

Sådan skaber du det gode samarbejde mellem frivillige og ansatte



Udarbejdet af:
Maria Aarup og Cecilie Lindholdt praktikanter i Ingerfair 2022



Indholdsfortegnelse

FORORD	3
De tre organisationer	3
Baggrund for rapporten	3
EN TILLIDSFULD KULTUR	5
Vigtigheden af en tydelig rammesætning	5
Arbejd med den klare rollefordeling	7
Når de frivillige oplever trygge relationer	8
Forventninger og indflydelse er vigtige for det gode samarbejde	10
ANBEFALINGER TIL DET GODE SAMARBEJDE MELLEM ANSATTE OG FRIVILLIGE	14
METODISKE REFLEKSIONER	16
De tre organisationer	16



FORORD

Frivillige og ansatte, der går side om side på en arbejdsplads, er kollegaer, og det gode samarbejde mellem dem kræver både fokus og opbakning fra ledelsen. Fokus på samarbejdet er altid vigtigt, også mellem frivillige og ansatte, da samarbejdet i sidste ende påvirker organisationens formål positivt.

Det gode samarbejde kommer i mange former og afskygninger. Frivillige og ansatte indgår i et fællesskab, hvor de ikke nødvendigvis deltager på samme præmisser og motiveres af forskellige faktorer. I nogle organisationer er medarbejdere ansat til at understøtte frivillige, mens det i andre organisationer er de frivillige, der udfylder roller, som er defineret af bestemte projekter, som drives af en ansat projektleder.

Undersøgelsen, der ligger til grund for denne rapport, udspringer af en interesse i de dynamikker der finder sted, når frivillige og ansatte arbejder sammen. Vi har undersøgt, hvordan forskellige organisationer aktivt arbejder med at skabe det gode samarbejde mellem frivillige og ansatte, og hvilke faktorer der kan være med til at styrke det gode samarbejde mellem ansatte og frivillige yderligere.

DE TRE ORGANISATIONER

Undersøgelsen tager udgangspunkt i tre organisationers arbejde med det gode samarbejde mellem ansatte og frivillige, hhv. Klostergårdens Plejehjem, Joannahuset og Stoppestedet. Netop disse tre steder er interessante for nærværende undersøgelse, fordi de benytter frivilligheden forskelligt og derfor viser, hvordan det at skabe et samarbejde mellem ansatte og frivillige tilsvarende ser forskelligt ud. Hos Klostergården bliver frivilligheden inviteret indenfor i en kommunal organisation. Her er nogle myndighedsopgaver, som på mange områder skaber en grænse for, hvor civilsamfundet starter og stopper fx med pleje af de ældre. Derfor er der en eksisterende drift på stedet, som frivilligheden supplerer. På Stoppestedet er det omvendt. Her er frivilligheden driften, og de frivillige bliver her projektet for de ansatte. Joannahuset er et civilsamfundstilbud. I husets DNA spiller frivilligheden således en stor rolle, hvor de frivillige er med til at løfte og støtte op om husets opgaver, men de er ikke driften. De tre steder skaber altså forskellige kontekster og rum for samarbejdet mellem frivillige og ansatte. Du kan læse mere om de tre organisationer til slut i rapporten.

BAGGRUND FOR RAPPORTEN

Undersøgelsen bygger på kvalitative interviews i de tre organisationer, hvor data indsamles fra både individuelle interviews med ansatte, der har tilknytning til de frivilliges arbejde, og fokusgruppintervjuer med 4-6 frivillige i hver organisation.

Følgende analyse har til formål at fremvise, hvordan de tre organisationer arbejder med samarbejdet på tværs af frivillige og ansatte. Analysen er struktureret efter emner, som er gennemgående i de tre organisationers blik på, hvad det gode samarbejde



de indebærer for dem - ansatte som frivillige. Vores fokus på den tillidsfulde kultur¹ er valgt, fordi vi kan se, at når der arbejdes aktivt med at skabe en tillidsfuld kultur, styrker dette også samarbejdet mellem ansatte og frivillige. Undersøgelsen af den tillidsfulde kultur og dens påvirkning af samarbejdet mellem frivillige og ansatte vil blive gennemgået med afsæt i følgende emner: rammesætning, rollefordeling, et rum for tvivlen samt forventninger, indflydelse og anerkendelse.

¹ Den overordnede tematik; Tillidsfuld kultur, er inspireret af begrebet psykologisk tryghed, som tilbage i 1999 af professor Amy Edmonson fra Havard Business School blev defineret som "team-medlemmers fælles opfattelse af, at interpersonel risikotagning kan foregå trygt i teamet". Altså er en psykologisk tryk arbejdsplads et sted, hvor medarbejderne tør sige deres mening og fejle uden at frygte hån, ydmygelse eller andre negative konsekvenser.



EN TILLIDSFULD KULTUR

Både som frivillig og ansat er det vigtigt at føle, at man er en del af en kultur, hvor der er mulighed for at kunne stille spørgsmål, tænke kreativt og lave fejl, uden at det får negative konsekvenser for samarbejdet. I følgende afsnit vil vi uddybe, hvordan de tre organisationer arbejder med at skabe en tillidsfuld kultur i deres organisation, og hvordan det har betydning for samarbejdet på tværs.

VIGTIGHEDEN AF EN TYDELIG RAMMESÆTNING

Et emne, der fylder meget hos de tre organisationer, er en tydelig rammesætning. Flere frivillige udtrykker, at det er positivt, når de ved, hvad der forventes af dem, og at der er klarhed omkring deres rolle på stedet. Når rammerne ikke er tydelige, kan det skabe en tvivl hos de frivillige. Derfor bliver der ved velkomsten af nye frivillige lagt energi i at forventningsafstemme og klarlægge frivilligrollen, når de starter på stederne.

