

Håndbog for kommunale
konsulenter, der arbejder
med frivillighed

Frontløbere for frivillighed

**Frivillig-
konsulenten**



CENTER FOR
FRIVILLIGT
SOCIALT ARBEJDE



Frontløbere for frivillighed

Håndbog for kommunale konsulenter,
der arbejder med frivillighed.



Frontløbere for frivillighed

En håndbog for kommunale konsulenter,
der arbejder med frivillighed.

Af Dorte Nørregaard, Laura Auken og Theis Rud Lauesen

Januar 2019

Center for Frivilligt Socialt Arbejde
Albanigade 54 E, 1. sal
5000 Odense C
www.frivillighed.dk

ISBN: 978-87-90440-41-1

Grafisk tilrettelæggelse og layout: www.lindhardt-krull.dk

Tryk: Mark & Storm Grafisk

Center for Frivilligt Socialt Arbejdes publikationer kan frit citeres
med tydelig angivelse af kilden.

Send gerne skrifter, der omtaler, anmelder, henviser eller
gengiver vores publikationer.

Indhold

| | |
|--|----|
| Introduktion | 8 |
| Kapitel 1. Hvem er frivilligkonsulent? | 14 |
| Kapitel 2. Hvordan leder du en frivilligkonsulent? | 28 |
| Kapitel 3. Dit daglige arbejde som frivilligkonsulent | 38 |
| Kapitel 4. Frivilligkonsulentens samarbejdspartnere | 52 |
| Kapitel 5. Frivilligkonsulentens udfordringer – og løsninger | 74 |
| Fire bud på retninger for fremtidens frivilligkonsulent | 88 |

Kapitel 1 Hvem er frivilligkonsulenten?

- 15 | Kommunens civilsamfundsblæksprutte
- 17 | Den lokale virkelighed i kommunen og den frivillige verden former dit job
 - 17 | Modet til at arbejde på tværs
- 18 | Mød en frivilligkonsulent: Anne Line
- 20 | Frivilligkonsulentens arbejdsopgaver
 - 22 | Prioritering af opgaver
- 23 | Refleksion 1: Hvordan skal jeg prioritere mine opgaver?
- 23 | Frivilligkonsulenten som ambassadør i to verdener

Kapitel 3 Dit daglige arbejde som frivilligkonsulent

- 39 | Opgaver som brobygger og facilitator
- 42 | Mød en frivilligkonsulent: Jette
- 43 | Fire roller i jobbet som frivilligkonsulent
- 47 | Mød en frivilligkonsulent: Jannie
- 49 | Refleksion 2: De fire roller i mit job som frivilligkonsulent

Kapitel 2 Hvordan leder du en frivilligkonsulent?

- 30 | Mød en leder: Annette
- 32 | At lede en frivilligkonsulent
- 32 | Ledelse af frivilligkonsulenten mellem to verdener
- 34 | Leder for frivilligkonsulentens brobygning
- 34 | Leder for frivilligkonsulentens politiske mandat
- 36 | Ledelse af frivilligkonsulenten blandt andre kollegaer

Kapitel 4

Frivilligkonsulentens samarbejdspartnere

- 53** | Dine kollegaer i kommunen
- 56** | Mød en frivilligkonsulent: Asya
- 57** | Din nærmeste leder
- 58** | Dine lokale kommunalpolitikere
- 59** | Den frivillige verden **61** | Frivilligcentre
- 62** | Frivilligråd **63** | De lokale medier
- 64** | Erhvervslivet i dit lokalområde
- 65** | Andre: Uddannelsesinstitutioner, sundhedsvæsenet og kirkerne
- 66** | Andre frivilligkonsulenter **66** | Mød en frivilligkonsulent: Ken
- 67** | Hvordan skal jeg prioritere mine ressourcer på mine samarbejdspartnere?
- 70** | Refleksion 3: Samarbejder du med de rigtige?
- 70** | Refleksion 4: Hvordan styrker du opbakningen til dit arbejde internt i kommunen?
- 71** | Mød en frivilligkonsulent: Ida

Kapitel 5

Frivilligkonsulentens udfordringer – og løsninger

- 76** | Udfordring 1: Uklare rammer og opgaver i dit job som frivilligkonsulent
- 78** | Udfordring 2: Der er ikke nok politisk og ledelsesmæssigt fokus på samarbejdet med den frivillige verden
- 80** | Udfordring 3: Hvordan koordinerer vi på tværs af organisationen og skaber ejerskab for frivillighedspolitikken på alle forvaltningsområder?
- 82** | Udfordring 4: Der er urealistiske forventninger om, at frivillige er sådan nogen, der kan bestilles og styres
- 84** | Udfordring 5: Jeg er den eneste, der arbejder med frivillighed
- 86** | Udfordring 6: Jeg har vanskeligt ved at engagere andre end Tordenskjolds soldater og frygter, at de frivillige med tiden brænder ud?





Introduktion

De fleste danske kommuner har ambitioner om at styrke samarbejdet med borgerne og den frivillige verden. Men der er brug for medarbejdere, som kan gøre ambitioner til virkelighed. Der er blevet brug for kommunalt ansatte, som har samarbejdet mellem kommune og den frivillige verden som arbejdsfelt. Denne bog er skrevet om og til denne gruppe af kommunalt ansatte, der har samarbejdet med frivillige og civilsamfund som sin kerneopgave.

I langt de fleste danske kommuner er der i dag ansat en eller flere frivilligkonsulenter, og området har over de sidste 5-7 år været i kraftig vækst. Center for Frivilligt Socialt Arbejdes (herefter CFSA) Frivilligrapport viser, at i gennemsnit var der i 2017 ansat 4,4 medarbejdere pr. kommune til at arbejde inden for det frivillige sociale område. Hvis vi sammenligner med tal fra CFSA's tidligere frivilligerapporter, har det været et stigning på 140% mellem 2014-2017 i antallet af kommunale medarbejdere på området. Det kan altså konkluderes, at kommunerne i stigende grad kan se fordele ved at have medarbejdere, hvis hovedfokus og ekspertise er på det frivillige område.

En del konsulenter på området er autodidakte - de har på baggrund af mange års erfaring opbygget kompetencer og etableret en måde at arbejde på, som i praksis styrker samarbejdet med den frivillige verden. Selv om erfarne konsulenter gerne deler af deres erfaringer, er der behov for en formalisering af en frivilligkonsulents kompetencer. Kort sagt er der brug for at etablere et sprog og en faglighed for funktionen som brobygger på tværs af den frivillige verden og det offentlige. At arbejde på dette område handler ikke blot om 'at være god til mennesker', men om at kunne lede processer og skabe resultater i spændingsfeltet mellem den kommunale og frivillige verden.

EN HÅNDBOG I FRIVILLIGKONSULENTENS FAGLIGHED

Denne håndbog skal opsamle, fortolke og systematisere erfaringer fra frivilligkonsulenter over hele landet. Derigennem er det målet at være med til at formulere en mere præcis faglig ramme for medarbejdere, som arbejder med frivillighed, foreningsliv og samarbejde i en kommune - kort sagt en frivilligkonsulent-faglighed. Uanset om din titel er udviklingskonsulent, frivillighedskonsulent, brobygger eller noget helt fjerde, kan du i bogen blive klogere på, hvordan du i praksis kan arbejde med frivilligheds- og samarbejdsfeltet. I bogen anvender vi betegnelsen frivilligkonsulent velvidende, at jobfunktionen har mange forskellige titler rundt i landet. Vi vil udfolde frivilligkonsulent-fagligheden ved at portrættere frivilligkonsulentens rolle og arbejdsfelt. Formålet er at formidle viden, erfaringer og perspektiver om, hvordan du kan udfylde rollen som frivilligkonsulent. Der er også et særligt kapitel målrettet ledere af frivilligkonsulenter, da denne ledelsesopgave kan være anderledes end andre kommunale ledelsesopgaver. Formålet med denne bog er at styrke samarbejdet mellem den lokale frivillige verden og kommunerne ved at øge forståelse af og indsigten i frivilligkonsulentens faglighed og arbejdsform. En faglighed og rolle, som mange frivilligkonsulenter fortæller ikke er særligt velbeskrevet og forstået i mange kommuner.

Bogen er skrevet til dig, som arbejder med frivillighed, fællesskaber, foreninger, samarbejde eller samskabelse med civilsamfundet i en kommune uanset din titel. Bogen har fokus på frivilligkonsulenten på det sociale- og sundhedsmæssige område, men rollen, opgaverne og udfordringerne vil ligne dem på andre områder. Du er altså velkommen til at læse med uanset titel, hvis du gerne vil vide mere om, hvordan man som ansat i en kommune arbejder med at styrke og udvikle samspillet mellem den frivillige verden og det offentlige. Bogen er også skrevet til dig, der er leder for en frivilligkonsulent og har brug for at blive klogere på, hvordan du skaber de bedste rammer for frivilligkonsulentens arbejde.

Håndbogen er skrevet på baggrund af erfaringer og viden fra CFSA's arbejde med kommuner og frivillighed samt det netværk for konsulenter med kontakt til det frivillige sociale arbejde, som CFSA driver. Igennem mange år har deltagerne i netværket delt, debatteret og udviklet rollen som frivilligkonsulent. Bogen inddrager også CFSA's bredere viden, erfaring og analyser, som løbende udvikles og skabes via samspil med frivillige organisationer, kommuner og ministerier. Sidst, men ikke mindst trækker bogen også på en specialeafhandling om kommunale frivilligkonsulenter fra foråret 2018¹.

1 Specialet er skrevet af Theis Rud Lauesen og fokuserede på frivilligkonsulenternes arbejdsfelt og udfordringer som brobyggere mellem kommuner og den frivillige verden. Undersøgelserne fra specialet er overvejende repræsentative for gruppen af frivilligkonsulenter, hvorfor resultaterne fra undersøgelsen vil blive benyttet undervejs til at understrege eller fremhæve pointer.

BOGENS INDHOLD

Bogen stiller skarpt på frivilligkonsulenten og de opgaver, roller, kompetencer, samarbejdspartnere og udfordringer, som er en del af hverdagen. Bogen er opdelt i fem kapitler, som afdækker frivilligkonsulentens faglighed og den særlige rolle, de spiller i at styrke samspillet mellem den frivillige verden og kommunen. Undervejs kan du læse citater fra erfarne kommunale frivilligkonsulenter, og i bogen findes seks små mini-portrætter af frivilligkonsulenter, som beskriver deres job, erfaringer og giver gode råd til andre. I kapitlet om ledelse af frivilligkonsulenter er et interview med en kommunal vicedirektør med solide erfaringer i at lede frivilligkonsulenter.

Bogen kan bruges som en form for guide, hvor du som frivilligkonsulent kan finde svar på mange af de spørgsmål, du står med i din hverdag. Bogen er ikke en opskrift på, hvordan du som frivilligkonsulent skal arbejde, men derimod en inspiration til, hvordan du kan forstå og løfte dine arbejdsopgaver og den særlige rolle, du har. Du kan også læse bogen som et opslagsværk eller inspirationshæfte, hvor du gennem afsnittene, modeller og profiler på andre frivilligkonsulenter kan hente inspiration til dit arbejde. Ingen frivilligkonsulent-stilling eller de personer, som besidder dem, er helt lige som andre. Kun du kan vurdere, hvordan bogens afsnit kan fungere i din virkelighed.

I bogen anvendes en række betegnelser eller begreber, som vi kort vil definere her.

Den frivillige verden

Begrebet 'den frivillige verden' bruges her som en fælles betegnelse for alle de initiativer, aktører, foreninger, netværk osv., der findes i civilsamfundet i en kommune. Begrebet dækker her alt fra enkeltpersoner eller aktive medborgere, som er frivillige eller lokale ildsjæle, små og uorganiserede grupper og netværk, små og store foreninger på vidt forskellige områder (uanset om de hører under en landsdækkende frivillig organisation eller ej), selvejende institutioner med frivillige, frivillige på kommunale institutioner osv. Kort sagt hele det kludetæppe af medborgerskab, frivillighed og foreningsliv som findes lokalt. Begrebet dækker alle typer af frivillighed, men fokus er primært på det frivillige sociale område.



Frivilligkonsulenten

Det er en udfordring at finde en passende beskrivelse for de kommunale ansatte, der i forskellig grad arbejder med frivillighed og foreningsliv. En frivilligkonsulent kan, afhængigt af hvilken kommune vedkommende er ansat i, have forskellige titler og arbejde på vidt forskellige områder. Nogle medarbejdere har som deres primære opgave at stå for sagsbehandling som eksempelvis uddeling af §18 midler, mens andre i højere grad har som fokus at skabe mere samarbejde og styrke brobygningen mellem den frivillige verden og kommunen. Nogle arbejder med frivilligheden på et strategisk niveau, mens andre arbejder mere hands-on med samarbejdsprojekter. Nogle står for den helt konkrete koordinering af frivillige i hverdagen. Nogle dækker kun frivilligheden på ældre- eller socialområdet, mens andre har til opgave at dække frivilligheden på alle områder – inkl. kultur, idræt og folkeoplysningsområdet. I denne bog anvender vi et samlet begreb for rollen: frivilligkonsulenten.

Samarbejde

Begreberne for samarbejdet mellem den frivillige verden og det offentlige skifter ofte. Mange ord er i spil for at beskrive typer og former for samarbejde. Samspil, samskabelse, samproduktion, partnerskaber og samarbejde bruges i flæng og forstås vidt forskelligt. Vi vælger her i bogen at anvende begrebet 'samarbejde' til at beskrive, at kommunen og den frivillige verden arbejder sammen på mange forskellige niveauer og i mange kontekster. Med begrebet ønsker vi dermed at indfange bredden i at arbejde sammen – lige fra den uformelle dialog mellem personer i begge verdener, over samskabelsen og til store og længerevarende projekter, hvor kommune og foreninger spiller sammen.

KAPITEL 1


HVEM ER FRIVILLIG- KONSULENTEN?



Kapitel 1.

HVEM ER FRIVILLIG- KONSULENTEN?

Med jobbet som frivilligkonsulent følger ikke nødvendigvis en præcis stillings- og opgavebeskrivelse, og der er sjældent mange kollegaer i samme stilling at spejle sig i. Hverdagen for mange frivilligkonsulenter er, at de arbejder uden konkrete stillingsbeskrivelser eller kun med meget overordnede beskrivelser uden konkrete mål og ansvarsområder. Det betyder på den ene side, at du som frivilligkonsulent har gode muligheder for at præge din stilling. På den anden side kan det dog være en udfordring at afgrænse og præcisere dit opgavefelt, samt de mål du har at navigere efter. Det betyder også, at det kan være en udfordring at synliggøre de opgaver, du løser, og hvorfor de er vigtige.



I dette kapitel ser vi på, hvad frivilligkonsulentens forskellige jobfunktioner er, og hvilke opgaver en frivilligkonsulent løfter. Vi ser på både de arbejdsopgaver, som frivilligkonsulenter typisk skal favne, og de kompetencer du har brug for at lykkes med i dit daglige arbejde. Til sidst i kapitlet kigger vi på, hvad din placering i kommunens organisation betyder for din rolle. Kapitlet er en hjælp til, at du i jobbet kan beskrive dine arbejdsopgaver og kan få din ledelse taget i ed på dit ansvarsområde og de mål, du arbejder med. Dermed kan du styrke opbakningen til dine arbejdsopgaver, og det bliver lettere for dig at få anerkendelse for de resultater, du opnår i dit arbejde. Også selv om – eller måske netop fordi – dit arbejde adskiller sig fra de fleste andre ansatte i kommunen.

KOMMUNENS CIVILSAMFUNDSBLÆKSPRUTTE

Frivilligkonsulenten har et bredt arbejdsfelt: Fra uddeling af §18-midler over facilitering og formidling af konkrete arrangementer som Frivillig Fredag og temadage for frivillige til det løbende arbejde med at skabe et solidt og inspirerende fundament for frivilligheden og ikke mindst det konkrete og strategiske samarbejde mellem de to sektorer i din kommune.

” *Mit job kan ikke sammenlignes med nogen anden funktion, fordi den er så diffus. Den er så blæksprutteagtig. Der er så få grænser og rammer for, hvad man kan, må, bør og skal. Det skal der være.*

Mange frivilligkonsulenter karakteriserer deres arbejde som en blækspruttefunktion. De fortæller, at de er i berøring med stort set alle dele af den kommunale organisation og med en bred vifte af frivillige og foreninger i lokalsamfundet. På tværs af landet oplever mange frivilligkonsulenter, at de i stigende grad skal arbejde på tværs af politik- og forvaltningsområder og være den, der bygger broer ikke kun ud af kommunen, men også internt i kommunen.

En frivilligkonsulent har som blæksprutte opgaver på forskellige niveauer og på tværs af kommunens strategiske, taktiske og operationelle niveauer. Det vil sige, at du på en gang skal arbejde for at skabe gode rammer for frivilligheden på det politiske og strategiske niveau blandt politikere og ledelsen i kommunen. Samtidigt skal du kunne oversætte strategier til det taktiske niveau, hvor de store tanker omsættes til handlingsplaner. Endeligt skal du på det operationelle niveau tage ansvar for at koordinere og facilitere det konkrete samarbejde mellem frivillige, foreninger og kommunale tilbud. Mange frivilligkonsulenter erfarer, at det er en styrke at være bevidst om, hvornår de arbejder på hvilket niveau – og tydeliggøre sammenhængen for samarbejdspartnere både internt i kommunen og ude i den frivillige verden.

Det strategiske niveau:

På det strategiske niveau bliver de overordnede, langsigtede målsætninger og fokusområder for kommunen diskuteret, udviklet og vedtaget. Dette niveau vil for dig som frivilligkonsulent være særligt relevant at følge, fordi det er her kommunens frivilligpolitik- eller strategi bliver udviklet. Den er med til at sætte de brede rammer for dine arbejdsopgaver og fokusområder. Kommunalpolitikernes arbejde og beslutninger og dermed din kommunes overordnede politik er på det strategiske niveau.

Det taktiske niveau:

På det taktiske niveau omsætter direktionen og lederne i kommunen de overordnede strategiske beslutninger, mål og ressourcer til handleplaner, udvælgelse af nødvendige opgaver og sammenhæng med andre opgaver mv., så det bliver muligt at indfri de overordnede strategiske målsætninger i kommunen.

De fleste ledere og direktioner inddrager medarbejderene i, hvordan strategier og overordnede politiske beslutninger truffet på det strategiske niveau skal omsættes, budgettes og planlægges til konkrete opgaver og aktiviteter.

Det operationelle niveau:

På det operationelle niveau bliver opgaver, aktiviteter og handlinger, som I har talt igennem og planlagt på det taktiske niveau omsat. Her sker den konkrete udførelse og implementering af de opgaver, aktiviteter og handlinger, der skal til, for at de strategiske beslutninger rent faktisk får en synlig effekt. Som frivilligkonsulent vil det være din opgave at udføre de aktiviteter og handlinger, du sammen med din leder besluttede på det taktiske niveau.

Hvis kommunalpolitikkerne på det strategiske niveau har vedtaget en politik om øget samarbejde med civilsamfundet, og I på det taktiske niveau besluttede, at det blandt andet skal udmøntes i et nyt koncept om tildeling af §18, så er det på det operationelle niveau du udvikler og især gennemfører det nye koncept. Så I kan afrapportere tilbage til det strategiske niveau, at retningen og holdningerne i den nye politik genspejles i det nye koncept for tildeling af §18 midler - og derved har politikken fået en synlig og konkret effekt.

DEN LOKALE VIRKELIGHED I KOMMUNEN OG DEN FRIVILLIGE VERDEN FORMER DIT JOB

Når det er vanskeligt at lave en generel stillingsbeskrivelse for frivilligkonsulenter, skyldes det ikke alene, at du har en blæksprutte-funktion, men også at dit arbejde altid må tage udgangspunkt i den lokale virkelighed – både i kommunen og ude i den frivillige verden. I nogle kommuner har frivillighed og samarbejdet med civilsamfundet høj bevågenhed, også blandt politikere. Det kan fx afspejle sig i, at der er klare mål for dit arbejde, og at du ikke er den eneste ansatte i kommunen, der arbejder med frivillighed. I andre kommuner fylder samarbejdet med foreninger og frivillige i nogen grad i organisationen, men måske næsten ikke blandt politikerne. Dit samarbejde med det politiske og strategiske niveau i kommunen afhænger således i høj grad af, hvor højt frivillighed står på dagsordenen i din kommune.

En anden grund til, at det er vanskeligt at lave en generel stillingsbeskrivelse for alle frivilligkonsulenter, er, at arbejdsfeltet er vidt forskelligt. Nogle frivilligkonsulenter har hele kommunen og alle fagområder som deres arbejdsområde, mens andre kun har til opgave at understøtte frivillighed og samarbejdet på velfærdsområdet eller nogle steder kun ældre- eller integrationsområdet. Både det brede og smalle område er med til at sætte en ramme for – og udfordre – dig som frivilligkonsulent.

Den lokale virkelighed i den frivillige verden i din kommune er også med til at forme din stilling. Er du i en storby med mange store og stærke frivillige organisationer med mange ansatte kræfter, er virkeligheden en anden, end hvis du er et sted, hvor de lokale frivillige foreninger er mindre og kun drevet af frivillige. Er du i en kommune, hvor du skal dække en række helt forskellige bysamfund med vidt forskellige frivillige traditioner og opdelinger, skal du kunne arbejde på forskellige måder i forskellige lokalsamfund. Frivilligkonsulenter fortæller også, at der er stor forskel på at arbejde i en kommune med uddannelsesinstitutioner og dermed flere unge – eller i landområder, hvor de frivillige kræfter primært er familier og ældre. Gruppen og mængden af frivillige og foreninger kan være meget forskellig.

Uanset forudsætningerne i den enkelte kommune fordrer jobbet en høj grad af selvbestemmelse, hvor du har mulighed at tage beslutninger på egen hånd. Din tætte kontakt med foreninger, frivillige og civilsamfund og dit kendskab til kommunens institutioner betyder, at du formentlig er den person i kommunen, der har de bedste forudsætninger for at vurdere relevansen af et samarbejde mellem bestemte parter. Du kan måske ikke bestemme, om et samarbejde skal blive til noget, men du kan tage initiativ til, at parterne mødes, og du kan bruge din viden til at forberede partnerne så godt som muligt.

