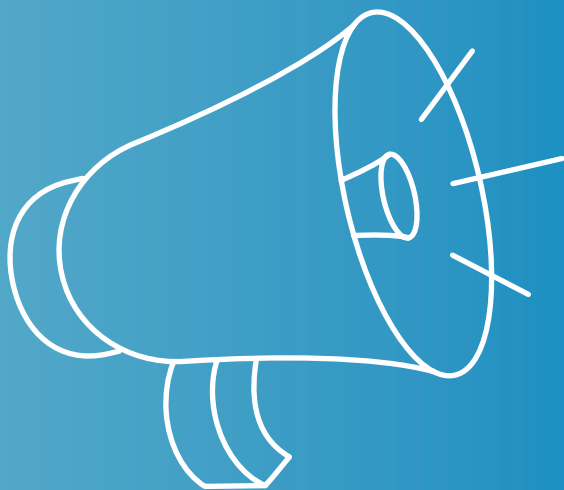


# PARADOKSER

## I LEDELSE AF FRIVILLIGT ENGAGEMENT



# INDHOLD

|   |    |
|---|----|
| Forord.....   | 3  |
| Forandringer i frivilligheden i Danmark?.....   | 6  |
| Perspektiver på Ungemålgruppen.....   | 9  |
| Paradokser i ledelse af frivilligt engagement .....   | 13 |
| <b>Paradoks 1:</b> At muliggøre fleksibilitet og samtidig sikre forpligtelse og kontinuitet.....          | 16 |
| <b>Paradoks 2:</b> At tilgodese individet og samtidig fællesskabet .....                                  | 17 |
| <b>Paradoks 3:</b> At gøre det let og samtidig give ansvar .....  | 18 |
| <b>Paradoks 4:</b> At passe på hinanden og samtidig opfordre til deltagelse i fællesskabet.....           | 19 |
| <b>Paradoks 5:</b> At sikre bemanning af kerneroller og samtidig muliggøre dynamiske frivilligrejser..... | 20 |
| <b>Paradoks 6:</b> At sikre ejerskab og fri kreativitet og samtidig opstille faste rammer.....            | 22 |
| <b>Paradoks 7:</b> At imødekomme ydre krav og samtidig fastholde indre mening .....                       | 23 |
| <b>Paradoks 8:</b> At skabe fornyelse og samtidig kontinuitet.....  | 24 |
| <b>Paradoks 9:</b> At have et åbent og samtidig særegent fællesskab .....                                 | 25 |
| <b>Paradoks 10:</b> At styrke lokalt ejerskab og samtidig sikre national sammenhængskraft.....            | 26 |
| Samtalestarter: Et værktøj til at komme i gang .....  | 28 |

# FORORD

Unge engagement og deltagelse er afgørende for det samfund vi lever i.

Hver dag er unge med til at skabe forandring ved at engagere sig frivilligt i verden omkring sig, både lokalt, nationalt og internationalt. Og i DUF – Dansk Ungdoms Fællesråd ved vi, at det at engagere sig styrker trivsel – især når det gøres i fællesskab med andre.

Frivilligt engagement og lysten til at forpligte sig på hinanden og det vi er fælles om, har – ligesom samfundet omkring – altid været under forandring. I DUF oplever vi i disse år et særligt fokus på forandringer i frivilligheden.

Flere organisationer oplever udfordringer med det frivillige engagement både i aktiviteter og bestyrelser, såvel lokalt som nationalt. Og det gælder både når det handler om at engagere nye medlemmer, og når det kommer til at skabe det gode fundament for et fortsat engagement hos allerede engagerede frivillige.

I mange organisationer er der derfor et ønske om at blive klogere på, hvordan man som forening skaber bæredygtige frivilligmiljøer hvor der er frivillige nok til at løfte opgaverne, og hvor frivillige trives, både nu og i fremtiden.

Med denne publikation sætter vi spot på, hvordan forandringer i frivilligheden opleves i DUFs medlemsorganisationer og hvordan man som forening kan arbejde med at balancere forskellige hensyn i sit arbejde med frivillighed.

For arbejdet med frivillige kalder netop på balancegang, hvilket vi ønsker at sætte fokus på ved at anskue udfordringerne som paradokser. Der er ikke en 1:1 løsning eller et hurtigt fix – derimod vil det variere fra organisation til organisation, hvordan man bedst går til arbejdet med ledelse af frivilligt engagement i netop sin foreningskontekst.

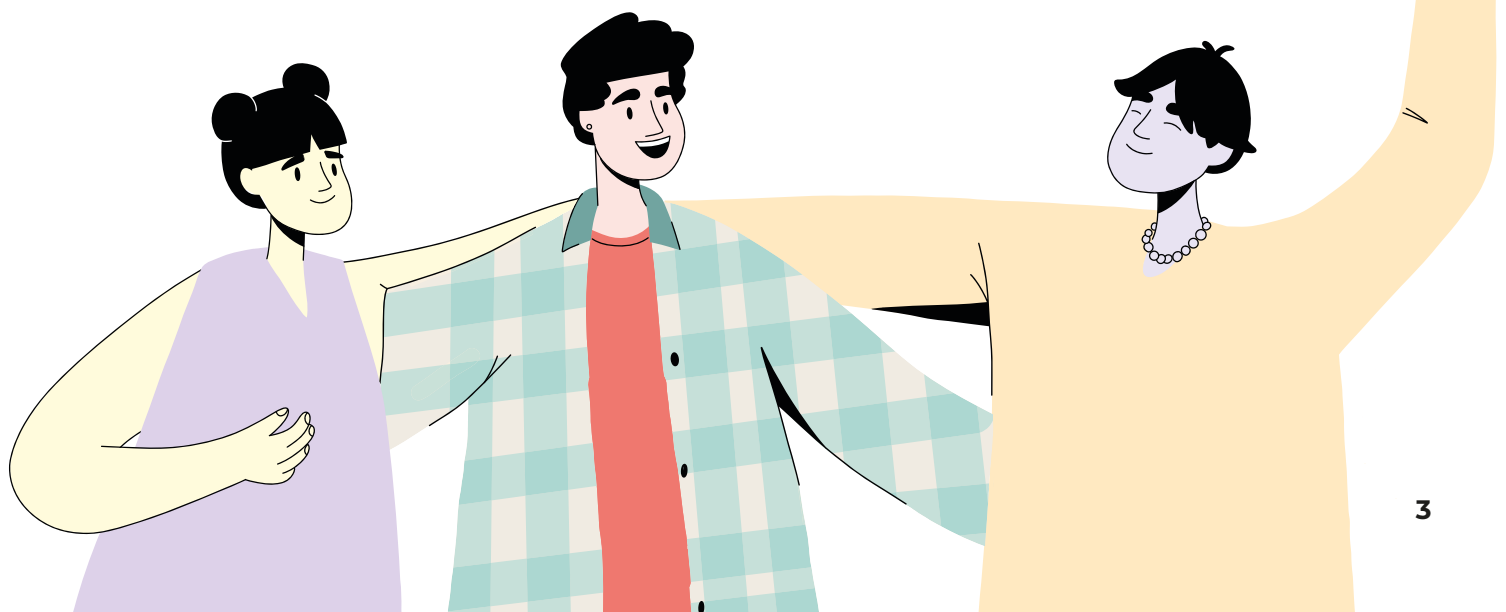
I DUFs medlemsorganisationer er der masser af gode eksempler på, hvordan man som organisation kan imødekomme forandringer i frivilligheden. Og det er ikke så underligt – for når det kommer til forandringer, er børne- og ungdomsorganisationerne ofte de bedste til at følge med.

Tak til de mange medlemsorganisationer der har bidraget med eksempler fra deres eget arbejde med frivillighed til denne publikation. Jeg håber, at eksemplerne kan tjene til både genkendelighed og inspiration.

Rigtig god læsning.



**CHRISTINE RAVN LUND**  
FORKVINDE I DUF



# OM DUF - DANSK



# UNGDOMS FÆLLESRÅD

*DUF er en paraply- og interesseorganisation for 78 samfundsengagerende børne- og ungdomsorganisationer og repræsenterer derigennem 600.000 børn og unge i Danmark.*

*DUF fremmer unges deltagelse i foreningslivet og demokratiet. DUFs medlemsorganisationer består f.eks. af spejdere, studenterorganisationer, kirkelige foreninger, humanitære organisationer og politiske ungdomsorganisationer.*

# FORANDRINGER I FRIVILLIGHEDEN I DANMARK?



Flere steder i civilsamfundet har der i de senere år været tale om forandringer og udfordringer, når det kommer til frivillighed.

*Frivilligheden i Danmark ligger ellers stabilt, når det kommer til antal personer, der er engageret i frivilligt arbejde. Det har gennem de seneste mange år ligget i nærheden af*

# 40%

*af den danske befolkning.<sup>1</sup>*

Alligevel er der en oplevelse af at mangle frivillige i mange foreninger.