Det er vigtigt for Joannahuset, at de frivillige bliver klædt på til at være en del af husets DNA. Dette sker gennem en større onboardingproces, hvor de starter med seks oplægsholdere, der fortæller de nye frivillige om stedet, og hvilket syn, der er på de børn og unge, der benytter sig af det. Dette er med til at skabe klare rammer og en ensretning af introduktionen til stedet, så de frivillige opnår samme udgangspunkt. Herefter får de tilsendt et børn- og unge-syn-skriv og et omsorgsfrivillige-skriv, der igen fortæller, hvad rollen går ud på, og hvad det er for et værdisæt, huset repræsenterer. Her fortæller frivilligkoordinatoren på stedet yderligere:

“(…) og det er så også der, jeg har walk-and-talk med dem, inden de kommer ind på kurset. Lige for at tale med dem og møde dem og høre, hvad de er for nogle, og hvorfor de har valgt Joannahuset, og hvorfor vi tænker, det er et godt match.”

På Klostergården har de ikke samme omfattende onboardingproces som på Joannahuset, men de frivilligkoordinerende ansatte fortæller, at hvis de får frivillige, der ønsker en forventningsafstemning omkring deres rolle, kan det afholdes efter aftale. Samtidig udtrykker de stor begejstring overfor de frivillige, der agerer selvstændigt. Mange af Klostergårdens frivillige har også været engageret i flere år på plejehjemmet.

Joannahuset åbnede i 2020 og lægger vægt på en god struktur og proces i deres opbygning af stedet. Klostergården har eksisteret i flere år og har derfor med tiden i højere grad udviklet en mere udtalt arbejdskultur ift. samarbejde og fordeling af opgaverne på stedet. De ansatte på Stoppestedet taler ligeledes om denne kultur som en del af deres rammesætning. En af de ansatte fortæller:

”Jeg kan huske, da jeg kom til, der snakkede vi ikke om frivilligledelse, som om det var et redskab, men det gør vi rigtig meget nu. Sådan en hel kulturændring, hvor vi er nødt til at lede dem og finde ud af, hvordan vi kan få dem til at være her hos os på en god måde.”



Hos Stoppestedet skiftes de fleste af de ansatte til at tage imod de frivillige, men de ved samtidig, at de frivillige sætter pris på at vide, hvem de kan gå til. Dette er modsat på Klostergården, hvor det er få ansatte, der har kontakten til de frivillige. Derudover går de ansatte på Stoppestedet meget op i at være fleksible i deres måde at samarbejde med de frivillige på, så det er de frivilliges ressourcer, der bliver sat i spil. Derfor har de heller ikke en skabelon for, hvad en frivillig skal kunne. De taler i den anledning om, at de på stedet er meget åbne for, at de rammer, de sætter op, kan stå overfor en løbende revidering, fordi et arbejde med mennesker, ifølge dem, kræver, at man er klar til at tænke mere nuanceret og ikke så meget "det vi plejer at gøre". De ansatte på Stoppestedet beskriver derfor huset som et sted, hvor man får lov til at køre med sine gode idéer. Hos Stoppestedet er det, der giver mening for de frivillige også det, der giver mening for organisationen, og rammerne sættes så derefter.



Stoppestedets tilgang kan illustreres med ovenstående model om frivilligkoordineringens dobbelte sigte². Frivilligkoordinering handler om, at både de frivillige og organisationen får noget ud af de ressourcer, de investerer i (sam)arbejdet. Det er væsentligt, at de frivillige bidrager til organisationens arbejde og mål, men samtidig skal det være meningsfuldt for de frivillige at engagere sig i arbejdet. Dette er både en styrke og en udfordring ifølge den ansatte på Stoppestedet, der forklarer, at for at de frivillige skal komme igen, skal det give mening for dem at komme der. De frivillige skal således føle sig nyttige og påskønnet - ellers stopper de. Derfor er det ikke omkostningsfrit at involvere frivillige i organisationen, men det er en investering.

2 Boll, F. C. et. al. (2012). Hvorfor frivilligkoordinering? I: *Frivilligkoordinering - hvorfor og hvordan? En grundbog til udvikling af bæredygtige frivilligmiljøer*, Ingerfair, s.18



ARBEJD MED DEN KLARE ROLLEFORDELINGE

Organisationernes forskellige måder at rammesætte forventninger og roller skaber forskellige reaktioner hos de frivillige. De frivillige på Joannahuset udtaler eksplicit, hvordan det er vigtigt for dem kontinuerligt at have fokus på deres rolle i huset og derved sætte sig ind i, hvorfor der er de procedurer, som der er, og reflektere over den dagligdag, der er i huset. Det er ligeledes vigtigt med rolleklarhed ift. de ansatte. Her fortæller en af de frivillige, at den gode ansattes kerneopgave, ifølge hende, er at kunne sætte nogle rammer. På stedet har de løbende workshops – de frivillige og ansatte imellem – hvor de taler om netop forskellen på de frivilliges og ansattes roller. Disse workshops skaber et rum for åbent at få talt om og diskuteret rammerne på stedet, så det bliver tydeliggjort, hvad der forventes.

På Klostergården er det vigtigt for de frivillige at kende de ansatte, da deres arbejde pga. kerneopgaven ofte er adskilt fra hinanden. De frivillige er under interviewet i dialog om, at billeder og navneskilte er en god måde at skabe denne gennemsigtighed på.

I Joannahuset opererer de med det, de kalder 'et overlap', som sker, når de frivillige møder ind. Her får de en orientering om de praktiske ting og hvem, der i huset, samt hvad de skal være opmærksomme på ift. omsorgsrollen. Dette bliver gjort med et ønske om at skabe de bedst mulige forudsætninger for, at de frivillige kan opfylde deres omsorgsfrivillige-rolle, som ellers er løst defineret.