MODET TIL AT ARBEJDE PÅ TVÆRS

Som frivilligkonsulent kan du være med til at gøde jorden for flere og bedre samarbejder mellem kommunen og den frivillige verden. Nogen gange går det let og smertefrit, andre gange er der brug for at nedbryde fordomme, barrierer og have modet til at åbne nye døre eller gøre noget helt anderledes.

” *Jeg tror i virkeligheden, at mine kollegaer og måske også politikere og ledelse lidt anser mig for at være hende rebellen, der hele tiden prøver at skubbe til grænserne.*

Det er ikke sikkert, at du betegner dig selv direkte som en rebel, men din rolle adskiller sig fra dine kollegaers. Det betyder, at du på en ene side har frie rammer til at skabe muligheder for et tættere samarbejde mellem kommune og den frivillige verden. På den anden side kan de frie rammer, du arbejder indenfor, udfordre kommunens ønske om struktur og traditionelle målplaner. Den udfordring har nogle kommuner løst ved at placere frivilligkonsulenten i administrationen tæt på den øverste ledelse i kommunen, hvorfra det på nogle måder kan være lettere at skubbe til strukturer. Andre steder lykkes frivilligkonsulenten med at skubbe til rammerne, selv om de sidder lavere i det strukturelle hierarki.

Den særlige status som brobygger uden præcis opgavebeskrivelse, som frivilligkonsulent typisk har i en kommune, kan være en udfordring - særligt, hvis du er ny i jobbet. Samtidig giver dig en enestående mulighed for at forme dit arbejdsfelt, så det giver mest mening i netop den kommune, du er ansat i. Du kan med andre ord være med til at skabe synlige resultater og sætte retning for kommunens samarbejde med frivillige, foreninger og civilsamfund. Erfarne frivilligkonsulenter oplever ofte, at de får en uformel lederrolle og i praksis løser mange ledelsesopgaver i samspillet mellem det offentlige og den frivillige verden. De arbejder på et område, hvor de i høj grad får mulighed for at forme og have indvirkning på centrale dagsordener på social-, sundheds- og demokratidagsordenen i kommunen. Ad den vej får de ofte en tæt dialog og samspil med politikerne i kommunen.

Som frivilligkonsulent er du altså en blæksprutte, som kender både den kommunale og frivillige verden og lader din rolle forme af den lokale virkelighed, men også tager modet til på nogle måder at skubbe til og være med til at udfordre etablerede strukturer og 'plejer'.

MØD EN FRIVILLIGKONSULENT


Anne Line

Navn: Anne Line Bech Vestergaard
Uddannelse: Kandidat i Statskundskab
Kommune: Silkeborg
Placering: Social- og Sundhedsforvaltningen



Hvorfor valgte du at blive frivilligkonsulent?

Det var egentlig også lidt tilfældigt. Jeg har siddet i en stab i vores Social- og Arbejdsmarkedsafdeling og Beskæftigelsesafdeling med politikerbetjeningen tidligere. Der havde jeg en lille smule med frivillighed at gøre. Men så blev jeg spurgt, om jeg ville



være projektleder i en toårig periode, fordi frivilligheden blev til et strategisk indsatsområde, og så blev jeg viklet ind i det. For fem år siden var fokus på, at kommunale aktører fik kendskab til den frivillige verden, så de fx kunne henvise borgere dertil. I dag er vi kommet meget længere, og jeg arbejder mere som samskabelseskonsulent end frivilligkonsulent. Frivillige og kommunale aktører (og til dels erhvervslivet) tænker hinanden ind i projekter helt fra starten.

Hvad driver dig i dit arbejde som frivilligkonsulent?

For mig har det handlet meget om, at min rolle som frivilligkonsulent er på det strategiske niveau. Det skyldes den politiske bevågenhed, og derfor er det fagligt spændende både at stå med et ansvar for frivilligheden og selv få lov til at udvikle frivilligheden i en ny retning i kommunen. Det kræver nemlig også, at jeg internt i kommunen fokuserer på at udvikle ledere og medarbejdere til at forstå den frivillige verden, og den udvikling driver mig. Derfor turnerer jeg rundt sammen med lederen af frivilligcentret til blandt andre ledere i Silkeborg Kommune med et oplæg om, at der er brug for endnu mere fokus på menneskers ressourcer.

Hvilke faglige kompetencer kendetegner efter din mening frivilligkonsulentens rolle?

At gøre kommunen frivilligparat. En af mine arbejdsopgaver er at klæde ledere og medarbejdere på internt i vores organisation til at arbejde med frivillighed. Min opgave har været at åbne deres øjne for den frivillige verden og hive dem med ud af kommunen for vise dem, at der er en frivillig verden, og at den kan de bruge til noget godt.

Det fagprofessionelle perspektiv. Som frivilligkonsulent er en af dine opgaver også at hjælpe kommunalt ansatte til at forstå, hvor frivilligheden kan give mening. Fortælle dem om barrierer og muligheder. Det er vigtigt, at man fx på institutionsniveau ikke oplever, at fokus på frivilligheden er noget, der kommer ned ovenfra. Det er vigtigt, at du som frivilligkonsulent lytter til de bekymringer, der kan være, og er anerkendende over for deres virkelighed. Så kan de ansatte lige pludselig godt se, at vi faktisk kan få noget godt ud af at samarbejde med frivillige.

Kan du give et godt råd til andre frivilligkonsulenter på baggrund af dine erfaringer?

Jeg har gode erfaringer med at træde ind i en faciliterende rolle, hvor jeg danner netværk mellem forskellige aktører i kommunen. Det er kommunen som organisation, på institutionsniveau, virksomheder og ikke mindst for de frivillige. Alle aktørerne skal møde hinanden og opnå forståelse for, hvordan vi kan hjælpe hinanden. Det har vi gode erfaringer med i Silkeborg, hvor de forskellige parter kan få indflydelse og bidrage til at skabe en fælles udvikling for frivilligheden.

FRIVILLIGKONSULENTENS ARBEJDSOMRÅDER

Dine opgaver som frivilligkonsulent spænder bredt. Vi har bedt deltagerne i CFSA's netværk for kommunale frivilligkonsulenter beskrive de opgaver, de typisk løser til dagligt på alle niveauer. Frivilligkonsulenterne i praksis har vidt forskellige arbejdsfelter og lokale virkeligheder, som former deres jobindhold. Især har det stor betydning, om der findes et frivilligcenter i kommunen. I kommuner uden frivilligcenter må frivilligkonsulenten ofte prioritere mere tid på praktisk hjælp og støtte til foreninger og frivillige. I arbejdet med overblikket er det blevet tydeligt, at det har stor betydning for en frivilligkonsulents arbejde, opgaver og grad af ansvar, hvor højt det strategiske samarbejde med civilsamfundet er prioriteret og placeret i kommunen. Meget politisk og strategisk fokus giver selvsagt flere opgaver i den retning.



Udvikling

- Projektledelse - generelt og på særlige indsatsområder
- Udvikle projekter og samarbejder mellem kommunen og foreninger
- Udvikle ideer til hvordan frivillighed bredt kan udvikles i kommunen
- Søge puljer/fonde til at realisere ideer/projekter
- Udvikle nye puljer
- Opstart af projekter og nye foreninger

Brobygning og styring af netværk


- Bindeled mellem medarbejdere og frivillige
- Understøtte dialog mellem medarbejdere og foreninger
- Sparringspartner for både medarbejdere og foreninger
- Skabe og indgå i relevante netværk både internt og uden for kommunen
- Støtte til institutioner der indleder samarbejde med frivillige/foreninger
- Støtte til institutioner der ønsker at oprette fx venneforeninger for de frivillige
- Sparringspartner på frivillighed for medarbejdere, institutioner og foreninger
- Udarbejde og vedligeholde lister over lokale foreninger
- Vedligeholde lister med kommunale kontakter



Administration

- Administrere eksisterende puljer
- Implementere puljeguide.dk for foreninger
- Anvise lokaler til frivillige/foreninger
- Udvikle og organisere drift af frivilligportal
- Lave indstillinger til budgetmøder





Samarbejde med kommunalpolitikere

Dialogmøder mellem frivillige og kommunalpolitikere
Oplæg til kommunalpolitikere om frivilligpolitik/strategi
Statusrapporter til kommunale ledere og politikere
Skrive taler til politikere/ledere
Skrive notater og indstillinger



Rådgivning og konsulentbistand

Rådgive om fondsansøgninger
Rådgive om §18
Rådgive borgere om mulighederne for at blive frivillig
Rådgive medarbejdere/institutioner/foreninger om at rekruttere frivillige
Rådgive institutioner og foreninger om forsikring
Udarbejde frivilligguides til institutioner og foreninger
Sekretær, kontaktperson og konsulent for fx Ældrerådet, Frivilligrådet og frivilligcenter



Facilitering

Facilitere og planlægge dialogmøder, netværksmøder, frivilligmøder
Udvikle og afholde kurser for medarbejdere, frivillige og foreninger
Rekruttering, fastholdelse og ledelse af frivillige
Kompetenceudvikling af medarbejdere og frivillige - sammen eller hver for sig




Koordinering og kommunikation

Tovholder på årlig fest og fejring af frivillighed
Tovholder på Frivillig Fredag med koordinering af frivillige foreninger, frivilligcenter mf.
Tovholder på tværgående netværk og projektsamarbejde
Konfliktløsning
Skrive nyhedsbreve
Grafisk arbejde og/eller dialog med grafiker
Uddele årlig frivilligpris
Administrere og opdatere sociale medier
Afsætte artikelideer til og samarbejde med lokale medier
Løbende opdatering og udvikling af hjemmesider og portaler.
Lave annoncer ifm. §18-puljen
Formidle tilbud via Frivilligjob
Opdatere intranet for kommunale medarbejdere
Formidling af kommunale tilbud til samarbejdspartnere



Politik og strategi for frivillighed

Udvikle og revidere kommunens frivilligpolitik/strategi
Udvikle og revidere handleplan på baggrund af frivilligpolitik/strategi
Implementering af handleplan



Listen er ikke nødvendigvis udtømmende, men du og din leder kan bruge den til at få et overblik over dine eksisterende og mulige opgaver. Du kan bruge listen til at synliggøre dit arbejdsfelt over for din leder og dine kollegaer. Der er stor sandsynlighed for, at ikke engang din nærmeste leder har indgående kendskab til dit hele arbejdsfelt. Din opgave er derfor også i høj grad at klæde din leder og kollegaer på til at forstå din rolle som frivilligkonsulent. Den forståelse gavner ikke kun dig i dit daglige arbejde, men sikrer også, at din leder kan videreformidle de resultater, du skaber – og derigennem sikre et bredere ejerskab til dit arbejde.

PRIORITERING AF OPGAVER

Listen med opgaver er lang, og for nogle frivilligkonsulenter vil den måske endda være længere og bestå af andre opgaver end beskrevet her i bogen. I din egen version af modellen vil nogle områder givet vis være større eller mindre. Både fordi du i din kommune har særlige rammer, historie, foreningsliv, demografi, geografi, erhvervsliv mv., men også fordi du som person måske har præferencer og særlige styrker på et område. Opgaverne på listen kræver vidt forskellige kompetencer. Én type opgaver kræver fx facilitering, en anden brobygning og en tredje rådgivning. Dine arbejdsopgaver som frivilligkonsulent spænder derfor over en bred vifte af faglige kompetencer, og det kræves med al sandsynlighed, at du i høj grad formår at veksle imellem dine faglige kompetencer.

Men hvordan kan du prioritere i de mange opgaver? En række af opgaverne som fx at styrke frivilligheden i kommunale institutioner kunne sagtens udfylde hele din arbejdstid. Overordnet set er alle dine opgaver som frivilligkonsulent vigtige for, at du kan udfylde din rolle i kommunen. Anvisning af lokaler er måske lavpraktisk, men samtidig essentielt for, at foreninger kan trives i kommunen. Kompetenceudvikling af medarbejdere og frivillige har en afgørende betydning for, at medarbejderne opnår viden og forståelse for den frivillige verden, de skal samarbejde med. Samtidigt skal du altid være klar til at hjælpe den frivillige verden med at samarbejde med kommunen – og vice versa – når du bliver kontaktet af enten den ene eller den anden "verden". Alt sammen vigtigt og må prioriteres.

Enhver engageret frivilligkonsulent kan grave sig så godt ned i samarbejdet med den frivillige verden og alle de mange konkrete opgaver, at de glemmer de politiske og strategiske opgaver og derved, at de er kommunale embedsmænd. Din rolle som frivilligkonsulent er i de overordnede rammer bestemt af kommunens politik og strategi for frivilligheden og civilsamfund. Det er derfor nødvendigt og vigtigt, at du aldrig glemmer at spille kvalificeret ind på det politiske og strategiske niveau, når det bliver efterspurgt af politikere og topledelsen. Du skal derfor holde for øje, at du er kommunens ekspert i den frivillige verden.

Erfarne frivilligkonsulenter peger på, at alle opgaver er vigtige, men at du må finde en balance mellem alle opgaverne. Du skal finde en velovervejede fordeling af opgaver på både det operationelle, taktiske og strategiske niveau, som din daglige leder er enig i. I fordeling mellem dine opgaver er det vigtigt, at du tænker over, hvordan dine prioriteringer understøtter målene for dit samarbejde med den frivillige verden og internt i kommunen. Du skal have målene for dit arbejde på plads: Hvad er det overordnet for et job, du skal udføre og mål, du skal nå? Du må tage afsæt i din lokale virkelighed og de aktuelle samarbejdspartnere og

se overordnet på, hvordan du bedst bruger din tid. Der vil være områder, hvor du skal investere og andre, hvor du skal forsøge at finde løsninger, hvor du kan spare tid og ressourcer.

REFLEKSION 1



Hvordan skal jeg prioritere mine opgaver?

Du kan arbejde med at prioritere dine opgaver gennem spørgsmål og refleksioner på tre niveauer, som svarer til de tre niveauer i kommunens arbejde:

1. Strategisk niveau

Hvad er formålet med min stilling? Hvorfor er jeg ansat? Hvilke mål forventes det, at jeg når? Hvilke forventninger er der til mig, og hvilke skal jeg leve op til, og hvilke skal jeg ikke forsøge at leve op til? Hvem er strategisk vigtig for mig?

2. Taktisk niveau

Hvad skal der til, for at jeg kan nå mine mål? Hvilke handleplaner skal jeg lave? Hvilke milepæle kan jeg sigte efter i mit arbejde? Hvornår kan jeg se, at jeg lykkes? Hvem kan hjælpe mig med at nå mine mål? Hvordan kan jeg skabe anledninger til at arbejde sammen med strategisk vigtige personer?

3. Operationelt niveau

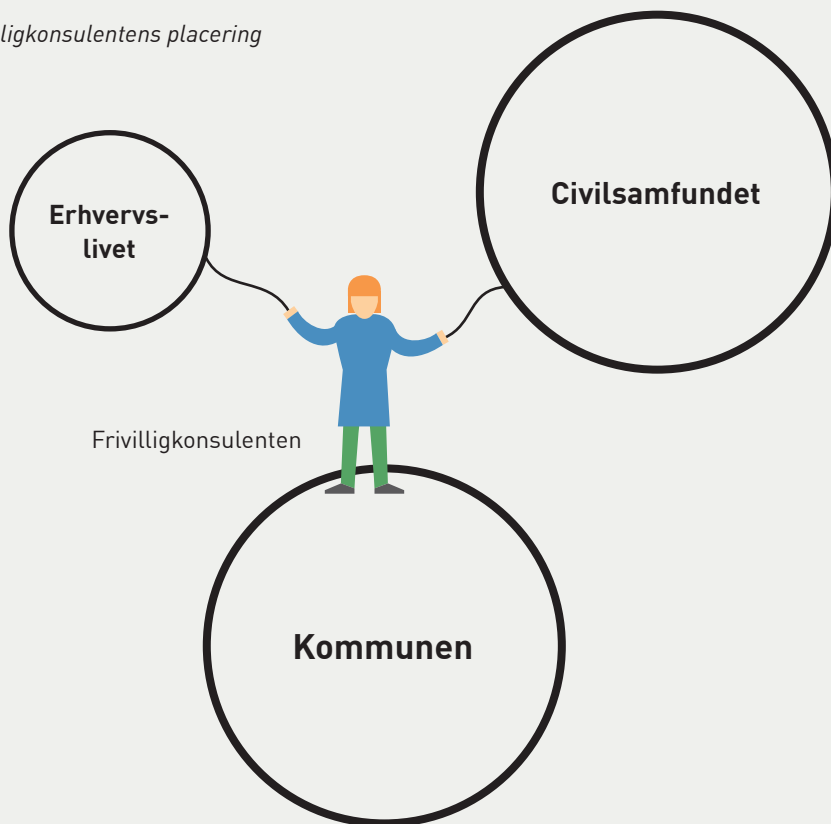
Hvilke konkrete opgaver og aktiviteter skal jeg prioritere for at nå mine mål? Hvilke områder og samarbejdspartnere skal jeg prioritere for at nå målene? Hvilke opgaver skal jeg løse, hvad kan andre løse, og hvad skal måske slet ikke løses?

Disse spørgsmål og efterfølgende refleksioner kan du selv tænke over, men det er endnu vigtigere, at du tager din leder med ind i refleksionerne og drøfter mål og retning for dit arbejde. Uden disse drøftelser og pejlinger er der meget stor risiko for, at du famler i blinde, oplever at være utilstrækkelig og brænder ud. Du kan også risikere, at din leder ikke ser og forstår, hvordan din indsats får de bedste rammer.

FRIVILLIGKONSULENTEN SOM AMBASSADØR I TO VERDENER


Som frivilligkonsulent er du ansat af kommunen, ligesom du i rigtig mange sammenhænge er kommunens ansigt udadtil. Samtidig vil du i dit daglige arbejde opleve, at det er en evig balancekunst at navigere mellem den kommunale og den frivillige verden, og at din rolle som brobygger betyder, at den frivillige verden nogle gange næsten kan glemme, at du faktisk repræsenterer kommunen.

Frivilligkonsulentens placering



I samarbejdet med kollegaer i kommunen skal du kunne tænke både strategisk og taktisk – både i forhold til deres fagområder og dit eget. Hvordan fremfører du din sag, så du får opbakning til dit arbejde både politisk, hos din nærmeste leder og blandt dine kollegaer og potentielle samarbejdspartnere i kommunens institutioner? Det er udfordringen for mange frivilligkonsulenter, ikke mindst fordi flere giver udtryk for, at de trives bedre i de uformelle sammenhænge, som den frivillige verden typisk repræsenterer.

Har din kommune prioriteret at afsætte midler til at ansætte en frivilligkonsulent som dig, er det et tegn på, at der både politisk og i direktionen er et ønske om at styrke samarbejdet med lokale frivillige og foreninger. Der er med andre ord politisk og strategisk opbakning til dit arbejde, men betyder ikke, at den bevågenhed er sivet ned i organisationen – ej heller at alle dele af den kommunale organisation bakker op om ideen om i praksis at styrke samarbejdet med den frivillige verden. Mange nye frivilligkonsulenter opdager, at en stor del af opgaven er at skabe bredere forståelse for og opbakning til din funktion og dermed samarbejdet med den frivillige verden internt i kommunen. På den måde bliver du internt i kommunen en ambassadør for den frivillige verden.



Samtidig er du som frivilligkonsulent kommunens ambassadør i den frivillige verden, og en af dine vigtige opgaver er at muliggøre foreninger og frivilliges samarbejde med kommunen. Der ligger en betydelig opgave i at kunne oversætte den kommunale praksis, så den giver mening for den frivillige verden, som dermed kan blive interesseret i at samarbejde med kommunen.

Du arbejder med andre ord hele tiden på tværs af traditionelle skel. Nogle dage er du på arbejde i kommunen, andre dage er du på arbejde i den frivillige verden, og indimellem er du på arbejde begge steder på en gang. Hvor du bør lægge de fleste ressourcer, afhænger helt af, hvad du forsøger at opnå og dine mål. Som ny frivilligkonsulent vil det formentlig være klogt at bruge en del ressourcer i starten på at skabe netværk i den frivillige verden. Omvendt har du også brug for at være et kendt ansigt internt i kommunen for at sikre opbakning til det arbejde, du sætter i gang.

Selv om du som frivilligkonsulent er brobygger og skal kunne gå på tværs af skel, er det vigtigt, at du er bevidst om, at du i sidste ende er ansat i kommunen. Det er her, du får din løn, og det er her din loyalitet i sidste ende altid skal ligge. Du kan derfor ikke frit udfordre alle rammer og strukturer eller tro, at du i dit job kan få frikort til at sige og gøre hvad som helst. Foreningerne og den frivillige verden skal fx kunne tale for sig selv – især når det kommer til politiske spørgsmål. Du kan godt være med til at skabe platforme for dialog, men du må altid holde fast i, at frivillige selv skal fremføre deres sag, behov og ønsker over for fx politikerne.

Du er først og sidst embedsmand i et politisk system. Forstår du denne rolle, kan du, som mange erfarne frivilligkonsulenter peger på, opnå ret vide rammer for, hvordan du kan agere med den kommunale kasket på.

Organisatorisk kan der være en styrke i at være placeret tæt på direktionsgangen i kommunen. Det skaber synlighed om din rolle og dit arbejde centralt i kommunen. Hvis du er placeret mere decentralt, kan fokus være at skabe opbakning der, hvor din primære arbejdsindsats ligger fx på ældreområdet. Mange frivilligkonsulenter har med tiden kunne arbejde sig bredere ud i kommunen fra en indledende decentral placering – især ved at dyrke og udvikle det kommunale netværk. Du er næppe selv herre over, hvor du i organisationen, du bliver placeret, men du har altid mulighed for at påvirke beslutningen med argumenter om, hvad der skal til for, at du bedst kan opfylde de politiske og strategiske målsætninger for kommunens samarbejde med civilsamfundet.

” *Jeg har en stabsfunktion, men jeg arbejder tværgående i hele kommunen. Det vil sige, at jeg arbejder ind i alle afdelinger. Alle afdelinger kan gøre brug af mig.*

Uanset om du er ny eller erfaren i jobbet, må du løbende gøre dig grundige overvejelser om, hvor det giver bedst mening, at du lægger dine kræfter for at nå de mål, du - sammen med din nærmeste leder - har sat dig.

KAPITEL 2

HVORDAN LEDER DU EN FRIVILLIG- KONSULENT?





