



# Når frivillige ikke ligner hinanden...

Læring om rummelighed i frivilligt arbejde i  
SydhavnsCompagniet

SydhavnsCompagniet  
Socialt Udviklingscenter SUS, 2021

*Når frivillige ikke ligner hinanden  
– læring om mangfoldighedsledelse i  
frivilligt arbejde i Sydhavnen*

En metodebeskrivelse af centrale greb,  
logikker og tilgange i  
SydhavnsCompagniets arbejde med at  
skabe et mangfoldigt frivilligmiljø.

Sussi Maack  
Jørgen Anker  
Simone Pi Jensen

Projektet er støttet af VELUX Fondens  
pulje under temaet 'Fællesskaber for alle' i  
perioden 2017-2020.



Social Udviklingscenter, SUS  
Nørre Farimagsgade 13  
1364 København K  
[www.sus.dk](http://www.sus.dk)

## Indholdsfortegnelse

<b>Forord</b> .....	<b>5</b>
<b>Indledning</b> .....	<b>7</b>
<b>FØRSTE DEL</b> .....	<b>8</b>
<b>SydhavnsCompagniet og det gamle Posthus i Sydhavnen</b> .....	<b>8</b>
<b>Oplevelsescafe, kreativt værksted, genbrug og koncerter</b> .....	<b>9</b>
<b>Faktaside om projekt Posthuset</b> .....	<b>10</b>
<b>Ambitionen om opgør med polarisering og et sted med højt til loftet</b> .....	<b>11</b>
<b>ANDEN DEL - Faglige greb for at fremme en mangfoldig frivilligkultur</b> .....	<b>16</b>
<b>Ledelse af frivillige</b> .....	<b>17</b>
<i>At skabe ligeværd ved at behandle folk forskelligt</i> .....	<i>17</i>
<i>Tilstedeværelse og blik for den enkelte frivillige</i> .....	<i>19</i>
<b>Rekrutteringen af frivillige</b> .....	<b>20</b>
<b>Højt til loftet og afstemte krav og forventninger til frivillige</b> .....	<b>23</b>
<i>Den enkeltes ressourcer skal i spil</i> .....	<i>23</i>
<i>Afstemte krav og forventninger</i> .....	<i>24</i>
<b>Introduktion af frivillige og opfølgning</b> .....	<b>25</b>
<i>Indledende samtale og fleksible opgaver</i> .....	<i>25</i>
<i>Ansvar og løbende opfølgning</i> .....	<i>26</i>
<b>Match mellem frivillige</b> .....	<b>27</b>
<b>Frivilligt arbejde med mening</b> .....	<b>29</b>
<b>Indflydelse og påvirkning på egne opgaver</b> .....	<b>30</b>
<b>Fællesskaber i en rummelig frivillighedskultur</b> .....	<b>32</b>
<b>Balancen mellem at nå et mål og være rummelig</b> .....	<b>34</b>
<b>OPSAMLING</b> .....	<b>35</b>

## Forord

Da SydhavnsCompagniet overtog et stort centralt beliggende erhvervslejemål, der tidligere havde dannet ramme om bydelens Posthus, var vi begejstrede og forventningsfulde – men også en smule nervøse. Hvordan ville vi få økonomien til at hænge sammen ved at drive en oplevelsescafe med butik, vores socialøkonomiske virksomhed? Ville Sydhavnerne tage godt imod initiativet som kunder og/eller frivillige. I dag fortryder vi intet.

VELUX Fonden udbød en spændende og samfundsrelevant pulje med fokus på at inkludere udsatte borger i det frivillige arbejde, primærmålgruppen. Vores afsæt har altid været sociale indsatser for og med udsatte borgere, hvor vi har haft mange såkaldte bruger-frivillige, dvs. borgere som er – eller har været – brugere og desuden bidrager som frivillige. På denne måde blev vores udviklingsprojektet vendt på hovedet, således at vi i højere grad skulle forsøge at inddrage mere traditionelt frivillige i vores nye socioøkonomiske virksomhed (SØV). Hovedparten af de frivillige i vores AST tilbud (væresteder) er brugerfrivillige. I vores SØV indsatser var formålet at have en mere ligelig fordeling ml. vores brugerfrivillige og mere traditionelle frivillige.

Vi insisterer på at *alle skal have mulighed for at bidrage aktivt i et arbejdsfællesskab*. Alt for mange bliver nægtet adgang til at bidrage, fordi de ikke besidder de fornødne ressourcer og kompetencer. Nogle gange starter en borger i et frivillighedsforløb hos os, hvor man kan nærmest kan tale om en ”håndholdt frivillighed.” Det er ikke sikkert at borgere har så meget mere at byde på end sin tid, men det er et udgangspunkt for os, fordi vi finder det afgørende at alle skal have mulighed for at bidrage til et fællesskab der løfter i flok. Såfremt vi ikke har en opgave til borgeren, så bestræber vi os på finder vi frem til en værdig opgave. Selvom de frivillige ikke er ressourcemæssigt jævnbyrdige så er de ligeværdige. Vi forsøger derved at hjælpe borgere der har mistet motivation, håb og mening til en større indflydelse over eget liv og udvikling. På denne måde giver vi flere muligheden for at finde mening, bliver annerkendt og opnå en højere grad af (selv)respekt.

Derudover insisterer vi på værdien af *et mangfoldigt frivilligmiljø*, selvom det er langt mere udfordrende. Det gør vi fordi den samfundsmæssige gevinst er stor. Når mennesker med forskelligt levede liv skal samarbejde, så bliver vi udfordret på egne fordomme og

handlemønstre. Ligesom vores empati og tålmodighed bliver udfordret. Men sådanne udfordringer er sunde og tvinger os til refleksion, hvilket kan bane vejen for ny (selv)indsigt og positiv ageren overfor socialt udsatte - såvel som udsatte borgere kan opnå andre forståelser, kontakter og indtræde i fællesskaber som er anderledes end dem de normalt færdes i.

At sikre et inkluderende mangfoldigt frivilligmiljø er utroligt ressourcekrævende, men udbyttet er stort. Det genererer en stor personlig gevinst for de borgere der agere i et sådan miljø, og den samfundsmæssig gevinst for primærmålgruppen som i større grad kommer til at opleve sig som inkluderede medborgere, med alt hvad dette indebærer. SC betragter ikke blot den økonomiske bundlinje men sammensuriet af bundlinjer som også rummer en social- og integrationsmæssig bundlinje samt en bæredygtigorienteret bundlinje. I dette perspektiv har resultatet og erfaringerne været uvurderlige værdifulde.

Vi er blevet beriget med den rejse vi har været igennem med metodeudviklingsprojektet – en rejse der har skabt menneskelig såvel som organisatorisk og lokal udvikling. En rejse der har været fuldt af følelser, byggestøv, kaffebryg og lækker musik etc. I dag står Det gamle Posthus som et aktivt, velindrettet multifacettert frivillig- og aktivitetshus i hjertet af Sydhavnen.

Vi har lært meget, og vi har været mange processer igennem. Fra opstartseufori over drifts- og rugbrødsarbejde til COVID-19 pandemiens hærgen. SydhavnsCompagniet står i dag stærkere end nogensinde. Vi tilbyder en bred vifte af muligheder for deltagelse i rummelige og inkluderende frivillige fællesskaber, hvor indflydelse, mening samt omsorg, respekt og værdighed er nøgleord.

Her skal der lyde en stor tak til vores frivillige som har udvist stort engagement og virkelyst, til personalet som har arbejdet empowermentorienteret, inkluderende, motiverende og har været utrættelige i deres *ressourcespotting*. Også en tak til SUS som ”kritisk ven” for godt samarbejde, og endelige skal lyde en stor tak til VELUX Fonden, der med udviklingsmidler og metodeseminarer mv. har sikret projektets udvikling og realisering.

Jeg håber, at du og din organisation vil få et konstruktivt udbytte af indeværende rapport.

Rigtig god læselyst

Brian w. Lentz / Direktør

## Indledning

*"Vores projekt har bevist, at mennesker, som ved andres blikke beskrives som uden evner og ressourcer, har ekstreme ressourcer og ekstreme evner".*

Det er ingen enkelt sag at skabe et arbejdsfællesskab, hvor mennesker med meget forskellige ressourcer og meget varieret social baggrund udvikler og sammen bidrager til et godt og givende arbejdsmiljø. Det har SydhavnsCompagniet imidlertid virkeliggjort gennem de sidste 2 ½ år i Posthuset i Sydhavnen.

Med Det gamle Posthus inviterede SydhavnsCompagniet mennesker fra 'almindelige' sociale kår ind for at være en del af et arbejdsfællesskab sammen med mennesker med forskellige former for udsathed. Både for at vende inklusionsbegrebet på hovedet; hvem skal 'rumme' hvem? Og for at skabe et mangfoldigt miljø af mennesker, der har lyst til at være aktive i Sydhavnen.

Projektet er støttet af VELUX Fondens pulje under temaet 'Fællesskaber for alle' i perioden 2017-2020. Denne afrapportering er udarbejdet af Socialt Udviklingscenter, SUS. SUS har haft til opgave at følge udviklingen og hjælpe med at beskrive de tilgange, som Posthuset har brugt undervejs.