På Stoppestedet genkender de frivillige, at det også er deres ansvar at skabe rammerne. Der er her et skel mellem de frivillige i de forskellige aktiviteter. De frivillige har i nogle aktiviteter klare arbejdsopgaver og ser flere af de ansatte, mens de frivillige i andre aktiviteter fortæller, at de sjældent ser de ansatte, hvilket i udgangspunktet fungerer fint, fordi de fleste af dem har været der i lang tid.

Altså er et kendskab til roller og rammer væsentligt for de frivillige hos alle tre organisationer, selvom der er forskel på, hvor meget det bliver italesat på stederne. De steder hvor kendskabet på tværs af frivillige og ansatte er mere begrænset, udtrykker de frivillige et ønske om mere indsigt fra de ansattes side, så de ved, hvem de kan gå til.

SKAB ET RUM FOR TVIVLEN

Tillid og tvivl hænger uløseligt sammen, når man samarbejder mennesker imellem. I denne sammenhæng er det interessant at se på, hvad de frivillige gør, når tvivlsspørgsmål melder sig. Hos Joannahuset er det vigtigt for de ansatte at skabe et rum for og en tillid til, at de frivillige kan komme til dem, når det brænder på, eller hvis de møder noget ubehageligt, de har brug for, at den ansatte tager sig af. De frivillige må have tillid til, at de ansatte har det faglige ansvar, og derfor altid står klar til at støtte og hjælpe. En frivillig fortæller, at hun godt kan lide, at man aldrig kommer til at sidde med en dårlig mavefølelse over, om man gjorde noget forkert i en given situation. Man har ikke en afgrænset frivilligrolle, men de ansatte gør det klart, hvad



der forventes, og de frivillige er derfor deres ansvar bevidst. Der opstår derfor mindre tvivl om, hvad de må og ikke må.

Både på Stoppestedet og Klostergården oplever flere af de frivillige forskellige former for tvivl, som bl.a. kommer af en større uafhængighed af de ansatte, og færre overlap de to grupper imellem. Hos Klostergården udtrykker en frivillig, at hun godt kunne tænke sig at kende en ansat på hver afdeling, så man ved, hvem man skal snakke med, hvis man går derop. De frivillige ønsker således en større forbindelse til de ansatte, så der ingen tvivl er om, at man som frivillig også hører til stedet. De frivillige har et tæt samarbejde med de frivilligkoordinerende ansatte, men er samtidig nysgerrige på resten af organisationens ansatte. Her er det tydeligt at se, at frivilligheden ikke er en primær del af kerneopgaven på Klostergården, men derimod plejen, som fagpersonalet udfører.

Hos Stoppestedet er det både de organisatoriske og fysiske rammer, der gør, at nogle af de frivillige sjældent går til de ansatte, hvis der opstår situationer, hvor de frivillige har brug for hjælp. En frivillig nævner, at hun er tryk ved at snakke med den koordinator, der er tilknyttet aktiviteten, fordi hun er sikker på, at personen kender alle de involverede parter. Det svære er dog, at personen sjældent er der i det tidsrum, hvor gruppen samles, og derfor går pågældende frivillige til andre frivillige for sparring, frem for andre ansatte.

De ansatte på Stoppestedet mener, at det er deres opgave at hjælpe de frivillige og gøre dem stabile. Det gør de bl.a. ved at støtte op om og anerkende det, de frivillige siger, så de ikke føler, at de gør noget forkert. De ansatte oplever, at flere af aktiviteterne i huset er meget selvkørende. Det samme oplever de ansatte på Klostergården. Her nævner en ansat, at det er positivt, når de frivillige kan handle selvstændigt: "(...) det er jo dejligt at vide, når man får den her dame her, at så sker tingene, og hun ved lige hvordan og hvorledes, at hun kan tage et vist ansvar, f.eks. tage på tur med beboerne eller noget andet". Dette fokus på selvstændige frivillige virker til at skabe et ønske fra visse frivillige om flere forbindelser til de ansatte. Vi ser altså her forskellige ønsker og behov fra de frivillige og ansatte til trods for, at det er to organisationer, som har fokus på det gode samarbejde. Det er således vigtigt at påpege, at selv med et fokus på selvstændige frivillige, er det vigtigt stadig at facilitere et tillidsfuldt rum, hvor man kan give sin tvivl til kende, også når det virker til, at der ingen tvivl er hos de frivillige. Det er vigtigt at fokusere på det gode samarbejde i alle hjørner af organisationen, uanset om nogle dele af den virker selvkørende.

NÅR DE FRIVILLIGE OPLEVER TRYKKE RELATIONER

For at forstå det gode samarbejde peger indsamlede data på, at det også er relevant at stille skarpt på, hvad der er på spil internt i gruppen af ansatte samt i frivilligruppen, og hvordan det har betydning for det fælles samarbejde på tværs. Det at skabe trykke relationer er et emne, som er gennemgående i alle tre organisationers beskrivelser af deres samarbejde mellem ansatte og frivillige.



Hos Klostergården tillægges det stor værdi blandt de ansatte at have et fælles rum for refleksion, og at der er et **støttende** miljø ansatte imellem, hvor det opleves som lige til at bede om hjælp og sparring - fx hos en mere erfaren kollega. Den gode relation mellem de ansatte er et godt fundament for det gode samarbejde med de frivillige. Den ansattes refleksion over sin egen rolle og ønske om at bidrage til et godt arbejdsmiljø kan med fordel videreføres til andre dele af organisationen ved at arbejde systematisk med at skabe fællesskaber på tværs af ansatte og frivillige. De frivillige har stor interesse i at skabe en god relation til både de ansatte og andre frivillige. Da de frivillige og ikke-frivilligkoordinerende ansatte ikke færdes samme steder på samme tid, er det særligt i overleveringerne til aktiviteterne og i det korte møde på gangen, at relationen opstår. I organisationer, hvor de frivillige er tilknyttet faste aktiviteter som på Klostergården, kan det kræve en indsats og mere planlægning, at skabe relationer til frivillige, der er tilknyttet andre aktiviteter.