Kapitel 2.


HVORDAN LEDER DU EN FRIVILLIG- KONSULENT?

De seneste ti år har velfærden og definitionerne af karakteren af velfærdstilbud været til diskussion. Forståelsen af, at det er det offentlige - og særligt kommunerne - som ene står for at kunne udvikle og tilbyde god velfærd er blevet udfordret. Ikke kun af økonomiske forhold, ændringer i befolknings sammensætningen, men også efterspørgsel efter skræddersyede tilbud og høje forventninger til offentlig service. Dertil kommer en voksende forståelse af vigtigheden af rummelige fællesskaber og de relationer, der skabes i det civile samfund.

En af måderne, de danske kommuner håndterer udfordringerne er, ved at inddrage aktører og borgere fra civilsamfundet i skabelsen af god velfærd¹.

Som leder af en frivilligkonsulent træder du ind i denne diskussion og ikke mindst i arbejdet med at omsætte udfordringer til løsninger i samarbejdet med den frivillige verden.

¹ Agger, A. & Hedensted, D. L. [2017]. "Collaborative Innovation in the Public Sector – New Perspectives on the Role of Citizens?". *Scandinavian Journal of Public Administration*. Vol. 21, 3, 17-37, s. 18.



I diskussionerne om fremtidens velfærdstilbud peger både forskere, politikere og borgerne selv på, at den frivillige verden også producerer velfærd og kan være en afgørende medspiller til at løse nogle af de mest komplekse velfærdsudfordringer. De relationer og fællesskaber, som findes i den frivillige verden, er afgørende for at skabe livskvalitet, sundhed og sammenhængskraft i lokalsamfundet. Det er blevet mere tydeligt, at der er brug for et civilsamfund og en frivillig verden, som ikke blot er et pænt supplement eller flødeskum til de offentlige tilbud. At den frivillige verden er relevant i sin egen ret og kan bidrage med andet end de offentlige tilbud. Civilsamfundet kan levere fællesskaber og nære relationer, som det offentlige ikke kan. Den frivillige verden anvender andre metoder og kan derved udvikle tilbud, som er anderledes end det kommuner kan. Desuden kan civilsamfundet være fortalere og løfte en stemme for mennesker i udsatte positioner, når det er et behov.

Det er i disse debatter om velfærd, at frivilligkonsulentens funktion er opstået. I kommunerne er der blevet brug for medarbejdere, der i praksis omsætter strategier og politikker om at skabe velfærd på tværs af det offentlige og den frivillige verden. Der er opstået et fagligt behov for medarbejdere, der kan bygge broer mellem lokalsamfund, frivillige og foreninger på den ene side og kommunen på den anden side. Medarbejdere, som kan hjælpe andre offentlige ansatte med at tænke frivilligheden og civilsamfundet ind i deres faglige forståelser og konkrete opgaver og sager. Medarbejdere, der kan få aktører i både den offentlige, frivillige og private sektor til at samarbejde om at løse centrale velfærdsudfordringer lokalt.

” *Det der er vigtigt at få sagt er, at samarbejde med frivillige kræver ledelse, kræver opbakning, kræver ressourcer og kræver tid.*

Annette

Navn: Annette Lund
 Titel: Vicedirektør og Senior- og Sundhedschef i Senior- og Socialforvaltningen Kolding Kommune
 Tidligere chef for Center for Civilsamfund og Velfærdsudviklingschef i Odense Kommune
 Uddannelse: cand.scient.soc., Aalborg Universitet



Synes du det er vigtigt, at kommunerne prioriterer at have ansatte, som fokuserer på at samarbejde med den frivillige verden?

Ja, det er enormt vigtigt at prioritere at have ansatte som kan udvikle samarbejdet med den frivillige verden, før det kommer ikke af sig selv. Det er afgørende, at vi som kommune bliver ved med at huske, at der er en hel verden udenfor. Kommunen er også et fællesskab af borgere. Kommunen hverken kan eller skal lukke om sig selv. Internt i kommunen er der brug for en person, som hele tiden minder travle chefer, ledere og medarbejdere om, at der eksisterer en virkelighed uden for de kommunale rammer. Det er meget vigtigt. Her i den forvaltning, hvor jeg arbejder i Kolding Kommune har vi en leveregel, som alle medarbejdere skal efterleve, der hedder "Sæt fællesskabet i spil - kommunen er sjældent hele svaret". Her er frivilligkonsulenten den, der er den frivillige verdens stemme ind i kommunen og hele tiden minder os om, at vi umuligt kan løse opgaverne alene.


Hvilken rolle mener du, at en frivilligkonsulent spiller i at styrke samarbejdet mellem kommunen og den lokale frivillige verden?

I Kolding Kommune er det frivilligkonsulentens vigtigste rolle at være kommunens primære relation til den frivillige verden. Frivilligkonsulenten er de frivilliges gode kontakt i kommunen. Vedkommende kender nemlig vejene ind i og kan åbne dørene til kommunen og på den måde vise den frivillige verden, at kommunen er til at samarbejde med. Kommunale ledere og medarbejdere kan meget hurtigt komme til at rulle en kommunal agenda ud over alt det frivillige engagement. Kommunen skal med ydmyghed undersøge, om den frivillige verden overhovedet har lyst til at samarbejde og i så fald hvordan og i hvor høj grad. Frivilligkonsulenten er den, der bygger og vedligeholder broen mellem kommunen og den frivillige verden, for hvis der bare mangler et bræt i den bro, bliver det vanskeligt at finde hinanden.

Hvordan er man en god leder for en frivilligkonsulent?

En dygtig frivilligkonsulent kan meget, men ikke alt selv. Som leder af en frivilligkonsulent er det afgørende, at du sikrer sammenhængen mellem konsulentens arbejde og resten af kommunen – især til det politiske niveau. For at lykkes med at styrke samarbejdet med den frivillige verden, er det afgørende, at det politiske niveau også bidrager til at bygge broen mellem kommunen og den frivillige verden. Jeg har gode erfaringer





med at udvikle en strategi sammen med politikerne. Herudfra kan vi ledere og frivilligkonsulenter fastlægge mål og årsplaner, som alle ved, bygger på politiske vedtagelser.

Ud over at sikre samspillet mellem politikernes beslutninger og frivilligkonsulentens konkrete opgaver skal du som leder for en frivilligkonsulent kunne arbejde på tværs af kommunen. Du skal prioritere at skabe en bevidsthed om vigtigheden af samarbejdet med civilsamfundet, så kommunen udadtil kan agere som en samlet enhed. Dette kan frivilligkonsulenten ikke skabe alene. Det kræver altid tydelig ledelsesunderstøttelse. Hvis ambitionen om et styrket samarbejde skal lykkes, kræver det, at du kan åbne dørene til chefer, ledere og medarbejdere i andre forvaltninger i kommunen. Min erfaring er, at det ikke skal gøres til en magtkamp, men en fælles sag om at skabe bedre tilbud og muligheder for borgerne.

Der er brug for en stærk ledelsesstreng for at lykkes med samarbejdet med den frivillige verden. Min erfaring er, at en frivilligkonsulent bedst kan udfylde sin rolle, når han eller hun er tæt på der, hvor beslutningerne træffes. Det skal være noget kommunen sætser på – også på ledelsesgangen.

Er det forskelligt fra at lede andre?

Der er en kæmpe forskel. Jeg kom selv fra en driftsorganisation og ind i en afdeling med frivilligkonsulenter og kunne se en tydelig forskel. For at kunne arbejde sammen med den frivillige verden, er det nødvendigt, at du som leder giver din frivilligkonsulenter meget autonomi. Du skal stole på din frivilligkonsulents faglighed og beslutninger.

At arbejde så selvstændigt kræver en vis grad af ledelseskompetencer hos frivilligkonsulenten. Min erfaring er, at de fleste, som trives og lykkes som frivilligkonsulent, også besidder mange ledelseskompetencer. De kan håndtere omskiftelige dagsordener. En succesfuld konsulent vil opleve, at der hele tiden sker alt muligt, og ikke mindst, at de ikke kan nå alt alle steder. Derfor skal en god leder for en frivilligkonsulent være klar til at hjælpe med at prioritere opgaverne – selvfølgelig med afsæt i den politiske strategi.

Hvilke råd kan du give andre ledere af frivilligkonsulenter?

Det første, jeg vil fremhæve, er, at en leder for en frivilligkonsulent skal have hjertet med. Det kan lyde som en selvfølgelighed, men lederen skal selv tro på værdien af samarbejdet med den frivillige verden. Hvis du skal hjælpe din frivilligkonsulent med virkeligt at lykkes, er det min erfaring, at du som kommunale leder skal være indstillet på selv at ville stå på mål for, at styrket samarbejde mellem kommunen og civilsamfundet er vigtigt. Det kræver, at du som leder selv tror på, at borgerne får det bedste tilbud, hvis kommunen er indstillet på at skabe et ligeværdigt samarbejde med den frivillige verden.

For det andet, så skal du som leder turde slippe din frivilligkonsulent løs! Du skal have modet til at slippe frivilligkonsulenten løs som brobygger mellem kommune og den frivillige verden. Du skal sikre dig, at både du og konsulenten har mandat til at slippe samarbejder, projekter og idéer løs. Jeg har aldrig oplevet at få kritik fra kommunalpolitikere for, at vi er gået for langt i forhold til at sætte kommunens samarbejde med den frivillige verden fri fra de almindelige arbejdsgange og strukturer. Kommunalpolitikere brænder også for lokaldemokratiet og den frivillige indsats i lokalsamfundet.

AT LEDE EN FRIVILLIGKONSULENT

Frivilligkonsulenterne bryder på mange måder grænserne og traditionerne for, hvordan en traditionel kommunalt ansat arbejder. De bevæger sig konstant ind og ud af kommunen i deres kontakt med aktører i den frivillige og kommunale verden. De danner fundamentet for samarbejde og gøder jorden for, at samarbejdet kan blomstre. Samtidig inviterer de den frivillige verden ind i kommunen og bliver derved katalysatorer for den velfærd, der bliver skabt i fællesskab af de to sektorer.

Men en frivilligkonsulent har brug for en leder. Som leder af en frivilligkonsulent skal du være indstillet på at lede på andre måder, end du tidligere har været vant til, ikke nødvendigvis mindre ledelse, men anderledes ledelse. Frivilligkonsulenten er frontløber for en udvikling – ligesom udviklings-, innovations- og informationskonsulenter var det før dem. At være frontløber handler ikke kun om at arbejde med et nyt felt, men også om vigtige ændringer i tankesæt, vaner og traditionelle strukturer i hele organisationen. Det kan de færreste frivilligkonsulenter løfte alene og har brug for forskellige typer af hjælp fra deres leder.

Ledelse af frivilligkonsulenten mellem to verdener

Frivilligkonsulenten har som brobygger ét ben i kommunen og ét i den frivillige verden. Konsulenten skal bygge bro mellem to 'verdener' og være til stede mange steder og holde god kontakt med mange forskellige mennesker både inden for og uden for kommunen. Det er en krævende og kompleks funktion, og konsulenten har derfor brug for sparring til at håndtere sit store aktørlandskab. At repræsentere kommunen i den frivillige verden kræver opbakning og et klart og agilt mandat fra ledelsens side. I praksis skal lederen have en god og løbende dialog med sin frivilligkonsulent samtidig med, at frivilligkonsulenten har så frie muligheder som muligt for at kunne handle og tale på 'ud af' kommunen og ind i den frivillige verden.

” *Som frivilligkonsulent er opbakning fra ledelsen er fundamentet for mit selvstyrende arbejde med partnere ud- og indadtil i kommunen.*

Spørger man frivilligkonsulenterne om, hvad det i praksis er for to 'verdener', de står med benene i, peger de især på forskellene i logikkerne. Nedenstående model giver et overblik over de kendetegn, frivilligkonsulenterne oplever i de to verdners logikker – særligt med et lokalt fokus. Modellen giver et billede af de forhold, forståelser og logikker, som frivilligkonsulentens skal kunne agere i dagligt.

Frivillige

Engagement og sagen
Fokus på 'mennesker'
Relationer og fællesskaber
Aktiviteter, samvær og aftaler
Personligt og fleksibelt
Autonomi og egne lyst og drivkraft
Personlig anerkendelse og ros
Sjovt, sammen om sagen er
typiske motivationsfaktorer

Kommunalt ansatte

Faglighed og professionalisme
Fokus på 'borgere'
Resultater og fremdrift
Sager, rettigheder og struktur
Dokumentation og planlægning
Følge politikker og ledelse
Faglig anerkendelse og titel
Identitet, løn og fixe opgaver er
typiske motivationsfaktorer

De to verdener har vidt forskellige grundlæggende formål, arbejdsformer og rammer. For dig som frivilligkonsulent kræver det, at du på den ene side kan agere i forhold til meget præcise kommunale mål- og handleplaner for borgere på en institution. På den anden side skal du kunne samarbejde med frivillige, som baseret på deres lyst til at gøre en forskel, tager initiativ til aktiviteter for mennesker uden at tage afsæt i specifikke og præcise mål.

Skal frivilligkonsulenten lykkes i rollen som brobygger mellem kommunen og den frivillige verden, kræver det, at de ledelsesmæssige styringsværktøjer også passer til den virkelighed, frivilligkonsulenterne arbejder i. Ledelsestilgange som tillidsbaseret ledelse og distribueret ledelse kan understøtte frivilligkonsulenten i de alsidige opgaver, roller og i hverdagen, hvor en høj grad af autonomi er nødvendig for at lykkes med opgaverne. Tilliden til at slippe løs og distribuere beslutningskompetence er også med til at skabe engagement og ejerskab hos medarbejderen – her frivilligkonsulenten.

Som vicedirektør Annette Lund beskriver, er det nødvendigt at have tillid til frivilligkonsulenten og distribuere eller afgive den nødvendige beslutningskompetence. Det skaber mere effektive arbejdsgange og mindre ressourceforbrug, hvis frivilligkonsulenten ikke behøver at overlevere og hente tilsagn fra sin leder. For frivilligkonsulenterne er det netop, når de oplever tillid og får tildelt beslutningskompetencer fra deres leder, at de for alvor oplever at kunne lykkes med deres grænsekrydsende arbejdsopgaver.

Set i et overordnet perspektiv viser forskning og konkrete erfaringer, at hvis ambitionerne om øget samarbejde skal lykkes, så skal tillid og uddelegering af ansvar være tilgangen hos kommunen. Samspillet med den frivillige verden vokser ikke af mere styring, kontrol eller mistillid. Der er brug for mod og vilje til at afprøve nye former for aktiviteter, indsatser og samarbejder og derved rykke ved vante arbejdsformer og strukturer i kommunen.

” *Jeg er som frivilligkonsulent stor fortaler for, at man skal slippe kontrollen. Vores ledere skal lære at slippe kontrollen, når vi taler frivillighed.*

Leder for frivilligkonsulentens brobygning

Lige så afhængig frivilligkonsulenten er af beslutningskompetence og tillid, lige så afhængig er konsulenten af ledelsesmæssigt og politisk interesse og opbakning. At styrke samarbejdet med den frivillige verden kan ikke lykkes uden et ledelsesmæssigt og politisk fokus.

En af de store udfordringer ved at være ambassadør for kommunen er, at frivillige sociale foreninger ofte løber surt i komplekse kommunale strukturer og langvarige beslutningsgange. For en frivillig social forening kan et ønske om at styrke samarbejdet om fx hjemløse unge synes ligetil. For en kommune vil etablering af et samarbejde ofte gå på tværs af flere forvaltninger, hvilket gør udviklingen af samarbejdet mere kompleks. De frivillige eller foreningen brænder ikke for at holde mange møder og skulle sætte sig ind i kommunens ofte komplicerede opgavefordelinger og arbejdsgange, men de brænder for at gøre en forskel i praksis nu og her.

” *Som kommunal ansat har jeg behov for at vide, at det politiske niveau har fokus på samarbejdet med frivilligheden. Jeg har brug for den politiske opbakning til at åbne døre internt i kommunen og til at kunne etablere formelle og uformelle samarbejdsaftaler mellem kommunalt ansatte og frivillige.*

Leder for frivilligkonsulentens politiske mandat


Som Annette Lund beskriver, er et klart politisk afsæt vigtigt for at have et internt grundlag at stå på. Det politiske grundlag giver mandatet til at sætte frivillighed og civilsamfund på dagsordenen og sikrer det nødvendige tværgående interne samarbejde og at kunne handle som en samlet organisation.

Som leder for en frivilligkonsulent har du en central rolle i at bane vejen for, at konsulenten kan få det nødvendige politiske mandat:

- Ved at skabe og vedligeholde politisk opbakning.
- Ved at bane vejen for samarbejde på tværs af ledelsesniveauer og forvaltningsområder.

Konkret kan du som leder arbejde for, at kommunalpolitikerne drøfter og vedtager en strategi for samarbejde med den frivillige verden. Men eftersom mange frivilligkonsulenter ikke nødvendigvis har adgang til at følge de politiske debatter tæt, er det ofte også nødvendigt at drøfte mere eller mindre formelle politiske udmeldinger med frivilligkonsulenten og hjælpe med at omsætte disse til konkrete handlinger og prioriteringer.

Det er vigtigt, at du og frivilligkonsulenten med hver jeres rolle får skabt opmærksomhed, interesse og forståelse for den frivillige verdens betydning for hele kommunen. Kort sagt at



skabe en bevidsthed om værdien for velfærdsudvikling ved øget samarbejde med den frivillige verden. I første omgang måske med afsæt i, hvordan den frivillige verden kan bidrage til kommunens arbejde. Men senere også til en mere bred forståelse af, hvordan kommunen kan koble sig på og bidrage til de mange aktiviteter, fællesskaber og muligheder, der findes i civilsamfundet, og som skaber velfærd for borgerne.

Ledelse af frivilligkonsulenten blandt andre kollegaer

En stor udfordring for mange frivilligkonsulenter er, at de ofte er den eneste i kommunen med deres typer af opgaver og ofte helt naturligt er meget ude af huset. Det kan betyde, at de kan føle sig lidt alene, rodløse og uden tætte kollegiale bånd på selve arbejdspladsen. Det kræver et særligt ledelsesfokus at sikre, at frivilligkonsulenten er en del af hverdagen. Det er ofte en god idé, at frivilligkonsulenten deltager i faglige projekter og udviklingsopgaver sammen med andre i forvaltningen og derved aktivt bidrager med sin viden og sit kendskab til den frivillige verden.

” *Jeg er den eneste, der deltager i netværksmøder og konferencer på frivillighedsområdet. Vi har ikke nogen personalemøder, hvor jeg kan nå at fortælle omkring den viden, jeg får på området. Jeg kan måske kun nå at sige to-tre sætninger til min chef, imens vedkommende går forbi. Det er ikke optimalt for min opgave.*

En særlig ledelsesopgave er også at være opmærksomhed på, om der opstår negativ mytendannelse eller endda misundelse fra kollegaer, da frivilligkonsulenten ofte har meget organisatorisk frihed, er meget væk fra kontoret og ikke altid er en del af de faste og mere rutineprægede opgaver. Dette kan lederen afværge ved tydeligt at fortælle, at frivilligkonsulenten kun kan lykkes med sine opgaver, hvis han/hun har en udpræget grad af autonomi og selvledelse. Lederen kan også hjælpe frivilligkonsulenten ved at udvise stor forståelse for, at frivilligkonsulentens arbejdstid er anderledes end andres, da han/hun kun kan mødes med de frivillige, når de vil, og hvor de vil, hvilket ofte er efter deres normale arbejdstid og ude hos de frivillige selv.

Som leder har du derfor en vigtig rolle i at se og udnytte mulighederne for at sætte frivilligkonsulentens kompetencer i spil både hos de nærmeste kollegaer, men også andre steder i kommunen. Du har også en afgørende betydning for frivilligkonsulentens trivsel på kontoret og kan hjælpe konsulenten med at prioritere mellem de mange opgaver og relationer. Sidst, men ikke mindst skal du være indstillet på at skabe tværgående samarbejder og tage kontakt til andre ledere for, at frivilligkonsulenten kan lykkes med sine konkrete opgaver, og kommunens strategiske mål om øget samarbejde kan nås.





KAPITEL 3


DIT DAGLIGE ARBEJDE SOM FRIVILLIG- KONSULENT

Kapitel 3.

DIT DAGLIGE ARBEJDE SOM FRIVILLIG- KONSULENT

Du har mange opgaver og roller i arbejdet med frivillighed i en kommune. Som det første fremhæver mange, at jobbet handler om relationer – og ikke mindst at omsætte de gode relationer til konkrete resultater i form af nye samarbejder, udvikling af indsatser og lignende.

” *Det handler om relationer. Frivilligkonsulentens fornemmeste opgave er at opbygge og vedligeholde relationer. Man kommer ikke ret langt som frivilligkonsulent, hvis man ikke kan det.*



Den måske største personlige udfordring for frivilligkonsulenter er, at der typisk er et stort sammenfald mellem faglige og personlige kompetencer i dagligdagen i jobbet. Langt de fleste frivilligkonsulenter oplever, at de må forholde sig til, hvor deres personlige grænse går mellem deres faglige og personlige engagement. Det skyldes, at en stor del af arbejdet handler om at bygge stærke og langvarige relationer til lokale ildsjæle i foreninger og civilsamfundet. Relationer, som du på den ene eller anden måde bliver nødt til at investere dig selv i. For nogle vil det være helt naturligt at investere meget af sig selv i opgaven, mens det for andre fungerer bedre at skelne mellem sig selv som fagperson og som privatperson. Det er i høj grad op til dig selv at finde ud af, hvad der fungerer bedst for dig.