Rapporten har et dobbelt formål. For det første, at præsentere SydhavnsCompagniets centrale erfaringer med at skabe et frivilligmiljø, hvor frivillige med helt forskellig social baggrund mødes og samarbejder. Og for det andet, at fremhæve centrale pointer og anbefalinger, der kan inspirere og muliggøre at andre aktører kan skabe mangfoldige frivilligmiljøer. Rapporten er således opdelt i to dele. Første del indeholder beskrivelsen af Posthuset, mens anden del indeholder en præsentation af otte greb, der er centrale og afgørende i Posthusets arbejde med at skabe et mangfoldigt frivilligmiljø.

## FØRSTE DEL

### SydhavnsCompagniet og det gamle Posthus i Sydhavnen

SydhavnsCompagniet er en mere end tyve år gammel nonprofit-organisation i Sydhavnen. Samlet set kan organisationens arbejde karakteriseres som værdibaseret socialt (lokalsamfunds)arbejde med fokus på empowerment, aktivt medborgerskab, netværksdannelse og læring. Med afsæt i MedborgerCenter Sydhavnen udvikler og driver SydhavnsCompagniet en række initiativer for borgere i Sydhavnen, som befinder sig i en socialt udsat position. Medborgercentret er et AST-tilbud med en bred vifte af sociale og fællesskabsbaserede aktiviteter, som eksempelvis folkekøkken, natur & fritid og diverse selvhjælpsgrupper. SydhavnsCompagniet driver foruden MedborgerCenter Sydhavnen, en anonym rådgivning, en beskæftigelsesindsats i samarbejde med Københavns Kommune og Clean House, som er et aktivitets- og samværstilbud, der fungerer som efterværn for tidligere misbrugere.

I 2016 fik SydhavnsCompagniet mulighed for at overtage et erhvervslejemål i det nedlagte posthus i Sydhavnen. Det gamle Posthus rummer café, genbrugsbutik, et kreativt værksted og en scene, der danner rammen om arrangementer af kulturel karakter (som dog har været begrænset grundet Covid 19). Brugere af Posthuset er lokale borgere fra Sydhavnen, der køber genbrug, drikker god kaffe eller udfolder sig kreativt. Intentionen er, at Posthuset skal være de lokale borgeres hus båret af mangfoldighed og højt til loftet. SydhavnsCompagniet har en solid og omfattende erfaring med at skabe meningsfulde og understøttende rammer



for fællesskab blandt mennesker i udsatte positioner – men organisationen har en ambition om at arbejde for social inklusion i bred forstand. Med Det gamle Posthus ønsker SydhavnsCompagniet at skabe et sted, der er attraktivt for alle i Sydhavnen – hvad enten de kommer som gæster i en åben café eller som frivillige.

### Oplevelsescafe, kreativt værksted, genbrug og koncerter

Posthuset er en centralt placeret og fin gammel bygning med en lang historie bag sig. Mange gæster beretter om, hvordan de stod i kø for at betale regninger i 'gamle dage' og understreger samtidig det fine i, at det er blevet til et fælles 'kulturhus'. Gæster kommer direkte ind i en velforsynet genbrugsbutik, der er åben hver dag i normal åbningstid. Cafeen er placeret midt i butikken – det betyder, at man kan købe den stol, som man sidder på. I cafeen købes god kaffe mm., som serveres af de frivillige, der har cafe-opgaven. Foruden genbrug af god kvalitet sælger butikken også sine egne unikke produkter, som fremstilles i kreaværkstedet. Værkstedet har sin egen underviser, der inspirerer og hjælper med produkterne, som overvejende fremstilles af genbrugsmaterialer. En dag om ugen må gæster og frivillige bruge kreaværkstedet til egne projekter. Posthuset arrangerer også koncerter og foredrag. Det sker fra scenen, som er placeret i den ene ende af butikken, og gæsterne kan slå sig ned i møblelementet, som er til salg. På denne måde fletter alle aktiviteter og tilbud sig ind i hinanden på de forholdsvis få kvadratmeter.

Alle aktiviteter i Posthuset bygger på at skabe både en miljømæssig (genbrug), social og økonomisk værdi. Grundtanken er at genbruge mest muligt, at skabe rummelige fællesskaber og genererer en (om end lille) økonomi retur gennem forskellige former for salg. De frivillige fordeler sig med ansvar for de forskellige områder: butik, cafe, arrangementer, praktiske opgaver mv. Tilbud og events i Posthuset er i sig selv med til at rekruttere nysgerrige gæster til at blive frivillige. Antallet af frivillige er svingende, men ligger aktuelt på knap 20. Coronapandemien har, som alle andre steder, medført mange aflyste aktiviteter og generelt belastet projektet ved færre gæster og frivillige. Posthuset har i projektperioden haft en projektmedarbejder og en projektleder, der både har været tilknyttet Posthuset og SydhavnsCompagniet generelt.



## Faktaside om projekt Posthuset

Adresse:	Borgbjergsvej 26, 2450 København SV
Etableringsår:	2016/2017
Antal medarbejdere:	1 delt projektleder, 1 projektmedarbejder, deltidsansat krealærer samt overlap fra andre medarbejdere som f.eks. handyteam
Antal frivillige:	Pt. 18 frivillige
Formål med indsatsen:	Posthuset er et lokalt, socialt og kulturelt samlingssted i Sydhavnen. Intentionen er at skabe et mangfoldigt sted, hvor mennesker i fællesskab udvikler et sted med højt til loftet og plads til udfoldelse og vækst. Ambitionen er at gøre forskellighed til en styrke - ikke en udfordring
Målgruppe:	Frivillige med helt forskellige baggrunde og erfaringer
Samarbejdspartnere/Netværk:	<a href="#">Genbrugsstationen, Bispeengen Nordvest</a>
Finansieringsmåder:	Posthuset er støttet af Veluxfondens pulje i perioden 2017-2020 under temaet 'Fællesskaber for alle.' Der er også modtaget støtte fra Oak Foundation Denmark samt egenfinansiering.
Organisationsform:	Det gamle Posthus er organiseret som en social økonomisk virksomhed, hvor al økonomi, der genereres herfra, reinvesteres i lokale, sociale- og kulturelle tiltag. Posthuset er placeret under SydhavnsCompagniet, som desuden omfatter Medborgercentret og Clean House.
Information og kontaktoplysninger:	Hjemmeside: <a href="http://sydhavnen.dk/det-gamle-posthus/">http://sydhavnen.dk/det-gamle-posthus/</a> facebook  E-mail: <a href="mailto:sc@sydhavnscompagniet.dk">sc@sydhavnscompagniet.dk</a>  Tlf: 3322 7002



## Ambitionen om opgør med polarisering og et sted med højt til loftet

Som afsæt for udviklingen af Det gamle Posthus inviterede SydhavnsCompagniet lokale borgere fra Sydhavnen til at komme med ideer og ønsker til, hvad Posthuset skulle kunne, og hvilke aktiviteter der kunne være de bærende. Sydhavnen har som område været igennem en byudviklingsproces det seneste årti, hvor områderne Teglholmen og Sluseholmen er kommet til med dyrere og nye boliger og dermed nye beboere med velbetalte jobs. I perioden har man forsøgt forskellige tiltag ud fra ønsket om at integrere beboere i det gamle og det nye Sydhavn – men uden synderligt held.

Ambitionen er, at Det Gamle Posthus skal være det nye supplerende samlingssted. På den baggrund er visionen med Posthuset at skabe et fælles kulturelt mødested, hvor mennesker fra både det nye og gamle Sydhavnen mødes som gæster og som frivillige i et hus med højt til loftet – hvor genbrug, cafe, musik og kreative muligheder smelter sammen på én matrikel. Posthuset skal være:

*”... rammesættende for at der er fede muligheder for at udfolde sig, hvor man selv kan være medskabende i forhold til, hvad det er der skal udfoldes og hvor man kan få dannet nogle netværk på kryds og på tværs [...] på tværs af både det gamle og det nye, men også blandt ligesindede”. (Projektleder)*

Desuden vil Posthuset udfordre tidens tendens til øget segregering; mennesker søger i stigende grad sammen med andre, der ligner dem. Vi bor i de samme områder, arbejder sammen, er på facebook med andre, der ligner os og har stort set ens holdninger. Det betyder, at vi sjældent indgår i fællesskaber med mennesker, der har helt andre liv, erfaringer og baggrunde end os selv. Derfor har SydhavnsCompagniet forsøgt med projektet i Posthuset at skabe et mangfoldigt arbejdsfællesskab, hvor mennesker mødes på tværs af levede erfaringer og social baggrund.