Mellem Klostergårdens frivillige og de frivilligkoordinerende ansatte gives der gensidigt udtryk for en god og tryk relation, og at de indgår et samarbejde, der er præget af mulighed for at udtrykke holdninger, komme med forslag til forandring samt at bede om hjælp. Dette er nærmest en integreret kultur på stedet, som både kan skyldes deres loyale frivillige og en garvet frivilligkoordinerende medarbejder, hvor alle har haft mulighed for at præge de aktiviteter, som de har ansvaret for.

På Stoppestedet er samtalen vigtig og erkendelsen af, at samtaler kan vække noget i alle, brugere, frivillige såvel som ansatte. På Stoppestedet fokuseres der blandt ansatte på at skabe fællesskaber, der er inkluderende og trygge for alle. Der arbejdes, ligesom på Klostergården, ud fra en forståelse om, at der skal være en støttende kultur, hvor man uden betænkeligheder kan gå til en kollega. De ansattes tilgang til, at det er fuldt legitimt at blive berørt af sin kontakt med brugere præger også de frivilliges tilgang:

“På Stoppestedet møder man rigtig mange skæbner og må selv reflektere over, hvordan man selv har det, fordi man kan godt blive ramt på nogle historier. Men man bliver også bare nødt til at tænke over sig selv også. Hvorfor bliver jeg ramt på det her? Og måske tage fat i nogle af de andre frivillige eller ansatte for selv at være med - følelsesmæssigt også”.

At denne frivillige tør dele sine personlige overvejelser, er et udtryk for, at Stoppestedet har skabt en tryk relation i deres samarbejde, internt og på tværs. Det er vigtigt, at man som organisation er opmærksom på, at denne kultur er gennemgående i alle dele af organisationen - uanset fysiske rammer. Det er vigtigt for de frivillige at vide, at der er en ansat, som har kendskab til deres aktivitet, der har mulighed for at være i den fysiske nærhed, hvis der skulle opstå en problematik med en bruger.

Relationsarbejdet mellem ansatte og frivillige er ikke kun i arbejdet, men også gennem arrangementer. Stoppestedet afholder to årlige fællesarrangementer, hvor både ansatte og frivillige får muligheden for at dyrke det sociale. Herudover afholdes der frivilligmøder hver sjette uge, som bliver beskrevet som givende både i forhold til, at



man som frivillig kan følge med i, hvad der sker i huset, men også en mulighed for at lære andre frivillige at kende.

Joannahusets inkluderende og rammesættende tilgang kommer til udtryk i de frivilliges interne fællesskab. Der gives plads til forskellighed og overskud til at tilpasse sig hinandens behov og egenskaber. Dette gør sig også gældende i de frivilliges beskrivelser af samarbejdet med de ansatte. Der er altid en dør åben for faglig såvel som private samtaler hos den ansatte, hvilket, ifølge de frivillige, er trivselsfremmende. De oplever, at der er stor respekt mellem ansatte og frivillige, og at der er mulighed for at komme med idéer til ændringer, samt at de ansatte tager de frivillige med på råd angående brugerne - enten pga. den frivilliges uddannelsesbaggrund eller personlige egenskaber og erfaringer.

De ansatte i Joannahuset arbejder bevidst med at skabe et inkluderende fællesskab mellem frivillige og ansatte. Et eksempel på dette er, at den ansatte opsøger de frivillige, når de møder ind eller i et overlap med henblik på at skabe dialog om, hvad deres behov og ressourcer er for at starte deres vagt og interaktion med de børn og unge, der er hos Joannahuset den pågældende dag. Ligesom Stoppestedet er det gode samarbejde i Joannahuset også influeret af, at man som ansat er sit ansvar bevidst om at skabe en kultur, der er præget af engagement og interesse i hinanden, da det, som nævnt ovenfor, kan give genlyd i andre dele af organisationen.

FORVENTNINGER OG INDFLYDELSE ER VIGTIGE FOR DET GODE SAMARBEJDE

Når man som ansat og frivillig arbejder sammen, kan det være vigtigt at italesætte, hvilke forventninger, man har til hinanden. Fælles for de tre organisationer er, at følelsen af indflydelse er vigtig i det gode samarbejde. På Stoppestedet har man fokus på, hvordan man skal se den frivillige, og hvad et samarbejde egentlig indebærer:

“De seneste par år har vi arbejdet meget med, at vi godt kan kræve noget af dem. Vi stiller noget til rådighed, hvor det er ret vigtigt, at de dukker op og bruger deres energi på det her, fordi vi har indgået den her aftale, og fordi det kan være skrøbeligt, fordi det er mennesker, vi har med at gøre. Så er man nødt til at kræve noget (...) Åben dialog hele tiden løbende, så man gjort opmærksom på, at vi forventer noget af dig, men du kan også forvente af os, at vi er der, når du har brug for det.”