” *Jeg er ikke ansat som frivilligkonsulent, jeg ER frivilligkonsulent. Jeg tænker frivillighed 24/7, og det betyder, at de muligheder, der er i samarbejdsrelationen med frivillige aktive borgere, altid er en del af mit mindset og mine løsningsmodeller.*


Dit arbejde som frivilligkonsulent kræver forståelse i kommunen for, at de resultater, du skaber, kan være vanskelige at måle i traditionel forstand. Du kan dokumentere, hvor mange samarbejder der er mellem kommunen og den frivillige verden. Du kan også dokumentere, hvor mange frivillige der er tilknyttet en kommunal institution, eller hvor mange foreninger, der deltog på Frivillig Fredag. Til gengæld er det, der måske reelt er din kerneopgave, nemlig at skabe og vedligeholde relationer i den frivillige verden, svært at dokumentere med hårde tal. Derfor er det for mange frivilligkonsulenter en særskilt opgave at finde måder, hvorpå de kan dokumentere værdien af deres arbejde, selv om det kan være meget svært inden for kommunens traditionelle målplaner. Det vil derfor være relevant for dig at overveje, hvordan du på andre måder kan formidle den viden, du indsamler, og hvordan du kan synliggøre, at du er med til at gøde jorden for samarbejde mellem kommune og civilsamfund. Tal med din leder om, hvordan I kan dokumentere din indsats. Måske kan presseomtale af arrangementer, citater fra civilsamfundet eller grafisk dokumentation bruges.

OPGAVER SOM BROBYGGER OG FACILITATOR

Mange forskellige opgaver er knyttet jobbet som frivilligkonsulent. Vi kommer ikke ind på dem alle i denne bog, men fremhæver særligt to opgaver for en frivilligkonsulent:

- som brobygger
- som facilitator

Der er både brug for ens, men også forskellige kompetencer, metoder og forståelser til de to kerneopgaver.



Langt de fleste frivilligkonsulenter ser primært sig selv som brobyggere mellem kommunen og den frivillige verden. De tre vigtigste kompetencer i arbejdet som brobygger er ifølge frivilligkonsulenterne selv:

1. At have god kontakt og kendskab til det lokale netværk af frivillige.
2. At have respekt og forståelse for dem, man er brobygger imellem – både i kommunen og den frivillige verden.
3. At kunne facilitere samarbejde på trods af mange interesser og interesser i både den frivillige og kommunale verden mod et fælles mål.

Fælles for alle opgaverne er, at der er brug for kompetencer til at skabe relationer, hvorfra der kan bygges kort eller langvarigt samarbejde. Ikke overraskende fortæller mange frivilligkonsulenter, at de både er fagligt og personligt optaget af skabelse af relationer, og at det netop er relationerne, der er forudsætningen for at etablere nye netværk både internt i kommunen og i den frivillige verden. Modsat fortæller mange frivilligkonsulenter, at de ikke oplever, at faste strukturer har en betydningsfuld effekt på at styrke samarbejdet.

” *Jeg vælger at have en professionel distance til de frivillige. Jeg er ikke venner med de frivillige, jeg er deres samarbejdspartner. Det betyder også, at jeg tager det ikke personligt, når de ringer og skælder ud.*


Frivilligkonsulenterne fortæller, at de oplever, at målrettet relationsdannelse er forudsætningen for at skabe succesfulde og tværgående samarbejde internt i kommunen, mellem kommunen og den frivillige verden, og på tværs af den frivillige verden. Frivilligkonsulenterne ser særligt tre opgaver, når de faciliterer møder mellem kommunen og den frivillige verden¹:

1. At få skabt overblik for de involverede aktører. Hvor er vi, og hvor skal vi hen?
2. At vide, hvornår du skal tage styring og/eller give slip.
3. At være fleksibel ift. ændringer i samarbejdet.

At have et overblik over de lokale aktører på det frivillige område er en forudsætning for, at du overhovedet kan løfte dine opgaver. Det er meget sandsynligt, at kommunerne og den frivillige verden kender til hinanden, men det er ikke ensbetydende med, at de kan se et potentiale for et samarbejde. Det er din opgave at understøtte det potentiale ved at bygge bro og facilitere møder, hvor du ser muligheder for at udvikle samarbejder, der er frugtbare for begge parter - og selvfølgelig til gavn for borgerne i kommunen. Også denne opgave er afhængig af kompetencer til relationsskabelse.

Kommunens primære opgave er at løse velfærdsopgaver til gavn for borgerne, som er fastlagt i lovgivningen. Foreningernes formål er typisk at støtte og tilbyde aktiviteter for deres brugere eller medlemmer. Udefra set kan der være et nemt match mellem de to parter,

¹ Theis Rud Lauesens specialeafhandling – ”Frivilligkonsulenter i de danske kommuner”. Roskilde Universitet 2018.



men det er langt fra altid så simpelt. Der kan være meget på spil for parterne, både hvad angår tilgange, etik, roller og ikke mindst økonomi. Mange foreninger er afhængige af økonomisk tilskud fra kommunen, hvilket kan have stor indflydelse på samarbejdet i praksis.

Det er i dette møde mellem forening og kommune, at du som frivilligkonsulent og din rolle som facilitator for alvor bringes i spil. At facilitere betyder at gøre noget let for andre eller at hjælpe andre med at udrette det, de ønsker. At facilitere handler om at styre formen på møder og processer – mere end at styre retning, indhold og mål. Når man faciliterer, foregår det ofte enten i planlægningen og gennemførelsen af en længere proces, et møde eller i de situationer, som opstår løbende, hvor du skal sørge for, at andre kommer videre. Mange frivilligkonsulenter fremhæver, at de har god nytte af at kende basale faciliteringsredskaber og –teori.

Din opgave som facilitator handler blandt andet om at skabe fælles forståelse mellem to verdener, der kan have et meget forskelligt syn både på deres egen og den andens rolle i et samarbejde. Det er ikke nogen let opgave, ikke mindst fordi mange frivilligkonsulenter indimellem oplever, at de gennem deres daglige arbejde får en tættere tilknytning til den frivillige verden end til kommunen. Når du skal facilitere møder mellem kommunen og den frivillige verden, skal du derfor finde den rette balance mellem at være loyal over for din arbejdsgiver, kommunen, samtidig med at du anerkender, at du er foreningens tætteste kontakt ind i kommunen. Den balance afhænger både af, hvordan du udfylder din rolle som frivilligkonsulent, og hvordan dine samarbejdsrelationer er både internt og eksternt i kommunen. Det vil være forskelligt for den enkelte bl.a. baseret på, hvor personligt investeret du er i dine relationer og samarbejdspartnere, og hvilken vision din arbejdsgiver har for samarbejdet med frivillige.

Samtidig må du også hele tiden forholde dig til, hvornår du som facilitator skal tage styringen, og hvornår du skal give slip. Risikoen ved at tage for meget styring er, at du kan komme til at kvæle engagementet blandt de frivillige, fordi de frivillige har svært ved at se sig selv ind i et stramt styret samarbejde, hvor rammerne er mere eller mindre fastlagte fra starten. Omvendt er det også din opgave at skabe rammer om samarbejdet, så det er gennemskueligt for de frivillige, hvad de engagerer sig i. Og indimellem er samarbejdet bedst tjent med, at du giver slip og lader engagementet og ideerne udvikle sig i sin egen retning og i eget tempo.

” *I den her rolle skal du kunne afrapportere, afvikle, anerkende, deltage, facilitere, forandre, informere osv. Afhængig af situationen er din rolle mere eller mindre styrende, mere eller mindre koordinerende, mere eller mindre faciliterende, mere eller mindre neutral. Nogle gange er det vigtigt bare at være til stede og ikke påtage sig nogen opgave eller rolle, selv om jeg kommer fra kommunen.*

Der findes ikke én opskrift på, hvordan du faciliterer det gode møde eller samarbejde, men med gode faciliteringsværktøjer i baghånden, vil du med tiden finde modeller, der fungerer for dig og for dem, du samarbejder med i kommunen. Det vigtigste er, at du er lydhør og giver mulighed for fleksible rammer i udviklingen af samarbejder mellem kommunen og den frivillige verden.

MØD EN FRIVILLIGKONSULENT

Jette

Navn: Jette Engelbrecht
Uddannelse: Uddannelse ved Postvæsenet, diplomuddannelse i kommunikation og kulturdynamo-projektlederuddannelse.
Kommune: Skanderborg
Placering: Beskæftigelse og Sundhed (under Sundhedsfremmechefen)



Hvorfor valgte du at blive frivilligkonsulent?

Jeg har arbejdet med frivillighed i næsten 40 år. Først på fritidsområdet i 14 år og så 14 år som kulturkonsulent. Ved kommunesammenlægningen blev jeg tilbudt at få en nyoprettet stilling som frivillighedskoordinator for det frivillige sociale område. Jeg har altid ønsket at arbejde med frivillighed, og det eneste ønske, der manglede at blive opfyldt i de første 28 år af mit arbejde med frivillighed var, at der skulle være en social dimension. Stillingen som frivillighedskoordinator har jeg haft i 11 år, og det har været fantastisk. Ved udgangen af 2018 er jeg gået på pension.

Hvad driver dig i dit arbejde som frivilligkonsulent?

Den enorme frihed til at kunne sætte ind der, hvor jeg ser, der er et behov og indsatsen flytter mest. Glæden ved, når noget falder i hak, og at både frivillige og jeg oplever, at indsatsen giver noget godt for dem, den er rettet mod. Det driver mig også at "fjerne stenene fra de frivilliges vej", så de kan komme fremad med det, de brænder for. Det har været fantastisk at hjælpe med at løse udfordringer i de frivillige grupper eller internt i kommunen og fremme frivilligheden her.

Det er også spændende at arbejde ind i det politiske niveau – at udbrede kendskabet til frivilligt socialt arbejde, gøre opmærksom på, hvor jeg ser, frivilligheden er på vej hen, så alle aktører får mulighed for at trække samme vej. I det hele taget er der så mange facetter i arbejdet, og du skal hele tiden skifte mellem forskellige faglige redskaber og personlige egenskaber for at få bedst muligt udbytte af kræfterne, der lægges i.

Hvilke faglige kompetencer kendetegner efter din mening frivilligkonsulentens rolle?

Som frivilligkonsulent skal du kunne begå dig på såvel en ølkasse som "på de bonede



gulve”, arrangere store events, holde overblikket i pressede situationer, være kreativ, kunne formulere sig mundtligt/skriftligt og ikke mindst forstå frivillighedens væsen. Du skal have lyst og evne til udvikling, have blik for, hvor frivillighed kan tænkes ind i andre fagområder/på tværs af frivillige grupper og have lyst og evne til megen kontakt til mange forskellige grupper/personer.

Kan du give et godt råd til andre frivilligkonsulenter på baggrund af dine erfaringer?

Det kræver en vis autonomi at få det hele til at spille i rollen som frivilligkonsulent, så det kræver bl.a. mod at holde fast i ”sagen”, løbe med den og håbe, det hele går. Endvidere skal man være vedholdende, troværdig, åben, empatisk, udholdende, rummelig, anerkendende, have politisk tæft og være pragmatisk.

FIRE ROLLER I JOBBET SOM FRIVILLIGKONSULENT

Uanset hvordan de lokale forhold i din kommune former din rolle som frivilligkonsulent, arbejder du på tværs af traditionelle strukturer og hierarkier både i og uden for kommunen. Du skal ikke alene bygge broerne, men også formå at stå med et ben på hver side og føle dig hjemme på begge sider.

I jobbet som frivilligkonsulent kan du betragtes som det, den engelske forsker Paul Williams kalder *en boundary spanner*². Williams beskriver særligt fire roller, som er vigtige, for at en person kan formå at bryde de fastsatte rammer og dermed bedre lykkes i at arbejde på tværs af traditionelle faggrænser, forvaltninger og afdelinger. De fire roller er:

- netværksstyreren
- playmakeren
- kommunikatoren
- koordinatoren

Vi har oversat og fortolket Williams teori, så den kan bruges i en dansk kontekst, og du kan bruge den i dit arbejde som frivilligkonsulent.

Netværksstyreren: Skabe og vedligeholde netværk

Roller som netværksstyrer handler, om, at du skal kunne identificere, hvad der binder dit netværk sammen, samtidig med at du skal formå at opdyrke nye netværk og vedligeholde de gamle. Frivilligkonsulenterne har ofte et stort netværk, som består af mange mindre netværk, der er filtret sammen på kryds og tværs. Dit netværk er en forudsætning for, at du kan løse dine opgaver, fordi du netop er ansat til at bringe kommunen og den frivillige verden sammen i større og mindre samarbejder. Er der eksempelvis fokus på at få frivillighed

² Williams teori har afsæt i begrebet Boundary Spanner – et individ der formår at bryde de fastsatte rammer. Læs mere: Williams, P. (2013). "We are all boundary spanners now?". *International Journal of Public Sector Management*. Vol. 26, 1, 17-32.

ind på institutionsniveau i kommunen, er det vigtigt, at du kender de frivillige foreninger, der kunne være relevante at samarbejde med.

For at kunne gøre nytte af dit netværk er det nødvendigt, at du har indgående kendskab til, hvem i dit netværk der kan hvad. Hvad folk er optaget af? Hvilke behov og ønsker har de? Med en bred berøringsflade både internt i kommunen og lokalsamfundet vil du også have en bedre forståelse af de barrierer og forbehold, der kan være for at samarbejde.


” *Jeg bruger rigtigt meget af mit krudt på at være en del af det frivillige sociale landskab i kommunen. Det har ekstremt meget med relationer at gøre. Det er jo, når man snakker sammen i det små, at frivillige fortæller, hvordan det står til.*

For nogle ligger rollen som netværksstyrer lige til højrebenet, mens andre oplever, at de må arbejde mere bevidst med at skabe netværk på tværs af kommunen. Selv om netværksarbejdet kan være endog meget ressourcekrævende, er indsatsen som regel godt givet ud. Erfaringen viser, at når du arbejder systematisk med at pleje og udvide dit netværk, vil du også bedre kunne identificere udfordringer i civilsamfundet – og i kommunen – allerede før de ad anden vej lander på dit skrivebord. Samtidig vil et bredt og vedligeholdt netværk gøre det lettere for dig at agere brobygger og facilitere gode løsninger i mødet mellem kommunen og den frivillige verden.

Playmakeren: Ser mulighed for at opdyrke nye samarbejdsflader

Hvor du i rollen som netværksstyrer har fokus på at opdyrke og udvikle dit netværk, kan du i rollen som playmaker have en mere en nytænkende tilgang til de udfordringer, du møder i din hverdag. Som playmaker ser du nemlig muligheder for samarbejde mellem kommunen og den frivillige verden, hvor ingen før måske har set potentiale for samarbejde. For at lykkes som playmaker skal du være villig til at udfordre konventionerne for, hvornår og med hvem en kommune kan samarbejde – og dermed også udfordre forestillingen om, hvilke opgaver der skal løftes af henholdsvis kommunen og civilsamfundet. Det vil altså typisk være dig, der foreslår at samarbejde med den frivillige verden om at udvikle nye løsninger på (komplekse) kommunale problemstillinger.

De frivilligkonsulenter, der bruger playmakerrollen aktivt i deres arbejde, er dygtige til at tænke 'ud af boksen' og til at manøvrere på tværs af mange (modsatrettede) interesser og behov. Omstillingsparat er et andet ord for det, der er en nøglekompetence for playmakeren. Det betyder, at du skal øve dig i at se muligheder fremfor benspænd, når fx de politiske vinde i kommunen skifter. Hvordan kan du bruge politikernes ønske om at skrue op eller ned for en indsats til at skabe nye samarbejder, eller hvordan kan du bruge nye tendenser i den frivillige verden til at facilitere nye møder på tværs af kommunen? Samtidig skal du løbende kunne jonglere med et væld af interesser. Det kræver, at du kan se et potentiale i at



forene politiske mærkesager med de ambitioner, der er for samarbejdet mellem kommune og civilsamfund med de interesser, som fylder i den frivillige verden.

Det kan lyde som en uoverkommelig opgave, men mange frivilligkonsulenter fortæller, at det netop er i rollen som playmaker, at de befinder sig allerbedst. Måske fordi mange frivilligkonsulenter brænder for at løse udfordringer og sætter en faglig ære i at få tilsyneladende uforlignelige puslespilsbrikker til at falde på plads i nye mønstre.

Kommunikatoren: Oversætter og opbygger tillid


Kommunikation spiller en afgørende rolle i arbejdet som frivilligkonsulent. Som kommunikator skal du kunne fortolke umiddelbart forskellige interesser og på samme tid oversætte dem til et fælles mål. Samtidig er det afgørende, at du kan skabe tillid og danne relationer med dem, du samarbejder med. Frivilligkonsulenten er ofte kommunens ansigt udadtil. For mange foreninger og frivillige vil du måske være deres eneste møde med kommunen. Dit daglige samarbejde med den frivillige verden vil betyde, at I opbygger en gensidig tillid, som du får ansvar for at bære med ind i et tættere samarbejde med kommunen.

” *Jeg bruger den personlige kontakt rigtig meget, og jeg bruger også en del tid på at lytte til de frivillige ude i foreningerne og hjælpe dem på vej. Du skal vise anerkendelse, medmenneskelighed og interesse. Det er enormt vigtigt i det her felt, hvis man gerne vil have folk til at være med til at samarbejde.*

Du skal kunne gøre de nye løsninger forståelige både i og uden for kommunen. Du er nødt til at være nysgerrig og åben over for de mennesker, du samarbejder med, for at kunne se potentielle samarbejdsflader mellem kommunen og den frivillige verden. Det er imidlertid ikke nok, at du kan se mulighederne i et samarbejde. Du er også nødt til at skabe tillid mellem mange forskellige interessenter, så både politikere, ledere og ansatte i kommunen og foreninger og frivillige kan se værdien i et samarbejde. Det er netop i det møde, at du får brug for at træde i karakter som kommunikator, fordi det er dig, der skal oversætte forskellige interesser, så alle kan se sig selv i et samarbejde. Også her er der brug for, at du hele tiden tager aktivt stilling til, hvornår der er brug for, at du tager styringen, og hvornår det tjener samarbejdet bedst, at du giver slip og lader engagementet og ideerne udfolde sig.

Koordinatoren: Støtter og rydder barrierer af vejen

Du skal få samarbejdet mellem forskellige aktører i kommunen til at gå op i en højere enhed. Det betyder, at du ofte vil have en koordinerende rolle, hvor du tager initiativ til møder mellem kommunen og den frivillige verden – og hvor du sikrer, at alle føler sig hørt og imødekommet.



Når du påtager dig rollen som koordinator, kan aktørerne i samarbejdet i stedet koncentrere sig om sagen. Du arrangerer mødet, sørger for en dagsorden og kaffe på kanden, og sikrer, at alle kommer til orde. Fordi du allerede har styr på dit netværk og kender både den kommunale og den frivillige verden, ved du også, hvad der er på spil for parterne. Som koordinator kan du bidrage til at skabe de bedste rammer for, at et samarbejde kan udvikle sig, og at parterne kan køre samarbejdet videre uden din mellemkomst. Det sidste er en ikke uvæsentlig gevinst i hverdag, hvor du ofte vil opleve, at det kan være vanskeligt at få arbejdstimerne til at slå til.

Udfordringen for dig som frivilligkonsulent kan nogle gange være, at du netop kender aktørerne og deres dagsorden så godt, at du kan blive for styrende, fordi du er opsat på at nå i mål med, hvad du anser for at være et godt samarbejde. Eller fordi du måske på forhånd har besluttet dig for, hvad der vil være de bedste rammer for samarbejdet. Derfor er det vigtigt, at du altid husker, at du har en særlig opgave i at forholde dig åbent til de muligheder, forbehold og løsninger, der opstår på selve mødet – også når de går i en anden retning, end du måske havde forestillet dig.

Til gengæld er det netop i rollen som koordinator, at du kan opleve de største succeser i dit arbejde som frivilligkonsulent. Det er nemlig her, du for alvor kan træde i karakter som brobyggeren, der får nye samarbejder til at blomstre. Det er også i rollen som koordinator, du vil opleve, at aktører, der måske tidligere har været skeptiske over for et samarbejde, nu pludselig ser potentiale i et fælles projekt.

Samtidigt er det også i denne rolle, du kan se frugten af dit store relations- og tillidsarbejde. Mange frivilligkonsulenter fortæller, at der nogen gange blot skal kaffe i kopperne og et par indledende ord, og så kører dialogen og samarbejdsprojekterne derfra. Deltagerne tager selv ansvar og handler.

” *Kan man overhovedet lære at være en god frivilligkonsulent? Tja.... man skal nok have en vis grad af nysgerrighed, frækhed og relationskompetence med sig, men ellers har opskriften for mig været: øv dig, lær af dine fejl, lyt til andre, skab forbindelser, lav flere fejl, lær af flere fejl, husk på alle de ting, der faktisk lykkes.*

MØD EN FRIVILLIGKONSULENT

Jannie

Navn: Jannie Rasmussen
Uddannelse: Bachelor i Idræt og Sundhed
Kandidat i Kulturformidling
Kommune: Nyborg
Placering: Sundheds- og Omsorgsafdelingen



Hvorfor valgte du at blive frivilligkonsulent?

Det valgte jeg ikke at blive. Det blev jeg headhunted til. Frivilligkonsulent var ikke noget, jeg selv havde forestillet mig, at jeg skulle være. Jeg havde hele tiden forestillet mig, at jeg skulle arbejde med sundhedsområdet. Jeg blev headhunted til den her opgave, fordi jeg var en af de konsulenter, der i kraft af mit tidligere arbejde som sundheds- og forebyggelseskonsulent allerede havde skabt mig et rigtigt stort netværk i de frivillige foreninger. Og også til de andre afdelinger i kommunen i øvrigt. Jeg er god til at være i dialog med alle typer mennesker og også til at rumme foreningslivet, som nogle gange kan være en lille smule speciel i forhold til andre målgrupper. Det var det, der var brug for i den her stilling.

Hvad driver dig i dit arbejde som frivilligkonsulent?


Jeg holder særligt af at være kreativ og få ting til at ske. Det bruger jeg også i mit arbejde som frivilligkonsulent, hvor det ofte gælder om at styre forskellige udviklingsprocesser og nytænke i fællesskab. Jeg trives med at arbejde i gråzonen mellem kommunen og den frivillige verden, hvor det er afgørende, at du er i stand til at skabe begejstring, motivere og involvere. For de frivillige organisationer er jeg typisk 'kommunedamen', men i mine kollegaers øjne er jeg vel ofte rebellen, der af og til udfordrer de kommunale spilleregler. Det kan jeg lykkes med, fordi jeg arbejder med frivillighedsområdet på alle niveauer i kommunen. Målet med mit arbejde er jo, sammen med andre, at skabe et bedre lokalsamfund og bedre vilkår for vores borgere. Nogle processer tager tid og kræver vedholdenhed – og det er fedt, når det endelig lykkes.

Hvilke faglige kompetencer kendetegner efter din mening frivilligkonsulentens rolle?