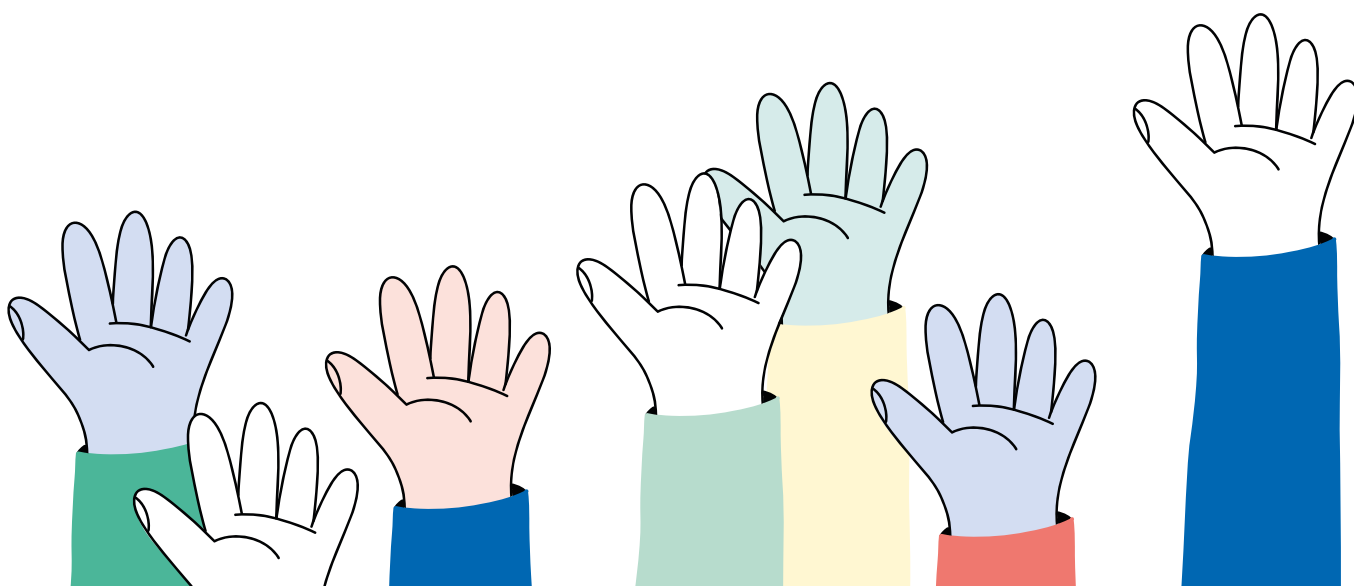
Når man kigger ud over frivilliglandskabet i DUFs medlemsorganisationer, er der stor forskel på, hvordan det ser ud. Hvor nogle oplever en mangel på frivillige og et dalende engagement både nationalt og lokalt, er andre organisationer i vækst med et stigende antal frivillige og stor gejst. Fælles for mange er dog en oplevet forandring i *måden*, frivillige engagerer sig på. For dem, der har udfordringer, handler det altså ikke nødvendigvis om, at der er færre frivillige, men at både aktive og potentielle frivillige søger nye deltagelsesformer og blandt andet har et stort ønske og behov for fleksibilitet i deres frivillige engagement.

Dette passer også med nyere forskning, som viser, at der er nye tendenser inden for det frivillige engagement. F.eks. vægtes faktorer som frihed, selvrealisering, valgmuligheder og konkrete synlige resultater højere af frivillige i dag end tidligere.

**Der er også sket en udvikling i antallet af timer, som frivillige bruger på frivilligt arbejde. Det er faldet fra 17 timer om måneden i 2004 til 16 timer om måneden i 2012 og senest til**

**15,5 timer**  
om måneden i 2020.<sup>2</sup>

Samtidig er efterspørgslen på frivillige kræfter stigende i flere dele af foreningslivet, herunder i idrætsforeningerne, som har fået flere medlemmer<sup>3</sup>, og inden for det frivillige sociale arbejde, idet der i højere og højere grad gøres brug af frivillighed, når samfundets sociale opgaver skal løftes<sup>4</sup>.



## Hvad mener vi med "frivillighed?"

I denne publikation bruger vi begrebet "frivillighed" ud fra den basale forståelse, at frivillighed refererer til alle former for aktiviteter, som er frit udført uden aflønning. Vi ser desuden frivilligheden som udført med udgangspunkt i et formål og indenfor en organisatorisk ramme.

### En stigning i episodisk frivilligt engagement

Undersøgelser viser, at episodisk frivillighed spiller en større rolle i det frivillige engagement i dag end det tidligere har gjort. Eksempler på denne frivilligform, som er mere løst tilknyttet, kan f.eks. være at være frivillig på en festival, at hjælpe til ved et enkelt foreningsarrangement eller lignende, mens eksempler på det mere klassiske og faste engagement tæller udvalgs- og bestyrelsesposter, roller som fast lektiehjælper, leder af ugentlige aktiviteter, osv.

**Tal fra Center for Frivilligt Socialt arbejde viser, at antallet af frivillige, der betegner deres engagement som episodisk, er steget fra 43% af alle frivillige i 2017 til**

**46%** i 2019<sup>5</sup>

I en nyere undersøgelse fra Aarhus Kommune er stigningen i episodisk frivillighed fra 35% i 2018 til 51% i 2023.<sup>6</sup> DIF og DGIs seneste frivilligundersøgelse bekræfter desuden, at en stigende andel af de adspurgte ønsker at være frivillig på mere afgrænsede områder end tidligere.<sup>7</sup>

Men hvordan ser virkeligheden ud for DUFs medlemsorganisationer, når det kommer til frivillighed? Hvad er det for forandringer, som foreningerne oplever, og hvordan kan vi arbejde med at finde de gode balancer for at imødekomme både nye og gamle udfordringer, når det kommer til frivillighed? Det sætter DUF fokus på i denne publikation. På baggrund af en vidensindsamling blandt medlemsorganisationerne stiller vi skarpt på paradokser i ledelse af frivilligt engagement nu og i den nærmeste fremtid.

### Sådan har vi gjort

I efteråret 2023 gennemførte DUF en vidensindsamling med det formål at få en forståelse for de forandringer og udfordringer som medlemsorganisationerne oplever, når det kommer til frivillighed. Der blev afviklet fem frivillig-labs med fokus på deling af viden og erfaringer blandt henholdsvis lokale og nationale frivillige ledere på tværs af landet. Derudover talte vi med 12 personer fra forskellige medlemsorganisationer, som arbejder med ledelse og understøttelse af frivillige til daglig – både sekretariatsansatte og frivillige ledere.

Sideløbende med den fokuserede indsats er der blevet indsamlet viden gennem DUFs øvrige aktiviteter såsom uddannelser, ledernetværk, konsulenttydelser, mm.



# PERSPEKTIVER PÅ UNGEMÅLGRUPPEN

DUFs medlemsorganisationer spænder bredt og har både forskellige formål, metoder og organiseringsformer. Men fælles for alle er, at kernemålgruppen er børn og unge, ligesom langt de fleste er båret og ledt af unge frivillige kræfter. Viden om ungemålgruppen er derfor en forudsætning for at forstå gruppen af både eksisterende og potentielle frivillige i organisationerne.

## Et ungdomsliv i højt tempo

DUFs Ungeanalyse fra 2023 dykker ned i nogle af de ting, som enten udfordrer eller styrker trivslen hos unge mellem 16 og 29 år. Analysen viser, at langt de fleste unge trives, men at mange unge beretter om et ungdomsliv i højt tempo med mange forventninger til livet. **59 %** er helt eller delvist enige i, at deres selvværd afhænger af deres præstationer, og **hver anden** ung er helt eller delvist enige i, at de ofte føler sig så pressede eller stressede, at det er svært at slappe af. Ungeanalysen viser desuden, at corona-pandemien har haft stor indflydelse på unges sociale liv. **46 %** af unge mellem 16-29 år<sup>8</sup> oplever, at det i en eller anden grad er blevet sværere at indgå i fællesskaber og sociale relationer efter corona-pandemien.

I "Den Nye Frivillighed," udgivet af Studenterhuset i København, beskriver forfatterne, at tiden blandt unge er mere knap i dag end tidligere. Det skyldes blandt andet, at universitetsuddannelser i stigende grad er fuldtidsuddannelser, samtidig med at vi i Danmark har den højeste studiejobsfrekvens i Europa. Det efterlader markant kortere tid i hverdagen til at engagere sig frivilligt end for bare få årtier siden. Forfatterne argumenterer for, at unge i dag ikke er mindre engagerede end tidligere, men at frivilligheden som fænomen har ændret sig fra den klassiske, langvarige og medlemsbårne frivillighed til at være mere løst



*Det, jeg oplever, er, at der bliver stillet flere og flere krav til en, da vi skal have et fuldtidsstudie for at få SU, have et studiejob for at kunne få job, jeg skal være en god søster, en god datter og ned og træne."*

*Frivillig leder, Det Danske Spejderkorps*

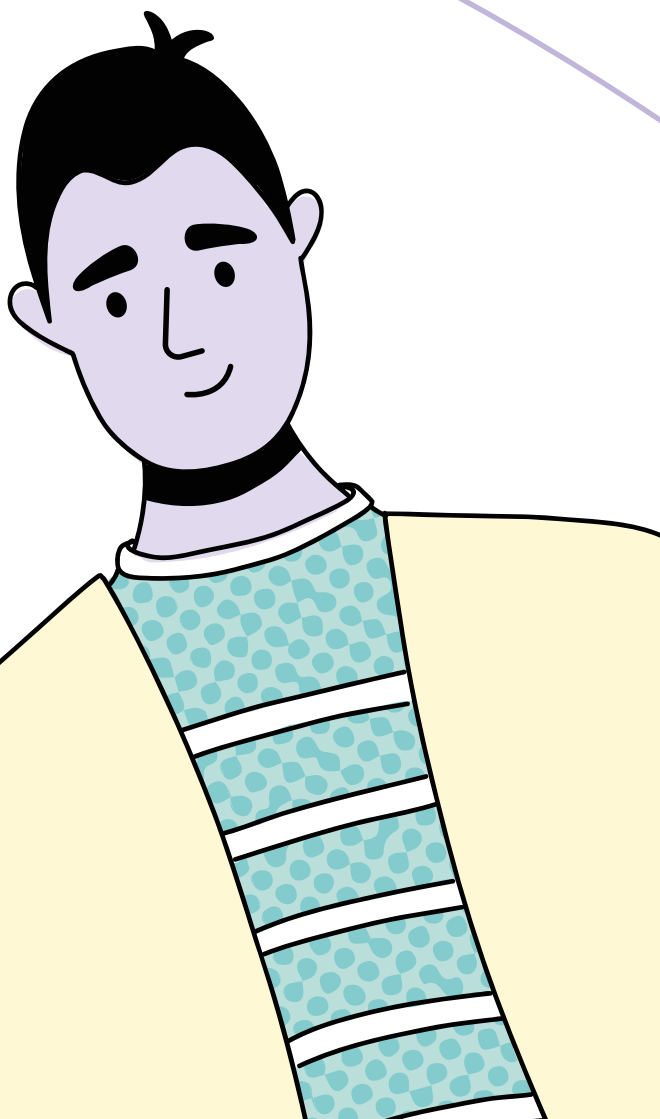
tilknyttet og kortvarig.<sup>9</sup> Denne tendens gør sig dog ikke gældende alle steder, og i flere af DUFs medlemsorganisationer kan man finde eksempler på, at netop den langvarige og medlemsbårne frivillighed stadig trives i stor stil.

