

# **REKRUTTERING TIL LEDELSESLAG**

SE OG UDVIKL FREMTIDENS LEDERE  
BLANDT JERES FRIVILLIGE





# AT TACKLE LEDELSES- REKRUTTERING

## HVORDAN I GØR LEDELSE MERE TILGÆNGELIGT OG MOTIVERER KANDIDATER

Mange foreninger, både i DUF og i andre frivillige organisationer, oplever at rekrutteringen til ledelseslaget i foreningen er noget af det, som er mest udfordrende.

Derfor dykker vi i denne artikel ned i det at rekruttere specifikt til en ledelsespost, et særligt ansvarsområde eller en helt konkret opgave.

### **Forskellige tilgange**

At rekruttere til ledelsesposter gribes an på mange forskellige måder i DUFs medlemsorganisationer.

Nogle har særlige talentudviklingsprogrammer som understøtter, at der altid står nogen klar til at tage ledelsesopgaver. Andre taler åbent om den frivillige fødekæde eller har ledelsesuddannelser som klæder unge fremtidige ledere på til opgaverne.

### **Hvorfor skal vi have fokus på ledelsesrekruttering?**

I nogle organisationer ser vi, at rekrutteringen til ledelsesposter først bliver et tema, når der ikke er nogen, der ønsker at stille op til fx bestyrelsen. Et kontinuerligt og strategisk fokus på rekruttering til ledelsesposter er godt givet ud for at undgå at stå i sådan en situation.

Grundlæggende handler det om at have øje for, hvem af ens frivillige i foreningen som gerne vil mere eller noget andet, end det de gør lige nu. Det handler i mindre grad om at spotte dem, der er utroligt dygtige og naturtalenter i foreningen – **de fleste vil kunne lære og udvikle sig, hvis bare de er motiverede og får den nødvendige støtte og opbakning.**

# GREB TIL AT GØRE LEDELSE MERE TILGÆNGELIGT

## Spørg de frivillige

Et lille eksperiment du kan prøve: Spørg dem rundt om dig i foreningen, som har lidt ekstra ansvar, om de blev personligt opfordret til at tage det ekstra ansvar?

DUFs erfaring er, at det er rigtig mange, der har brug for at få at vide, at andre tror på, at de kan løfte det ekstra ansvar. Derfor skal man **ikke være bange for at spørge!**

De fleste vil opleve det som en anerkendelse at blive spurgt om at engagere sig for det fællesskab, som de brænder for. Sørg for at spørge på en venlig og omsorgsfuld måde, hvor det også er muligt at sige nej. Ved at spørge, er du med til at give udviklingsmuligheder og ejerskab til den enkelte frivillige - noget mange værdsætter.

## Fordeling af ledelsesposter

Hvis I oplever det som svært at finde den éne, som ønsker at tage et særligt ansvar, kan I eksperimentere med at **dele ledelsesposter eller ansvarsområdet**.