Anerkendende tilgang. For det første tror jeg, at jeg er meget anerkendende i min tilgang. For mig er det vigtigt, at vi som frivilligkonsulenter er bevidste om, at når vi inviterer til et samarbejde, er de frivillige typisk repræsenteret ved forskellige organisationer og foreninger med hver deres dagsordener. De har hver deres kasket på, og vi kan som kommune ikke forvente, at alle parter synes, alt i samarbejdet er lige interessant at være en del af.

Tålmodighed. Du skal kunne bevare roen i øjeblikket, selv om der er en person, der fylder meget. Det handler om at være en god facilitator og have øje for de personer, du samarbejder med. Du skal som frivilligkonsulent kunne give plads til, at nogle fylder mere end andre, samtidig med at du skal sikre, at vedkommende ikke ødelægger processen for de andre.




Kan du give et godt råd til andre frivilligkonsulenter på baggrund af dine erfaringer?

Som frivilligkonsulent er du også konfliktmægler, fordi du arbejder ind i et felt med mange modsatrettede behov og interesser. I de sammenhænge handler det hele tiden om at få folk til at mødes om den gode sag og hele tiden få folk til at finde tilbage til det, vi er fælles om. Det handler om at skabe retning for samarbejdet og at skabe et rum, hvor forskelligheder og uenigheder kan lægges væk.

Refleksion 2

De fire roller i mit job som frivilligkonsulent



Dine opgaver er i de fleste tilfælde meget afhængige af og bundet op på relationer – både internt i kommunen og ude i den frivillige verden. Du har som frivilligkonsulent med al sandsynlighed gode forudsætninger for at vurdere, hvilken rolle du kan benytte til den enkelte opgave. Du oplever sikkert også, at du benytter flere roller i enkelte opgaver, og i dagligdagen bruger du sikkert rollerne mere eller mindre ubevidst. Selvfølgelig vil der også være arbejdsopgaver, hvor du meget bevidst træder ind i en bestemt rolle alt efter behov. Alligevel kan det være værd at se på de fire roller her, og hvordan du anvender dem i praksis.

Overvej:

- Er der nogle roller, der er vigtigere end andre for, at du kan løse dine arbejdsopgaver?
- Hvilken af de fire roller kan du identificere dig mest med i dit arbejde?
- Har du en favoritrolle, som du ofte træder over i?
- Hvad betyder det for dit arbejde?
- Er der en eller flere af de fire roller, som du ikke så ofte træder over i?
- Hvad ville der ske, hvis du gjorde det? Hvor kunne det styrke dig?
- Hvilke udfordringer kan der opstå i at tage det rigtige valg ift. valget af roller?
- Er der situationer og opgaver, hvor du med fordel kunne træde over i en anden rolle?



KAPITEL 4


FRIVILLIG- KONSULENTENS SAMARBEJDS- PARTNERE



Kapitel 4.

FRIVILLIG- KONSULENTENS SAMARBEJDS- PARTNERE

Som frivilligkonsulent er du afhængig af en lang række samarbejdspartnere for at lykkes med dine opgaver og mål. Men i dit store netværks- og relationsarbejde kan du hurtigt komme til at føle dig utilstrækkelig, fordi alle hiver i dig. Ingen kan være alle steder på én gang, og du skal strategisk overveje, hvem du skal bygge relationer til, hvorfor og hvornår.



I dit arbejde som frivilligkonsulent bruger du meget tid på dialog, møder og kaffe med mange forskellige samarbejdspartnere. For at du ikke drukner i forsøget på at holde tæt kontakt med alle, er det vigtigt, at du gør dig nogle strategiske overvejelser om dine samarbejdspartnere. Du skal overveje, hvilke samarbejdspartnere du skal prioritere for bedst at kunne løfte dine opgaver og understøtte de politiske og strategiske mål for dit arbejde. I dette kapitel vil vi dels beskrive de forskellige samarbejdspartnere, du skal forholde dig til, dels give dig mulighed for at reflektere over, hvordan du i dit job skal prioritere den tid og energi, du bruger på de forskellige samarbejdspartnere.


” *Den frivillige verden er den vigtigste samarbejdspartner, fordi det er dem, vi gerne vil samarbejde med. Ledelsen vil være den vigtigste samarbejdspartner, når man skal arbejde med at afklare, hvad der er muligt for kommunen inden for de rammer, vi har. Kollegaerne kan være de vigtigste samarbejdspartnere, hvis vi fx gerne vil hjælpe en bestemt målgruppe over i et tilbud i en frivillig organisation.*

På baggrund af erfaringerne fra frivilligkonsulenterne i CFSA's netværk har vi her samlet et overblik over dine vigtigste samarbejdspartnere, og hvorfor de er vigtige og kan understøtte dit daglige arbejde.

” *Vi arbejder ude i civilsamfundet, og samtidig arbejder vi på tværs af hele den kommunale organisation – og så skal vi jo i den grad arbejde op gennem organisationen med direktionen og politikerne.*

Dine kollegaer i kommunen

Dine kollegaer i kommunen er både dem, som er tæt på dig i hverdagen i dit kontor/center/forvaltning, men også de mange andre kollegaer, der arbejder i andre afdelinger, forvaltninger og ude på de kommunale institutioner. Det er i høj grad dine kollegaer rundt i hele kommunen, som i praksis skal være samarbejdspartnere for foreninger og frivillige. De skal kunne samarbejde og være i dialog med den frivillige verden – også uden at du holder dem i hånden hele vejen igennem.




Selv om alle kommuner i dag arbejder mere sammen med frivillige organisationer og foreninger end tidligere¹, er det ofte dig, som skal skabe grobund for, at det fungerer i praksis. Nogle kollegaer har måske allerede godt fat i samarbejdet, mens andre slet ikke har relationer uden for kommunen. Erfaringer fra udviklingsprojekter og undersøgelser om samarbejde mellem den frivillige verden og det offentlige viser, at et åbent mindset og forståelse for værdien af samarbejdet er helt afgørende. Ikke kun hos de frivillige foreninger og organisationer, men i høj grad også hos ledere og medarbejdere i kommunen.

Hvis ikke dine kollegaer forstår, hvorfor samarbejde med den frivillige verden er vigtigt, og måske endda kan være direkte modstander, er det nærmest umuligt at sikre grundlag, prioritering af tid og ressourcer internt i kommunen og på de kommunale institutioner. Du skal derfor som frivilligkonsulent prioritere at bearbejde og skabe velvilje, interesse og et samarbejdsmindset hos dine kollegaer – både hos dem tæt på og de mange ude i den store kommunale organisation. Du må have forståelse for den virkelighed, medarbejderne står i og de mange dagsordner, som de må forholde sig til. Samarbejdet med frivillige er kun en af mange udviklingsopgaver. Nogen gange kan du være med til at skabe et samarbejdsmindset ved at inspirere og fortælle om relevante tilbud i jeres lokale foreninger. Derudfra kan du understøtte små samarbejdsprojekter om konkrete aktiviteter til gavn for borgerne. Men du skal indstille dig på, at det også kan tage måneder og år for selv erfarne frivilligkonsulenter, før jorden er gødet for interessen for samarbejde med den frivillige verden på fx et plejecenter, et bosted eller i en børnehave.

” *Jeg er afhængig af mine kollegaers ejerskab og støtte for at lykkes. Det er svært at prioritere mellem den frivillige verden, ledelsen og mine kollegaer, men i sidste ende afhænger det af, at medarbejderne støtter op. Lederen spiller ligesom civilsamfundet en vigtig rolle, men at have nøglepersoner på de forskellige centre, som jeg samarbejder og sparrer med, er afgørende for, at ting kan vokse og være bæredygtige.*

Dine kollegaer er vigtige samarbejdspartnere for den frivillige verden – og derfor er de vigtige for dig. Din opgave er at sørge for dine kollegaer kan se muligheder og potentialer i samarbejdet med den frivillige verden. Primært muligheder og potentialer for de borgere, som din kollegaer arbejder med. Du har derfor en vigtig rolle i at identificere nøglepersoner i institutioner og forvaltninger, som umiddelbart er positivt indstillet over for at samarbejde med den frivillige verden. Samtidigt med, at du skal forholde dig til dem, der stiller sig mere

¹ Tal om frivillighed i Danmark, Frivilligrapport 2016-2018'. Center for Frivilligt Socialt Arbejde 2018.



på hælene. Erfarne frivilligkonsulenter beskriver, at to greb virker, når medarbejdere i kommunen skal blive bedre samarbejdspartnere for frivillige og foreninger:

- **Begynd med dem der gerne vil.** Dem, der brænder for samarbejdet og skaber succeser, som andre kan se og spejle sig i.
- **Begynd i det små.** Lad ledere og medarbejdere selv erfare samarbejdet i praksis i stedet for, at det skal være storstilede projekter eller en teoretisk snak.

Du skal derfor prioritere kollegaer i kommunen som nære samarbejdspartnere. Hvis du lykkes med at etablere gode samarbejdspartnere blandt dine kommunale kollegaer, er du allerede godt på vej til at kunne skabe konkrete, bæredygtige samarbejder.

” *Når jeg skal give et bud på, hvordan jeg prioriterer mine samarbejdspartnere, er det svært. Både kollegaer og civilsamfundet bliver afgørende for, at vi lykkes. Men tidsmæssigt bruger jeg mest tid på at få medarbejderne i organisationen med og klæde dem på til samarbejdet.*

På trods af dit store netværk kan jobbet som frivilligkonsulent godt føles ensomt, fordi du – formentlig ligesom de fleste andre frivilligkonsulenter – ikke har kollegaer, som har de samme opgaver som dig. Derfor er vigtigt, at du også prioriterer at få relationer og faglige samtaler med kollegaer i din afdeling. Kollegaer, du gensidigt kan sparre med og som kan give dig viden og andre perspektiver på, hvordan du løser dine tværgående udviklingsopgaver. Alle har brug for at dele udfordringer, erfaringer og refleksioner med andre. Det kan både være kollegaer i samme afdeling som dig – eller nogen, som brænder for området længere ude i organisationen.

” *At have nøglepersoner på de forskellige centre, som jeg samarbejder og sparrer med, er afgørende for, at initiativer kan vokse og blive bæredygtige.*

MØD EN FRIVILLIGKONSULENT

Asya

Navn: Asya Sarikaya
Uddannelse: Kandidat i Forvaltning
Kommune: Faxø
Placering: Kultur- og Fritidsforvaltningen



Hvorfor valgte du at blive frivilligkonsulent?

Forði jeg kunne se muligheder for at bringe to parter, der – forvaltningsmæssigt set – har fjernet sig meget fra hinanden, sammen. Ideelt set mener jeg, at den kommunale forvaltning bør være borgerrelateret og borgerstyret. Kommunen som organisation må ikke bare bruges til at servicere borgerne, men også til at lade borgerne styre udviklingen af opgaveløsningerne.

Hvad driver dig i dit arbejde som frivilligkonsulent?

Fra dag ét har min tilgang været et 'vi' som kommune og ikke en kommune som det store system uden om borgerne. Det er den kommunikation, jeg møder vores frivillige med. Så hvis man har spørgsmål, må man endelig komme til mig og spørge i stedet for at tænke, 'det kan vi nok ikke'. Jeg har lagt vægt på åben kommunikation – helt fra starten. Det er vigtigt for mig, at vi 'taler det samme sprog', når vi taler med hinanden – altså borger og kommune. Er vi sammen, når vi er sammen? Ser vi samme vej i stedet for at se væk fra hinanden, eller ser vi nogle gange i hver sin retning og giver det mening? Det har jeg holdt meget fast i og gør det stadigvæk.

Hvilke faglige kompetencer kendetegner efter din mening frivilligkonsulentens rolle?

Skab relationer! Frivilligkonsulentens fornemmeste opgave er at opbygge relationer, bevare dem og vedligeholde dem. Man kommer ikke ret langt som frivilligkonsulent, hvis man ikke kan det. Sæt dig ind i den frivilliges virkelighed. Der er noget psykologi i det her. Du skal kunne forstå, anerkende og samtidig rådgive. Når jeg fx mødes med frivillige, der sidder i en bestyrelse, hvor der er personfnidder og har brug for konfliktmægling, skal jeg passe på, at jeg ikke kommer til at holde med en af parterne og dermed bære brænde til bålet. Begge parter skal føle sig set og hørt og se nye muligheder. Det kræver noget af mig som menneske.

Kan du give et godt råd til andre frivilligkonsulenter på baggrund af dine erfaringer?

Jeg har etableret et uofficielt netværk af kollegaer internt i kommunen, som vi kalder 'Frivillighedsnetværket'. Her deler vi viden på tværs af forvaltningerne og drøfter, hvad der sker på frivillighedsområdet både lokalt og generelt. Uden netværket ville vi ikke have mulighed for at følge med i, hvordan de forskellige projekter går eller få fælles ny viden fra området.

Din nærmeste leder

Selv om du i jobbet som frivilligkonsulent ikke nødvendigvis er den, som er mest på kontoret og har de fleste anledninger til at arbejde tæt sammen med din leder, er samarbejdet med nærmeste leder meget vigtigt. Først og fremmest har du kan få den ledelsesmæssige sparring og støtte i din hverdag, som hjælper dig med at håndtere din rolle og dine opgaver. Selv om du har brug for et stort frihedsrum i forhold til at kunne arbejde brobyggende, netværksbaseret og faciliterende, kan du også have brug for at drøfte retning, prioriteringer og håndtering af udfordringer med din leder i hverdagen.

” *Opbakning fra ledelsen er fundamentet for mit selvstyrende arbejde med partnere i og uden for kommunen.*

Samarbejdet med din nærmeste leder handler dog ikke kun om den løbende ledelsessparring, men også om at dialogen med din leder er en vigtig vej til at indfri de mål, du skal nå i dit job. Din leder kan være med til at fastsætte, hvad der kan lade sig gøre inden for de kommunale rammer og give dig adgang og mandat til at arbejde på tværs af områder. Din leder skal også være med til at skabe koblinger til øverste ledelse og politikere, som hjælper dig til at etablere eller udbygge samarbejdet mellem kommunen og den frivillige verden. Det er også en vej til at øge forståelsen af civilsamfundet på alle niveauer i kommunen.

Det er dog meget forskelligt, hvordan hver enkelt frivilligkonsulent samarbejder med deres nærmeste leder. Nogle frivilligkonsulenter har udviklingsmøder flere gange om måneden, mens andre oplever at være mere selvkørende. Andre har organisatorisk en leder, men kan i praksis arbejde tæt sammen med og få sparring fra ledere på andre områder og niveauer. Det centrale i dit samarbejde med din nærmeste leder er, at I begge er afklarede med formen for samarbejdet. At være selvkørende kan blive svært, hvis de aktiviteter og tiltag, du gør, ikke bliver set og værdsat din nærmeste leder.

Du må aldrig undervurdere din leders betydning for, at du kan løse dine opgaver og især arbejde på tværs af kommunen. Din leder kan være en afgørende gate-keeper, som både kan åbne en masse døre for dig, men også kan være en flaskehals for, at du lykkes med dine mål og ønsker. I sidste ende er din nærmeste leder på sin vis en gatekeeper for, at du formår at indfri de overordnede mål og visioner i kommunen for samarbejdet med den frivillige verden. Det betyder, at du som frivilligkonsulent altid skal prioritere samarbejdet til din nærmeste leder højt. Nogle frivilligkonsulenter oplever, at deres nærmeste leder ikke har det nødvendige fokus på frivillighedsområdet, og at de derved kan få svært ved at få aktiviteter og tiltag realiseret. Her er det nødvendigt at være meget opsøgende og insistere på samtaler om sparring på fremdrift i dine opgaver. Ofte vil det øge din leders fokus, hvis du taler dig ind i hans/hendes sprogbrug og arbejdsform.

” *Grunden til at jeg har valgt ledelsen højt på min prioriteringsliste er, at jeg som kommunal ansat er 100 % afhængig af opbakning fra min ledelse i forhold til beslutninger og kerneopgaver.*

De frivilligkonsulenter, der har et tæt samarbejde med deres nærmeste leder, og det er heldigvis de fleste, har tidligt i deres samarbejdsrelation inddraget lederen i deres hverdag og tanker. De har fx inviteret lederen på tur rundt i den frivillige verden eller inviteret ham eller hende med ud og besøge relevante aktiviteter og projekter i kommunen. Den bedste måde du som frivilligkonsulent kan skabe gode rammer for samarbejde med din nærmeste leder, er ved, at du tager initiativet og sørger for at klæde din leder på til at forstå den verden, du arbejder i. Derudover kan du også gøre meget for selv aktivt at tænke dig ind i din leders og organisationens verden og årshjul. Du kan spille dig selv ind ved at sætte dig ind i, hvad din leder er optaget af, hvilke politiske områder der er fokus på og hvad din leders leder har fokus på. Der er masser af anledninger til at sætte dit område, din ekspertise eller netværk i spil på mange forskellige områder. Du er i meget høj grad selv ansvarlig for, at din ledelse oplever, at dit opgavefelt og aktiviteter er relevante for kommunen. De skal også opleve, at du forstår den kommunale virkelighed, de politiske forhold og de interne arbejdsgange i kommunen. Det er med til at skabe forståelse for dit arbejdsfelt og tillid til dine kompetencer.

Dine lokale kommunalpolitikere

Som enhver anden kommunal ansat bliver dit arbejdsfelt og opgaver defineret af de politiske beslutninger. For frivilligkonsulenter - og andre som fx kommunikationsfolk, HR-medarbejdere og stabsansatte - der ikke arbejder inden for statslige love, er dine kommunalpolitikeres interesse og forståelse for dit område særlig betydningsfuld. Som kommunalt ansat uden ledelsesansvar er du ofte placeret langt fra kommunalpolitikernes verden. Det er ikke almindeligt, at en medarbejder uden ledelseskasket, har direkte adgang til at tage kontakt til eller være i dialog med politikerne.

Selv om kommunalpolitikere kan synes langt fra dig som frivilligkonsulent, har de en afgørende betydning for, om du lykkes med at styrke samarbejdet med den frivillige verden. Grundlæggende sætter den politiske bevågenhed i kommunerne rammerne for, hvad du som frivilligkonsulent skal levere. I mange kommuner er kommunalpolitikere meget involveret i samarbejdet med frivillige - både fordi de selv er optagede af frivilligheden, men også fordi de oftest har mange kontakter og netværk i foreningerne. Det er også politikerne som, oftest på baggrund af din indstilling, tager stilling til, hvilke foreninger og initiativer der kan få økonomisk støtte i §18 puljen. Nogle frivilligkonsulenter fortæller, at de over tid får et meget tæt samarbejde med de lokalpolitikere, som brænder for civilsamfund og frivillighed. Med det politiske fokus følger flere muligheder for at udvikle dit arbejdsfelt, få flere med og bygge nye broer. Der er derfor mange fordele ved et godt samarbejde med politikere, da det kan åbne mange døre i kommunen. Du skal dog altid holde dig for øje, at du ikke kommer til at bryde faste strukturer og arbejdsgange, som kan gøre dig og din funktion



sårbar ved kritik. For at undgå dette er det vigtigt, at du taler med din leder om dit direkte samarbejde med politikerne. Og sikre dig, at politikerne ved, at du taler om jeres samarbejde med din leder. Kun derved kan du forebygge at komme i klemme mellem det politiske niveau og det administrative niveau.


Selv om du som medarbejder sjældent har direkte kontakt til kommunalbestyrelsen, er der mange måder, hvorpå din funktion og viden kan gøres relevant på det politiske og strategiske område. Først og fremmest kan du gøre dig umage for at følge med i, hvad der sker i de politiske diskussioner på dit område. Dette kan du gøre ved at følge med i lokalmedierne, ved at læse politiske referater og dagsordner samt taler og læserbreve mv. fra relevante politikere. Tal evt. med din leder om, hvordan du skal fortolke indholdet og det politiske spil. Ligesom med din ledelse kan du spille dig selv relevant ind i de sager og spørgsmål, politikerne er optagede af. Du kan også konkret gøre din lokalpolitiker opmærksom på dit arbejdsfelt. Du kan finde anledninger – fx dialogmøder og Frivillig Fredag til at invitere din lokalpolitiker med ud i den frivillige verden og derved få skabt opmærksomhed på din rolle i samarbejdet mellem kommunen og den frivillige verden. Målet er ikke, at du skal bruge alt din energi på det politiske niveau, men det kan være en fordel, hvis du som frivilligkonsulent er opmærksom på at inddrage de lokale politikere i det omfang, det giver mening – ligesom med din nærmeste leder.

” *Ledelsen er min vigtigste samarbejdspartner, fordi jeg som kommunal ansat er 100 % afhængig af opbakning fra min ledelse ift. beslutninger og kerneopgaver. Desuden har jeg behov for politisk tilkendegivelse ift. at etablere formelle samarbejdsaftaler mellem kommune og aktører i den frivillige sektor.*

Den frivillige verden

Foreningerne, ildsjælene, de enkelte frivillige, klubber, netværk – ja, kort sagt alt det som udgør den frivillige verden i din kommune er selvsagt vigtige samarbejdspartnere. Uden frivillige og foreninger – intet samarbejde. Du er ansat som kommunens ambassadør og frontløber ud i den frivillige verden.

” *De frivillige aktører skal kunne se sig selv i det, kommunen gerne vil have dem til at deltage i - kan de ikke det, så er der ingen frivillige.*




Første skridt til at styrke samarbejdet med den frivillige verden er et godt overblik over foreningslivet og de frivillige i din kommune. Der vil afhængig af din kommunes størrelse være flere hundrede foreninger, som du på den ene eller anden måde har en interesse i at samarbejde med. Foreningerne er vidt forskellige både i deres størrelse, historie, frivillig- og medlemssammensætning og formål. Du skal først og fremmest kende og forstå den frivillige verden i din kommune.

Den frivillige verden består ikke kun af etablerede foreninger, men især også af frivillige, ildsjæle eller aktive medborgere, som ikke nødvendigvis er en del af en forening – eller en del af rigtigt mange foreninger. De kan ofte have stor betydning i den lokale frivillige verden. Du skal derfor ikke kun orientere og engagere dig på foreningsniveau, men også på individniveau i den frivillige verden. Lokale ildsjæle, nøglepersoner eller 'Tordenskjolds soldater'. Denne type frivillige kan være en helt særlig samarbejdspartner for dig, fordi de kan have lettere ved at bidrage til aktiviteter end store og nogen gange mere traditionsbundne foreninger. Denne type frivillige tager ofte et stort ansvar og kan være en betydelig hjælp for dig som frivilligkonsulent. Det er dog vigtigt at have øje for, hvornår du skal tage styring og give slip, så du hverken kvæler engagementet eller lader aktiviteten sejle sin egen sø.