Dette understøttes af den øvrige frivilligforskning, som peger på, at nye former for frivillighed ikke erstatter de mere traditionelle. Tværtimod: Frem for at udelukke hinanden supplerer forskellige typer af frivillighed i høj grad hinanden.<sup>10</sup> Center for Frivilligt Socialt Arbejde argumenterer på baggrund heraf for, at vi, der ønsker at engagere unge frivillige, finder nøglen ved at gøre plads til både det episodiske og det langvarige engagement.<sup>11</sup>

### Unge tager ansvar

Ungeanalysen peger på, at unge i foreningslivet generelt trives bedre end andre unge. Foreningsfællesskabet fungerer for mange unge som et frirum, hvor man som frivillig gerne påtager sig et stort ansvar, fordi man gør det sammen med andre. DUFs Frirumsanalyse fra 2022 beskriver frirum som lommer, hvor man kan slippe presset fra præstationer og forventninger.<sup>12</sup> Derudover beskrives det som fællesskaber og aktiviteter, hvor der er plads til refleksion og nye perspektiver på tilværelsen. Nogle foreningsaktive fortæller dog også om at brænde ud i foreningslivet, fordi det kan være svært at sætte grænser for ens egen arbejdsindsats, samtidig med at det frivillige engagement skal balanceres med alt det andet, man også skal og vil i et ungdomsliv.

Når der sker så meget i ungdomslivet, må det svingende engagement forstås som et vilkår for unges deltagelse, beskrives det i "Den Nye Frivillighed". Det er derfor vigtigt ikke at betragte unge, der ønsker et mere kortvarigt frivilligt engagement, som dovne, uden evne til at forpligte sig eller lyst til at tage ansvar. Tværtimod er dette ønske ofte udtryk for, at man netop er bevidst om sin omskiftelige livssituation, og derfor ikke vil forpligte sig til noget, som man givetvis ikke kan holde, eller hvor man bliver nødt til at springe fra i utide. Den episodiske frivillighed kan altså også være et udtryk for ansvarlighed overfor ens egen forening og medfrivillige.<sup>13</sup>



Forandringer i frivilliges deltagerformer er ikke ensbetydende med, at unge ikke er engagerede i sagen, eller interesserede i foreningens formål og fællesskab. I vidensindsamlingen, der ligger bag denne publikation, understregede flere deltagere, at unge frivillige ønsker at bidrage og tage ansvar:

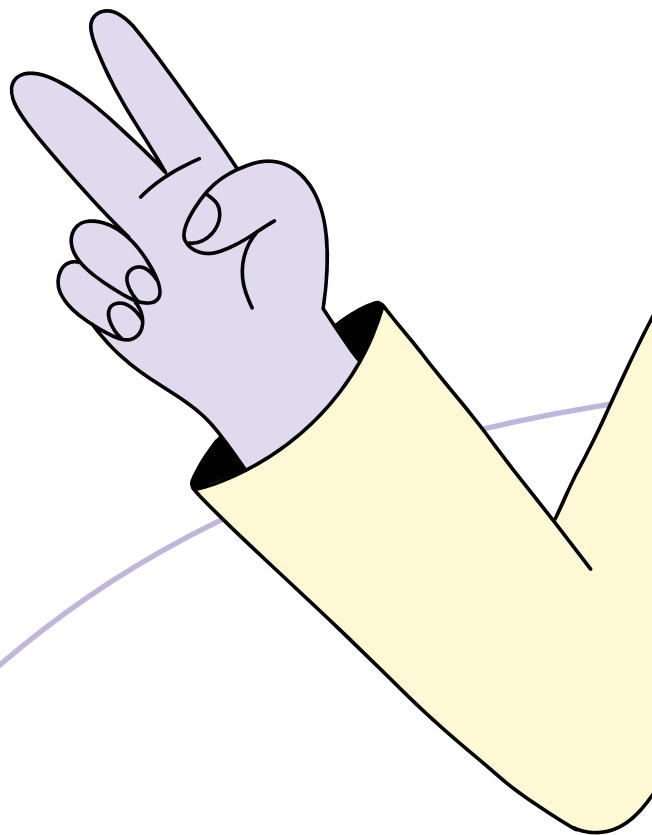


*Det er nogle meget velovervejede frivillige – de vil gøre det godt og vil bidrage. Nogle gange er der et mismatch mellem deres forventninger til sig selv og vores forventninger til dem,”* forklarer en sekretariatsansat fra Lands sammenslutningen af Handelsskoleelever. De frivillige har altså i følge hende højere forventninger til sig selv, end foreningen har.

## Færre melder til og flere melder fra

Ifølge Ungeanalysen har mange unge sværere ved at være sociale efter corona-pandemien, og der er måske tale om en kulturændring, hvor det er blevet mere acceptabelt at sige nej og melde fra, når man ikke har overskud. Blandt de foreninger, DUF har talt med i efteråret 2023, oplever mange også, at de frivillige er blevet mere opmærksomme på deres tid, og hvad de bruger den på. Nogle af de frivillige ledere italesætter i forbindelse med dette, at de også selv i højere grad prioriterer i deres tid, og siger ja til færre ting end de f.eks. gjorde før corona-pandemien.

Flere af deltagerne i vidensindsamlingen beskriver, at de oplever en tilbageholdenhed i forhold til at forpligte sig. De beskriver f.eks., at når det kommer til tilmelding til arrangementer, falder tilmeldingerne ofte sent, og flere melder afbud på dagen, hvilket udfordrer både planlægning og afvikling af aktiviteter. Oplevelsen af tilbageholdenhed går igen, når det kommer til at forpligte sig til et læn-gerevarende engagement og til frivilligroller med meget ansvar. Dette kommer også til udtryk ved, at flere medlemsorganisationer oplever en mangel på frivillige ledere.

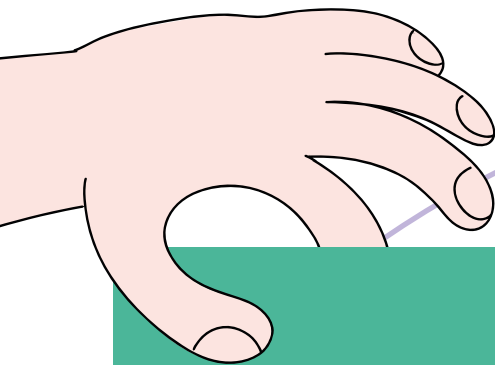


*(...) der er en oplevelse af, at hvis man melder sig til noget, så binder det. Og det er folk bange for. Men det er jo også forpligtende – men måske har man glemt at fortælle, hvad det gode ved det er."*

*Sekretariatsansat, Natur & Ungdom*

Når vi spørger medlemsorganisationerne, hvad årsagen kan være, støder vi på en række forskelligartede men forbundne svar. Herunder en oplevelse af, at de frivillige har et lavere tidsmæssigt og socialt overskud end tidligere, fordi de simpelthen har mere travlt. De peger også på at mange frivillige påvirkes af en perfektionskultur og gerne vil gøre alt så godt og ordentligt, at det kan spænde ben for engagementet.

Uanset årsagerne giver flere af deltagerne i DUFs vidensindsamling udtryk for en erfaring og oplevelse af at mangle frivillige og dermed at være for få mennesker til at løfte for mange opgaver. Det kan lede til, at de eksisterende frivillige skal knokle mere end tidligere, og det kan føre til dalende motivation i frivilligruppen, samt manglende tid og overskud til at rekruttere nye frivillige. Oplevelsen af at være for få kan udvikle sig til en negativ spiral, og det skal vi som foreningsliv forsøge at undgå ved at sætte ind med fornyet fokus og initiativer.



## **FLERE FORENINGER OPLEVER UDFORDRINGER MED FRIVILLIGHEDEN.**

**F.eks. i forhold til:**

- Rekruttering af nye frivillige
- Varig tilknytning af eksisterende frivillige
- Tilslutning til arrangementer, herunder afbud med kort varsel
- Tilslutning til kerneopgaver som f.eks. bestyrelsesarbejde
- Et behov for faste rammer blandt frivillige
- Et behov for fleksibilitet blandt frivillige
- En oplevet mangel på socialt og tidsmæssigt overskud hos frivillige
- Et oplevet behov for tættere understøttelse, blandt andet på grund af manglende erfaring og historik
- En oplevelse af, at fortællingen om foreningsfællesskabets værdi står svagere end tidligere



***Når der er lige så mange opgaver, som der tidligere var, men færre til at løse dem, bliver man mere slidt, og det bidrager nok også til, at der er nogen, der må stoppe, fordi det bliver meget drift i det.”***

*Frivillig leder, Radikal Ungdom*

# PARADOKSER I LEDELSE AF FRIVILLIGT ENGAGEMENT

Når det kommer til frivillighed og de udfordringer, der knytter sig hertil, er der ingen simple løsninger. Derimod kræver frivilligledelse ofte at kunne balancere flere hensyn på samme tid. Arbejdet med frivillige kalder f.eks. på både faste rammer og frihed, tillid og styring, og tildeling af selvstændigt ansvar, men uden at lade de frivillige stå alene. Fremfor at tale om problemer og løsninger kan det derfor give mening at anskue udfordringerne som *paradokser*.

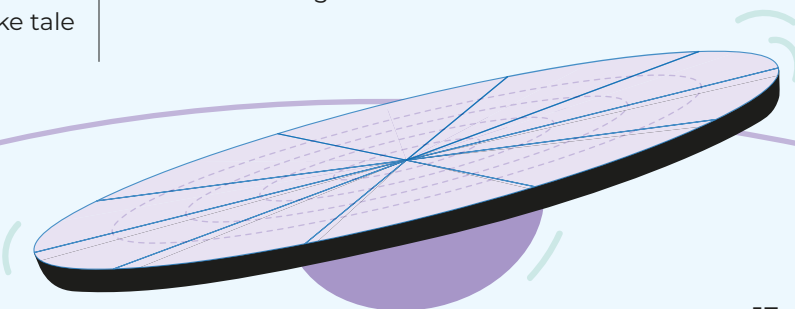
*Paradokser er udfordringer, hvor handlealternativer strider mod hinanden og er relaterede på den måde, at et valg mellem dem kun er en midlertidig løsning, hvorefter spændingen vil dukke op igen. Paradoksens yderpoler er som yin og yang; de indeholder begge den anden og er gensidigt afhængige.<sup>14</sup>*

## Hvad er paradoksledelse?

Paradoksledelse som tilgang er vundet frem de seneste år og er også blevet brugt i en frivillig-kontekst. Ph.d. Lotte Lüscher har blandt andet beskrevet en række generelle paradokser, som ledere støder på, og som også kan genfindes i frivillige organisationer. F.eks. dét at skulle skabe både forandring og stabilitet i sin organisation. Paradoksledelse indebærer, at man som leder erkender, at modsætningsfyldte og flertydige problemstillinger er et arbejdsvilkår. Man kan aldrig løse hele problemet, da en løsning et sted kan skabe yderligere udfordringer et andet.<sup>15</sup> Der er altså ikke tale om *enten-eller* men *både-og*.