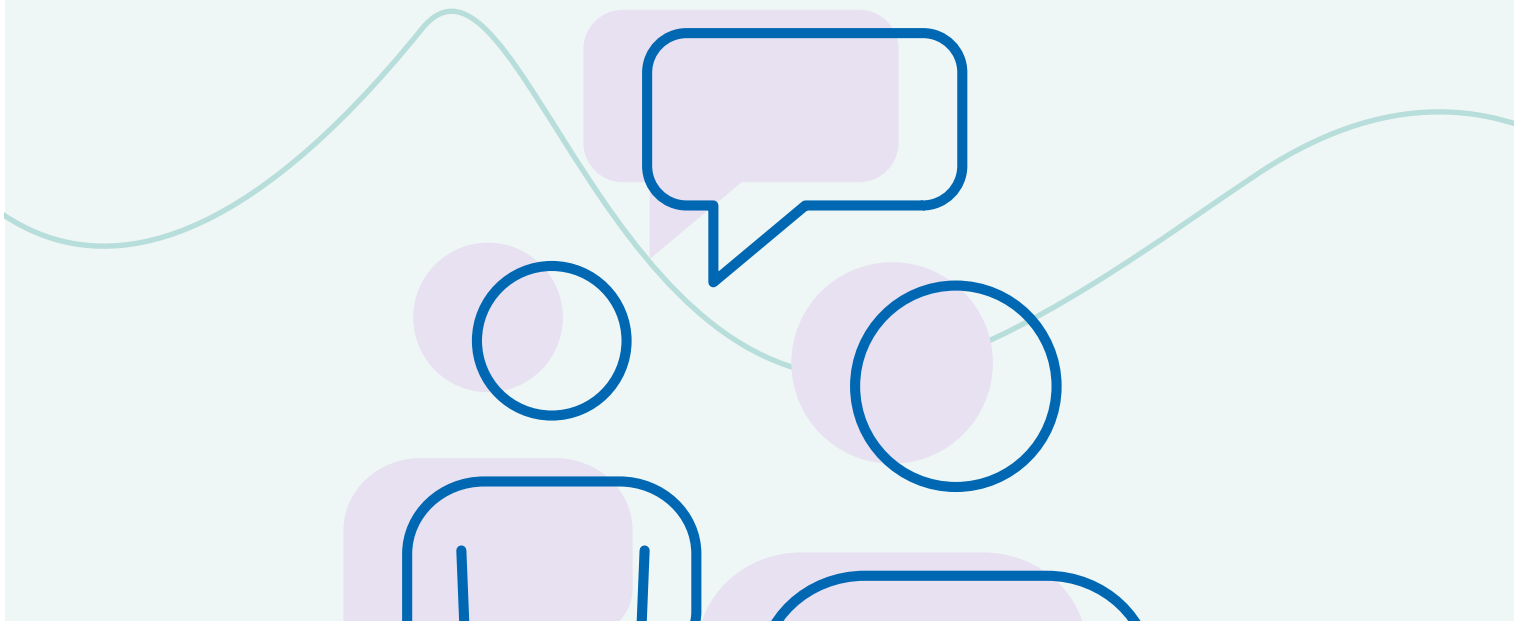
Mange foreninger har gode erfaringer med et delt lederskab. Det kan gøre barrieren lavere for at tage det, som kan opleves som et meget stort ansvar, på sine skuldre. Alternativt kan I tænke i, hvordan I kan støtte hinanden fx i en bestyrelse, så arbejdsbyrden og ansvaret bliver fordelt jævnt mellem jer.

## Fokus på italesættelse

I kan også fokusere på at **arbejde bevidst med, hvordan I taler om ansvar og opgaver**.

Taler I om det som den enkeltes ansvar at lykkes (eller mislykkes)? Eller taler I om det som noget, I skal lykkes med sammen, hvor det er tydeligt, at man kan få sparring og støtte, og at I tager fra for hinanden, hvis noget bliver for svært eller for meget. Er der en nulfejlskultur; eller er I mere optagede af at lære noget og prøve noget af, som så måske først lykkes anden eller tredje gang?

Disse ting har stor betydning for, om den enkelte oplever det som overkommeligt og motiverende at tage et større ansvar.



# VÆRKTØJER TIL LEDELSES- REKRUTTERING

## KONKRETE TILTAG TIL AT UDVIKLE LEDERE OG PLANLÆGGE REKRUTTERING

### **Værktøjer**

Værktøjerne her kan hjælpe jer med rekrutteringen til ledelseslaget i foreningen.

[Føl-ordning](#) handler om altid at have et blik for hvem, der er med til at løse en opgave med det formål at lære og udvikle sig. Ordningen bruges i mange af DUFs medlemsorganisationer og er en version af en mentor-ordning.

[Årshjul](#) er et værktøj som handler om at blive mere systematisk omkring rekruttering til bestyrelsen eller andre ledelsesposter i foreningen.

Når I skal finde frivillige, eller eksterne, der kan varetage ledelsesposter i jeres organisation, er det vigtigt at være bevidst om hvordan man bedst spørger og tolker svaret.