Foreningerne og de frivillige har vidt forskellige tilgange og holdninger til kommunen som samarbejdspartner. Nogle har stor interesse for at udvide samarbejdet – andre er mere skeptiske eller ser ikke fordele i et samarbejde med kommunen. Nogle er tæt knyttet til en landsorganisation, som lægger strategier og rammer for de lokale aktiviteter. Andre former selv de lokale indsatser og aktiviteter. Uanset hvad skal du kunne møde dem i øjenhøjde med respekt, anerkendelse og oprigtig interesse for deres virkelighed. Du skal forstå, hvad den frivillige indsats er motiveret af, og hvordan foreninger og organisationer fungerer i praksis. Måske har du allerede viden med dig – måske skal du gå nysgerrigt på opdagelse i den frivillige verden. Uanset hvad vil du blive overrasket over, hvor mange forskellige fællesskaber, historier og interesser der er i spil.

Som frivilligkonsulent er du brobyggeren, der kan bygge bro fra en sag eller interesse i den frivillige verden og til kommunale dagsordener eller indsatser. Men du kan også bygge bro den anden vej: fra kommunale dagsordener, satsningsområder og indsatser og ud i den frivillige verden. Du står ofte med den udfordring at skulle motivere den frivillige verden til at arbejde med eller direkte bidrage til forskellige indsatser – uden penge og uden ret meget formel magt. Du skal kunne skabe motivation gennem netværk, ved at finde fælles dagsordener, skabe nye forbindelser og se muligheder for fælles fodslag. Derfor bliver facilitering, brobygning og de fire roller, som er beskrevet i kapitel 2 helt centrale i dit arbejde.

” *Civilsamfundet og græsroddernes tilstand og trivsel er afgørende for udvikling, brobygning og samarbejde.*



Selv om du har en position som facilitator, må du aldrig glemme, at du er ansat i kommunen og altid i sidste ende repræsenterer din arbejdsgiver. Selv om dit netværk kan være nok så tæt med mange personer i den frivillige verden, og du på mange måder befinder dig rigtigt godt i de sammenhænge, er du formelt set ikke en del af den verden. Du er altid kommunens repræsentant uanset hvad – også når der træffes ubehagelige eller uforståelige beslutninger. Der er sager, du kan udtale dig om, og andre du må holde for dig selv. Der er nogle ting, du kan ændre på, og andre du ikke kan. Oftest oparbejder frivilligkonsulenten over tid en evne til at arbejde i og endda få det bedste ud af denne balance: at have førstehåndsviden om, hvordan borgerne og den frivillige verden tænker og at kunne arbejde for at tilvejebringe hensigtsmæssige beslutninger i kommunen. Kort sagt at kunne bygge broer uden at brænde den platform, du selv står på.

Frivilligcentre

Et frivilligcenter er en meget vigtig samarbejdspartner for en frivilligkonsulent. Pt. findes der frivilligcentre i 65 danske kommuner. Nogle kommuner prioriterer både at støtte et frivilligcenter og have en frivilligkonsulent ansat. Andre prioriterer kun en af delene.


Et frivilligcenter støtter, synliggør, udvikler og fremmer frivilligheden og foreningslivet². Frivilligcentrene formidler frivillige og borgere til foreninger og frivillige initiativer, synliggør den frivillige indsats og yder rådgivning og konsulentbistand til lokale foreninger og frivillige initiativer i kommunen. Frivilligcentrene er derfor en tæt sparringspartner for lokale frivillige og foreninger i din kommune. De har tæt kontakt med foreningslivet og det frivillige engagement og har derfor oftest fingeren på 'frivillighedspulsen'.

Langt de fleste frivilligcentre er selv organiserede som foreninger eller selvejende institutioner med deres egen bestyrelse bestående blandt andet af repræsentanter fra den lokale frivillige verden. Finansieringen til frivilligcentrene kommer fra en statslig pulje, der har krav om kommunal medfinansiering. Enkelte frivilligcentre er organiserede som kommunale institutioner og er udelukkende kommunalt finansierede. Frivilligcentrene har ofte kun en eller få ansatte, og det er meget forskelligt, hvilke typer ansættelse de har, og delvist også hvilke opgaver de udfører. Listen over opgaver, som en frivilligcenterleder skal løse, er meget lang – lige fra håndholdt støtte til foreningerne lokalt til store arrangementer og initiativer.

Samarbejdet mellem kommunen og frivilligcentret er forskelligt fra sted til sted. Nogle steder er der et tæt samarbejde og løbende koordinering; andre steder er samarbejdet mere formelt. CFSA's Frivilligrapport viser, at kommunerne selv angiver, at de primært samarbejder med frivilligcentrene om brobygning mellem foreninger og kommunen, fælles aktiviteter og om henvisning af borgere, som vil være frivillige³. Rapporten viser også, at over halvdelen af kommunerne angiver, at de samarbejder mere med frivilligcentrene end tidligere.

2 Læs mere om frivilligcentrene på frise.dk

3 'Tal om frivillighed i Danmark, Frivilligrapport 2016-2018'. Center for Frivilligt Socialt Arbejde 2018:71-72.



Hvis der er et frivilligcenter i din kommune, er der god mulighed for, at lederen af frivilligcentret kan blive en af dine nærmeste samarbejds- og sparringspartnere. I praksis kan der indimellem være et overlap mellem de opgaver, I løser. Som udgangspunkt fortæller de fleste frivilligkonsulenter, at de sammen med frivilligcentret adskiller deres arbejdsfelter og opgaver ved at tydeliggøre de to forskellige positioner: Frivilligcentret er placeret i den frivillige verden og bygger derfra bro til kommunen. Frivilligkonsulenten er placeret i kommunen og bygger derfra bro til den frivillige verden. Det giver to forskellige afsæt for at arbejde med frivillighed og samarbejde.


” *Jeg kører parløb med lederen af vores frivilligcenter. I alle de her år jeg har været på området, har vi arbejdet tæt sammen, så sparring med lederen af frivilligcentret er afgørende. Lederen af frivilligcentret er nok tæt på at være min tætteste kollega, selv om vi reelt ikke er kollegaer. Jeg har kendskabet til kommunen, og hun har til alle de frivillige foreninger, og når et behov opstår, så binder vi det sammen.*

Som frivilligkonsulent er det derfor afgørende, at du prioriterer at skabe en god relation til frivilligcentret – både centrets bestyrelse og den ansatte leder. Selv om I har to forskellige positioner, har I også et stort overlap i mål – og kan sammen nå rigtig langt. Sidder du som frivilligkonsulent i en kommune uden et frivilligcenter, vil du ofte i praksis løfte en eller flere af frivilligcentrets roller og opgaver over for de lokale foreninger. Udover at det er meget tidskrævende at varetage de foreningsnære opgaver, som et frivilligcenter tager i andre kommuner, kan det i konfliktsituationer være en udfordring både at støtte de lokale foreninger og arbejde for de kommunale mål for samarbejdet. Dette afsnit kan være en anledning til at afsøge mulighederne for at få oprettet et frivilligcenter i din kommune. Børne- og Socialministeriet har i en årrække løbende støttet oprettelsen af frivilligcentre i danske kommuner, og Frise (Frivilligcentre og Selvhjælp Danmark) rådgiver om oprettelsen af nye frivilligcentre.

Frivilligråd

Seneste opgørelse viser, at der findes et lokalt frivilligråd i 45% af de danske kommuner⁴. Et frivilligråd er et officielt, men ikke lovpligtigt samarbejdsorgan mellem foreninger og kommune. Det kan bestå af medlemmer fra den frivillige verden alene eller af repræsentanter for både foreninger og kommune.

⁴ 'Tal om frivillighed i Danmark, Frivilligrapport 2016-2018'. Center for Frivilligt Socialt Arbejde 2018:71-72.



Der eksisterer ikke særlige retningslinjer for, hvordan et frivilligråd skal fungere, være opbygget, eller hvad de skal beskæftige sig med. Frivilligrådene rundt omkring har vidt forskellig historik og sammensætning. Nogle steder har de lokale frivillige foreninger taget initiativet til et frivilligråd, som kan repræsentere foreningerne samlet over for kommunen. Andre steder har kommunen taget initiativet til at starte et frivilligråd og ønsker, at det skal være et samarbejdsforum, hvor kommune og foreninger mødes. Endeligt kan frivilligråd og frivilligcenter være tæt sammensmeltet.

Et frivilligråd drøfter overordnet emner i samarbejdsfeltet mellem kommune og den lokale frivillige verden. Konkret kan opgaverne være vidt forskellige: indstille ansøgninger til §18, dele viden, være høringspart for kommunen og fungere som interessevaretager, talerør og paraplyorganisation for de lokale foreninger. Flere frivilligkonsulenter fortæller, at det dog kan være svært for frivilligråd at finde og bevare fokus over tid. Det kan være en udfordring at rekruttere frivillige til rådet og at finde på meningsfulde emner at sætte på dagsordenen, når der ikke skal udformes en ny frivilligpolitik eller uddeles §18 midler.


Som frivilligkonsulent kan det være din opgave at være sekretær for frivilligrådet eller direkte sidde med som repræsentant for kommunen i rådet. Uanset hvad er et eventuelt frivilligråd en vigtig samarbejdspartner for dig i dit arbejde.

De lokale medier

At være frivilligkonsulent kræver en sans for kommunikation og markedsføring. Det handler på den ene side om at kunne skabe opmærksomhed og inddrage borgere bredt i aktiviteter og arrangementer i foreninger og kommunen. At opfordre kommunens borgere til at deltage som medlemmer, brugere og frivillige i tilbud og arrangementer – eller hjælpe foreningerne med at gøre dette selv.

På den anden side handler kommunikation for dig som frivilligkonsulent om at skabe synlighed og opmærksomhed hos lokalpolitikere, kommunens medarbejdere, frivillige og borgere om dit arbejde og dine mål om at styrke samarbejdet på tværs af den frivillige verden og kommunen. At få en historie i lokalavisen skaber opmærksomhed omkring den lokale frivillige verden og dit arbejde – og kan være med til at åbne nye døre for at skabe samarbejde på andre områder i kommunen eller involvere politikerne mere på området. Husk altid at tale med din leder om dit samarbejde med medierne, og hvad der bliver skrevet - inden det er for sent, og deadline for rettelser er overskredet.

I mange kommuner er der en eller flere lokale aviser, som løbende dækker lokalstof og nyheder. En god måde at skabe opmærksomhed om både den frivillige verden i kommunen og din indsats som frivilligkonsulent er gennem de lokale og regionale medier. Der er gode muligheder for at vække journalistens nysgerrighed for at dække den gode historie, når der er større arrangementer, eller når frivillige i hverdagen gør en forskel. Derfor kan det godt betale sig at investere i at opbygge en relation til din lokalavis – og den eller de journalister, som skriver om lokalstof. Tal med kommunens kommunikationsfolk om, hvordan du tiltrækker mediernes opmærksomhed og husk, at du skal holde dig inden for kommunens pressepolitik. Nogen gange kan der kan være brug for præcise pressemeddelelser med letforståelig tekst, billeder og udtalelser fra frivillige, som er klar til at blive til en artikel. I



andre tilfælde kan der være en mere dybdegående historie, hvor journalisten måske hellere vil lægge sit eget snit på historien. I dit job er der masser af gode og vedkommende historier, som du - evt. med hjælp fra jeres kommunikationsfolk - kan formidle på kommunens sociale medier, hjemmeside, intranet mv. Hvis din historie har sjove aktiviteter med gode billeder, kan I også kontakte lokale og regionale TV-stationer.


Erhvervslivet i dit lokalområde

Mange frivilligkonsulenter har et godt samarbejde med det lokale erhvervsliv i kommunen. For nogle frivilligkonsulenter indeholder deres job- og målbeskrivelse en forventning om, at de også inddrager - og forsøger at engagere - lokale virksomheder i samarbejdet. For andre bliver potentialerne i samarbejdet med erhvervslivet først tydelige, når eksempelvis større arrangementer eller projekter skal i gang, og butikker, handelsstandforeningen eller lokale virksomheder tilbyder at bidrage.

Oftest har samarbejdet med erhvervslivet i første omgang et fokus på økonomisk støtte. Fra starten ser de fleste muligheden for, at lokale virksomheder og butikker kan bidrage økonomisk til forskellige foreninger, arrangementer og aktiviteter. Sponsorat-tanken ligger oftest først for - både for foreninger og for mange virksomheder. Mange frivilligkonsulenter fortæller, at de har succes med at skabe samarbejder, der ikke er sponsorater, for mange virksomheder har gode muligheder for at støtte med andet end penge. Det kan være, at virksomheden kan bidrage med noget af det, de producerer eller sælger. Virksomhederne kan måske donere udstyr, møbler eller lignende, som de alligevel ikke har brug for. Du kan også høre, om en virksomhed eller en butik har et lokale, som en forening må låne til møder, aktiviteter eller som lager.

I erhvervslivet kan der også ligge et frivilligt potentiale. Mange ledere og ansatte i virksomheder vil rigtigt gerne gøre en forskel i praksis. Ikke nødvendigvis ved at sponsorere økonomisk, men ved selv at engagere sig aktivt i en sag. I virksomhedsverdenen taler mange om CSR - Cooperate Social Responsibility og Cooperate Voluntering/Employee Voluntering. Arbejder du i en kommune, hvor der er store og internationale virksomheder, vil de kunne genkende sådanne begreber og måske ligefrem aktivt arbejde med og have strategier på områder. Tænk over, hvordan du i dialog med virksomhederne kan tale dig ind i sådanne mål og strategier.

Mindre virksomheder kan uden at opsætte deciderede mål eller brug af engelske begreber have samme lyst til at bidrage. For dem handler det typisk om at støtte arrangementer lokalt, bidrage til et godt lokalsamfund for alle og skabe liv i byen - eller blot gøre en forskel for en god sag. Ledere og medarbejdere fra både store og små virksomheder kan bidrage både som praktiske hænder, men også i høj grad med deres faglige viden og erfaring. Bankens medarbejdere er gode til gældsrådgivning, bagersvenden kan vise børn, hvordan man bager, direktøren kan give en foreningsformand sparring om ledelse osv. Mulighederne er mange.



Derfor er erhvervslivet også en vigtig samarbejdspartner for dig. Det kan være, at det er gennem et erhvervsråd, handelsstandsforening, klubber og loger eller gennem netværk til særlige virksomheder, at du finder de rigtige samarbejdspartnere. Uanset hvad skal du her – lige som i forhold til den frivillige verden – bruge dine evner som brobygger og skabe gode relationer og netværk ude blandt virksomhederne.

Andre: Uddannelsesinstitutioner, sundhedsvæsenet og kirkerne

I næsten alle kommuner findes en eller flere typer af uddannelsesinstitutioner. Er du så heldig at arbejde i en studieby, er der ofte flere former for uddannelsesinstitutioner som fx en professionshøjskole eller universitet. I studiebyerne er der et stort potentiale for at arbejde sammen med uddannelsesstederne om konkrete projekter, men også om at gøre frivilligheden relevant for de studerende. Det kan både være ved at forsøge at rekruttere frivillige blandt de studerende, men også ved at samarbejde om forskellige projekter og opgaver, hvor de studerende i deres uddannelse arbejder med frivillighed eller konkret samarbejder med lokale foreninger. Her kan du også være brobygger og skabe relevante resultater for samarbejdet mellem den frivillige verden og det offentlige.

I kommuner uden videregående uddannelsesinstitutioner vil der for det meste være en eller flere ungdomsuddannelser – gymnasium, en handelsskole, en teknisk skole osv. Her er der ligesom på de videregående uddannelser også mulighed for at rekruttere frivillige – dog med det forbehold, at de unge er yngre og kan have en tidshorison, som er afgrænset af, at de lige om lidt skal videre til en studieby. Alligevel lykkes mange frivilligkonsulenter at involvere ungdomsuddannelserne i aktiviteter og arrangementer lokalt.

Store arbejdspladser som sygehusene, specialiserede tilbud og særligt hospice kan også være relevante samarbejdspartnere for dig. Hospice har i mange år arbejdet med frivilligheden, mens sygehuse og specialiserede tilbud i disse år i stigende grad interesserer sig for frivilligheden. Mange steder er der fokus på at rekruttere frivillige til afdelinger og specifikke opgaver. Flere og flere steder ansættes frivilligkoordinatorer på sygehusene til også at samarbejde ud i lokalsamfundet. Som frivilligkonsulent kan sygehuse, specialiserede tilbud og hospice være relevante samarbejdspartnere, selv om de ikke er kommunale institutioner.

Mange frivilligkonsulenter har derudover et godt samarbejde med sognekirkerne, eventuelle frikirker og trossamfund i kommunen. Både folkekirker, frikirker og trossamfund kan have forskellige frivillige indsatser som våge- eller besøgstjeneste, arrangementer og tilbud særligt for udsatte eller ensomme borgere. De fleste af tilbuddene er drevet af frivillige – enten direkte organiseret i kirken, under menighedsrådet eller som små selvstændige grupper, netværk eller foreninger. I sognekirkerne og i nogle kristne frikirker betegnes det frivillige sociale arbejde som diakoni.

CFSA har i forbindelse med et projekt om samarbejdet mellem Folkekirken og de danske kommuner undersøgt, i hvor høj grad de samarbejder, og hvilke muligheder og potentielle barrierer der findes i samarbejdet. CFSA's undersøgelse viste også, at der er gensidige forestillinger om hinanden, som kan virke som barriere for øget samarbejde. At facilitere møder og dialog skaber grobund for mere samarbejde til gavn for udsatte familier og borgere⁵.

Andre frivilligkonsulenter

Sidst, men ikke mindst opdager du i jobbet som frivilligkonsulent, at nogle af de bedste og vigtigste sparringspartnere er dine kollegaer i de andre kommuner. Siden CFSA i 2007 startede et netværk for 'kommunalt ansatte med kontakt til det frivillige sociale arbejde' har det været en platform for vidensdeling, erfaringsudveksling og støtte medlemmerne imellem. Der er rigtig meget at hente hos dine kollegaer i andre kommuner, som ofte har oplevet de samme udfordringer og frustrationer som dig.

MØD EN FRIVILLIGKONSULENT

Ken

Navn: Ken Nielsen
Uddannelse: Socialrådgiver, proceskonsulent og projektleder
Kommune: Aalborg
Placering: Center for Tværfaglig Forebyggelse
(Familie- og Beskæftigelsesforvaltningen)



Hvorfor valgte du at blive frivilligkonsulent?

Som socialrådgiver følte jeg ofte mig begrænset af myndighedsområdets foranstaltningstænkning. Ofte kommer fagpersoner til at stirre sig blind på foranstaltninger defineret i forskellige lovgivninger i stedet for at se på borgeren. Som frivilligkonsulent er det fedt at kunne arbejde med begreber som stærke fællesskaber, medborgerskab og inklusion. Alt det myndighedsområdet ikke kan, og som dermed bliver et fantastisk supplement til den offentlige sektors kerneområde.

Fagligt interesserer jeg mig meget for at arbejde med processer, og det passer godt med rollen som frivilligkonsulent. Jeg kan lide at bevæge mig mellem forskellige perspektiver og få dem til at gå op i en højere enhed.



⁵ Se rapporten: 'Jeg tror simpelthen, at barriererne ligger mellem ørerne. En undersøgelse af samarbejdet mellem kommuner og sognekirker på det frivillige sociale område'. Udarbejdet af Center for Frivilligt Socialt Arbejde for Folkekirkens Uddannelses- og Videnscenter 2017.

Hvad driver dig i dit arbejde som frivilligkonsulent?

Jeg trives i rollen som den, der skal styre processen sikkert i havn på en måde, hvor alle aktørerne har en oplevelse af, at de har vundet noget på samarbejdet. Målet er, at det skal give mening både for borgeren, den frivillige og fagområdet. Det giver mig energi, når det lykkes.

Hvilke faglige kompetencer kendetegner efter din mening frivilligkonsulentens rolle?

Generelt er begreber som facilitering og koordinering ret afgørende kompetencer. Gerne med udgangspunkt i aktionslæring. Det at kunne arbejde i og med processer er ret væsentligt både personlig og fagligt. Dernæst er det vigtigt at kunne bevæge sig i og forstå forskellige perspektiver. Samtidig skal du kunne kommunikere i mange forskellige sammenhænge og med mange typer mennesker, der har forskellige behov. Endelig er du som frivilligkonsulent også nødt til finde en balance mellem at turde give slip og at tage styringen.

Kan du give et godt råd til andre frivilligkonsulenter på baggrund af dine erfaringer?

Hav tålmodighed. Og så er det godt at øve sig i at finde retning, også når du ikke kender resultatet på forhånd.

HVORDAN SKAL JEG PRIORITERE MINE RESSOURCER PÅ MINE SAMARBEJDSPARTNERE?

Som frivilligkonsulent har du rigtig mange samarbejdspartnere, som alle er mere eller mindre afgørende for dit arbejde. Men hvem er vigtigst at prioritere? Når vi spørger frivilligkonsulenterne i CFSA's netværk svarer størstedelen, at det er aktørerne i den frivillige verden, som er vigtigst. Men de understreger også, at der er meget vigtigt for dem at have gode samarbejdsrelationer på tværs af kommunen og ikke mindst sikre, at de arbejder i overensstemmelse med kommunens politik og prioriteringer.

Sorteret efter vigtighed vil den typiske frivilligkonsulents samarbejdskort se ud som i modellen på næste side, hvor størrelsen af boblen indikerer, hvor stor en rolle samarbejdspartneren spiller.