**Paradokser skal ikke løses. De skal håndteres. Det gøres bedst ved at finde den rigtige balance, som når man står på et vippebræt og skal balancere med sin vægt på flere punkter for ikke at miste balancen og ramme gulvet.**

Det er sjældent, at "one size fits all." Derfor må man som fællesskab lære at balancere mellem forskellige hensyn for, på en bæredygtig måde, at kunne imødekomme forskellige behov hos forskellige mennesker på forskellige tidspunkter - uden at gå på kompromis med det foreningen er sat i verden for.



## 10 PARADOKSER I LEDELSE AF FRIVILLIGT ENGAGEMENT

DUF har gennem vidensindsamlingen i efteråret 2023 identificeret 10 paradokser i ledelse af frivilligt engagement, som bliver udfoldet i denne publikation. Nogle paradokser er genkendelige for nogle foreninger, mens andre står mere tydeligt frem hos andre. Det er vigtigt at pointere, at langt de fleste paradokser peger ind i og påvirker hinanden og derfor også overlapper.

Paradokserne giver et indblik i de udfordringer, som foreningslivet står med, når det kommer til ledelse af frivilligt engagement. Af samme årsag kan de bruges som et fælles udgangspunkt for en samtale om, hvor man som forening ønsker at sætte særligt ind i forhold til at styrke frivilligheden. Paradokserne er formuleret med fokus på at sætte den ønskede balance i centrum.

1

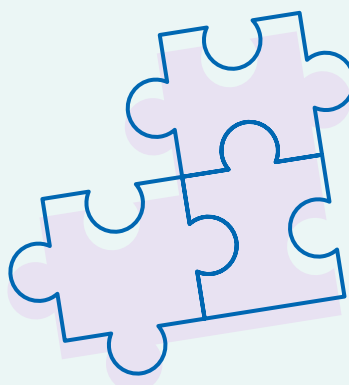
At muliggøre  
fleksibilitet og  
samtidig sikre  
forpligtelse og  
kontinuitet

2



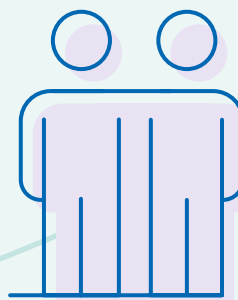
At tilgodesee individet  
og samtidig fællesskabet

3

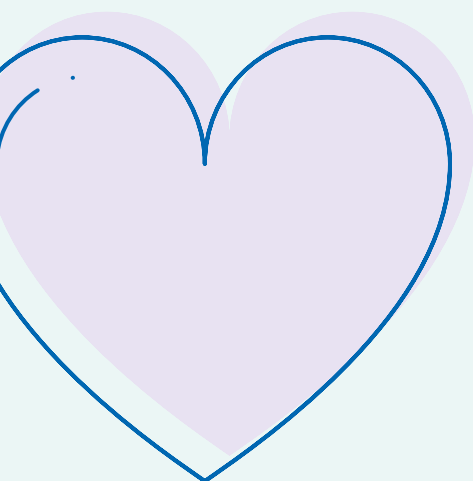


At gøre det let og  
samtidig give ansvar

4



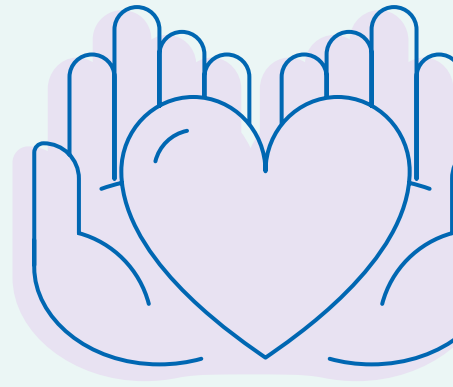
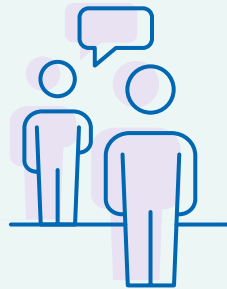
At passe på hinanden  
og samtidig opfordre til  
deltagelse i fællesskabet



I slutningen af denne publikation findes en samtalestarter, som tager udgangspunkt i de 10 paradokser. Værktøjet kan bruges til at analysere jeres egen forenings-kontekst og starte samtalen om, hvad der er brug for for at styrke frivilligheden hos netop jer.

5

At sikre bemanning af kerneroller og samtidig muliggøre dynamiske frivilligrejser



6

At sikre ejerskab og fri kreativitet og samtidig opstille faste rammer

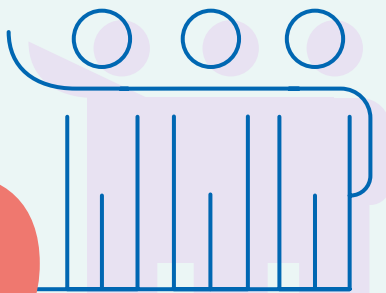


7

At imødekomme ydre krav og samtidig fastholde indre mening

8

At skabe fornyelse og samtidig sikre kontinuitet

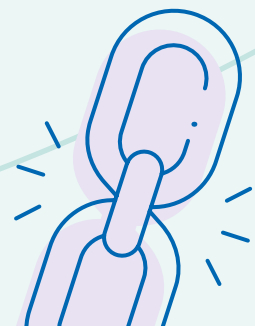


9

At have et åbent og samtidig særegent fællesskab

10

At styrke lokalt ejerskab og samtidig sikre national sammenhængskraft



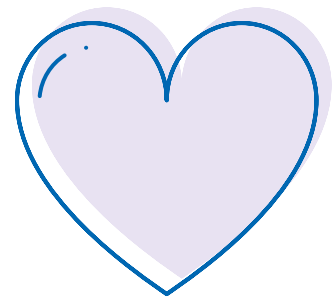
PARADOKS 1:

# AT MULIGGØRE FLEKSIBILITET OG SAMTIDIG SIKRE FORPLIGTELSE OG KONTINUITET

**Mange af DUFs medlemsorganisationer oplever, at det er blevet sværere at udfylde bærende funktioner og roller i foreningen som f.eks. bestyrelsesposter. Flere italesætter, at de ikke oplever dalende antal af frivillige, men at det er sværere at finde nogle, der vil tage teten og ansvaret, end det er at finde nogen, som vil være med til at afvikle enkelte aktiviteter.**

Bevægelsen mod mere fleksibelt engagement kan være udfordrende for foreningerne, som har brug for kontinuitet og forpligtelse. Samtidig udtrykker flere frivillige også et stort ønske om at være en del af noget trygt, hvor man kan regne med hinanden. Og en stor del af læringen og dannelsen ved at engagere sig frivilligt sker, når man over tid oplever både at lykkes, blive udfordret, lykkes på trods, og udvikle sig i processen – hele tiden med fællesskabet som trykramme for at udfolde sig sammen med andre.

Det efterlader foreningerne i et paradoks, hvor de på den ene side skal muliggøre fleksible og episodiske former for engagement for at matche de frivilliges ønsker og behov, og på den anden side skal sikre et forpligtende og kontinuerligt foreningsfællesskab for at imødekomme disse ønsker og behov fra selvsamme frivillige. Selvom det er en svær balancegang, arbejder DUFs medlemsorganisationer allerede med det på mange forskellige måder, hvilket blandt andet kommer til udtryk gennem et øget fokus på forventningsafstemning og bedre kommunikation i frivilligrupperne.



*Det er som om, at det er farligt at comitte sig."*

*Sekretariatsansat, Bifrost.*



## Afprøvning af nye frivilligroller

I flere foreninger forsøger de sig desuden med nye og anderledes frivilligroller. F.eks. i **Natur & Ungdom**, hvor de gennem et nyt projekt uddanner unge til naturledere. Foreningen har nedtonet retorikken om længerevarende forpligtelse i rekrutteringen af de nye naturledere, som f.eks. kun forpligter sig til at arrangere to aktiviteter efter endt uddannelse. Målet er dog netop, at den fællesskabende uddannelse også skal skabe et socialt rum, hvor nogle af deltagerne vil vende tilbage og på sigt engagere sig på mere forpligtende vis i foreningen.



## PARADOKS 2:

# AT TILGODESE INDIVIDET OG SAMTIDIG FÆLLESSKABET



I alle frivillige fællesskaber er der en opgave i at finde balancen mellem individets og fællesskabets behov. Det er vigtigt at respektere den enkeltes behov og kompetence til at vurdere og sætte egne grænser, samtidig med at man minder om vigtigheden i fællesskabet og den forpligtelse, der ligger i at være del af det: At du er der for os andre, er villig til at glemme dig selv for fællesskabets bedste og tage en ekstra tårn eller en kedelig opgave for at få fællesskabet til at fungere. I forhold til dette udtrykker flere af DUFs medlemsorganisationer et behov for en styrket kernefortælling om fællesskab og foreningsliv. Altså er der potentiale i at "genlære", hvad det vil sige at være en del af et foreningsfællesskab.



*Vi har før taget for givet, at folk vidste, hvad det ville sige at være en del af et fællesskab – den, tror jeg, er gået tabt."*

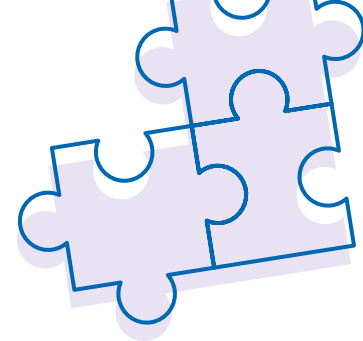
*Sekretariatsansat,  
Operation Dagsværk*

### Den enkelte som del af fællesskabet

Det er afgørende, at foreningerne er begyndt at arbejde med trygt samvær i forhold til at kunne tage nogle af de svære samtaler, der handler om at sætte grænser, om hvad det betyder for den enkelte og for fællesskabet, når man melder fra, og hvordan man kan være en del af fællesskabet også i perioder med mindre overskud.

