsen af denne metode er at kunne systematisere interviewene samtidigt med, at deltageren kan svare frit på spørgsmålene. Strukturen skaber dermed retningslinjer for hvilke dele af interviewdeltagerens viden, der vil blive formidlet, men efterlader samtidig plads til deres personlige synspunkter.

Interviewguiden er anvendt fleksibelt for at skabe plads til, at interviewdeltagerne kan uddybe deres perspektiv og tilføje andre temaer til spørgsmålene. Målsætningen med de semistrukturerede interviews er at få en dybdegående indsigt i interviewpersonernes tanker vedrørende temaer og sub-temaer.