*”... fordi vi har jo set, at folk både på den ene og på den anden side kan være smækfyldte af fordomme, og at der kan være stigmaer og forestillinger om ”den anden.” Det er lige meget, hvilket liv du har levet og hvilke sko du står i [...] [fordommene] trives begge veje.” (Projektleder)*

SydhavnsCompagniet bruger deres mangeårige erfaringer med at skabe rummelige fællesskaber, hvor mennesker med udsathed trives og vokser, til at invitere andre ind i det

eksisterende fællesskab. Det traditionelle billede af, at de 'almindelige' frivillige fællesskaber skal kunne 'rumme' mennesker med udsathed, vendes i Det gamle Posthus på hovedet, så det er et fællesskab af mennesker med forskellige former for udsathed, der gerne vil invitere alle



andre med ind. Dermed ønsker SydhavnsCompagniet at gøre op med fordomme om at organisationen udelukkende rummer socialt udsatte borgere. Sådan har det aldrig været, da SC netop har kæmpet for at sikre social integration, hvor alle borgere er velkomne men med en særlig rummelighed for borgere, der befinder sig i en udsat situation:

*"For i de 20 år vi har eksisteret har vi måske kæmpet lidt med den her "vi er 'bare' et tilbud til socialt udsatte", nej det er vi faktisk ikke! Vi er meget mere end det."  
(Projektleder)*

I Sydhavnen er det interessant at spørge, hvem 'de andre' er, og hvem man som noget nyt gerne vil invitere ind. Det er fx mennesker med uddannelse og erhvervskarriere, mennesker som ikke umiddelbart har alvorlige sociale, sundhedsmæssige, psykiske eller beskæftigelsesmæssige udfordringer at slås med. Det er mennesker, som man normalt forstår som 'almindelige' mennesker med mange ressourcer, fast indkomst, job, uddannelse, styr på sociale relationer og stabilitet i livet. Det strider imod SydhavnsCompagniets værdier at sætte folk i bås på den måde, men omvendt vil organisationen også gerne udfordre og provokere den almindelige forestilling om, at det er de brede almene fællesskaber, der skal være *mere rummelige* for, at sårbare mennesker også kan være med.

*"Vi bokser stadig med nogle betegnelser for mennesker, hvem er hvem? Vi har været i gang i de her par år nu og vi kan se, at der jo faktisk også er mennesker, der er*

*rykket rundt i de her kategorier, og det er jo et udtryk for, at menneskers liv per definition ikke er statiske.” (Projektleder)*

Intentionen om en bred mangfoldighed af både gæster og frivillige er til dels lykkedes. Posthuset har tiltrukket både mange nye frivillige og mennesker med forskellig baggrund; unge studerende fra AAU, kunstnere, kreative iværksættere in spe og mennesker, der har en erhvervskarriere bag sig og fortsat gerne vil bidrage.

I Posthuset sker der over tid også en udskiftning af frivillige. Projektlederen konkluderer, at det er frivillige, der befinder sig i udsatte positioner, som er de mest stabile frivillige. Det kommer til udtryk ved, at stort set alle er fortsat som frivillige i Posthuset. Omvendt er omkring halvdelen af de ‘nye’ frivillige stoppet igen. De ansatte peger på, at begrundelsen for at det i højere grad er de såkaldte ‘nye frivillige’, der stopper, skyldes at de ser og får andre muligheder - og dermed har flere valgmuligheder og er langt mere mobile i deres liv. Nogle er stoppet, fordi de er flyttet, nogle fordi de har fået arbejde, eller fordi de af andre grunde ikke længere havde tid, lyst og mulighed for at forblive frivillige. Der er også frivillige, som er stoppet, fordi miljøet og tonen i Posthuset alligevel ikke rigtig fungerede for dem. En frivillig oplevede, at tonen var for pædagogisk, en anden stoppede fordi, han savnede flere opgaver og en tredje - ung studerende - stoppede fordi hun manglede ligesindede.

Andre er blevet og har fundet værdi i forskelligheden. Projektmedarbejderen beskriver den rejse, de frivillige har været på, således:

*”For nogle af de frivillige er det gået op for dem, at vi godt kunne være en organisation, som kunne rumme Petra, som jo til at starte med slet ikke kunne rummes. Der var flere af de frivillige, som til at starte med syntes at det var helt skørt at vi havde Petra i caféen... der fik vi gang i et eller andet. Vi satte gang i en accept af, at vi godt kan arbejde og være sammen med folk, der ikke ligner os selv”.*  
*(Projektmedarbejder)*

Billedet af, hvilke frivillige der stopper og hvilke der fortsætter, er sandsynligvis dels en afspejling af, at SydhavnsCompagniet har en lang og betydelig erfaring med at skabe rammer for frivillig deltagelse blandt mennesker med forskellige former for sårbarhed. Det er organisationen meget kompetente til. Samtidig har det for SydhavnsCompagniet været vigtigt, at man har kunnet fastholde den almindelige kernegruppe af frivillige i socialt udsatte

positioner samtidig med, at andre typer frivillige er startet. At skulle finde balancen i at skabe rammer, der opleves attraktive for mennesker med mere varieret og mangfoldig baggrund, har været ny og har været gennemgående for de erfaringer, som er blevet gjort i projektperioden. Her har SydhavnsCompagniet samtidig erfaret, at de frivillige, som de normalt ser som deres kernegruppe af frivillige, reelt er langt mere stabile. Det kan måske netop skyldes, at de er kendetegnet ved ikke at have så stor social mobilitet. Dermed udgør mennesker i udsatte positioner også en særlig ressource, som det kan være særdeles fordelagtigt at inkludere og fastholde i frivilligt arbejde.

Hvilken særlig værdi har det så haft for SydhavnsCompaniet og for de mennesker, der har været involveret som frivillige, at man har søgt at skabe en mere mangfoldig og blandet gruppe af frivillige? Svaret er ikke entydigt.

For SydhavnsCompagniet som lokalorganisation er det vores vurdering, at man er lykkedes med at udvide SydhavnsCompagniets image som et sted og en organisation, som ikke udelukkende arbejder for mennesker i udsatte positioner. Ved at skabe andre former for mødesteder og relationer i lokalsamfundet har man muliggjort møder, som ellers ikke ville have fundet sted, og samtidig fastholdt at der er og skal være plads til mennesker med forskellige former for udsathed, der trives i et frivilligt fællesskab med andre.

De frivillige selv beskriver, at det at være frivillig har haft stor værdi for dem, og at det i høj grad har givet mening at være frivillig i Posthuset. De frivillige reflekterer dog kun i begrænset omfang over, hvad det har betydet at indgå i en frivilligruppe af mere blandet og mangfoldig karakter. I det daglige arbejde i Posthuset mærker og forholder de frivillige sig kun sjældent til, at de arbejder sammen med mennesker med forskellige sociale baggrunde. Direkte adspurgt, anerkender de imidlertid betydningen og værdien af det. En frivillig beskriver det sådan:

*“Vi er meget forskellige. Heldigvis. Vi er alle mulige slags mennesker, nationaliteter og sådan. Jeg er fx folkepensionist. Her bliver man ikke puttet i en kasse. Det hader jeg, det har jeg sgu været i så mange år. Her bliver der ikke gjort forskel på høj og lav. Det gør mig glad.” (Frivillig)*

I Posthuset har man gjort meget ud af at forsøge at skabe plads til alle. Selvom det ind imellem har givet anledning til bemærkninger og måske endda et par konflikter, er det en helt

grundlæggende værdi, som de frivillige sympatiserer med i Posthusets arbejde for at skabe frivillige fællesskaber på tværs af sociale skel i Sydhavnen.

## ANDEN DEL - Faglige greb for at fremme en mangfoldig frivilligkultur

Hvordan er det i grunden, at Posthuset arbejder med frivillige? Hvordan arbejder man med at give plads og mulighed for, at socialt udsatte mennesker bliver en del af fællesskabet omkring Posthuset? Dette er omdrejningspunktet for næste del af erfaringsopsamlingen.

Frivilligt arbejde handler for langt de fleste om at være en del af et fællesskab med andre mennesker, som man i større eller mindre grad deler interesser og værdier med.

Hvis man ikke rigtig kan spejle sig i de andre frivillige i en foreningsammenhæng, kan det være en barriere for involvering eller det kan betyde, at man måske søger et andet sted hen. Posthusets ambition om at rekruttere frivillige med forskellig socio-økonomisk baggrund er med andre ord fra starten udfordret af, at frivillige, der er meget forskellige, kan have sværere ved at identificere sig med hinanden. Derfor kræver det mere af organisationen at rekruttere og fastholde frivillige med varierende socio-økonomisk baggrund, og derfor er det interessant at udforske, hvad det er for greb, som Posthuset har benyttet sig af i dette arbejde.

**Figur 1: Elementer i Posthusets arbejde for en mangfoldig frivilligkultur**



## Ledelse af frivillige

*”Ledelsesopgaven er meget vigtig, hvis man skal lykkes med at øge mangfoldigheden i det frivillige arbejde. I Posthuset har der været særlig vægt på at sikre et godt kendskab til den enkelte frivillige for at skabe de rigtige rammer både for frivilligruppen som helhed og den enkelte. Samtidig har man arbejdet med situationsbestemt ledelse.” (Projektmedarbejder)*

At sikre en mangfoldig frivillighedskultur i et frivilligt drevet projekt, som Posthuset, kræver et stærkt ledelsesmæssigt fokus. Samtidig kræver det, at man er i stand til at balancere flere forskellige hensyn samtidig. Frivilligarbejdet kræver en stor indsats af de ansatte, der hele tiden har særligt fokus på, hvordan Posthusets frivillige har det, og hvordan den enkelte frivilliges situation og kompetencer bedst muligt kan blive bragt i spil i de opgaver, som skal løses. Alle de greb, som vi beskriver i det følgende, er vigtige og understøttende for en mangfoldighed i gruppen af frivillige. De er betinget af, at de ansatte går forrest og i den daglige praksis viser, at der er plads til alle, og at alle kan bidrage. Det handler helt overordnet om ledelse af frivillige og en kontinuerlig ’afkodning’ af, hvilke ressourcer den enkelte besidder/har, og hvordan understøttes de bedst muligt.