Citatet indikerer, at det for Stoppestedet er vigtigt at være gennemsigtige i samarbejdet mellem frivillige og ansatte. Både som ansat og frivillig er det vigtigt at være sit ansvar bevidst - både overfor hinanden såvel som overfor brugerne. Samme opfattelse er at finde hos de frivillige, som er enige i, at der ikke er nogen grund til at blive frivillig på Stoppestedet, hvis ikke man har tænkt sig at blive og engagere sig. Denne gennemsigtighed opstår allerede i rekrutteringen af den frivillige, hvor der afholdes en screeningsamtale:



“De ansattes forventninger til frivillige, de bliver jo i hvert fald italesat der. Om at man forventer, at man møder op, og at man deltager til det, der bliver arrangeret den dag. Så man kan sige, at de krav bliver italesat, men jeg synes også, at det er meget flydende. Også i takt med, at der ikke er det her hierarki, så der er heller ikke behov for, at vi hele tiden siger, at der er det og det og det...” (frivillig)

Italesatte forventninger er altså væsentlige for samarbejdet mellem ansatte og frivillige, og ifølge de frivillige er dette også med til at skabe grundlaget for en flad struktur, idet alle er deres roller bevidste.

Samme flade struktur kommer også til udtryk hos Joannahuset, hvor de frivillige oplever, at der ikke er informationer, som de ikke får på lige fod med de ansatte. Samtidig er det for dem lige så legitimt at reflektere og stille sig kritisk overfor processer og beslutninger, som det er for en ansat. Ifølge en frivillig er en gennemgående opfattelse fra ledelses- til frivilligniveau: “(...) at vi aldrig lader være med at sige noget, fordi vi er i en anden rolle, men at vi udfordrer hinanden.” Joannahuset giver altså rum for indflydelse uanset, hvem man er.

De frivillige på Klostergården oplever at kunne komme med forslag til ændringer og udtrykke deres behov til de frivilligkoordinerende ansatte. Hertil beskriver en frivillig, hvordan det også er deres eget ansvar som frivillige at facilitere de ønsker, de har: “Der skal selvfølgelig tages initiativ, og der er jo ingen, der siger, at det skal være ledelsen, eller at det skal være aktivitetsmedarbejderne. Det kan jo også være os selv.” Citatet viser et ønske om at afholde et frivilligmøde, og det, at de frivillige ansvarliggør dem selv, kan forstås som en indikation på, at de tør at få større indflydelse, og at der er rum for det.

De frivilligkoordinerende ansatte på Klostergården tillægger det stor værdi, at de frivillige har lyst til at have indflydelse på deres samarbejde. I følgende citat beskriver en af de frivilligkoordinerende ansatte en af deres loyale frivillige: “(...) hun er sådan lidt power-dame på sin måde, hvor hun skal nok sige til og fra, hvad hun vil og ikke vil (...) Nogle gange kan der godt gå et par uger imellem, men så er hun også på, når hun er der.”

Ovenstående citat peger desuden også på et udtryk for, at den ansattes opfattelse af den gode frivillige ikke nødvendigvis er den frivillige, der er der oftest. Det vigtigste er tværtimod, at man er til stede i sin frivilligrolle, når man er i den. Lignende kommer også til udtryk i interviewet med de ansatte på Stoppestedet i deres beskrivelse af den gode frivillige:

“Ja, det er lige så stabilt at sige, at jeg kan ikke de næste to måneder, som det er at komme hver uge. I hvert fald er det ustabil at melde sig til og så sige, ej, jeg bliver nødt til at gå før, og jeg har faktisk ikke tid til at være her, så jeg er faktisk ikke nærværende.”



Det gode samarbejde mellem frivillige og ansatte er altså ikke afhængigt af kvantiteten af det frivillige arbejde, men derimod kvaliteten. Lidt andre omstændigheder gør sig gældende hos Joannahuset, da man som frivillig forpligter sig til at tage mindst én vagt om ugen à fem timers varighed. Ligeledes skal de frivillige deltage i supervision hver anden måned. Hermed ikke sagt, at de frivillige ikke bliver mødt med fleksibilitet. Flexibiliteten kommer i flere former. Det er som frivillig fx altid muligt at sige fra, hvis man har noget inde på livet, som gør, at det er for skrøbeligt at interagere med en ung med specifikke udfordringer. Der udvises også fleksibilitet fra de ansattes side ift., at de frivillige uden tøven kan kontakte deres frivilligkoordinator, hvis de ikke har mulighed for at møde op pga. personlige årsager, skole, arbejde mm. De frivilliges begrundelse for dette er, at de bliver mødt af opbakning, forståelse og venskabelighed.

For de ansatte på Joannahuset er det netop vigtigt, at de frivillige er til stede og kan udfylde deres omsorgsrolle, når de er i huset. Som en del af Joannahusets værdier er der en forventning om, at de frivillige påtager sig en omsorgsrolle, men også en forståelse for, at den rolle kan gribes an på flere forskellige måder.

ANERKENDELSE KOMMER I MANGE FORMER

Alle tre steder nævner anerkendelse som en afgørende del af det frivillige arbejde. Hos Klostergården ligger anerkendelsen for de frivillige særligt i den relation, man får skabt til de ældre på plejehjemmet. Anerkendelse bliver således både påtalt hos de ansatte og frivillige, som at den ligger i det at gøre noget for andre og det at mærke påskønnelse fra dem. Hos Joannahuset findes anerkendelsen mere eksplicit mellem ansatte og frivillige. Her mærker de frivillige en anerkendelse gennem de ansattes udtalte tak for selv de små opgaver, de udfører:

”Jeg synes, folk er meget støttende. Det er altså sådan: det kan du godt, eller mega tak for, at du gør det her. Der er meget taknemlighed overfor også små ting. Der er meget anerkendelse af alle opgaver, der bliver lavet. (...) Det er de bare gode til at sige, at det har stor værdi”.