I **LandboUngdom** er der f.eks. et særligt fokus på fællesskabet, og på hvordan den enkeltes styrker, kompetencer og udviklingsønsker kan kobles til det fælles i foreningen. De frivillige skal opleve fællesskabet som noget, der giver en værdi, og som rækker udover en selv. Dette fokus på fællesskabet har vist sig at have en positiv effekt også for organisationens medlemstal: **"Vi har det højeste medlemstal i 18 år, og vi oplevede, at folk virkelig ville engagere sig. Det, vi gjorde godt under Corona, var at blive ved med at tale om, hvorfor vi var et godt fællesskab"**, fortæller en frivillig leder i LandboUngdom.





## PARADOKS 3:

# AT GØRE DET LET OG SAMTIDIG GIVE ANSVAR

Nogle deltagere i vidensindsamlingen beskriver at dele af foreningsarbejdet kan virke uoverskueligt at engagere sig i, som en frivillig leder beskriver her:

**”Det kan være svært at gennemskue, hvad det er, man skal (...) Det opleves som uoverskueligt at være frivillig, fordi man tror, at man skal vide alt muligt – man har manglende selvtillid, og man ved ikke, hvad man går ind i.”**

Flere medlemsorganisationer peger her på, at følelsen af at det er uoverskueligt at være frivillig, kan være en mulig årsag til, at unge frivillige har sværere ved at forpligte sig til f.eks. bestyrelsesposter. Der er derfor et ønske om at gøre det mere let og overskueligt at engagere sig:

**”Vi prøver at gøre rollerne i bestyrelsen mere tilgængelige, så det ikke virker så farligt (...) Der er for mange tanker om, hvorvidt man gør det godt nok,”** beskriver en sekretariatsansat fra Apostolsk Kirke Børn og Unge (AKBU).

Flere deltagere i vidensindsamlingen italesætter det at være frivillig som noget der skal være let og sjovt samt ikke må blive for tung en byrde. Derfor påtager både bestyrelser og ansatte sig ofte selv opgaver, som ifølge dem er for besværlige eller tunge at løfte for andre frivillige. Samtidig peger både frivillige og ansatte på, at det at tage og ikke mindst blive tildelt ansvar er med til at give medejerskab og gør, at man har lyst til at engagere sig i foreningen. Der ligger derfor en opgave for foreningerne i at finde den rette balance mellem at gøre det let og overskueligt at være frivillig, samtidig med at man uddelegerer opgaver og giver de frivillige ansvar.

## Fordeling af ansvaret

Mange unge frivillige vil gerne tildeles ansvarsfulde opgaver, men det kræver også, at man har følelsen af, at man ikke løfter den alene. For meget ansvar for hurtigt kan blive overvældende og skræmmende, hvilket kan hænge sammen med frygten for at fejle. Det handler om at tildele gradvis mere ansvar og sikre god opbakning til den frivillige. Her er der igen tale om en svær balancegang, idet for mange opgaver og ansvar kan få unge frivillige til at trække sig, mens for lidt indflydelse kan gøre det samme.

Hos **Netværket af Ungdomsråd** har man prøvet at arbejde med at finde balancen ved, at sekretaria-

tet i en periode forsøger at løfte flere administrative opgaver. På den måde frigives der tid og overskud til, at den frivillige bestyrelse kan følge med og få ansvar for nye projekter og nye politiske områder. Det er dog ikke en mulighed for alle, og en anden tilgang kan f.eks. være at dele ansvaret mellem flere frivillige. Hos flere foreninger herunder **Danmarks Folkekirkelige Søndagsskoler** forsøger man sig med delte lederroller, hvor frivillige ledere ikke sidder alene med ansvaret, men at der f.eks. er to gruppeledere, som deler ansvaret imellem sig. Det kan både afhjælpe følelsen af at løfte et tungt ansvar alene, og så kan det være en helt praktisk løsning på manglende tid hos de frivillige ved, at 40 timer hos én bliver til 20 timer hos to.



**Hvis unge sidder omgivet af voksne, som ikke giver ansvar og medbestemmelse, så tager unge jo heller ikke ansvar.”**

*Sekretariatsansat, Operation Dagsværk*

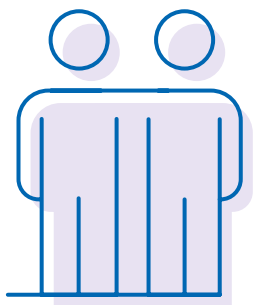


**Der ligger også noget af ansvaret hos foreningen, fordi den der fortæller om, at det er så besværligt, gør jo også, at de slet ikke rækker ud [til unge frivillige].”**

*Sekretariatsansat, Natur & Ungdom*

## PARADOKS 4:

# AT PASSE PÅ HINANDEN OG SAMTIDIG OPFORDRE TIL DELTAGELSE I FÆLLESSKABET



Ifølge både DUFs Ungeanalyse og deltagerne i denne vidensindsamling er det i dag blevet mere legitimt at sige nej og sætte grænser for sig selv, end det var før corona-pandemien.

Mange af DUFs medlemsorganisationer italesætter, hvordan tids- og præstationspres udfordrer frivilligheden. Og der er en risiko for, at foreningslivet bliver endnu en arena, hvor unge skal præstere noget særligt. Dét, at unge mærker mere efter og siger fra, beskriver flere af deltagerne i vidensindsamlingen derfor som en positiv udvikling, men den er ikke ensidig. For foreningslivet kan også være det sted, hvor man oplever at få et frirum. Hvor det handler om at kunne være sig selv, fordybe sig eller have det sjovt.

Flere af deltagerne i vidensindsamlingen erfarer, at en afmelding kan betyde, at man går glip af muligheder, som ville give energi og glæde, eller positive udfordringer, der kunne have udviklet en. Som en deltager fra en af DUFs lokale frivillig-labs udtaler: **"Jeg kan nogle gange godt selv mærke, at "årh, jeg gider heller ikke i dag". Det er nogle gange et misforstået koncept at passe på sig selv, da man ofte oplever, at det er fedt at komme ud."**

## Det positive sociale pres

DUFs Ungeanalyse peger på, at fællesskabet er en af de faktorer, som særligt styrker trivsel hos unge, og en afmelding for at passe på sig selv kan således have en bagside. I relation til dette peger Ungeanalysen på, at nogle unge savner det positive sociale pres, hvor man opfordrer hinanden til at deltage i arrangementer eller opgaver. Det fører tilbage til den gamle pointe om, at de fleste er blevet frivillige, fordi nogen inviterede dem til det – og at vi faktisk godt kan lide at blive spurgt, så længe det er muligt også at sige nej tak.

Mange foreninger savner viden om, hvordan man finder den gode balance mellem at passe på hinanden og respektere hinandens grænser, samtidig med at man kan række ud og opfordre til deltagelse i fællesskabet. Et forsøg på dette finder man f.eks. i buddy-ordninger, som flere foreninger herunder **Frelsens Hærs Børne og Ungdomsarbejde** prøver kræfter med. Her er formålet, at man gennem det, som foreningen kalder medvandring, tager ansvar for hinanden. Det sker i forbindelse med oplæring, men også for at sørge for, at man som frivillig oplever at være vigtig for fællesskabet, når nogen prikker til en og savner en, hvis man ikke dukker op.

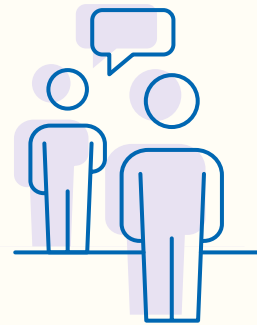


**Der har i de sidste år været et stort fokus på unges mentale sundhed – er det så ikke meget naturligt, at unge begynder at prioritere sig selv og sige fra engang i mellem?"**

Lokal frivillig leder, Red Barnet Ungdom

PARADOKS 5:

# AT SIKRE BEMANDING AF KERNEROLLER OG SAMTIDIG MULIGGØRE DYNAMISKE FRIVILLIGREJSER



Flere foreninger indenfor og udenfor DUF-paraplyen giver udtryk for, at det organisatoriske lag i foreningen er særligt svært at rekruttere til, mens flere unge gerne vil engagere sig i mere enkeltstående aktiviteter såsom sommerlejre og uddannelser. Samtidig findes der mange eksempler på, hvordan frivillige starter som aktivitetsfrivillige, hvor de primært er tilknyttet en enkelt aktivitet, og senere engagerer sig mere i det organisatoriske arbejde ved f.eks. at stille op til bestyrelsen.

Foreningerne skal finde balancen mellem at muliggøre og bakke op om denne udvikling og samtidig undgå, at det organisatoriske arbejde bliver endemålet og den eneste rigtige vej at gå. Der er også brug for frivillige, som afvikler aktiviteter, ligesom der er brug for de fællesskabsorienterede frivillige, der deltager i eller arrangerer sociale arrangementer og har øje for, hvordan de andre har det.

Derfor er det vigtigt at have fokus på, hvordan frivillige bevæger sig mellem forskellige roller, og at man fra organisationens side muliggør disse bevægelser. Der findes nemlig mange forskellige motivationsfaktorer, når man engagerer sig frivilligt, og motivationen kan ændre sig over tid og kan udforme sig forskelligt fra frivillig til frivillig.

Her kan det være nyttigt at tænke i frivillig-roller fremfor "typer" i en erkendelse af, at man som frivillig ikke nødvendigvis kun er organisatorisk motiveret eller aktivitetsorienteret. Men at man derimod i perioder kan være mere interesseret i at indgå i det faste organisatoriske arbejde i foreningen, mens man i andre kan have mere lyst til at lave aktiviteter eller primært deltage i det sociale fællesskab.

**Foreninger, der lykkes med at gøre den dynamiske rejse mellem roller mulig, muliggør også, at man kan være frivillig, selvom man gennemgår forskellige livsfaser og forandringer, der kan ændre ens motivation eller mulighed for at deltage i forskellige grader.**

***Frivilligrejsen er den periode, man som frivillig er tilknyttet en forening. I den periode kan man bevæge sig mellem forskellige roller og være mere eller mindre aktiv.***



## Plads til skift i motivation og roller

Blandt DUFs medlemsorganisationer findes der mange eksempler på, hvordan motivationen ændrer sig løbende, når man er frivillig. En frivillig leder fra en af **Red Barnet Ungdoms** lokalforeninger beskriver, hvordan hun i begyndelsen som frivillig var motiveret af at lære nyt samt styrke og udvikle sine kompetencer. Som færdiguddannet er hun nu i højere grad med for det sociale fællesskab, der er i lokalbestyrelsen. Hun er tilflytter i sin nuværende by og har dermed også brug for et fællesskab, som det kan give at være frivillig. En frivillig leder fra en anden af Red Barnet Ungdoms lokalforeninger fortæller, at han startede med at være frivillig, fordi han gerne ville gøre en forskel en-til-en for et barn. Efter fem år som frivillig er han i dag særligt motiveret af de kompetencer, han får med, hvilket også er meningsgivende i forhold til hans uddannelse og fremtiden. Han stiller op til nationalbestyrelsen for i endnu højere grad at prøve kræfter med det organisatoriske arbejde.