### At skabe ligeværd ved at behandle folk forskelligt

I Posthuset arbejder man med situationsbestemt ledelse i arbejdet med de frivillige. Projektlederen forklarer her:

*”Når vi arbejder med at fremme og understøtte mangfoldighed i en frivilligruppe, er det vigtigt at man er i stand til at lede situationsbestemt og tilpasset den enkelte frivilliges ønsker og behov. I mange tilfælde er der også behov for et oversættelsesarbejde mellem frivillige med forskellige profiler for at balancere og åbne for forståelse mellem mennesker, der i udgangspunktet er meget forskellige.” (Projektleder)*

Den situationsbestemte ledelse er tilpasset den enkelte frivilliges behov for at blive guidet i vedkommendes opgaver. I og med at frivilligruppen er mangfoldig, er der også behov for at benytte forskellige kommunikationsformer over for de frivillige. Der ligger således i det daglige en stor opgave i, at de enkelte frivillige hver især får hjælp til at løse deres opgaver på



en måde, som de forstår. Nogle frivillige har et stort behov for, at de ansatte er til stede og sætter den frivillige i gang med opgaver, mens andre frivillige er helt selvkørende og bliver irriterede, hvis de har oplevelsen af, at de ansatte kigger dem over skulderen. Det er derfor vigtigt, at de ansatte formår at sætte de rigtige rammer for den enkelte for, at de frivillige hver især kan udføre deres opgaver og bidrage til driften af Posthuset.

*”Ole vil faktisk rigtig, rigtig gerne have at vide ”så gør du det og så gør du det” ellers så går han op og ned ad den der lange gang... og han bliver ved [...] han aner ikke hvad han skal gøre ved sig selv! Og så er der andre, hvor jeg ved, at jeg ikke skal gå ind og sige ”gør sådan og sådan” [...] det kunne jeg aldrig drømme om! Her kan jeg snarere sige; ”kunne man forestille sig, at...”...*

*Det er det jeg mener med det situationsbestemte og det med også at kende den enkelte frivillige” (Projektleder)*

At kende den enkelte frivillige handler om at afkode, observere og opbygge erfaring med, hvordan de frivillige reagerer på egen hånd og over for hinanden i de forskellige situationer, som de frivillige møder i Posthuset. For at kunne agere og lede de frivillige situationsbestemt, må de ansatte få en fornemmelse af den frivillige, hvad den frivillige kan og ønsker. Og denne viden eller afkodning af den frivilliges kompetencer må omsættes i den daglige situationsbetemte ledelse. De frivillige kan ikke mødes på samme måde; behov, ressourcer og udfordringer er forskellige, og derfor må de mødes forskelligt som mennesker.

Ved at målrette måden, som de ansatte kommunikerer med den enkelte frivillige på, ud fra den frivilliges behov, forsøger de ansatte gradvist at styrke de frivilliges kompetencer og forudsætninger for at kunne udføre deres opgaver.

I Posthuset har man oplevet, at der kunne opstå irritation og undren og en vis grad af nag, da de frivillige hver især har haft forskellige opgaver, afstemt efter deres situation og formåen. F.eks. som udtrykt her og gengivet af en af de ansatte:

*”Hvorfor kan hun bare komme og sælge kaffe, når jeg både skal vaske baren ned, ordne vasketøjet og sælge kaffe?” (Projektmedarbejder)*

Forskellige regler, retningslinjer og muligheder for den enkelte er potentielt konfliktskabende, fordi da det kan skabe jalousi og uigennemsigtighed. Men de forskellige regler og aftaler om, hvad den enkelte frivillige skal løse af opgaver, er netop nødvendige for at kunne rumme

frivillige, som ikke kan overkomme alverdens opgaver i hverdagen, men som godt kan overkomme 'bare' at lave kaffe.

For at kunne skabe plads til alle og skabe forståelse for, at man indgår og deltager på forskellige præmisser ift. ens formåen, er det vigtigt at de ansatte formår at sætte scenen og forklare situationen: At der er forskellige forventninger til de frivillige, og at de frivillige derfor også hver især skal løse meget forskellige opgaver. Det er en opgave, som handler om at sætte rammerne for det frivillige arbejde, som de ansatte må påtage sig og løbende sørge for at vurdere og håndtere.

I hverdagen kan medarbejderne ikke hele tiden forklare, hvorfor én frivillig "...bare kan sælge kaffe", når nu en anden både "...skal vaske baren ned, ordne vasketøjet og sælge kaffe". Derfor har de ansatte i Posthuset arbejdet for at skabe en mere overordnet, rummelig og tillidsfuld frivilligkultur. Det er en kultur, hvor det forventes at de frivillige både forstår og accepterer, at alle frivillige er der på forskellige vilkår, og at det er en betingelse for overhovedet at kunne være der. Samtidig er det en frivilligkultur, der understøtter princippet om, at det ikke er mængden af løste opgaver, der er afgørende og målestokken for succes som frivillig. Derimod er det mere mængden af forståelse, man mødes af, og møder andre med, der er afgørende for et mangfoldigt, sundt og attraktivt frivilligmiljø.

Tilgangen, som de ansatte bruger, kan bedst betegnes som bredt funderet socialpædagogisk arbejde til en utraditionel sammensat frivilligruppe. Det er en tilgang, der har fokus på at skabe relationer og på i det daglige at forholde sig til, spejle og evt. korrigere adfærd blandt de frivillige for at fremme den form for fællesskab, som Posthuset ønsker skal være gældende. Og som med tiden bliver mere og mere kulturbåren.

#### [Tilstedeværelse og blik for den enkelte frivillige](#)

Stemningen i Posthuset er uformel og uhøjtidelig, og medarbejderne står altid til rådighed for 'en snak'. Her vendes helt private udfordringer, vanskeligheder med de andre frivillige, ideer til aktiviteter og hvad der ellers rører sig. Denne adgang til en personlig kontakt er væsentlig for de frivillige.

Trivslen blandt de frivillige og mellem personale og frivillige er afgørende for at skabe et miljø, hvor mennesker kan vokse og udvikle sig. Trivslen blandt de frivillige i Posthuset næres, ifølge de ansatte, af tillid, tolerance, åben og respektfuld dialog, at føle sig set og anerkendt og have

trygheden til at turde træde ved siden af. I Posthuset kommunikerer de ansatte tydeligt disse værdier. Det er så at sige de værdier, man køber ind på, hvis man vil være en del af arbejdsfællesskabet, og de er retningsgivende for adfærden.

At have overblikket, kende de frivillige, se sammenhænge og konsekvenser kræver en stærk tilstedeværelse fra de ansattes side. Det er vigtigt, at de ansatte er nysgerrige og interesserede i de frivillige, at de ved, hvad der sker blandt de frivillige, og hvem de frivillige er som personer både arbejdsmæssigt (i posthuset) og privat. Det handler om at være i stand til at fornemme, hvad de frivilliges behov er ift. at kunne klare deres opgaver og ansvarsområder. At være god til at bakke de frivillige op og motivere dem til at gøre deres opgaver.

Ligeledes handler de ansattes nærvær om at være direkte og håndtere de problemer, som kan opstå mellem de frivillige. At turde at tale *"med ekstreme grader af tydelighed"* til de frivillige og at ville være mægler og oversætter i konflikter mellem de frivillige. Alt sammen med det for øje, at det understøtter de frivilliges samarbejde og deltagelse i fællesskabet, hvis de tydeligt får at vide, hvad der forventes af dem.

At understøtte mangfoldighed i en gruppe af frivillige kræver med andre ord en stærk tilstedeværende, situationsbestemt og individuelt relationsbåret ledelse.

## Rekrutteringen af frivillige

*"Rekrutteringsopgaven er central og kan ikke undervurderes. Dette adskiller sig på mange måder ikke fra andre frivillige organisationer, og pointen er at frivillige ikke kommer af sig selv, og at det kræver fortsat fokus og ressourcer at rekruttere frivillige." (Projektleder)*

Det er de færreste organisationer, der oplever altid at kunne rekruttere de frivillige, de ønsker. At skaffe tilstrækkeligt mange frivillige til de aktiviteter, man gerne vil udvikle og drive, er en velkendt og tidskrævende udfordring for de fleste organisationer.

Vellykket rekruttering forudsætter, at organisationen er i stand til at tale ind i de motiver, der driver 'deres' potentielle frivillige, og at de rammer, der tilbydes de frivillige, forekommer meningsfulde og attraktive. Det kræver naturligvis også, at organisationen har gjort sig klart,

hvad det er for frivillige, der er brug for i forhold til kompetencer, hvor mange timer der skal lægges og aktiviteternes karakter.