De frivillige nævner, at det især er noget, der kommer fra lederen på stedet. Hun er god til at sige hej til alle og spørge, om de har det godt. De frivillige mærker herved en oprigtig interesse fra de ansatte, og det, at de frivillige bliver værdsat af lederen på stedet, gør for flere hele forskellen. Den ansatte hos Joannahuset mener ligeledes, at anerkendelse er ufattelig vigtigt. Den ansatte mener yderligere, at især ”den gode ansatte” skal kunne anerkende:

”Uanset hvordan man vil anerkende – det kan jo være forskelligt, men bare det, at man gør det, det, tænker jeg, er en nødvendighed for at være en god ansat, at man er opmærksom på alle i lokalet og i en eller anden forstand anerkender dem.”

Flere gange under interviewet nævner den ansatte fra Joannahuset, at det er vigtigt at være anerkendende overfor de frivillige. Det kan både være gennem ord, men også ved at give noget igen. Her siger den ansatte, at de frivillige efterspørger flere sociale



arrangementer internt i frivilligruppen, hvilket kun er passende, ifølge den ansatte, som tak for deres frivillige indsats, og at det er godt for miljøet på sigt.

På Stoppestedet tilpasses anerkendelse meget til den enkelte frivillige, fordi motivationen bag deres frivillige indsats er forskellig. Derfor er det vigtigt, at de ansatte her lægger noget energi i at finde frem til de frivilliges motivation:

”Så det her med at skulle lure, hvad er den enkeltes motivation for at komme her. For den ene, der gerne vil gå til hånde, og vil gerne have følelsen af, at hvis jeg ikke var kommet her, så var det nok brændt sammen. Og den anden vil gerne komme og give noget helt særligt, og nogle vil bare gerne komme og være. Så det her med at finde ind til motivationen.”

Samtidig mener en af de ansatte, at anerkendelse ikke kun skal forstås som, at man skal rose, og sige ”nej hvor er du god”, men i høj grad også at se det andet menneske som det, det er. Derfor skal man i stedet anerkende det, der er vigtigt for den enkelte nu og her. Denne anerkendelse skal ifølge den ansatte både ske internt i personalegruppen, mellem frivillige og ansatte, og til brugerne. Samme opfattelse af anerkendelse møder vi hos de frivillige på Stoppestedet. De mener, at anerkendelse sker ved, at man løfter hinanden og hjælper hinanden med de ressourcer, der nu er til stede, og således er opmærksom på, at folk har forskellige udgangspunkter og indgangsvinkler. En af de frivillige fortæller uddybende, hvordan anerkendelse eksempelvis kan optræde, når din mening som frivillig bliver taget alvorligt af de ansatte og bragt op til videre refleksion på stedet. Derved bliver lige præcis din mening vigtig, og der bliver skabt en følelse af tiltro de to grupper imellem. En tiltro til, at de frivillige kan løfte opgaverne, men også at de ansatte er klar til at lytte til de frivilliges tilbagemeldinger.

Den tillidsfulde kultur kræver derfor, at organisationen arbejder med en klar rammesætning, så de forskellige grupper: brugere, ansatte og frivillige kan opnå en forståelse for rollefordelingen. Det skal ligeledes være en rammesætning, der er tryghedsskabende, hvor det er muligt at italesætte forventninger og give indflydelse i samarbejdet, samt at turde henvende sig til hinanden, når tvivl opstår. Derudover skal der i rammesætningen være plads til fleksibilitet hos den enkelte frivillige, da de frivillige kommer med forskellige ressourcer. Afslutningsvis ser vi, at anerkendelse kommer i mange forskellige former, og at det langt hen ad vejen handler om stedernes organisering samt tilgang til frivilligheden.



ANBEFALINGER TIL DET GODE SAMARBEJDE MELLEM ANSATTE OG FRIVILLIGE

Det gode samarbejde ser ikke ens ud i forskellige organisationer, ligesom det ikke er ens i de organisationer, vi har undersøgt. Dog er der mange fællestræk og tilgange til samarbejdet, som vi har samlet i en række anbefalinger, der kan være rammesættende for et godt samarbejde.

EN TILLIDSFULD KULTUR:

En tillidsfuld kultur er, når frivillige og ansatte oplever at kunne gå til hinanden med stort som småt. I det tillidsfulde samarbejde ved begge parter, hvad der forventes af hinanden, samt hvilke rammer de skal agere ud fra. De nedenstående elleve punkter kan bruges som inspiration til arbejdet med at skabe en tillidsfuld kultur.

- Mød den enkelte frivillige i indledende onboardingproces og tilrettelæg en forventningsafstemning, der **tydeliggør rollen som frivillig**, da det fra starten gør det lettere for den frivillige at træde ind i samarbejdet. Dette er et kontinuerligt arbejde alt efter de frivilliges livsvilkår, der kan ændre sig over tid.
- **Sæt rammer**, som den frivillige kan agere ud fra. Man kan med fordel klarlægge rammerne gennem workshops, samtaler eller andre aktiviteter, hvor begge grupper er repræsenteret.
- **Tydeliggør**, hvem de frivillige er, da **kendskabet** mellem ansatte og frivillige er vigtigt for det gode samarbejde. Dette kan gøres gennem billeder, navneskilte eller præsentationer af nye frivillige til fællesarrangementer.
- Sørg for, at de frivillige ved, hvor og hvem de skal gå til, når der opstår tvivlsspørgsmål. Oplever den frivillige, at der er **en til rådighed**, som de kan henvende sig til - med stort som småt?
- Vær opmærksom på at **skabe rum for tvivlen** i alle hjørner af organisationen. Grupper af erfarne frivillige kan udadtil virke selvkørende, men det er stadig vigtigt, at de har samme muligheder for at søge støtte og sparring. Man kan som ansat med fordel skabe rum for tvivl - også blandt frivillige med meget erfaring.
- **Reflektér over egen rolle** som frivilligkoordinerende ansat. Den gode relation mellem ansatte og frivillige er grundlag for et godt samarbejde, og som ansat har man et ansvar for at skabe fællesskaber på tværs, som mange frivillige efterspørger. Dette kan gøres gennem faste frivilligmøder og afholdelse af fællesarrangementer. Inddrag gerne de frivillige i planlægningen af, hvor mange møder og fællesarrangementer, der er behov for.