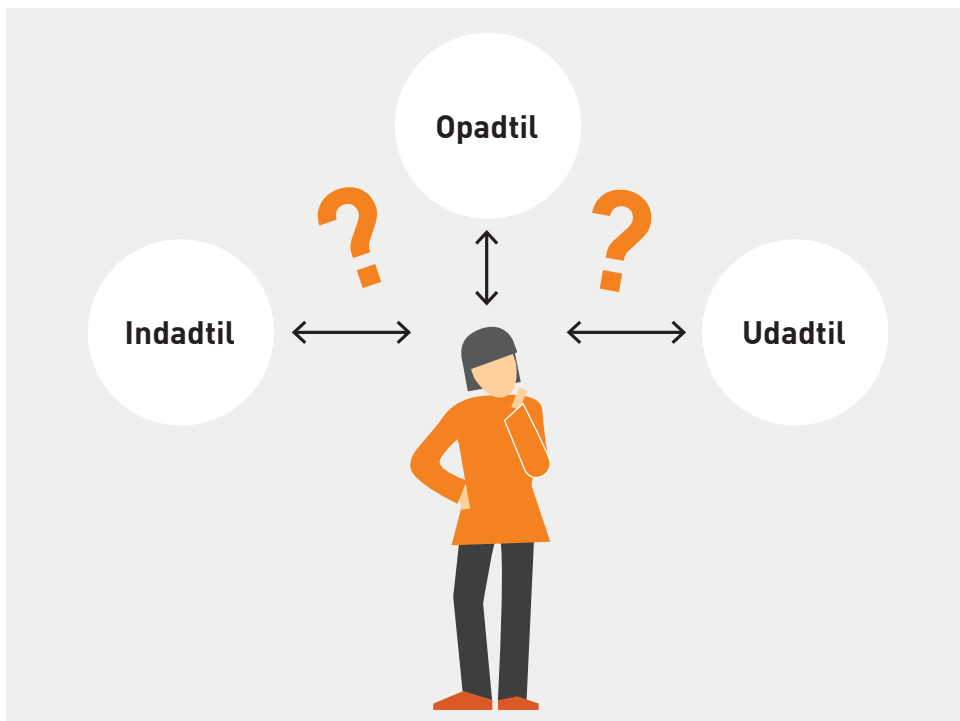
Frivilligkonsulentens typiske samarbejdspartnere



Det kan være en god idé, at du selv kortlægger potentielle samarbejdspartnere både i kommunen og i civilsamfundet. Det kan hjælpe dig med at prioritere dit netværksarbejde, når du har overblik over, hvem der kan hjælpe dig med at nå i mål med hvad. Det kan også give dig et overblik over, hvilke opgaver du lettest kan nå i mål med, fordi du allerede har et brugbart netværk – og hvad der kommer til at tage længere tid, fordi du skal opbygge helt nye netværk.

Dilemmaet handler ofte om, at du som frivilligkonsulent overordnet set er udspændt mellem samarbejdspartnere i tre retninger:

- **Udadtil** – den frivillige verden, erhvervslivet, de lokale medier, uddannelsesinstitutioner osv.
- **Indadtil** – dine kollegaer bredt i kommunen. Medarbejdere og ledere på andre områder
- **Opadtil** – den politiske og administrative ledelse i kommunen.



Prioriteringen af, hvor du skal lægge dine kræfter, vil typisk være styret af, hvad der strategisk er bedst for dine mål og de behov, de enkelte samarbejdspartnere har. Du vil sikkert opleve, at der er brug for at håndholde og være i tæt kontakt med nogle samarbejdspartnere, mens andre er mere selvkørende. Samtidig er det vigtigt, at du forholder dig bevidst og strategisk til dine samarbejdspartnere, så du ikke ender med kun at lægge dine kræfter der, hvor det falder dig mest naturligt – eller hvor der er flest, der rækker ud efter dig. De daglige prioriteringer bliver lettere jo mere erfaring, du har, men vær opmærksom på, at de skal skifte afhængigt af forandringer i både kommunen og i den lokale frivillige verden.

” Når jeg sidder og kigger tilbage, så har jeg kigget rigtigt meget på behov udadtil. Hvis jeg havde været effektiv, så havde jeg også kigget meget på behov opad i systemet. Altså, hvad er den politiske dagsorden?

Refleksion 3



Samarbejder du med de rigtige?

Når du bruger ressourcer og tid på en samarbejdspartner frem for en anden, får det betydning for relationen til andre samarbejdspartnere. Som frivilligkonsulent er du derfor nødt til at prioritere din indsats. Valget mellem og prioriteringen af samarbejdspartnere er et dilemma mange frivilligkonsulenter står med – nærmest dagligt.

Overvej:

- 1) Hvem samarbejder du med i dag? Tegn evt. et overblik som i modellen på side 68.
- 2) Hvilke samarbejdspartnere kræver mere håndholdt kontakt, og hvem kan du godt være i kontakt med på afstand?
- 3) Overvej grundigt, hvem af dine samarbejdspartnere der kan hjælpe dig til at nå dine mål og hvordan.
- 4) Er der brug for, at du prioriterer mellem dine nuværende samarbejdspartnere?

Refleksion 4



Hvordan styrker du opbakningen til dit arbejde internt i kommunen?

Uagtet at den tid, du bruger på at samarbejde med den frivillige verden, er både meningsfuld og godt givet ud, er det nødvendigt, at du også arbejder målrettet med at skabe en intern forståelse af og opbakning til kommunens samarbejde med civilsamfundet.

Dilemmaet er, at du kan være nødt til at bruge mere tid på at få opbakning til dit arbejde internt i kommunen – og at det nødvendigvis betyder, at du må nedprioritere dit brede samarbejde med den frivillige verden.

Overvej:

- 1) Hvor i kommunen har jeg brug for opbakning til mit arbejde? Ude i organisationen, hos lederne eller alle steder?
- 2) Hvem skal jeg styrke samarbejdet med for at opnå den nødvendige opbakning? Hvad kan ændres ovenfra i kommunen, og hvad skal vokse nedefra?
- 3) Hvad skal der til for at engagere interne samarbejdspartnere for at styrke kommunens samarbejde med den frivillige verden?

MØD EN FRIVILLIGKONSULENT

Ida

Navn: Ida Juhler
Uddannelse: Kandidat i Kommunikation og Geografi
Kommune: Gentofte
Placering: Stab & Udvikling i Social & Sundhed



Hvorfor valgte du at blive frivilligkonsulent?

Jeg har været i kommunen de seneste 11 år, og min stilling har udviklet sig i takt med et stigende fokus på frivillighed. Vi har som kommune en interesse i at byde frivilligheden velkommen og i at samarbejde på flere af velfærdsområderne. For at det kunne lade sig gøre, og for at den frivillige ikke skulle komme og banke på døren til børnehaven og blive mødt af 'det bruger vi ikke her', har kommunen for nogle år siden prioriteret samarbejdet med civilsamfundet. En af mine opgaver er at klæde medarbejderne på til at møde og samarbejde med frivillige.

Hvad driver dig i dit arbejde som frivilligkonsulent?

At være med til at finde nye løsninger sammen med borgerne på områder, hvor vi normalt ikke har en fiks og færdig plan. Det er også motiverende at arbejde med dialogen og samtalerne med engagerede frivillige og se, om jeg skal indtage rollen som fødsels-hjælper, brobygger, facilitator eller noget helt andet. Og det er rart at være med til at give den frivillige verden en anden oplevelse af, hvad en kommune kan og gør.

Hvilke faglige kompetencer kendetegner efter din mening frivilligkonsulentens rolle?

Lyttende. Jeg oplever, at borgerne er glade for, at de kan tale med en som mig. Jeg er ikke myndighedsperson, og jeg har ikke adgang til vores sagssystem. Jeg bruger en stor del af min arbejdstid på at lytte mig ind på, hvad borgere og frivillige brænder for. Jeg forsøger at stille afklarende spørgsmål på baggrund af min viden om kommunen og diverse frivillige aktiviteter.

Oversættelse. Jeg arbejder en del på tværs af kommunens afdelinger og institutioner. Eksempelvis havde vi en sag, hvor jeg tog en snak med en chef og nogle medarbejderne for at klæde dem på til at samarbejde med frivillige. De frivillige er her og yder et meget væsentligt supplement til kommunens opgaveløsning. Jeg gøder jorden og prøver at oversætte og bygge bro. Omvendt, når jeg så har de frivillige eller borgerne i røret, forsøger jeg at oversætte, hvilken verden de henvender sig ind i.

Kan du give et godt råd til andre frivilligkonsulenter på baggrund af dine erfaringer?

Det er vigtigt ikke at være alene om opgaven. Fortæl om dine oplevelser med at skabe til din leder og dine kollegaer. Fortæl når samarbejdet med frivillige gør en forskel, og fortæl hvor det er svært, og hvad du tror, der skal til for at løse det. Del med dine kollegaer og få dem til at tænke med i kreative løsninger. Det er vigtigt, at du som frivilligkonsulent klæder dine kollegaer – både ledere og medarbejdere – på til at samarbejde med den frivillige verden, men også tænker det politiske niveau med ind.



The background of the page is a blurred photograph of several people in a meeting or office setting. The image is overlaid with vertical bands of color: a dark brown band on the left, a red band in the center, and a dark brown band on the right. The text is white and bold, centered on the page.


KAPITEL 5

FRIVILLIG- KONSULENTENS UDFORDRINGER OG LØSNINGER

Kapitel 5.

FRIVILLIG- KONSULENTENS UDFORDRINGER – OG LØSNINGER

Selv om du har gjort dig grundige overvejelser om dine mål, opgaver og kompetencer som frivilligkonsulent, vil du alligevel løbe ind i udfordringer og dilemmaer i hverdagen. I CFSA's netværk for kommunale frivilligkonsulenter har vi identificeret en række fælles udfordringer for alle frivilligkonsulenter uafhængig af lokale forskelle. Kapitlet er tænkt som et opslagsværk, hvor du kan finde inspiration til, hvordan du kan arbejde med de udfordringer, du støder på.



Kapitlet indeholder en opsamling af frivilligkonsulentens mest almindelige udfordringer og bud på, hvordan de kan løses. Kapitlet bygger på flere temadiskussioner i netværket af frivilligkonsulenter, hvor deltagerne har drøftet problemer og udviklet bud på løsninger, og vi sætter derfor spot på seks udfordringer og giver forslag til, hvordan de kan løses.

Ingen af udfordringerne kan løses ved hurtige greb eller handlinger fra din side. Flere af udfordringerne vil altid være til stede og kan blive barrierer i din hverdag, som du må lære at arbejde med eller tro på, at barriererne og knasterne langsomt vil forsvinde, efterhånden som de gode erfaringer med den frivillige verden vil brede sig.

UDFORDRING

UKLARE RAMMER OG OPGAVER I DIT JOB SOM FRIVILLIGKONSULENT

Du vil måske kunne nikke genkendende til, at det er vanskeligt at indfri forventningerne til dine opgaver, fordi rammerne for dit job er uklare. Mange frivilligkonsulenter har ikke en velformuleret jobbeskrivelse, og derfor er det i det daglige i høj grad op til dig selv, hvordan du udfylder din rolle. En stor gennemgående udfordring er, at kommunen og den frivillige verden sjældent har samme forventninger til en opgave eller et samarbejde. Du kan derfor ende med at være spændt ud mellem begge parter vidt forskellige forventninger til, hvad du skal kunne som frivilligkonsulent, og hvad de kan forvente af dig.

” *Jeg tror, det er et vilkår med uklare rammer og opgaver. På de gode dage er uklarheden et mulighedsrum, hvor man som konsulent kan få stor indflydelse på en opgave. For at overkomme udfordringen med uklare rammer og opgaver gælder det om at være i dialog med dem, der ved noget om og/eller er involveret i sagen.*

Selv om den oplagte løsning kan være at skabe mere klare rammer og opgavebeskrivelser, erfarer mange frivilligkonsulenter, at uklare rammer også kan give muligheder. Det giver udfordringen en dobbelthed, fordi de uklare rammer både kan skabe usikkerhed og diffuse forventninger og samtidig give dig gode muligheder for selv at præge dine opgaver. For at lykkes som frivilligkonsulent har du brug for mere agilitet og færre faste opgaver end mange af dine kollegaer. Uklare rammer kan give en større grad af frihed og autonomi for dig i hverdagen, men kan også være forvirrende og gøre det svært at prioritere dine opgaver og vise, hvilke mål du har opnået.



Det kan du gøre...

Det er en fordel som minimum at have en generel funktionsbeskrivelse af dit stilling. CFSA's erfaring er, at en funktionsbeskrivelse giver et godt afsæt for dialog med din leder om krav og forventninger til din stilling, og hvordan du skal leve op til dem. Det er også en anledning til at tale om, hvordan lederen bedst kan understøtte dig, og om du mangler kompetencer og ressourcer for at kunne løse opgaverne.

Der kan være mange fordele i, at du hvert år aftaler dine opgaver og mål, så du har et godt overblik over, hvad din leder forventer af dig. Derved vil du vide, hvad du skal prioritere efter, og hvad din indsats vurderes på. Men der kan også være brug for at tale med din leder om fordelene ved, at du ikke har så præcise mål og krav, og du derved kan arbejde mere frit og autonomt.

Hvis det er svært at komme i gang, så tænk over, hvad der skulle stå i et jobslag om din egen stilling. Du kan også lave et mindmap eller en logbog over dine opgaver.

Til inspiration er her forslag til punkter i en overordnet funktionsbeskrivelse:

- Baggrund: Titel og organisatorisk placering
- Kobling: Politikker, strategier mv., som min funktion og opgaver hører under, ophæng til politisk udvalg.
- Rollen: Kerneformålet i min funktion, kompetencer – faglige og personlige – i funktionen
- Opgaver: Mine overordnede ansvarsområder, konkrete opgaver jeg skal varetage, interne og eksterne opgaver jeg løser.
- Mål: Primære formål med mine opgaver minimum et år frem, hvad skal jeg opnå det kommende år, hvilke mål jeg skal søge at opnå de kommende 3-4 år
- Mandat: Hvad er mit mandat, og hvor autonomt kan jeg arbejde.
- Ansvar: Præciser hvilket økonomisk ansvar du har, og hvilke driftsopgaver du skal varetage.
- Samarbejdspartnere: Samarbejdspartnere – internt og eksternt
- Leder: Aftaler for samarbejde, sparring, opfølgning og dialog

Husk at skrive, hvornår I skal revidere beskrivelsen evt. til næste MUS samtale.

Hvis din leder ikke synes, det er relevant, eller at din organisation ikke har tradition for funktionsbeskrivelser, vil vi i CFSA anbefale, at du udarbejder dit eget bud evt. med sparring fra en god kollega. Derefter kan du bede om feedback fra din leder evt. til din MUS samtale.

UDFORDRING

DER ER IKKE NOK POLITISK OG LEDELSES- MÆSSIGT FOKUS PÅ SAMARBEJDET MED DEN FRIVILLIGE VERDEN

Som frivilligkonsulent er du ekspert på dit område – i nogle kommuner vil du ligefrem være den eneste, der arbejder med frivilligheden på social- og sundhedsområdet. At være ekspert giver dig mange fordele, fordi du kender det felt, du arbejder indenfor, og fordi du ved, hvad det kræver at skabe gode samarbejder mellem kommunen og den frivillige verden. Selv om du hurtigt ville kunne fremhæve fordelene ved mere samarbejde med den frivillige verden, er det ikke ensbetydende med, at selv samme fordele også bliver prioriteret højt i de overordnede politiske og ledelsesmæssige niveauer i kommunen. Som vi har beskrevet løbende i bogen, er det vigtigt med klar politisk opbakning til, at kommunen skal øge samarbejdet med civilsamfundet. I kommuner, hvor frivilligkonsulenten ikke oplever klar politisk interesse, kan det virke uoverskueligt at få sat samarbejdet højt op på den politiske dagsorden.

” *Det handler om at tydeliggøre internt, hvordan de frivillige bidrager til og understøtter det kommunale arbejde. Jeg skal vise medarbejdere, ledere og politikere, hvordan de frivillige kan være med til at gøre en positiv forskel.*

I dit job handler det om, at der ovenfra i kommunen skal skabes fokus på frivilligheden og samarbejdet, for at du kan lykkes i din rolle som frivilligkonsulent. Der skal politisk og strategisk sættes på området. Måske kan det virke overvældende at skulle 'råbe op' om mere samarbejde med den frivillige verden til både politikere og ledere, og det kan også være en svær opgave at løfte alene. For at fange politikernes og direktionens opmærksomhed og få skabt fokus på frivilligheden, er det derfor nødvendigt, at du som frivilligkonsulent kan sætte dig ind i deres virkelighed. For dig er samarbejdet med den frivillige verden på det sociale område selvfølgelig alfa og omega. Det er her, du har din faglighed, og det er her du har din ekspertise. Politikere eller ledere deler med al sandsynlighed hverken din faglighed eller ekspertise på lige netop dette område. Det er afgørende, at du som frivilligkonsulent anerkender dette og gør dig umage med at tale dig ind i deres prioriteter, sprogbrug og derved skaber mening i deres virkelighed.



Det kan du gøre...

Lige som med mange andre områder er det svært at få skabt opmærksomhed om et emne, som politikere og topledelsen ikke oplever er en brændende platform eller lovpligtigt. Som frivilligkonsulent har du dog flere fordele: Frivilligområdet er i vælten, og selv Dronningen og statsministeren taler om frivillighedens betydning. Kommunernes Landsforening (KL) har sat frivilligheden på den landsdækkende kommunale dagsorden, og ikke mindst er langt de fleste kommunalpolitikere grundlæggende positive over for frivillige og ønsker et aktivt civilsamfund i kommunen.

Forslag til at være med til at skærpe kommunalpolitikernes interesse kunne være:

- Opsøg løbende viden om, hvilke velfærdsemner og målgrupper de politiske udvalg og borgmesteren er optaget af, og om det er relevant at inddrage et frivillighedsperspektiv. Lyt efter, hvad politikerne efterspørger.
- Spil ind med relevante data, viden og analyser om kommuners samarbejde med den frivillige verden i projekter, notater, indstillinger, taler mv., som politikerne skal behandle. Tilbyd gode cases og sjove citater, som kan give liv til borgmesterens og udvalgsformænds taler og artikler.
- Brug anledninger som uddeling af §18 midler til at sætte samarbejde med den frivillige verden på dagsordenen. Foreslå, at kommunen – evt. sammen med de lokale frivilligråd – laver et åbent uddeling af §18 midler-møde. Indstil, at kommunen stifter en pris for 'årets frivillig', som udvalget og/eller frivilligrådet vælger og som borgmesteren uddeler.
- Tal med borgmestersekretariatet, om politikerne vil besøge foreninger, fællesskaber og velfærdstilbud, hvor de kan opleve frivilligheden i praksis. Tal med foreninger og frivilligcentret om at invitere politikere på besøg til rundvisninger eller tale til særlige events.
- Få borgere, der har gavn af samarbejdet/samskabelsen, til at fortælle om betydningen af den frivillige indsats til dine kollegaer i kommunen.
- Foreslå, at politiske møder, høringer og borgermøder foregår i fx et frivilligcenter, hos en frivillig forening eller i en genbrugsbutik.
- Skab et godt samarbejde med jeres lokale medier om omtale af events i civilsamfundet og læg selv tekster og billeder på sociale medier og intranettet.

Vær tålmodig og husk, at alle forandringer tager tid - og du er frontløber for frivillighed!

UDFORDRING

HVORDAN KOORDINERER VI PÅ TVÆRS AF ORGANISATIONEN OG SKABER EJERSKAB FOR FRIVILLIGHEDSPOLITIKKEN PÅ ALLE FORVALTNINGSOMRÅDER?

Internt i kommunen har du et stort arbejde i at udbrede kendskabet til og mulighederne i at samarbejde med den frivillige verden. Som frivilligkonsulenterne ofte siger: 'at kommunen er frivilligparat'. Det er vigtigt at udbrede kendskabet til, hvordan forvaltningerne kan gøre brug af dine kompetencer som frivilligkonsulent. For selv om din kommune har en frivilligpolitik eller -strategi, er det langt fra det samme, som at alle forvaltninger og ledelsesniveauer i kommunen er opmærksomme på, hvordan de kan bidrage til at styrke samarbejdet med den frivillige verden. Ofte tiltrækker samarbejdet med foreninger og civilsamfund sig størst opmærksomhed på ældre-, kultur- og fritidsområdet. Andre forvaltninger ser ikke nødvendigvis, at de kan bidrage til at indfri de politiske visioner og mål for samarbejdet med den frivillige verden.

” *Jeg tog rundt til alle forvaltninger og fortalte om politikken, og hvilken ramme vi arbejder indenfor. Det er vigtigt at give inspiration til, hvordan forvaltningerne kan arbejde konkret med politikken.*

Frivilligkonsulenten er eller bør være en afgørende brik i kommunens forsøg på at indfri den lokale frivilligpolitik/strategi, og en af dine vigtige opgaver er derfor at udbrede kendskabet til politikken til ansatte på tværs af forvaltningerne. Du skal klæde institutionsledere og kommunale kollegaer på til at se potentialet i at samarbejde med lokale foreninger og civilsamfund. Det er altid nødvendigt, at du bruger tid på, hvordan du oversætter de politiske visioner til relevante handlinger, eksempler og enkle forslag til, hvordan den konkrete forvaltning eller institution kan være med til at styrke samarbejdet med den frivillige verden.



Det kan du gøre...

For mange kommunale ledere og medarbejdere, der skal i gang med samarbejdet med frivillige, er nøglen at forstå, *hvorfor* det er vigtigt, og hvordan det gør en forskel for de borgere, de arbejder med. Hvis du møder træghed og modstand, er det vigtigt, at du er nysgerrig og især respektfuld over for årsagerne til modstanden. Du må sætte dig ind i deres opgave og virkelighed og kunne se, hvordan samarbejdet med frivillige kan give mening i deres verden. På lederniveau kan du bruge kommunens frivillighedspolitik eller andre politiske udmeldinger som løftestang for arbejdet.

Ud over at starte fra '*hvorfor* frivillighed?' fortæller erfarne frivilligkonsulenter, at det er vigtigt, at ledere og medarbejdere får egne og konkrete erfaringer med samarbejdet. Det er i hverdagen, at samarbejdet med den frivillige verden viser sin værdi. Som anbefalet i kapitel 3 kan det være en god idé at starte med de institutioner, ledere eller medarbejdere, som har lyst til at gå i gang. Det giver succeshistorier, du kan bruge andre steder. Dernæst er det vigtigt at starte i det små.