Posthuset har i dette projekt udfordret sig selv yderligere ved at insistere på at rekruttere endnu bredere end ellers og målrettet forsøge at gøre frivilligruppen så bred og differentieret som mulig. Det har krævet en bred rekrutteringsstrategi. Posthuset benyttede sig både af sædvanlige rekrutteringsmetoder såsom opslag, flyers, frivilligjob.dk og fysisk tilstedeværelse på Aalborg Universitets campus i Sydhavnen. Men opnåede desuden gode erfaringer med at rekruttere frivillige gennem events og arrangementer i Posthuset. Nysgerrige gæster blev til nysgerrige frivillige. Og endelig rekrutterede frivillige deres venner eller naboer; at blive opfordret til at være frivillig af en, man kender og godt kan lide, er fortsat den mest virksomme rekrutteringsmetode.

Udgangspunktet for sammensætningen af Posthusets frivillige var, at man ville tilstræbe en 50/50 fordeling af hhv. borgere i socialt udsatte positioner og øvrige borgere. I organisationen var der fra projektets begyndelse en opmærksomhed på, at man let kunne forestille sig, at øvrige borgere pludselig kunne komme til at dominere på bekostning af borgere i udsatte positioner. Med flere sociale og kulturelle kompetencer ville øvrige borgere (fx studerende) kunne komme til at dominere de mest centrale og ressourcekrævende funktioner. For organisationen var det derfor vigtigt, at en forskydning og ændring af vægtingen mellem de frivillige ikke måtte ske på bekostning af borgere i udsatte positioner, der havde brug for også at anvende SydhavnsCompagniets sociale tilbud.

I dag er fordelingen i Posthuset tættere på en 80/20 fordeling, hvor borgere i socialt udsatte positioner udgør majoriteten af de frivillige. Det er således lykkedes for SydhavnsCompagniet og Posthuset at bevare deres fokus på den mest udsatte målgruppe. Det er den målgruppe, som det generelt er sværest af rekruttere frivillige blandt. Samtidig er det den målgruppe, som umiddelbart synes at opleve den største gevinst ved at få mulighed for at indgå i et frivilligt arbejdsfællesskab.

De ansatte i Posthuset har erfaret, at fokus på den særlige fordeling mellem borgere i socialt udsatte positioner og øvrige frivillige fortonede sig, da Posthuset som café og butik var kommet op at køre. De ansatte var dels opmærksomme på at fastholde den frivilligmålgruppe, der anvender sociale tilbud, og dels oplevede medarbejderne at kræfterne til rekruttering mindskedes, fordi der skulle lægges mange kræfter i bare at få tingene til at køre. Tid og fokus

blev i stadig højere grad lagt på at drifte cafeen frem for at rekruttere, da begge ting var og er ressourcekrævende.

*”Vi fandt jo ud af, at det at lave rekrutteringsarbejde, det kan du nærmest have én mand til sidde og lave hele tiden” (Projektmedarbejder)*

Udfordringen for projekt Posthuset har således også været, at når der er færre ressourcer til at fokusere på at rekruttere, så ender man med at rekruttere blandt de borgere, hvor organisationen har en helt naturlig rekrutteringsstrøm. I dette tilfælde er det borgere, som via SydhavnsCompagniets sociale tilbud får interesse for at bidrage i den spændende butik og café, Posthuset. Samtidig er det mennesker, som man allerede er i kontakt med, og som det derfor også er nemmere at rekruttere gennem personlige opfordringer.

Derudover vurderes det også, at de ansatte medarbejdere, som rekrutterer frivillige, også kan være medvirkende til at påvirke resultatet. Medarbejderne var i dette tilfælde begge ansat som socialarbejdere. Såfremt en organisation blot ville have en cafe drevet ved hjælp af frivillige medarbejdere, ville det være oplagt at finde en projektleder og -medarbejder, der havde deres afsæt indenfor cafe- og kulturområdet. De ville i højere grad fokusere på at rekruttere traditionelle frivillige medarbejdere, hvor ressourcerne var umiddelbare frem for borgere, hvor ressourcerne skulle spottes af medarbejderne.

Projekt Posthuset har ikke rekrutteret en frivilligtrup, som er ligeligt fordelt ml. borgere, der anvender sociale tilbud og øvrige borgere. SydhavnsCompagniet har imidlertid indfriet deres ambition om at blive klogere på integration af frivillige med forskellig social baggrund i en frivilligtrup. Man kan sige, at det er lykkedes organisationen at forblive tro mod deres ambition om, at frivilligtruppen ikke måtte udvikle sig på bekostning af de frivillige, som anvender sociale tilbud. Man har sikret, at borgere i socialt udsatte positioner fortsat er en del af kernegruppen af frivillige.

Selvom Posthuset ikke helt har nået egne ambitioner om at rekruttere en meget blandet frivilliggruppe, har Posthuset stor succes med at inkludere frivillige, der kan have forskellige former for sociale udfordringer. Hvad er det, som Posthuset gør for at sikre dette? Det udfolder vi i det følgende.

## Højt til loftet og afstemte krav og forventninger til frivillige

*”For at kunne inkludere socialt udsatte borgere, er det vigtigt at krav og forventninger til frivillige i højere grad defineres ud fra, hvad den enkelte frivillige kan bidrage med, end hvad der er af opgaver, som skal løses. Mennesker i udsatte positioner kan have svært ved at se og formulere, hvordan de kan bidrage til løsningen af opgaver i en frivillig sammenhæng. Derfor er det vigtigt at en frivillig organisation er i stand til at se de muligheder, som den enkelte har for at bidrage.” (Projektleder)*

### Den enkeltes ressourcer skal i spil

For borgere, som ikke er en del af arbejdsmarkedet, og som måske har begrænsede sociale relationer i hverdagen, kan troen på egne evner, og at man kan bidrage være begrænset. For at finde ud af, hvad den enkelte kan bidrage med, er det derfor vigtigt at komme ‘bagom’ en umiddelbar negativ selvforståelse, som kan være en barriere for, at socialt udsatte borgere inddrages i frivilligt arbejde. For SydhavnsCompagniet og Posthuset er en vigtig bestanddel af arbejdet at inddrage borgere, der af forskellige grunde ikke er en del af arbejdsmarkedet. Man arbejder med at finde den enkeltes særlige ressourcer og få dem i spil i de opgaver, som skal løses.

I Posthuset betragter man sig som kreative ressourcespottere. Det betyder, at medarbejderne aktivt arbejder med at tale de frivilliges ressourcer frem. Medarbejderne i Posthuset arbejder ud fra en forståelse af, at alle frivillige, uanset baggrund og social status, kan byde ind med kompetencer og talenter, som kan bruges i Posthuset. Der lægges vægt på at styrke den enkeltes særkende. Når en ny frivillig henvender sig, er det langt fra sikkert, at pågældende har en klar fornemmelse af, hvad han/hun gerne vil bidrage med. Ofte kan der oven i købet være usikkerhed på, om ”man overhovedet duer til noget”. Derfor kan man være frivillig i Posthuset på mange måder, og man kan starte i det små og efterhånden påtage sig flere opgaver og mere ansvar. For nogle er det en god ide at starte som ad hoc frivillig med én mindre opgave; fx at være den, der møder lidt tidligere ind og laver kaffe til frivilligmødet. Eller være den, der altid ordner opsætning af varer på en bestemt hylde. For en anden er det fleksibiliteten, der er vigtig; at løse en opgave sammen med andre, så ens tilstedeværelse ikke er fuldstændig afgørende for om tingene fungerer, og at man har mulighed for at blive væk

eller melde fra med få timers varsel, hvis dagsformen ikke er god. Fælles for alle er at blive set og anerkendt for sin indsats – stor eller lille.

De ansatte sørger for at italesætte den indsats, som den enkelte yder, for at vise, at den enkeltes bidrag værdsættes og anerkendes:

*”... når vi ser én byde sig til, så italesætter vi det jo ”hey fedt man, det var dejligt du lige gjorde det der! ... og også i plenum” (Projektleder)*

### Afstemte krav og forventninger

Frivillige organisationer er meget forskellige; Nogle er meget specialiserede rådgivninger med krav til de frivillige om særlige faglige kompetencer. Andre er organisationer, hvis vigtigste opgave er at skabe rammer for udvikling af fællesskaber, hvor mennesker kan vokse og knytte relationer til hinanden. Vi finder SydhavnsCompagniet og Posthuset i den sidste kategori af organisationer, hvis hovedsigte netop er at sikre nogle åbne og inkluderende rammer, hvor frivillige med varierende baggrund og ressourcer kan indgå i meningsfulde fællesskaber.

I Posthuset betyder det, at der i den daglige omgang med hinanden ‘er højt til loftet.’ Det vil sige, at man er vant til, at nogle frivillige i deres væremåde eller fremtoning måske godt kan stikke lidt ud fra mængden, men at det er accepteret, fordi der (så vidt muligt) skal være plads til alle. Der er reelt begrænsede formelle krav til de frivillige. Der er ingen krav om bestemte kvalifikationer eller timetal. Det aftales individuelt, hvor meget man skal være der, og man bliver oplært til de opgaver, som man skal arbejde med. I udgangspunktet er alle velkomne, hvis man sympatiserer med idegrundlaget og har lyst til at være med i fællesskabet i det omfang, som man kan. Der er dog et krav om, at man ikke må være påvirket af alkohol eller



stoffer, hvis man er i Posthuset.