## EN DYNAMISK FRIVILLIGREJSE SOM SPEJDER

*En frivillig fra KFUM-spejderne beskriver, hvordan hun igennem stort set hele sit liv har været tilknyttet organisationen som frivillig, men på meget forskellige måder, og i varierende grad.*

Hun startede som seksårig med at gå til spejder og blev siden spejderleder i sin lokale by, fordi hun havde lyst til at give tilbage til organisationen, men også fordi der var mulighed for at være spejderleder i fællesskab med en ven. Der kom senere en periode i hendes liv, hvor hun ikke havde mulighed for at møde op hver uge, og hun blev derfor styregruppeformand i organisationen, som var en mulighed, for fortsat at bidrage, som passede bedre til hendes livssituation.

Efter endt ungdomsuddannelse blev hun fuld-tidsfrivillig i udlandet i et halvt år, og koblede på den måde sin internationale interesse med dét at være spejder. Da hun flyttede til København, blev hun igen spejderleder i en lokal gruppe, fordi en ven rakte ud og foreslog hende at være med. Efterfølgende har hun været med til at stable det store projekt Spejdernes Lejr på benene i nogle år – her kom motivationen særligt ud fra ønsket om at få nogle erfaringer og kompetencer på CV'et. Hun holder lige nu en pause, hvor hun ikke er aktiv, men der er ingen tvivl om, at hun skal lave frivilligt spejderarbejde igen i fremtiden.

PARADOKS 6:

# AT SIKRE EJERSKAB OG FRI KREATIVITET OG SAMTIDIG OPSTILLE FASTE RAMMER



Det at engagere sig frivilligt er for flere en mulighed for at prøve nye ting af i et trykt fællesskab, hvor det er okay at fejle. Nogle af deltagerne i vidensindsamlingen peger dog på, at modet til at kaste sig ud på dybt vand eller bare prøve nogle ting af i det små uden på forhånd at vide om det virker, ser ud til at være blevet mindre. Flere af DUFs medlemsorganisationer oplever, at unge frivillige har et ønske om og et behov for klare rammer i deres frivillige engagement, og at behovet for både rammer og understøttelse er stigende. Dette skaber mere understøttelsesarbejde hos sekretariatene og de frivillige ledere. Det har den konsekvens, at ideer og udviklingsinitiativer nogle steder har sværere ved at vokse. Som en sekretariatsansat beskriver:



*De [frivillige] skal i højere grad prikkes til og hjælpes på vej, og det virker som om, de helst vil have en pakkedløsning fra os."*

Denne udfordring kan også ses som del af en udvikling, hvor mange foreninger er blevet mere professionelle med et større fokus på mål og resultater. Der får frivillige afgrænsede opgavelister, de skal løse, fremfor at de selv er med til at skabe deres roller og opgaver. Det kan føre til mindre ejerskab og fri kreativitet, men samtidigt kan professionaliseringen være en måde at kvalitetssikre og skabe en ensartethed i foreningens aktiviteter på.

Foreningslivet skal skabe en balance, så der er plads til ny inspiration og kreativitet, samtidig med at man arbejder med klare mål og rammer for at sikre sammenhængskraft, en sikker drift samt imødekomme det stigende behov for struktur og støtte blandt de frivillige. Kunsten er i fællesskab at definere rammer, som opleves frisættende, og som giver handlemod. Det stiller også krav til, at ledelsen og/eller sekretariatet i organisationen skal turde at give lidt slip, så de definerer rammen og kridter feltet op for herefter at trække sig tilbage og se, hvordan de frivillige udfylder feltet. Dette kan være en udfordring for nogle organisationer, hvor ønsket om strømlining og fælles retning kan føre til for meget detaljestyling og dermed tab af motivation.



## Forventningsafstemning og løbende justeringer

En medlemsorganisation, som arbejder med at finde balancen i dette paradoks, er **Landssammenslutningen af Handelsskoleelever**. Her arbejder de f.eks. målrettet med god onboarding af bestyrelsesmedlemmer, som får sendt en velkomstpakke ud. Den rammesætter bestyrelsesarbejdet og klæder dem på til deres nye rolle, så det står klart, hvad der er defineret på forhånd, og hvad de selv skal udfylde i den nye rolle. I dette arbejde prøver organisationen løbende nye tiltag af, da de frivillige er meget forskellige og har forskellige behov. Derfor er det essentielt at skabe et godt kendskab til og imellem de frivillige gennem forventningsafstemninger og løbende justeringer.

## PARADOKS 7:

# AT IMØDEKOMME YDRE KRAV OG SAMTIDIG FASTHOLDE INDRE MENING



Flere foreninger italesætter, at der er et behov for at sætte ambitionsniveauet i frivilligruppen ned, når antallet af frivillige er dalene. Det skyldes, at man vil sikre, at de frivillige, der er tilbage, ikke bliver overbebyrdede og bliver nødt til også at trække sig. Men de peger også på, at det kan være svært at sænke ambitionsniveauet, når man samtidig gerne vil gøre det godt.

I forhold til dette paradoks har flere foreninger haft succes med at lave forventningsafstemninger og tage prioriteringssnakke meget alvorligt. Her ligger også overvejelser om, hvad der er foreningens kerneopgave, når man ikke er så mange, som man gerne vil være. For nogle foreninger kan svaret være, at eksternt rettede aktiviteter i en periode skal nedprioriteres for i stedet at fokusere på den indre mening og det frivillige fællesskab.

Samtidig er det en realitet for mange af DUFs medlemsorganisationer, at der er en række aktivitetskrav, som de skal opfylde for f.eks. at modtage eksterne midler. Disse krav, som følger offentlige og private midler som fondsbevillinger eller driftstilskud omfatter f.eks. forventninger til, hvor mange aktiviteter man afvikler indenfor en given tidsramme, hvor mange frivillige man kan rekruttere til et givent projekt, hvor mange aktive lokalbestyrelser man har osv. Ligeledes har organisationernes ledelser typisk nogle politiske mål og projekter, der skal nås og skal afvikles.



*Lige pludselig har vi bare virkelig travlt, fordi vi har sagt ja til alt muligt, og det var svært at nå at gøre ordentligt. Så vi satte os ned og snakkede om, hvad skal vi egentlig prioritere? Hvilken retning vil vi gå?"*

*Lokal frivillig leder, Red Barnet Ungdom*



*Vi har prøvet at ændre vores egen forståelse af rekruttering: Det handler altid om at få flere med, men måske skal det handle mere om at få de rigtige med eller nogle andre med, og man behøver måske ikke altid være flere."*

*Sekretariatsansat,  
Netværket af Ungdomsråd*

### Kræver prioritering

Foreningerne skal finde balancen mellem professionelt at imødekomme ydre krav og forventninger, samtidig med at man passer på de frivillige, prioriterer kerneopgaven og bevarer den kultur og identitet, foreningen har. På den måde bliver der plads til at igangsætte initiativer, der kan motivere en ny gruppe af frivilligt engagerede. I en lokalafdeling hos **Ungdommens Naturvidenskabelig Forening (UNF)** har man lavet denne øvelse, som en frivillig leder beskriver her:

*"Vi har simpelthen skruet ned for vores aktivitet for, at bestyrelsen kan slappe mere af. Vi stod for et halvt år siden og var lidt i tvivl om, der ville blive ved med at være en lokalforening. Vi manglede folk til at overtage bestyrelsen, men nu tror jeg, vi har fundet folk, der kan overtage, når vi andre stopper"*

UNF har i dette eksempel prioriteret kræfterne og engagementet i bestyrelsen. Det har betydet, at lokalforeningen har kunne tilbyde færre aktiviteter til deres målgruppe i en periode – men det har været et aktivt valg, som har den positive effekt, at lokalforeningen i dag står stærkere.

PARADOKS 8:

# AT SKABE FORNYELSE OG SAMTIDIG KONTINUITET

DUFs medlemsorganisationer er meget forskellige, når det kommer til forholdet mellem fornyelse og kontinuitet. Hvor nogle skifter store dele af bestyrelsen ud årligt, sidder andre bestyrelser i mange år og oplever sjældent udskiftning. I foreninger med sjældent udskiftning kan det være svært at komme ind som ny, fordi vaner, traditioner og roller er satte, hvilket har en selvforstærkende effekt. Samtidig kan det være udfordrende, når frivillige skiftes så ofte ud, at traditioner, kultur og historik bliver en mangelvare.



*Vi ved ikke noget om, hvad der skete før 2018. Vi har intet overblik over historien. Det savner man virkelig meget. Der er ikke nogen at stå på skuldrene af (...) Vi mangler historik for at være frivillig. Det tvinger os til hele tiden at opfinde den dybe tallerken på ny, selvom jeg egentlig har en fornemmelse af at man tidligere har haft de gode løsninger. Dem har vi bare ikke fået overleveret.”*

*Frivillig leder, Netværket af Ungdomsråd*

## Fokus på overlevering

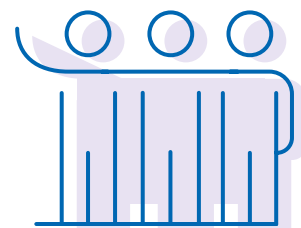
Det bæredygtige frivilligfælleskab samt balancen mellem fornyelse og kontinuitet kræver en opmærksomhed på, hvordan man gør det okay at trække sig tilbage fra de mere ansvarstunge frivilligposter og give plads til nye, uden at det betyder, at man nødvendigvis forlader organisationen fuldstændig.

Det kræver ligeledes fokus på gode overleveringsprocesser og -strukturer, som for de fleste blev udfordrede under corona-pandemien. **Dansk ICYE** var som udvekslingsorganisation særligt udfordret i den periode, hvor der var langt færre frivillige end tidligere, idet ingen kom ud at rejse. Organisationen arbejder nu med at genskabe en kontinuitet på bagkant af corona-pandemien. Her bruger de blandt andet historiefortælling som greb, hvor fokus er på at bringe de gode historier videre til en ny generation og dermed styrke frivilligheden i organisationen i fremtiden.