- **Giv plads til forskellighed.** Det er vigtigt at udvise overskud til at møde den enkelte frivillige og hjælpe dem i deres frivillige virke.
- Tænk over: Hvad er en god frivillig hos jer? Er den gode frivillige den, der er der oftest, eller den, der er nærværende? **Fleksibilitet er mange ting**, og den går begge veje. Man kan med fordel give den frivillige plads til at udføre sit frivillige virke på sin egen måde – inden for organisationens værdier.
- Vær bevidst om, at **anerkendelse kan komme i mange forskellige former**. Analysen viser, at organisationer anerkender på forskellige måder fx med en udtalt tak, det at gøre noget for andre, det at kunne bidrage til en sag, samt få ansvar og blive hørt. Vær derfor nysgerrig på, hvordan frivillige i din organisation ønsker at blive anerkendt.
- **Arbejd kontinuerligt med anerkendelse** – spørg dine frivillige ind til deres motivation – og find derudfra ud af, hvordan de bedst føler sig anerkendt i deres frivillige arbejde. Således målrettes anerkendelsen den enkelte og bidrager samtidig til fastholdelse af de frivillige.
- Husk at anerkendelse også **skal komme fra 'top til bund'**. Det er vigtigt med anerkendelse fra ledelsesniveau.



METODISKE REFLEKSIONER

Nærværende undersøgelse er gennemført af Ingerfair fra august til og med november 2021. Undersøgelsen er et kvalitativt casestudie af, hvordan de deltagende organisationer, Klostergårdens Plejehjem, Stoppestedet og Joannahuset, arbejder med det gode samarbejde mellem frivillige og ansatte. De tre organisationer er udvalgt på baggrund af, at de på forskellige måder arbejder aktivt med det gode samarbejde mellem frivillige og ansatte, men samtidig er tre meget forskellige organisationer.

Analysen bygger på tre kvalitative interviews med 1-2 medarbejdere i de tre organisationer, samt tre fokusgruppeinterviews med 4-6 frivillige på hvert sted. For at sikre, at alle er kommet til orde i interviewene med flere individer (5 ud af 6 interviews), har vi brugt associationsteknikker³, heriblandt mindmaps og associationskort, hvor de forskellige interviewpersoner udvælger ord, som de på skift præsenterer. Dette er gjort med henblik på at få skabt en samtale om, hvad de forskellige frivillige og ansatte anser for "den gode frivillige" og "den gode ansatte", og om disse perspektiver er divergerende alt efter ens tilknytning til organisationen. Associationsøvelsen har gjort samtalen mere visuel og skabt større rum for diskussion i en gruppe, når man har kunnet tage udgangspunkt i konkrete/fysiske ord i stedet for direkte at påpege uenighed overfor et udsagn. Dette har skabt større plads til forskellige perspektiver ved de efterfølgende reflekterende spørgsmål. Interviewpersonerne har i efterfølgende feedback alle udtrykt begejstring over for øvelsen.

Med vores fokus på en kvalitativ analyse af det gode samarbejde mellem frivillige og ansatte består vores indsamlede empiri udelukkende af semistrukturerede interviews. I interviewene har vi anvendt en semistruktureret interviewguide, da det giver mulighed for at skabe plads til, at interviewdeltagerne kan uddybe deres perspektiver og tilføje andre temaer, som ligger uden for de forberedte spørgsmål. I analysen er citater fra frivillige anonymiseret, hvorved de ikke er henførbare til enkeltpersoner.

DE TRE ORGANISATIONER

Undersøgelsen tager udgangspunkt i tre organisationers arbejde med det gode samarbejde mellem ansatte og frivillige hhv. Klostergårdens Plejehjem, Joannahuset og Stoppestedet. I det følgende vil vi kort beskrive hver organisation og dertil visualisere forholdet mellem ansatte og frivillige i en simplificeret organiseringsmodel.

Tak til de medvirkende organisationer, både de ansatte og frivillige, som har bidraget med erfaringer og indsigter i samarbejdet på tværs i organisationerne.

³ Heiselberg, L. (2008). Intelligent design af fokusgrupper - om metodisk design af fokusgrupper og menneskets forskellige intelligenser. I: *MedieKultur: Journal of Media and Communication Research*, s. 99