Den meget åbne, ressourceorienterede, men også understøttende tilgang til de frivillige er en del af forklaringen på, at organisationen er rigtig god til at invitere mennesker i udsatte positioner ind i løsning af frivillige opgaver. Opgaverne tilrettelægges på en måde, så det er meningsfuldt at bidrage uagtet, hvor meget kan man.

En frivillig bliver her spurgt, om det giver udfordringer at frivillige med meget forskellige ståsteder blandes i Posthuset:

*“Jamen jeg er ikke sikker på det giver nogle udfordringer. Der har altid været en blandet skare i Medborgercenteret - fra folk som er brugere, til folk som er aktiveret og som senere engagerer sig som frivillige. Og i Posthuset er der så dem, der kommer udefra. Uanset hvilken indgang de har, har der altid været en kultur om, at vi alle er lige. Der er ikke nogen rang. Selvfølgelig har jeg, der sidder i bestyrelsen, en anden rolle og indflydelse, men når vi står i det, i dagligdagen, er der ikke nogen forskel. Det er noget af det, vi også er meget opmærksomme på – uanset hvilken baggrund.”*  
(Frivillig)

For at inkludere borgere i udsatte positioner i frivillige fællesskaber sammen med øvrige borgere har Posthuset arbejdet for, at opgaverne nøje tilpasses den enkelte frivilliges ønsker, kompetencer samt aktuelle livssituation. Herudover er det vigtigt, at man løbende sikrer en fælles rammesætning og forventningsafstemning, der tydeliggør, at forventningerne til de frivillige varierer, og at hver især løser meget forskellige opgaver.

### Introduktion af frivillige og opfølgning

*“For at inkludere de frivillige på den bedste måde, er det vigtigt at der sker en grundig indledende afklaring af den frivilliges ønsker og muligheder på stedet. Hvad er det for opgaver, som den frivillige kan løfte, og hvordan skal man understøtte den enkelte bedst muligt. Den indledende forventningsafstemning må følges op med løbende opfølgning og dialoger, og det er vigtigt at opgaven prioriteres med tilstrækkelig tid og opmærksomhed.”* (Projektmedarbejder)

### Indledende samtale og fleksible opgaver

Processen med at finde frem til, hvad den enkelte kan bidrage med, er vigtig for at få den frivillige bragt i spil på den rigtige måde. I Posthusets tilgang er der afsat i dels en indledende samtale, dels i at opgaverne i Posthuset er fleksible og til dels udvikles og tilrettelægges ud fra



de frivilliges interesser og kompetencer. At rekruttere og fastholde frivillige stiller store krav til de ansattes evner til at tale ind i meget forskellige motiver til frivillighed og den helt individuelle oplevelse af, hvad der forekommer meningsfuldt.

Den indledende samtale indkredser interesser og erfaringer, samtidig med at modet og selvtilliden bliver styrket. Samtalen prioriteres højt; her knyttes den indledende relation mellem frivillig og Posthuset.

En ansat forklarer:

*"Jeg bruger nærmest også en halv dag på at gå rundt med en ny frivillig, for ligesom at sætte vedkommende ind i proceduren... OG det er også noget jeg er blevet mere fokuseret på, fordi vi også kan se, at når de kommer godt fra start, så får de også den der oplevelse; "så kan jeg jo godt!" (Projektleder)*

At opgaverne er fleksible betyder, at frivilligopgaver kan splittes op til flere mindre opgaver, når der er behov for det. Dette kan skyldes, at den frivillige enten ikke har så mange kræfter eller så mange timer at være frivillig i. Der tages altid udgangspunkt i, hvad den enkelte kan håndtere. Undertiden opstår en opgave, fordi en frivillig gerne vil præcis dette, eller fordi vedkommende gerne vil være særlig god til det. Og måske nedlægges opgaven igen, hvis den frivillige stopper eller ønsker andre opgaver.

Posthusets opgaveportefølje er bred og muliggør denne fleksibilitet. Nogle gange kan en frivillig have kompetencer, som gør at opgaver kan lægges over til frivillige. En ung studerende henvendte sig fx, fordi hun havde lyst til at arbejde med kommunikation og sociale medier. Hun blev sammen med projektmedarbejder hovedansvarlig for kommunikation, men da hun skulle videre og forlod Posthuset, blev opgaven nedlagt som frivilligopgave og blev efterfølgende udelukkende varetaget af medarbejdere. De opgaver, der løses af de frivillige, varierer med andre ord efter de frivilliges profiler og ønsker.

### [Ansvar og løbende opfølgning](#)

Når man i Posthuset giver frivillige opgaver følger et ansvar, som søges afmålt efter, hvad den frivillige kan og ønsker. At få ansvar for en opgave kan betyde meget for den enkelte. Det giver oplevelsen af, at andre har tillid til én. Det kan fx være at få ansvaret for at fodre fiskene hver

mandag. Et ansvar, der for nogle kan synes ubetydeligt, viser sig ofte at være betydningsfuldt for den enkelte og kan give modet til at påtage sig mere.

Ansvar justeres og afstemmes hele tiden efter den enkelte. I Posthuset arbejder medarbejderne løbende med at give de frivillige større selvstændigt ansvar. Nogle gange kan det imidlertid også ske, at de ansatte må gribe ind og tage opgaver og ansvar fra en frivillig, fordi de vurderer at den enkelte ikke kan overkomme det eller ikke er i stand til at løse opgaven. De ansatte påtager sig her et ledelsesansvar overfor den frivillige, som er vigtigt for at sikre, at helheden fungerer, også selvom den enkelte frivillige i øjeblikket kan være uenig i beslutningen. Nogle gange sker der omvendt også det, at en frivillig bliver stresset over det ansvar, vedkommende har påtaget sig og derfor ender med at sige fra. Medarbejderne skal her være hurtige til at samle op, genoprette tilliden og vende situationen til læring - for både den frivillige og for den ansatte.

### Match mellem frivillige

*”At matche de frivillige er yderligere et vigtigt element i Posthusets arbejde med at fastholde frivillige, og at sikre frivillige har mulighed for at danne relationer. Matchet er samtidig med at give nye frivillige tryghed og et godt afsæt for at føle sig velkommen. For nogle kan det at have én, som man arbejder tættere sammen med, gøre det nemmere at finde fodfæste.” (Projektmedarbejder)*

I den indledende frivilligsamtale taler medarbejder og frivillig sig frem til, hvilken type opgaver, som den frivillige gerne vil være med i/være en del af. Samtidig bliver den nye frivillige tilbudt en match-makker at starte op sammen med. Det er for mange af Posthusets frivillige nemmere og mere trygt at skulle forholde sig til en eller to andre frivillige, som man arbejder særligt tæt sammen med. Posthuset har udviklet et match-system, hvor frivillige matches i par eller små grupper af tre, som er på vagt sammen. Hvem man bliver matchet med afgøres af selve opgaven, interesser, personlig kemi og ressourcer. Nogle gange matches en erfaren frivillig med en ny, og nogle gange matches en frivillig med en frivillig, der har en eller anden form for sårbarhed. Der gøres meget ud af at følge op på de match, som dannes. Fungerer det for begge parter?

Opfølgningen sker ikke på en fast måde eller efter en fastlagt form, men snarere som en form for stadig opmærksomhed fra medarbejdernes side for, hvordan stemning og trivsel er blandt de frivillige. Undertiden må en konstellation af to personer ændres undervejs, eller der må redes tråde ud i samarbejdet.

Der lægges meget vægt på de frivilliges indflydelse i matchet. Fx hvis medarbejderne forslår, at to frivillige, der allerede er matchet og sammen løser en opgave kunne have en tredje frivillig med - så undersøges ideen med de to frivillige, før den evt. realiseres. Erfaringen med match er, at det skaber tryk blandt de frivillige, og det er med til at skabe stærkere relationer mellem frivillige, der arbejder sammen, at de er sat sammen med blik for fx fælles interesser eller god, personlig kemi. En frivillig i Posthuset har følgende overvejelser om, hvad det gode match betyder:

*“Jeg tror det er rigtig vigtigt for at det fungerer, og at man har lyst til at blive ved med at være frivillig. At sammenholdet fungerer, især når man står relativt længe sammen. Det tror jeg. Det er rigtig vigtigt for at få et godt miljø i cafeen – også for folk der kommer udefra og gæsterne, så de ikke mærker at der er noget mellem personalet. Jeg tror især det her med, at man finder det her match, hvor man har det godt sammen. Det er også vigtigt for, at man bliver her” (Frivillig)*

Og en anden frivillig tilføjer:

*“Ja, jeg er enig. Men problemet er jo at man bare ikke kan vælge og vrage, fordi der ikke er så mange frivillige. Så nogle gange kan det være svært at finde et match. Det kan være en udfordring... Ja, der ville jeg hellere vente med at starte for at finde det rigtige match” (Frivillig)*

De frivillige oplever generelt, at det skaber en god vej ind i det sociale fællesskab i Posthuset at være matchet med en anden frivillig, som man kan tale med om interesser og erfaringer. Mange frivillige i Posthuset har et begrænset netværk uden for SydhavnsCompagniet og ser derfor matchet som mulighed for at kunne opbygge mere private relationer og kunne ses udenfor Posthuset. Flere frivillige har refleksioner og erfaringer med, at match kan føre til venskaber med andre frivillige:

*“Jeg har jo fundet nogen her, selvom det ikke var noget jeg opsøgte eller håbede på, som jeg ses med privat. De er gået ind og blevet en del af mit privatliv. Nogen spiller jeg fodbold med, og jeg har f.eks. lige været på en weekendtur med nogen af dem. Helt naturligt tænker man, at der er nogen, man har mødt her, som man kan lave sådan nogle ting med” (Frivillig)*

Posthusets metode med at matche de frivillige tillægges stor betydning blandt de frivillige. Det øger glæden ved at være frivillig og lysten til at fortsætte - og det skaber grobund for nye venskaber, der rækker udover Posthuset.