[Derfor vil vi gerne referer til værktøjet om Det gode sociale pres](#) som hjælper jer med at tolke og forstå et nej fra en frivillig og arbejde videre med andre muligheder. Naturligvis skal man respektere et nej, men er et nej altid et hårdt nej, eller kan vi tilpasse forespørgslen til at blive noget den frivillige kan se sig selv i?

# VÆRKTØJ: FØL-ORDNING

## OPLÆR FRIVILLIGE OG UDVIKL KOMPETENCER HOS POTENTIELLE LEDERE

### Formål

En føl-ordning er en måde at systematisere oplæring og udvikling i foreningen.

Metoden anerkender, at nye ansvarsområder eller opgaver kan være svære at overskue og sætte sig ind i. Derfor har mange brug for at blive trygge ved en opgave, inden de selv skal stå med ansvaret.

Ved at benytte jer af en føl-ordning kan I på en effektiv - men også hyggelig og relationsopbyggende måde - lære nye frivillige op og udvikle vigtige kompetencer hos dem, der ønsker at gøre mere for foreningen. Andre fordele kan være at de nye frivillige har en bedre forståelse af opgaven, når de får overdraget ansvaret.

De frivillige får mulighed for at udvikle et tydeligere billede af egne visioner og måder at præge opgaven på, samt et bedre netværk indenfor, og muligvis udenfor, organisationen.

### Sådan bruges værktøjet

Med en føl-ordning vil man, når man udpeger en ansvarsperson til en opgave eller post, også udpege et føl.

Føllet har til opgave at følge med ansvarspersonen for at observere og lære af dem, og smage på om det er noget for vedkommende.

### En-til-en eller i grupper

Føl-ordningen kan fungere en-til-en, hvor der er en enkeltperson der skal sættes ind i en ny opgave eller post. Det kan også være en del af en gruppe, fx et udvalg eller arbejdsgruppe, som har en person ekstra med, der har som mål at lære og overlevere til en ny gruppe.

### Alle typer opgaver

Ordnningen kan bruges til alle former for poster. Den fungerer dog særligt godt til opgaver af praktisk karakter, som fx at arrangere et event eller en lejr, hvor det kan være svært at få opgaven, hvis man aldrig har været med selv eller ikke før har planlagt events.

### At være føl

Det kan give en god forståelse for arbejdsgange, processer og den store helhed i opgaveløsningen at kunne følge en andens arbejde, og selv hjælpe til uden at have det fulde ansvar. At være føl er ikke være ensbetydende med at være en form for skygge eller usynlig skikkelse - der bør være rum for at kunne stille spørgsmål og komme med forslag.

Hensigten er heller ikke, at et føl nødvendigvis skal lære "den rigtige måde" at løse en opgave på. Det bør italesættes, at det er en mulighed for at samle inspiration, inden vedkommende selv får lov til at fylde rollen eller løse opgaven, på den måde som passer med ens visioner og ønsker.

# VÆRKTØJ: ÅRSHJUL

## FORUDSE REKRUTTERINGSBEHOV OG ARBEJD SYSTEMATISK MED AT BESÆTTE POSTER

### Formål

Et årshjul er et godt værktøj til at planlægge mange ting i en forening; alt fra aktiviteter og forberedelsesmøder, opslag på sociale medier og kommunikation, til politiske behandlinger og sociale sammenkomster. Men i hvilken grad planlægger I rekruttering til ledelsesposter i jeres forening?

Et årshjul kan være med til at undgå at stå i en ubehagelig situation, hvor I mangler medlemmer til fx en bestyrelse ved jeres generalforsamling.

Ved at planlægge rekruttering i et årshjul, kan I få et bedre blik for de mange skridt, der kan være i at sikre, at I har frivillige nok til alle poster.

### Sådan bruges værktøjet

Tegn et årshjul og planlæg en periode fra generalforsamling til generalforsamling (hvis i fx vil arbejde med rekruttering til en valgt bestyrelse).