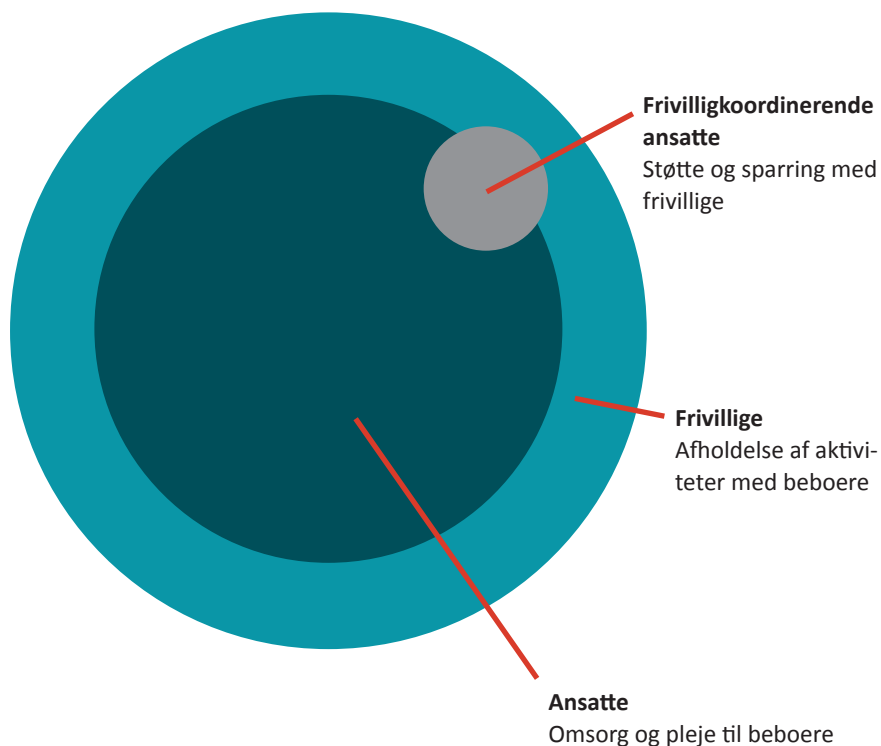


KLOSTERGÅRDENS PLEJEHJEM

Klostergårdens Plejehjem er et selvejende plejehjem, der består af ca. 70 ansatte og 30 frivillige. Undersøgelsens informanter herfra er to ansatte, der er i daglig berøring med frivilligruppen samt fem frivillige.

De frivilliges opgaver er ofte specifikke aktiviteter, fx gymnastik, banko eller kreative værksteder. De frivilliges og ansattes arbejde adskiller sig derfor en del fra hinanden, idet de ansattes kerneopgave er omsorg og pleje af plejehjemmets beboere, hvorfor de frivillige og ansatte er mindre involverede i hinandens arbejde. Dog er der fire frivilligkoordinerende medarbejdere, som er i berøring med de frivillige. I undersøgelsen vil der derfor skelnes mellem ansatte og frivilligkoordinerende ansatte.

Klostergårdens organisering er skitseret i nedenstående model.



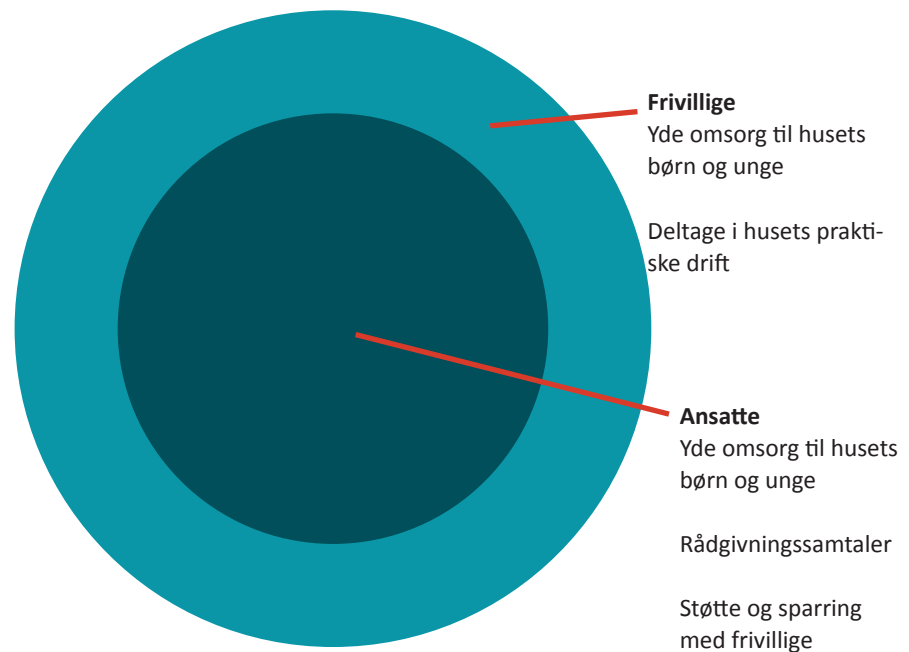


JOANNAHUSET

Joannahuset er Danmarks første krisecenter for børn og unge. Joannahuset har eksisteret siden august 2020 og består af 29 ansatte, deltid og fuldtid, samt 65 omsorgsfrivillige. Undersøgelsens informanter herfra er én ansat, der er i daglig berøring med frivilligruppen, samt fire frivillige.

Hos Joannahuset er de frivilliges og ansattes arbejde gensidigt involverende. Der er specifikke opgaver som fx rådgivning, som de ansatte er ansvarlige for, men derudover er der ikke faste opgaver og aktiviteter, som de frivillige hver især er tilknyttet. De frivilliges kerneopgave er at skabe en god stemning i huset. Det kan både indebære madlavning, oprydning og aktiviteter med de unge - det afhænger af det behov, der er i huset og blandt de unge den pågældende dag.

Joannahusets organisering af frivillige og ansatte er illustreret i nedenstående model.





STOPPESTEDET

Stoppestedet er et værested for mennesker med psykisk sårbarhed. Stoppestedet har eksisteret siden 1990'erne og rummer i dag otte deltids- og fuldtidsansatte samt 80 frivillige. Stoppestedet er en selvejende institution under Landsforeningen SIND. Undersøgelsens informanter herfra er to ansatte, der er i daglig berøring med frivilligruppen, samt seks frivillige.

Stoppestedet rummer en række tilbud og aktiviteter, som de frivillige tilknyttes. Det kan f.eks. være Caféen, hvor brugere kan købe et måltid eller noget at drikke, eller i Ungegruppen, som skaber rammer for samvær mellem psykisk sårbare unge. De ansatte og frivillige er involverede i hinandens arbejde, og der er overlap i deres kerneopgaver. Enkelte aktiviteter foretages dog kun af ansatte, fx rådgivningssamtaler. Nedenstående model skitserer de frivillige og ansattes organisatoriske placering ift. hinanden på Stoppestedet.