### Frivilligt arbejde med mening

*“Et vigtigt element i Posthusets arbejde med inklusion af frivillige, handler om at gøre en forskel. Posthuset vil betyde noget, både lokalt for Sydhavnen, men også for at bidrage til bæredygtighed i en verden, hvor ressourcerne er knappe. For den enkelte frivillige er det vigtigt at både opgaven og bidraget i den større sammenhæng er meningsfuldt.” (Projektleder)*

Posthuset vil gerne være et sted med masser af aktivitet, masser af gæster og en gennemgående tanke om genbrug og bæredygtighed. Dermed indgår opgaverne i Posthuset i en større og meningsskabende fortælling, der er med til at vise de frivillige, at de gør en forskel. De frivillige er krumtappen i aktiviteterne, og derfor er det vigtigt hele tiden at synliggøre, at de frivillige med deres indsats gør en forskel og bidrager til, at Posthuset lykkes.

Samtidig er der behov for løbende at koble de mange mindre delopgaver, som udføres sammen, så de frivillige kan se, hvordan de indgår og bidrager i den større sammenhæng. Når der sys mundbind i kreaværkstedet, som efterfølgende sælges i butikken, når der findes



kreative løsninger på, hvordan man får solgt de effekter i butikken, som har stået længe osv. De mange aktiviteter udgør et hele og det er vigtigt, at alle frivillige kan se sig selv i tandhjulet:

*"... når Per tager ud på genbrugsstationen efter genbrugsguld, så får Tove gang i noget genbrugssalg inde i butikken. Og når Tove har noget at lave i butikken, får Irene travlt med at få stillet nyt frem. Men Irene ser, at en af bordpladerne er beskadiget, så Tom reparerer dette med decopage. Senere på dagen er der et vagtskifte, Jan og Frank skal sælge vafles, men det kan de jo ikke gøre medmindre Peter har lavet dejen". (Projektleder)*

Udover matchning af de frivillige, som skaber tryghed og er med til at skabe bånd og personlige relationer mellem frivillige, spiller selve meningen med opgaverne ind. Oplevelsen af at være med til at skabe et sted i Sydhavnen, der har fokus på genbrug, bæredygtighed og sociale fællesskaber giver en meningsfuldhed for de frivillige, som er vigtig og er med til at understrege, at de alle gør en forskel med hver deres bidrag.

### Indflydelse og påvirkning på egne opgaver

*"Indflydelse er ligeledes et element, der er vigtigt i arbejdet med frivillige generelt, og som Posthuset lægger vægt på som en særlig værdimæssig dimension i Posthusets måde at fungere på. Det handler om, hvordan frivillige i det daglige har mulighed for at blive hørt og have mulighed for at påvirke både egne opgaver og Posthusets mere overordnede retning." (Projektleder)*

Posthuset vil gerne inspirere og muliggøre, at de frivillige søger indflydelse på tilrettelæggelse af opgaver, arrangementer og aktiviteter. Gennem formelle og uformelle samtaler inviteres de frivillige til at give deres holdning til kende omkring, hvordan Posthuset skal drives. De faste frivilligmøder bruges til at give info og drøfte nye ideer. For mange af Posthusets frivillige er det uvant at stille forslag i en større gruppe og måske også uvant at blive taget alvorligt. Om dette siger projektlederen:

*"Det, at der overhovedet bliver talt om, og fremsat et ønske i et stort rum, hvor der er andre til stede, det gør at man skal tage det alvorligt. Det er en af de store fordele ved, at vi har et struktureret rum. At man som ledelse bliver nødt til at give et svar og en respons. Det talte ord kommer ud i det store rum, og der er mange vidner..." (Projektleder)*

Og en frivillig fortsætter:

*“Der er både information, tvivlsspørgsmål om praksis eller tvivlsspørgsmål om hverdagen – så bliver de taget op og der bliver taget hånd om dem. Der er noget indflydelse. Der er bare noget med, at når man sætter sig ned sammen, hvor man ikke kun snakker med Julie og Heidi.” (Frivillig)*

I en sammenhæng med frivillige som ikke nødvendigvis er vant til at indgå i lange møder, er selve rammen for hvordan man kan komme til orde vigtig. Lange møder er ikke den rette form. Posthuset har arbejdet med mødeformen og fundet frem til, at korte møder efterfulgt af en hyggelig, social aktivitet (fx at gå ud og spise) fungerer godt. Det får flest frivillige til at deltage og føle sig tilpas.

*“Ja, og netop fordi der er folk med så forskellige baggrunde. Det er ikke alle, som er vant til de her møder. Derfor er det vigtigt, at man også har en form på de her møder, så de ikke bliver alt for lange og tunge og så det sociale bagefter. Det er rigtig vigtigt. Det er jo fint at de studerende er vant til det og kan det, men resten skal også være med at føle at de bidrager med noget..... Og så har vi også sociale arrangementer efter møderne. Det kan være vi spiser noget mad sammen, går i teateret, biografen, Tivoli. Vi har de formelle ting, og så har vi det sociale bagefter” (Frivillig)*

‘Hverdagsindflydelse’ er et andet begreb i Posthuset. Det indkredser, at selvom mange af de frivillige ikke ønsker indflydelse på den store organisatoriske klinge, så er indflydelse på de nære ting, omkring ens egen opgaveløsning, vigtig. Hverdagsindflydelse befordrer engagement, hvilket afspejles i følgende udsagn:

*“... nogle gange skal man heller ikke undervurdere de mindste ting, som når Lars og Peter har spurgt om der må komme is på vaflerne, og det skal være blåbær, og guderne forbyde om vi kommer med hindbær!” (Projektleder)*

Det kræver, at medarbejdere i Posthuset giver en hurtig og ‘ikke-bureaukratisk’ respons på de frivilliges ideer og ønsker, samtidig med at de har overblikket til at tænke i sammenhænge og konsekvenser for den samlede frivilligrup i de små situationer, hvor de frivillige søger indflydelse:

*"... var der nu nogen, der fik et nej i sidste uge? [...] Det kræver overblik, og at man kan tænke i processer, og at helet ikke bliver ødelagt, hvis en af de små processer begynder at gå til højre" (Projektleder)*

## Fællesskaber i en rummelig frivillighedskultur

*"At skabe fællesskaber i en rummelig frivillighedskultur er et element, der er vigtigt at fremhæve. Det er gennemgående, at ledelsen spiller en central rolle ift. at fremme og italesætte værdier om rummelighed. Det sker blandt andet ved at gøre forskellighed til en gevinst og ikke en udfordring. Posthuset bliver langt mere fleksibelt, rækker længere ud og opleves mere interessant, når det løftes af mennesker med vidt forskellige livserfaringer." (Projektmedarbejder)*

Når frivillige med forskellig socio-økonomisk baggrund skal arbejde sammen i et fællesskab, kræver det en særlig opmærksomhed og et fokus på at bringe forskellighederne i spil på en måde, der skaber en fælles forståelse mellem de frivillige. At skabe et frivilligmiljø, hvor frivillige med meget forskellig baggrund kan trives og finde sammen om forskellige typer opgaver, er ikke helt enkelt. En rummelig frivillighedskultur forstås i Posthuset som en kultur, hvor frivillige på tværs af uddannelse, baggrund og levede liv mødes og finder et fællesskab i at løfte udviklingen og driften af Posthuset og dets aktiviteter sammen.

For at kunne fastholde et mangfoldigt fællesskab, står Posthuset på et stærkt værdimæssigt grundlag, om at skabe plads til alle uanset køn, etnicitet, seksualitet etc.