Forsøg at tænke igennem, hvad I gør i forvejen og hvilke mulige tiltag I kan iværksætte for at sikre, at der er gode kandidater til alle poster.

### Eksempler

Nedenunder finder I en liste med inspiration til mulige handlingspunkter i en bestyrelsesperiode, som I kan placere i jeres årshjul:

#### Kortlægning af nuværende og næste bestyrelse

Tag en ærlig snak i den nuværende bestyrelse om jeres visioner og ønsker for fremtiden.

Hvem ser for sig at sidde en enkelt periode og hvem ønsker at engagere sig i længere tid? Hvilke behov for rekruttering kan I allerede nu se, at der vil være, næste gang foreningen skal vælge bestyrelse?

Det er ikke en bindende snak, men kan give et foreløbigt overblik over rekrutteringsbehovet.

### Kortlægning af kompetencer

Lav et overblik på baggrund af jeres indledende analyse. Hvilke kompetencer eller erfaringer mangler I i jeres bestyrelse? Eller hvad kommer I til at mangle? (se evt. [DUFs kandidat-kompetence skema](#) for inspiration)

### Kortlægning af arenaer

Hvilke steder skal I være opmærksomme på potentielle kandidater til jeres bestyrelse? Er det fx sådan, at mange af de engagerede typisk er til stede på jeres sommerlejr? Eller er det i de lokale bestyrelser I skal følge med?

Skab nogle alliancer blandt lokale og nationale frivillige, som kan være med til at få øje på de frivillige, der gerne vil mere i jeres forening. Man kan måske være bekymret for at 'stjæle' frivillige fra lokalforeninger eller projektgrupper.

Det er dog for det meste sådan, at de mest engagerede frivillige på et tidspunkt alligevel får lyst til nye udfordringer. Her er det en styrke at stå klar med en ny, spændende rolle – helst inden den frivillige søger andre steder hen med sit engagement.

### Indledede snak

Vær ikke bange for relativt tidligt at henvende jer til de frivillige, som I kan se for jer, kan blive gode bestyrelsesmedlemmer på sigt. Det er en fordel, at tanken får lov til at modnes lidt hos de frivillige, inden det pludselig er tid til at melde sit kandidatur. Måske er det først om en eller to perioder, at de er klar.



### Talentudvikling

Hvilke behov har potentielle bestyrelsesmedlemmer for opkvalificering? Har I et lederprogram som det vil give mening at de kommer med på? Eller er der en særlig opgave det giver mening at løse, for at sikre en relevant erfaring?

Målrettet talentudvikling bygger organisationsforståelse og identitet, og giver den relevante erfaring til potentielt kommende bestyrelsesmedlemmer.

### Motivation under overvejelse

I en periode hvor de potentielle frivillige overvejer om de skal stille op, kan det være en fordel at støtte deres motivation og gerne tage nogle uformelle sparringsnakke for at høre kandidaterne, om de har spørgsmål I kan hjælpe med.

Husk at fortælle dem hvorfor I ser netop dén person som en oplagt kandidat, og hvad I kan se, de kan bidrage med.

### Frist for at stille op som kandidat

Sørg for at kommunikere klart i god tid og at minde potentielle kandidater om fristen.

### Kandidatur på generalforsamlingen

I nogle foreninger kan man også melde sig som bestyrelseskandidat på selve generalforsamlingen.

Her er det vigtigt at sørge for at få sagt noget om, hvorfor det er fedt at være en del af bestyrelsen, hvad det giver jer, der allerede sidder der, og hvad man får mulighed for at bidrage til. Det kan være det sidste, der skal til for at mærke sin egen motivation stærkt nok til at melde sig.

*"Jeg tænker i virkeligheden, at en vigtig pointe er, at man som bestyrelse skal tage det alvorligt fra første dag efter generalforsamlingen. Det kan somme tider virke mærkeligt at tale om sin efterfølger, når man selv lige er startet, men det gør, at man fra starten er bevidst om at have struktur på sit arbejde, så det er nemt at overtage."*



**Frivillig spejderleder**