## PARADOKS 9:

# AT HAVE ET ÅBENT OG SAMTIDIG SÆREGENT FÆLLESSKAB



DUF-paraplyen rummer mange forskellige slags fællesskaber, som ikke bare samles om forskellige formål, men som også agerer fællesskab på forskellige måder. De fleste medlemsorganisationer giver udtryk for, at deres fællesskab skal have plads til alle, men fællesskabsfølelsen opstår og styrkes også af at have noget særligt at være fælles om, og dermed en vis afgrænsning eller særegenhed.

I mange foreninger vil det fælles formål være med til at afgrænse fællesskabets særegenhed. F.eks. kan man være fælles om et bestemt politisk ståsted, en særlig aktivitetsform eller en særlig målgruppe. Nogle foreninger har også symboler som afgrænser og definerer fællesskabet, som f.eks. en trøje, en badge eller en uniform.

Åbenhed i fællesskabet er nødvendigt for at være tilgængelig for nye, men også når det kommer til at rumme forandringer hos de eksisterende. Samtidig er særegenhed nødvendigt for, at fællesskabet overhovedet er et fællesskab.

Paradokset mellem særegenhed og åbenhed er ikke noget, der har fyldt meget i denne vidensindsamling. Det kommer især fra DUFs projekt "Alle unge med i fællesskabet" fra 2018-2021 og underbygges af det fortløbende arbejde med trygt samvær i foreninger. Paradokset tages med, fordi forståelsen og organiseringen af det frivillige fællesskab er helt centralt, når det kommer til ledelse af det frivillige engagement.

**De fleste kender følelsen af at komme ind i en ny sammenhæng, hvor der bliver grint på en særlig måde, hvor de andre kender hinanden, og man overvejer, om der er plads til en selv. Hvem åbner op og inviterer ind? Hvem forklarer de sociale spilleregler, der gælder her?**

Her er der behov for, at foreningerne forholder sig til, hvad det er for nogle strukturer og kulturer, der er for deres fællesskab, og at der tages en snak om, hvad det egentlig er for et fællesskab, man som forening ønsker at have.

## Åbenheden som en del af særegenheden

Arbejdet med Alle Unge med i Fællesskabet og med trygt samvær peger på, at en balance kan ligge i at gøre åbenheden til en del af særegenheden. At her er vi nogle, der åbner op og tager imod nye på x og y måde. Et eksempel på, hvordan man kan arbejde med dette i praksis, findes i **KFUM og KFUKs** fokus på værtskab. De har indført, at der til alle arrangementer skal være en eller flere værter, som bærer en særlig badge, så det er åbenlyst, hvem der har værtskabet. På bagsiden af badgen er fem gode råd til værten, så det er nemt at sætte sig ind i rollen. Som vært har man f.eks. en særlig opgave i at række ud til nye og få dem godt med ombord.

Et andet eksempel findes hos **Bifrost** i deres koncept "Den åbne stol." Konceptet indebærer at der altid skal være ledig stol ved bordet, i cirklen, eller hvor foreningens frivillige ellers mødes. På den måde skal den nyankomne ikke starte med selv at finde en stol, idet det er fællesskabets opgave at sørge for, at der står en ledig stol, som signaliserer, at "her må du gerne være med."

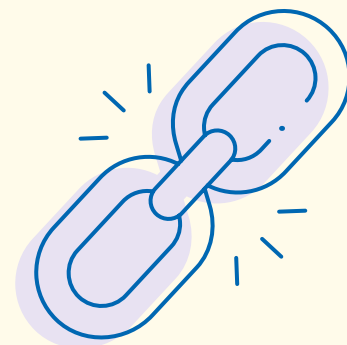
## PARADOKS 10:

# AT STYRKE LOKALT EJERSKAB OG SAMTIDIG SIKRE NATIONAL SAMMENHÆNGSKRAFT

På trods af stor diversitet mellem DUFs medlemsorganisationer, er der på tværs tale om at skulle balancere mellem at styrke den lokale autonomi og ejerskab og samtidig sikre national sammenhængskraft og fælles retning. I foreninger, hvor vægtningen ligger for meget i den ene eller anden ende, kan det skabe udfordringer for det frivillige engagement.

Den nationale organisation kan f.eks. tiltrække så mange af de lokale frivillige til nationale aktiviteter, at det lokale engagement lider under det.

Fra landsorganisationernes side fremgår det, at man gerne vil styrke lokalforeningernes ejerskab over udvikling og idegenereering, men at det nogle gange kan være svært at skabe de gode vilkår, hvor lokale frivillige selv sætter skub i initiativerne.



**Folk begynder kun at være aktive i den nationale forening, og så smuldrer lokalforeningerne.”**

*Lokal frivillig leder, UNF*

På de lokale frivillig-labs kom det til udtryk, at der er stor forskel på relationen mellem lokal og national forening i DUFs medlemsorganisationer. I nogle lokalforeninger er der f.eks. meget begrænset kendskab til den nationale organisation. Det anskues for nogle som positivt i den forstand, at lokalafdelingerne her har fuld autonomi og ikke ”styres ovenfra.” For andre er det manglende kendskab en udfordring, idet de gerne vil have mere understøttelse fra deres landsorganisation og mere samarbejde på tværs af lokalafdelingerne: ”Nogle gange kan lokalafdelingen føles som en øde Ø, og man kan mangle følelsen af sammenhængskraft,” beskriver en lokal frivillig leder fra Red Barnet Ungdom.

Hvis man vil kigge nærmere på dette paradoks i egen forening, er det fælles formål ofte et centralt sted at starte. For nogle foreninger kan det være nok at vide, at man arbejder med det samme formål, og at derfor er man knyttet til hinanden på trods af store forskelligheder lokalt. Men andre steder skal der mere til i form af en ensartethed i aktiviteter, der tilbydes og/eller en følelse af at kende hinanden og være forbundet på tværs.

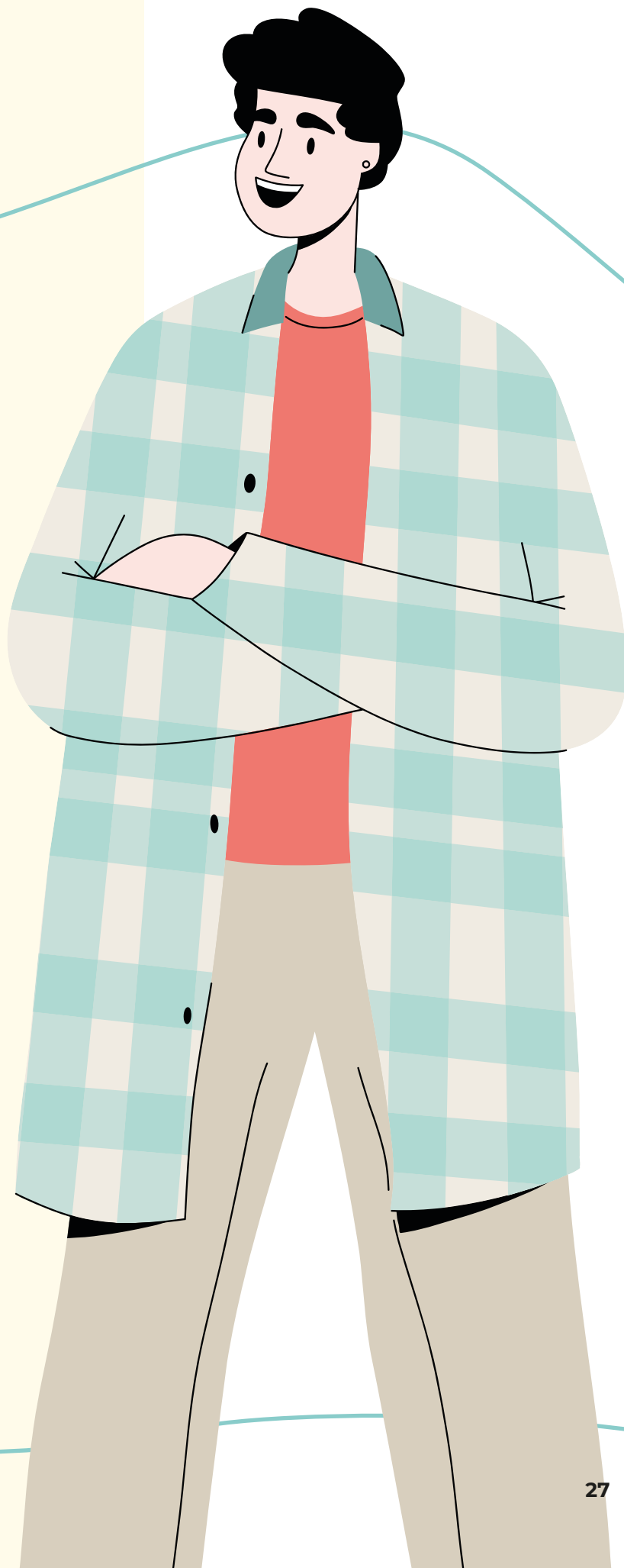
## Gensidigt kendskab

### I Danske Studerendes Fællesråd

arbejder man med at finde den gode balance mellem national sammenhængskraft og lokalt ejerskab ved, at den nationale bestyrelse eller forretningsudvalg er begyndt at engagere sig mere i det lokale arbejde. Det gør de blandt andet ved at komme mere ud og deltage i lokalafdelingsmøder, afholde workshops lokalt eller tilbringe nogle sociale timer ude ved lokalafdelingen.