*"Vi har jo defineret vores måde at være rummelige på. Det er jo at have plads til lige præcis dig, uanset hvilket køn du er, uanset hvilken etnisk baggrund du har [...] der er plads til at være den, du er, men vi tolerer ikke fysisk eller psykisk vold, racisme... Der er også ting vi ikke rummer.... vores rummelighedsforståelse har et loft, og loftet er når man chikanerer hinanden" (Projektleder)*

De frivillige er blevet udfordret i at mødes på tværs og i at acceptere denne præmis. Alle er, som lederen formulerer det; blevet *"opdraget ideologisk og kommet ind i en sfære, der har et klart værdimæssigt ståsted."*

Projektlederen fortsætter:

*“Vi har virkelig italesat forskellighed gennem tiden, vi har vist, at alle skal have lov til at være der, så det er også automatisk gået hen og er blevet noget, vi kan, og som er blevet en ressource for Posthuset” (Projektleder)*

Der hersker en kærlig, drillende og lidt rå atmosfære i Posthuset, som alle ser ud til at befinde sig godt i. Det er sjældent, at tonen kammer over, men hvis det sker, at nogen føler sig mobbet eller drillet på en ubehagelig måde, så stoppes det hurtigt af en medarbejder eller frivillig. På et tidspunkt i Posthusets første år opstod der behov for at drøfte og beslutte, hvordan omgangstonen skulle være. Det betød at frivillige og medarbejdere sammen udarbejdede en række punkter for god tone, som blev hængt op. Behovet for at tale om den fælles tone er ikke opstået siden.

Opgaven med at sikre mangfoldigheden er, at de frivillige accepterer præmissen om, at de er frivillige på forskellige måder. Det er ikke mængden af løste opgaver, som er afgørende for, om den enkelte kan indgå i arbejdsfællesskabet, men derimod hvor meget tolerance og forståelse den enkelte udviser over for sine medfrivillige. Samtidig skal det kunne rummes, at nogle mennesker gør ting, som går udover ”normale” samværsformer, om end det aldrig må tolereres, at der udøves hverken fysisk eller psykisk vold samt diskrimination over for nogen.

*”Når Petra ligger og sover på sofaen, så smiler de lidt skævt og siger ”Nå ja, det er jo Petra”. Vores tilgang er, at have en interesse for ”hvorfor gør du det?” og være nysgerrige [...] Der må være en årsag til, at mennesket ligger der!” (Projektleder)*

At skabe en rummelig frivillighedskultur kan således opsummeres til at være en ambition om at skabe en kultur, hvor det rummes, at de frivillige deltager på forskellige måder, at nogle mennesker opfører sig ud over det normale, og hvor det at kunne rumme disse mennesker betragtes som en styrke. Samtidig klargøres det dog også tydeligt, at ingen bør tolerere chikane. Ved at italesætte tydelige retningslinjer for, hvad der skal rummes i Posthuset skabes en kultur, som de frivillige køber ind på og spejler sig i hos hinanden. Om Posthuset siger de frivillige bl.a., at det er *”et socialt sted, der gerne vil være socialt”*, at *”Her sættes ingen i bås”* og *”at når man taler om hinanden, så er der overskud”*.

En anden risiko eller mulighed – afhængighed af hvordan man ser på det er, at de frivillige kommer til at definere sig som hjælpere i forhold til hinanden. En frivillig fortæller, at hun tager sig lidt af en anden frivillig.



*"Hun havde behov for at blive taget sig af, ikke nødvendigvis af mig, men i det hele taget. Så det betragter jeg som en vigtig del af opgaven." Og en anden frivillig fortsætter: "Det handler om at kunne hjælpe hinanden, nu har jeg været så heldig at have et utrolig godt liv, men det er jo ikke alle, der har det". (Frivillig)*

Posthuset har balanceret mellem at skabe ligeværdige frivillige fællesskaber og anerkende, at de frivillige definerer deres opgaver vidt forskelligt. Nogle passer genbrugsbutikken, cafeen, akvariefiskene, producerer krea-ting til salg – udover at være en del af Posthusets praktiske opgaver – også at være med til at støtte andre frivillige på det mere personlige plan. Det rummes i Posthuset – og anerkendes af alle. Posthusets intention er at skabe *ligeværdige* arbejdsfællesskaber, og det ligeværdige ligger i selve opgaveløsningen. I Posthuset oplever medarbejderne ikke, at det giver ubalance eller truer oplevelsen af ligeværdighed, at nogle også påtager sig en rolle med at hjælpe andre, men snarere at det er med til at sikre oplevelsen af et fælles ansvar for stedet og hinanden.

### Balancen mellem at nå et mål og være rummelig

*"Yderligere et element i Posthusets arbejde handler om at finde den rette balance ift. hvad man reelt kan overkomme for at drive en cafe og en butik, samtidig med at man tager hensyn til den enkeltes formåen." (Projektmedarbejder)*

Arbejdsfællesskabet har som mål, at cafeen og butikken skal drives og køre. Dette lykkes langt hen ad vejen, idet Posthuset løbende indretter deres åbningstider og aktiviteter efter de frivilliges formåen.

De frivillige har tydelige ambitioner om, hvordan cafeen kan udvikle sig. Flere frivillige giver udtryk for, at de savner fastere strukturer for åbningstider samt at caféen kommer til at fungere mere som en "rigtig café" bl.a. ved at have flere forskellige mad- og drikkevarer til salg. Samtidig giver flere udtryk for, at de gerne så, at det var muligt at få flere vagter, mens andre giver udtryk for, at de gerne så, at der blev rekrutteret flere frivillige. En frivillig fortæller, hvordan hun ser de udfordringer, som medarbejderne i Posthuset løber ind i:

*"Der er mange individuelle interesser, som skal tilgodeses [...] så er der pludselig nogen, der ringer et kvarter før vagt og siger "jeg kommer alligevel ikke" og så tænker jeg, om Julie ikke kan sige til folk, at de skal ringe én dag før og sige det... Og*

*så ved jeg, at det kan hun selvfølgelig godt, men det er ikke sikkert at folk gør det, at de ikke har overskud nok til at gøre det, og det har jeg da tænkt må være lidt belastende for Julie". (Frivillig)*

De ansatte i Posthuset giver ligeledes udtryk for, at der kan være ustabilitet i fremmødet blandt de frivillige. Posthuset skal netop kunne rumme de frivillige, som kan være ustabile. Der kan derfor opstå et driftsmæssigt dilemma ift. på den ene side at være inkluderende og samtidig at drifte Posthuset stabilt og uden for mange lukkedage eller aflysninger af arrangementer. Det gøres blandt andet ved at have så tilpas mange frivillige på en opgave, at den kan gennemføres, selvom en enkel frivillig melder fra. Strategien presses i sagens natur, når der indimellem er få frivillige.

## OPSAMLING

Posthuset har arbejdet for at etablere en bred sammensat gruppe af frivillige, hvor der både er plads til borgere i udsatte positioner og øvrige borgere. Den flotte ambition er lykkedes så langt, at man har formået at fastholde frivillige i udsatte positioner. Man havde en ambition om at nå en fordeling af frivillige, hvor cirka halvdelen var borgere i socialt udsatte positioner og halvdelen var 'øvrige' borgere. Fordelingen er landet på, at ca 80 pct. er borgere i socialt udsatte positioner, mens 20 pct. er øvrige borgere. Dette skyldes bl.a. at SydhavnsCompagniet i forvejen arbejder med denne gruppe, og derfor har langt lettere ved og ikke skal bruge så mange ressourcer på at rekruttere denne målgruppe. Samtidig har de formået at fastholde, at der er plads til alle, brug for alle og opgaver til alle – næsten uanset formåen. Endvidere skyldes det, at SydhavnsCompagniet har insisteret på og prioriteret socialt udsattes adgang til og tilstedeværelse i det frivillige arbejde over en 50/50 fordeling.

De greb, som Posthuset har benyttet i deres arbejde med at inkludere borgere i udsatte positioner i et frivilligt arbejdsfællesskab, er skitseret ovenfor som otte elementer, der tilsammen er med til at understøtte inklusion. I Posthuset formår man langt hen ad vejen at skabe ligeværdighed ved at fokusere på opgaveløsningen i hverdagen, på trods af de frivillige har vidt forskellige socio-økonomisk baggrund sociale og kulturelle kompetencer at bringe i

spil. Man formår og prioriterer at finde den enkeltes ressourcer og gøre brug af dem i den fælles opgaveløsning.

SydhavnsCompagniet og Posthuset er først og fremmest super dygtige til at se, bruge og udvikle den enkeltes ressourcer, også selvom de umiddelbart fremstår begrænsede. Og de formår samtidig at skabe et rum, hvor der gives plads og anerkendelse til alle, uanset omfanget af deres indsats. Der er tale om en form for håndholdt frivillighed. Det er en frivillighed, som også kræver ressourcer i form af personaleressourcer, men ved at investere heri lykkes man faktisk med at inkludere og fastholde en gruppe frivillige, der i et længere tidsperspektiv er langt mere stabile og vedbliver med at være frivillige over tid.

Det er væsentligt at fremhæve, at det ressourcemæssigt har været og også fremadrettet vil være krævende at sikre inklusion af borgere i udsatte positioner i det frivillige arbejdsfællesskab. I Posthuset har det været muliggjort af fondsfinansierede projektmidler til to dygtige socialarbejdere. Uden disse midler havde frivilligruppen formodentlig set anderledes ud, og det er ikke sikkert, at det ville være lykkedes at fastholde borgerne i socialt udsatte positioner i det frivillige arbejdsfællesskab. Et fællesskab, som er med til at give struktur, relationer og indhold i hverdagen, men som også er meningsskabende for deltagerne og for lokalsamfundet i Sydhavnen.