Et par andre gode forslag til, hvad du kan gøre:

- Hav øjne og ører åbne for, hvor samarbejdet med frivillige kan give mening både i institutioner, i forvaltninger, projekter og på fagområder.
- Brug succeshistorier om samarbejdet fra en institution eller projekt til både kollegaer, ledere og politikere. Synliggør, hvad frivilligheden kan give borgerne.
- Foreslå, at ledere og medarbejdere besøger konkrete frivillige aktiviteter.
- Hav redskaber og startkit klar, så det er nemt og overskueligt for institutioner og i forvaltningerne at se, hvordan de kan samarbejde med den frivillige verden.
- Opbyg et netværk, hvor ansatte kan dele erfaringer, redskaber og viden
- Vær generøs med din viden, netværk og metoder over for dine kollegaer. Sig ja til at bidrage i projekter og opgaver, så snart du tænker, din viden er relevant.
- Inddrag MED-systemet i drøftelserne af og arbejdet for at styrke kendskabet til frivillighedspolitikken.

Overvej altid grundigt dine første initiativer: Er der brug for kaffemøder, rundvisninger eller en personlig historie fra en borger, der fortæller om erfaringer med et frivilligt tilbud? Eller er det mere faglige artikler, forskning eller ekspertoplæg, der er brug for?

UDFORDRING

DER ER UREALISTISKE FORVENTNINGER OM, AT FRIVILLIGE ER SÅDAN NOGLE, DER KAN BESTILLES OG STYRES

Frivillighed kan meget, men bestilles og styres – det kan den ikke. Det ved du fra dit arbejde i hverdagen, men det er ikke utænkeligt, at du støder på holdningen i den kommunale organisation. Du møder måske også urealistiske forventninger til, hvilke opgaver frivillige kan løfte – eller har lyst til at løfte.

Samarbejdet med den frivillige verden udfordrer de traditionelle kommunale styringsmekanismer, som i høj grad har været mål- og resultatstyret. Du står som brobygger midt i et sammenstød mellem to vidt forskellige verdener: en kommunal og en frivillig verden med vidt forskellige logikker.

Ser vi på relationen mellem de to verdener i et fugleperspektiv, har den heldigvis gennem det seneste årti udviklet sig i en retning af langt mere samarbejde, forståelse og anerkendelse af hinandens værdier og styrker. Alligevel vil du også kunne se spor af, at den er undervejs, og det er vigtigt, at du er tålmodig og fortsat forsøger at understøtte den udvikling.

Traditionelt og historisk set har kløften mellem de to verdener været meget bred og dyb, og den forståelse kan stadig være forankret dybt i kommunens – og dens ledes og medarbejdes – struktur, mindset og indstilling til samarbejdet med den frivillige verden. For at du kan lykkes, er det vigtigt, at du viser, at du anerkender denne forståelse og derfor de bekymringer og forbehold, dine kollegaer har til øget samarbejde med den frivillige verden.

” Husk, at store dele af organisationen har ikke erfaringer med eller kendskab til det frivillige område. Et dialogmøde eller arrangementer med frivillige kan være med til at give et mere realistisk billede af, hvad det vil sige at samarbejde med frivillige.

Igen skal vi huske på, at du som frivilligkonsulent med al sandsynlighed er den, der er længst fremme i denne udvikling. Jo flere konkrete erfaringer I gør jer i kommunen, jo mere vil både kollegaer, ledere og politikere få en forståelse for, hvad det vil sige, at samarbejde med foreninger og civilsamfund.



Det kan du gøre...

Den vigtigste vej til mere realistiske forventninger til, hvad den frivillige verden kan, er, at ledere og medarbejdere erfarer samarbejdet med frivillige i praksis. Det betyder meget at se og opleve, hvad frivillige kan, og hvordan de gør en positiv forskel for borgerne. Praksiserfaringen nedbryder bekymring og frygt for at frivillige tager medarbejdernes arbejde og bidrager til en forståelse for frivilliges motiver og engagement.

Et andet vigtigt skridt er, at du bliver ved med at bringe det frivillige perspektiv ind i drøftelser internt i kommunen. Ikke som løsningen på alt eller som gratis hænder, men ved at formidle potentialet ved denne type fællesskaber og betydningen af mødet med det frivillige engagement for borgere i udsatte positioner.

Andre gode forslag til konkrete handlinger kan være:

- Hav en 'elevatortale' klar om frivillighedens betydning, og hvordan den frivillige verden er anderledes end kommunen. (Se evt. modellen i kapitel 2).
- Find inspirerende formuleringer og eksempler, som taler ind i de konkrete udfordringer og opgaver hos dem, du taler med.
- Brug konkrete eksempler fra andre institutioner eller kommuner, som medarbejdere kan spejle sig i og som lederne kan blive inspireret af.
- Find din egen balance i at udbrede kendskabet til den frivillige verden samtidigt med, at du ikke skaber urealistiske forventninger.
- Inddrag lederes og medarbejderes egne erfaring med at være frivillige, og bed dem om at reflektere over deres egen motivation og engagement.
- Grib enhver anledning til at skabe koblinger mellem kommunalt ansatte og frivilligheden i praksis.
- Brug samarbejdet med frivilligcentret til at skabe fælles fodslag om, hvordan den frivillige verden og frivillige aktiviteter sættes i spil i kommunen.
- Invitér ansatte ud i den frivillige verden til møder eller rundvisninger og inviter modsat frivillige ind i kommunen.

Du skal minde dine kollegaer om, at kommunen ofte ikke er hele svaret i løsningen af en udfordring.

UDFORDRING

JEG ER DEN ENESTE, DER ARBEJDER MED FRIVILLIGHED

At være frivilligkonsulent kan til tider være ensomt, hvis du er den eneste i kommunen eller i forvaltningen, der arbejder fagligt med frivillighed. Det kan betyde, at du kan komme til at føle dig meget alene, hvilket ikke er fordrende for at løse den store opgave, du står med. Og hvis du skal nå i mål med de visioner, din kommune har for samarbejdet med den frivillige verden, kan du ikke gøre det alene.

Du er som frivilligkonsulent en frontløber. Som frontløber er du udsat, da du tager de første skridt i jagten på at finde ny viden eller opdage nye løsninger på udfordringer. Du er med til at lægge de første sten i fundamentet for en kommune, der bliver bedre til at samarbejde med frivilligheden – og det er ikke altid let. Ikke desto mindre er det virkeligheden for mange frivilligkonsulenter. Du skal som frivilligkonsulent turde at stikke hovedet frem og prøve noget nyt og anderledes, som ingen andre har prøvet før. Og det kan føles ensomt.

” *Find ressourcepersoner og nogen, der brænder for frivillighed ude i organisationen, så kan du bruge dem som sparringspartnere.*

Der kan være stor værdi i at få sparring og inspiration fra frivilligkonsulenter i andre kommuner, men i dit daglige arbejde er det sjældent nok til at kunne rykke dagsordner i din egen kommune. Du har brug for alliancer og sparringspartnere flere steder i kommunen.



Det kan du gøre...

Det er ofte et vilkår for mange frivilligkonsulenter, at de arbejder alene. Hvis en kommune har flere frivilligkonsulenter ansat, er det typisk i forskellige forvaltninger, så den daglige kollegiale sparring kan være begrænset. Derfor er det CFSA's anbefaling, at du indstiller dig på at være solo på posten.

Her er en række forslag til, hvad du kan gøre for at få samarbejdspartnere:

- Tænk over, hvordan du kan dreje formidlingen af din faglighed, kompetencer og opgaver en anelse, så du giver mening og er interessante for dine kollegaer.
- Synliggør dine konkrete kompetencer i fx velfærdsudvikling, relationsskabelse, projektledelse, utraditionelle møder og eventstyring, så dine kollegaer kan se, hvordan de kan inddrage dig på deres arbejdsområder.
- Spørg dine kollegaer om deres viden og kompetencer mere bredt. Tænk over, hvor de kan bidrage til dine opgaver og mål.
- Prioriter at deltage i sociale og faglige arrangementer, selv om de måske ikke umiddelbart er relevante for dig.
- Tilbyd din hjælp til akutte praktiske opgaver, som du kan se, andre ikke kan nå og deltag derved i andre arbejdsopgaver uden at overtage dem.
- Tal med din leder, om du kan være tilknyttet et længerevarende projekt, hvor mange andre deltager, og du derved bliver en del af hverdagen i afdelingen.
- Skab et formelt eller uformelt netværk af andre i kommunen, der også er alene eller få om deres opgaver. Det kan være en udviklingskonsulent eller en projektleder mv. Selv om I ikke deler arbejdsfelt, deler I sikkert arbejdsmetoder, succesoplevelser og frustrationer.
- Opdyrk et netværk med andre i kommunen, der interesserer sig for borgerdrevet velfærdsinnovation, frivillighed, medborgerskab og borgerinddragelse.

Udover alt det, du kan gøre internt i kommunen, kan du hente værdifuld kollegial sparring og personlige/faglige netværk ved at prioritere samtaler med ansatte i frivilligcentret og frivillige organisationer, som du deler interesse med.

Du vil også få meget udbytte af at deltage i CFSA's netværk for kommunale frivilligkonsulenter, deltage i konferencer og på kurser.

UDFORDRING

JEG HAR VANSKELIGT VED AT ENGAGERE ANDRE END TORDENSKJOLDS SOLDATER OG FRYGTER, AT DE FRIVILLIGE MED TIDEN BRÆNDER UD?

Som frivilligkonsulent har du allerede – eller vil med tiden få – en tæt relation til engagerede frivillige i din kommune. Mange lokale ildsjæle bruger rigtig mange timer på frivilligt arbejde – og du møder dem sikkert også flere steder i den frivillige verden. De kan simpelthen ikke lade være med at engagere sig – Tordenskjolds soldater.

Ildsjælene er ofte gode samarbejdspartnere. De har et stort og bredt kendskab til lokalsamfundet og er dygtige til at mobilisere folk. De kan få ting til at ske. De er pligtopfyldende og påtager sig gerne et ansvar, hvis der er brug for det. Din udfordring er måske, at du kommer til at drive rovdrift på en lille gruppe af frivillige, der altid rækker hånden ud, når du har brug for hjælp. Du risikerer ganske enkelt at slide dem op, og der opstår et hul, hvis de særligt engagerede frivillige trækker sig. Denne særligt engagerede type frivillig giver en masse af sig selv, men kræver samtidig også en hel del fra dig som frivilligkonsulent. Det er din opgave at identificere, hvordan du kan give vedkommende ansvar og ejerskab, uden at det kammer over. Det kan være en svær balancegang, og det kræver tid og ressourcer fra din side at lære de lokale frivillige kræfter at kende. Med tiden vil du dog forhåbentlig erfare, at du vil kunne afgive ansvar og ejerskab til bestemte frivillige, der drives af at samle stafetten op og løbe videre med den frivillige aktivitet.

” Sørg for at have en bred vifte af tilbud, som de frivillige kan engagere sig i. Nogle vil gerne sige ja til en meget afgrænset opgave. Det kan måske også hjælpe at skelne mellem fagspecifikke frivillige og frivillige, som kan engageres i mere generelle og måske tidsafgrænsede opgaver.

Frivilligheden er nogen gange ustruktureret og flyvsk – og det skal den være. At frygte for frivilligt frafald kan næsten tage al energi fra dit arbejde. Det kan gøre det svært at acceptere, at nogle frivillige kommer og går, mens andre kan være tilknyttet en aktivitet for livet. Samtidigt kan det hul, en engageret frivillig efterlader, næsten tage luften ud af mange af dine aktiviteter og arrangementer.



Det kan du gøre...

For at undgå, at dit store relationsarbejde i den frivillige verden er spildt, er det afgørende, at du ikke stopper med at opbygge nye relationer. Du må hele tiden udbygge dit frivillige netværk i alle anledninger. Både i de etablerede foreninger, gennem frivilligcentret, til arrangementer og blandt de mere uformelle grupper og netværk. Er du i en geografisk stor kommune, skal du ydermere sørge for at have og udbygge kontakter i både små og store lokalsamfund. Du kan være næsten sikker på, at rygtet om dig og din rolle i kommunen løber forud, og at rigtigt mange hører dit navn på forhånd.

Her er idéer til inspiration:

- Husk at anerkende og rose frivillige. Tilpas anerkendelse til den enkelte.
- Tænk over, om din støtte og sparring til frivillige er varieret. Nogle foretrækker skemaer og manualer. Andre kreative processer og personlige samtaler.
- Skab relevante koblinger mellem aktører på alle områder. Du er ofte nøglen til at finde en kontakt eller en samarbejdspartner et sted, som andre ikke umiddelbart har adgang til. Nye kontakter kan aktivere ny energi for begge parter.
- Match forskellige typer af frivillige med forskellige typer af opgaver og aktiviteter.
- Husk at give plads til, at de frivillige, du samarbejder med, kan engagere sig på den måde, der passer dem bedst.
- Et tæt samarbejde med dit lokale frivilligcenter giver dig en god føling med mange af de mest aktive foreninger og engagerede frivillige i kommunen. Et godt samarbejde med lederen af frivilligcentret giver dig mulighed for bedre at bygge bro og matche samarbejdspartnere bedre.
- Bidrag til, at frivillige finder andre frivillige. De fleste danskere bliver frivillige, fordi vi kender nogle, der selv er frivillige, eller fordi vi bliver spurgt.
- Inddrag også kommunalt ansatte i at være med til at finde frivillige i fx konkrete samarbejdsprojekter. Ansatte har ofte et stærkt netværk og kender nogen, der kender nogen.
- Giv ildsjæle en stemme ind i kommunen. Find anledninger til, at de kan fortælle om deres arbejde til medarbejdere og ledere i kommunen.

Som frivilligkonsulent forstår du og arbejder hele tiden efter, at frivillige motiveres af at gøre en forskel for en sag, sammen med andre. Du kan gribe anledninger og skabe muligheder for, at det kan lade sig gøre.

AFRUNDING: FIRE BUD PÅ RETNINGER FOR FREMTIDENS FRIVILLIGKONSULENT

Med denne bog har du som læser været hele vejen rundt om frivilligkonsulentens opgaver, roller, samarbejdspartnere og udfordringer. Du har også læst, hvilke former for ledelse funktionen som frivilligkonsulent kalder på.

Bogen understreger, at samarbejdet mellem den frivillige verden og kommunerne handler om relationer og ligeværdige møder. Relationerne er, som frivilligkonsulenterne selv beskriver det, de væsentligste byggesten til at arbejde på tværs af den frivillige og kommunale verden. Derfor er kompetencer til systematisk relationsskabelse og værdiskabende og langvarig brobygning kernen i frivilligkonsulentens faglighed.

Som bogen dog også viser, handler en stor del af arbejdet for en frivilligkonsulent, ikke kun om relationer 'ud-af' kommunen, men i høj grad om relationer 'ind-ad' og på tværs af kommunen – til kollegaer, kommunale institutioner, chefer på flere niveauer og politikerne. At skabe fundamentet for, at kommunen – som en helhed og i de forskellige dele – kan samarbejde godt og meningsfuldt med personer/foreninger i den frivillige verden.

Hvor skal vi hen?

Som bogen viser, er frivilligkonsulenten katalysator for at styrke samarbejdet mellem den frivillige verden og kommunerne. De ikke blot bygger broen mellem de to parter, men er også broen, der sørger for at opretholde fokus på, hvor vigtigt samarbejdet mellem den frivillige verden og kommunerne er for at skabe velfærd, trivsel og fællesskaber for borgere - især udsatte borgere.

Brug CFSA – og få glæde af andres viden og erfaringer

Når du i praksis skal videre i dit job som frivilligkonsulent eller som en anden type konsulent med opgaver i brobygningen mellem kommune og civilsamfund, er CFSA og frivillighed.dk et godt sted at starte. Her finder du guider, artikler og publikationer om foreningsliv og frivillighed – hvoraf nogle også er direkte rettet mod kommune-området. Guiderne forklarer eksempelvis de juridiske regler for frivillige i kommuner, gode regler for uddeling af midler og meget andet. Du kan også læse mere om vores kurser, konferencer og ikke mindst netværk for frivilligkonsulenter over hele landet.

Bogen blev i første omgang præsenteret på CFSA's 'Frivillighedens Vidensdøgn' i januar 2019. Her debatterede deltagerne fra frivillige organisationer og kommuner samarbejdet mellem den frivillige verden og kommunerne med særligt fokus på frivilligkonsulenternes rolle. Som afslutning på debatten gav deltagerne deres anbefalinger til, hvad kommunerne og særligt frivilligkonsulenterne fremover kan arbejde mere eller mindre med. Mange bud handlede om alt det, frivilligkonsulenterne allerede gør, men viste også, i hvilke retninger, de kommunale frivilligkonsulenterne skal prioritere deres gode arbejde fremover. Buddene er her samlet i fire spor for fremtidens frivilligkonsulent:

Styrk kommunens samarbejde med den frivillige verden

- Styrk alle fagområders forståelse af, anerkendelse af og kendskab til frivillighed
- Lær kommunen nødvendigheden af at 'samarbejde' fremfor 'opgavetildeling' når de mødes med den frivillige verden
- Skab netværk, dialogmøder og kendskab mellem medarbejdere på fagområder og frivillige/foreninger
- Ban vejen for foreningerne ind i hele kommunen og på tværs af kommunens opdelinger og logikker.

Sæt borgeren i centrum

- Mind både ansatte og frivillige om hele tiden at sætte brugerne og deres behov i fokus
- Vær i dialog med netværk og borgere om deres ønsker og behov
- Oversæt og kommuniker borgernes behov til dine samarbejdspartnere på en for dem meningsgivende måde
- Vis, hvad borgerne får ud af investering i civilsamfundet - ikke kun i kommunale lønkroner.

Skab gode rammer for den frivillige verden

- Prioriter at støtte samarbejdet mellem foreninger - og hjælp til at de ikke overlapper hinanden i deres tilbud.
- Hjælp foreningerne med at rekruttere frivillige.
- Spil foreningerne gode og hjælp dem til at blomstre.
- Kontakt landsorganisationerne, når de lokale foreninger har brug for hjælp.
- Udbred mantraet om at engagement og frivillighed kommer af lyst og ikke af kommunernes behov for hjælp!

Styrk din rolle som frivilligkonsulent

- Skab synlighed om dig og dine opgaver - så du let kan kontaktes i relevante sammenhænge.
- Gør kommunen tilgængelig og forståelig gennem din rolle.
- Vær klar til at repræsentere kommunen over for alle typer frivillige og i hele civilsamfundet.
- Vær modig og lidt fræk for at skabe rum for din opgave.

Disse forslag til fremtidens frivilligkonsulent er måske ikke så forskelligt fra det, du allerede har læst her i bogen. En gennemgående pointe fra debatten på Frivillighedens Vidensdøgn var, at du skal arbejde for, at alle kommunens fagområder forstår, anerkender og kommer i dialog med den frivillige verden, *men* at du i samarbejdsiveren ikke må glemme de borgere, som det hele handler om. Som frivilligkonsulent må du være skarp på, at det skal være ønsker og behov hos de mennesker, som både foreningerne og kommunen gerne vil nå, der skal i fokus.

Deltagerne understreger også, at frivilligkonsulenterne ikke er synlige nok. De skal være mere kendte lokalt og nationalt for at blive tænkt ind og brugt som en ressource af både lokale frivillige og landsorganisationer. Kort sagt skal fremtidens frivilligkonsulent arbejde endnu mere for at få hele kommunen med, huske borgerperspektivet og blive mere synlige.

Frontløber for frivillighed

De fleste kommuner har ambitioner om at styrke samarbejdet med borgerne og den frivillige verden. Denne bog er skrevet om og til denne voksende gruppe af offentligt ansatte, som har samarbejde, partnerskaber, frivilligheden, samskabelse eller fællesskaber som kerneopgave, uanset om deres titel er udviklingskonsulent, frivilligkoordinator eller frivilligkonsulent.

Gennem vores tætte samarbejde med de kommunale frivilligkonsulenter i hele landet har Center for Frivilligt Socialt Arbejde gennem mere end 10 år fulgt udviklingen af frivilligkonsulentens arbejde. Opgaverne har ændret sig fra en administrativ rolle om uddeling af §18 midler til opgaver som frontløber, facilitator og især brobygger mellem den frivillige verden og kommunen.

I CFSA har vi set, i hvor høj grad der er ved at opstå en særlig faglighed for offentligt ansatte frivilligkonsulenter med en ny type kernekompetencer inden for relationskabelse, håndtering af konsulentroller og inddragelse af personlige kompetencer og netværk. På baggrund af disse iagttagelser og erfaringer beskriver vi i denne bog frivilligkonsulentens rolle, opgaver, kompetencer og udfordringer. Kort sagt præsenterer vi et erfaringsbaseret bud på frivilligkonsulentens faglighed.

Bogen er skrevet til dig, som arbejder med frivillighed, fællesskaber, foreninger, medborgerskab, collective impact, samskabelse, partnerskaber og samarbejde med civilsamfundet i en kommune/region - uanset din titel. Undervejs i bogen kan du finde inspiration fra erfarne frivilligkonsulenter og spørgsmål til refleksion over din egen praksis og prioriteringer. Et kapitel er særligt målrettet frivilligkonsulenternes ledere, da vi i CFSA har hørt fra mange kommunale ledere- og konsulenter - at frivilligkonsulentens særlige arbejdsform og faglighed betyder, at der er behov for nye typer af ledelse og sparring.

Bogen har fokus på frivilligkonsulenten på det sociale- og sundhedsmæssige område, men rollen går igen på andre områder som folkeoplysning, idræt, kultur og bolig/lokalmiljøområdet. Andre som fx ansatte og ledere i frivillige organisationer og frivilligcentre kan få indblik i arbejdet som kommunal frivilligkonsulent. Bogen er derfor relevant for alle, der i praksis arbejder med at styrke og udvikle samspejlet mellem den frivillige verden og den offentlige sektor.

Center for Frivilligt Socialt Arbejde er et selvejende udviklings- og videnscenter under Børne- og Socialministeriet, og har siden 1992 på forskellig vis understøttet og analyseret frivilligheden i Danmark. CFSA løser desuden en række opgaver for kommuner, regioner og ministerier og udgiver hvert andet år Frivilligrapporten, der kortlægger frivilligheden set fra borger-, forenings- og kommuneperspektiv.

Albanigade 54 E, 1. sal
5000 Odense C
Telefon [+45] 66 14 60 61
E-mail: info@frivillighed.dk
www.frivillighed.dk



**CENTER FOR
FRIVILLIGT
SOCIALT ARBEJDE**