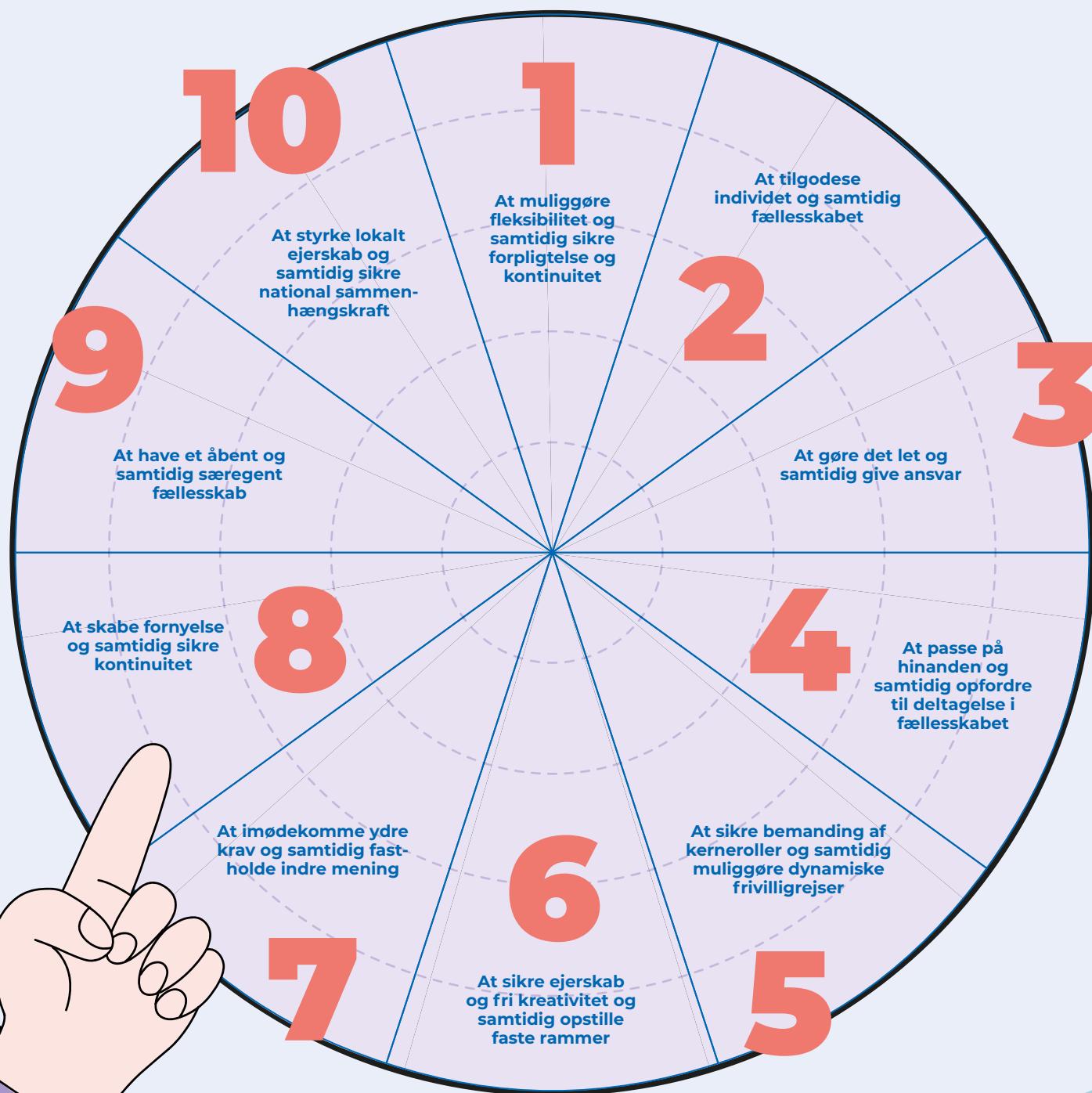
Tilgangen vil naturligt også betyde en større mængde opgaver hos den nationale bestyrelse, hvor gode rammer, forventningsafstemninger og prioritering af tid og opgaver således bliver vigtige elementer for ikke at overbebyrde den del af organisationen. På den måde er paradokserne i denne publikation flettet ind i hinanden på kryds og tværs. Én løsning et sted kan skabe udfordringer et andet sted.

Balancebrættet er i konstant bevægelse, men et godt sted at starte er at overveje, hvor lige netop jeres forening har mest brug for at sætte ind.



# SAMTALESTARTER: ET VÆRKTØJ TIL AT KOMME I GANG

Det første skridt i arbejdet med at styrke det frivillige engagement i jeres forening, er at starte samtalen. Hvor er I særligt udfordrede, og på hvilke parametre er I allerede godt på vej? DUF har udviklet et værktøj til at omsætte de 10 paradokser til praksis i jeres organisation. Anvend værktøjet til en samtale i bestyrelsen, på sekretariatet eller som et individuelt refleksionsredskab.



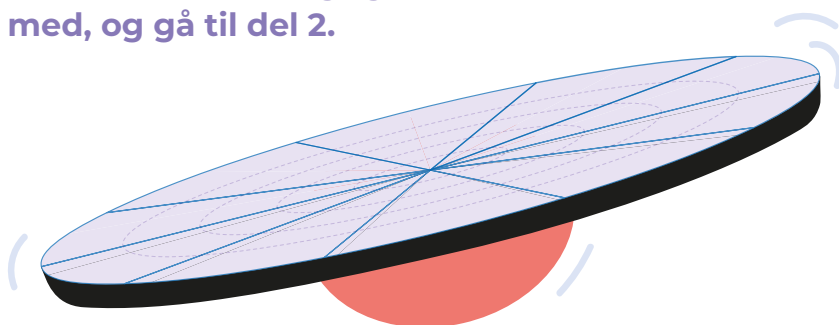
## SÅDAN GØR I

# 1

## Paradokserne hos os:

Tag først en snak om paradokserne ud fra modellen på s. 28:

- Hvor gode er I til at balancere hver enkelt paradoks på en skala fra 1-5? \*
- Udvalg de tre paradokser som er vigtigst for jer at arbejde med, og gå til del 2.

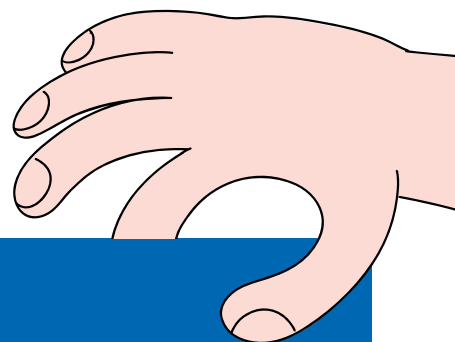


# 2

## Vores balancepunkter:

Tal om hvert af de tre udvalgte paradokser ud fra spørgsmålene:

- Hvordan kan vi se X paradoks udspille sig i vores organisation?
- Hvor er det gode balancepunkt i X paradoks i vores organisation? (I forhold til vores formål, aktiviteter og målgruppe)
- Hvordan bliver vi bedre til at balancere i X paradoks i vores organisation? Hvad kan vi konkret gøre?

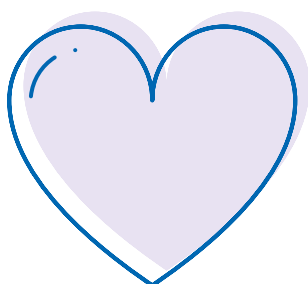


### DET GODE BALANCEPUNKT?

Husk at balancepunktet ikke nødvendigvis er i midten. Man kan godt balancere skævt på vippebrættet, hvis det er dét der passer til ens organisation. Balancepunktet er der hvor vippebrættet er nogenlunde stabilt og bidrager til at skabe et bæredygtigt frivilligmiljø hos jer.

# HAR I BRUG FOR HJÆLP?

I DUFs foreningsteam sidder vi klar til at hjælpe medlemsorganisationerne med gratis sparring og rådgivning, når det kommer til foreningsudvikling og bæredygtig frivillighed. Kontakt os på [raadgivning@duf.dk](mailto:raadgivning@duf.dk) eller find en relevant konsulent på [www.duf.dk](http://www.duf.dk).



## KILDEHENVISNINGER

- 1 **Frivilligrapporten 2019-2021**, Center for Frivilligt Socialt Arbejde.
- 2 **Frivillighedsundersøgelsen 2020** s. 14, VIVE – Det Nationale Forsknings- og Analysecenter for Velfærd:
- 3 **Frivilligundersøgelse 2023**, Epinion for DIF og DGI
- 4 **Gør Frivilligt arbejde Samfundet bedre?** Boje et. Al, 2023.
- 5 **Videnstema #1 Flere frivillige engagerer sig i episodiske indsaster**, Center for Frivilligt Socialt Arbejde 2019
- 6 **Civilsamfundsengagement i Aarhus Kommune**, Epinion for Aarhus Kommune, 2023
- 7 **Frivilligundersøgelse 2023**, Epinion for DIF og DGI.
- 8 **Ungeanalysen 2023**, DUF – Dansk Ungdoms Fællesråd
- 9 **Den Nye Frivillighed** s. 7-8, Ellen-Margrethe Dahl-Gren og foreningen Studenterhuset, 2019
- 10 **Civic Engagement in Scandinavia**, Henriksen et al, 2019.
- 11 **Videnstema #1 Flere frivillige engagerer sig i episodiske indsaster**, Center for Frivilligt Socialt Arbejde 2019
- 12 **Frirum som et værn mod mistrivsel**, DUF – Dansk Ungdoms Fællesråd og Tænketanken Mandag Morgen, 2022
- 13 **Den Nye Frivillighed** s. 15, Ellen-Margrethe Dahl-Gren og foreningen Studenterhuset, 2019
- 14 **Definition hentet hos Væksthus for Ledelse:** <https://www.lederweb.dk/artikler/paradoksledelse-kunsten-at-saette-sig-mellem-to-stole/>
- 15 **Ledelse Gennem Paradokset**, Lotte S. Lüscher, 2013

# PARADOKSER I LEDELSE AF FRIVILLIGT ENGAGEMENT

UDGIVET I APRIL 2024 AF DANSK UNGDOMS FÆLLESRÅD

Publikationen kan frit citeres med angivelse af kilden.

**Redaktion:**

Aline Højholt  
Christina Juul Anderson  
Emilia Sevgi Bøge Caliskan  
Guro Klausen  
Maiken Exner  
Nanna F. Kjølholt

**Grafisk tilrettelægning og tryk:**

Grafisk Afdeling ApS

*DUF er en paraply- og interesseorganisation for **78** samfundsengagerende børne- og ungdomsorganisationer.*

*DUF fremmer unges deltagelse i foreningslivet og demokratiet.*

**DUF** DANSK  
UNGDOMS  
FÆLLESRÅD





**DUF** DANSK  
UNGDOMS  
FÆLLESRÅD

Dansk Ungdoms Fællesråd

Scherfigsvej 5  
2100 København Ø

Tlf.: +45 39 29 88 88

[duf@duf.dk](mailto:duf@duf.dk)

