

Summary.

This thesis focuses on managers who have no option to affect behavior of a workforce through monetary motivators like monthly pay, performance based pay and/or other kinds of bonuses of material nature. Initially this thesis uncovers the motivational factors being put into action by a group of managers in the field of volunteering. The second part of the study examines these findings and gives insight into how the managers could raise the motivation, based on a theoretical framework. The second part of the analysis results in a list of recommendations for the involved managers to use as they see fit.

The theoretical framework is made by Frederick Herzbergs *Two Factor Theory* and Peter Holdt Christensens *TURPAS-model* and combined with the empirical data collected among three danish organizations which all relies heavily on voluntary work. The empirical data in this thesis has been conducted through combined qualitative methods. Initially through interviews with the managers in each organisation, and later by a number of observational studys of how the motivational methods is used in practice. This enables a triangulation of the data on a later stage in the analysis. The organisations consists of three different social and humanitarian organisations, Røde Kors, Natteravnene and Dansk Flygtningehjælp.

The analysis shows that the managers used several different motivational factors. But the analysis indicates that especially recognition and delegating responsibility of work is methods being used across all three of the organisations. Another general finding is that the managers used direct manipulation on the job and its environment through achievement and the work itself, via creating job enrichment and job rotation for the volunteers when the nature of the volunteers, and the jobs they were executing, allowed it. Furthermore a common motivational factor was the creation of a social community, where volunteers seeks positive social interaction.

Lastly the managers were advised to focus more on creating job enrichment in the daily routines, create variations in workassignments, and focusing more on cooperation with the surrounding environment, other volunteering organisations, NGOs, the government etc., to create a larger focus on the common goal of the organisation.

Indholdsfortegnelse.

Summary.....	1
Indledning.....	4
Problemfelt/afgrænsning.	5
Tidligere specialer på CBS.....	5
Generel forskning og publikation i feltet.....	8
Problemformulering.	11
Hypotese.....	12
Definition af centrale begreber.	12
Generelle antagelser.	13
Teori.....	14
Frederick Herzberg: The motivation to work.	14
Generel kritik af Herzbergs to faktorteori.	20
Peter Holdt Christensen: TURPAS modellen.	20
Generel kritik af modellens anvendelse.	26
Operationalisering af teori.	27
Design.....	28
Præsentation af informanter og organisationer.	29
Natteravnene.....	29
Dansk Flygtningehjælp	30
Røde Kors.....	31
Videnskabsteoretisk tilgang.	32
Metode.	33
Interview.....	33
Observationer.....	36
Metodetriangulering.	39
Analyse.	40
Præstation.	41
Anerkendelse.....	46
Arbejdets form.....	49
Ansvar.....	53
Tilhørsforhold.	56
Rimelighed.....	58

Autonomi/selvbestemmelse.	60
Hypotese.....	62
Anbefalinger og råd til, hvordan lederne kan styrke motivationen af de frivillige.	63
Natteravnene.....	64
Røde Kors.....	66
Konklusion.	70
Analytisk generalisering.....	72
Perspektivering.....	75
Litteraturliste.....	78
Bilag.	81
Interviews.	81
Dansk Flygtningehjælp.	81
Natteravnene 1.....	90
Natteravnene 2.....	96
Røde Kors 1.....	102
Røde Kors 2.....	109
Røde Kors 3.....	117
Observationer.....	130
Natteravn 1.....	130
Natteravn 2.....	133
Røde Kors 1.....	135
Røde Kors 2.....	138
Interviewguide.....	141
Observationsguide.....	143

Indledning.

Der er et gammelt ordsprog der lyder, at arbejdet bærer lønnen i sig selv. Dette er ofte forstået sådan, at selve arbejdets form, og den nydelse der opnås ved at udføre dette, er belønning nok for den indsats der er lagt i det.

Dette ordsprog bruges mest i dag i en humoristisk vending, hvis der ikke menes at man får nok i løn for sin arbejdsindsats, og har dermed mistet lidt af sin oprindelige betydning. Dog er det stadig gældende inden for et væsentligt område i det danske samfund, det frivillige arbejde, hvor der sædvanligvis ikke udbetales løn for den frivilliges indsats.

Det frivillige arbejde er meget omfattende i Danmark, ifølge den seneste redegørelse fra SFI, så udførte omkring 35% af den danske befolkning frivilligt arbejde i 2013 (<http://www.frivillighed.dk/Webnodes/Antal+danskere+der+udf%F8rer+frivilligt+arbejde/1619>).

Dermed er det frivillige arbejde noget den enkelte dansker har tæt kontakt til, enten fordi man selv er frivillig, eller er modtager af den frivillige hjælp.

Den frivillige sektor i Danmark består af over 100.000 foreninger og organisationer, som spænder meget bredt i deres virke, samt hvilke funktioner de støtter og udfører i det danske samfund (<http://www.frivillighed.dk/Webnodes/Antallet+af+organisationer+i+Danmark/16442>). De danske frivillige hjælper i de lokale sportsforeninger, hjælpeorganisationer, hjemmevernet osv. Kort sagt er det en bred kam af foreninger, som udfører mange funktioner i det danske samfund.

Det samfundsøkonomiske aspekt af det frivillige arbejde kan være svært at regne om i kroner og øre, men der er ikke tvivl om, at det udgør en stor værdi, samt dækker et område som ikke ville eksistere, hvis det skulle finansieres via statslige bidrag og skatteindtægter. DGI har forsøgt at omregne deres frivilliges indsats til årsværk, og når frem til, at arbejdet svarer til mellem 38485 og 51515 heltidsstillinger, alt efter beregningsmetode (Ibsen 2012:16) Omregnet i lønomkostninger, så ville disse årsværk have en værdi på mellem 12,7 og 17 mia kr.

Da de frivillige ikke modtager løn, så er det vigtigt at de anerkendes på andre måder, det kan være som skulderklap eller taknemlighed nede i sportsklubben eller fra deres besøgsven i ældreforsøgen, eller det kan være fra den nærmeste leder.

Ifølge frivilligpjece, så er motivation og støtte fra den frivilliges nærmeste leder er en af de vigtigste faktorer, for at fastholde og udvikle de frivillige, samt få en ordentlig arbejdsindsats, som

gør en forskel ude i samfundet (<http://www.frivillighed.dk/Webnodes/da/Web/Public/Publikationer/Pjecer+om+frivilligt+arbejde/Frivilligpolitik+og+frivilligpleje>).

Ifølge præsidenten for dansk Røde Kors, Hanna Line Jakobsen, så er ros og anerkendelse den eneste løn den frivillige får, så derfor er det vigtigt, at den frivillige motiveres, samt målene og værdierne stilles tydeligt op, således at den frivillige kan engagere sig og føle sig værdsat i organisationen (Djøf 06 2015:29-30).

Så hvordan motiverer lederne i de frivillige organisationer i praksis? Hvordan fastholdes og engageres de frivillige, således at det arbejde der er så vigtigt for den danske samfund, udføres på en måde, der kommer slutmodtageren til gode?

Dette speciale vil forsøge at finde ud af, hvordan lederne i de frivillige organisationer motiverer deres frivillige, samt hvilke motivationsfaktorer de anvender, når de ikke kan tilbyde en økonomisk godtgørelse for arbejdet. Når lønnen ikke er en motivationsfaktor, hvilke faktorer anvender lederne så, for at fastholde og motivere de ansatte?

Problemfelt/afgrænsning.

I det følgende afsnit, vil der blive præsenteret tidligere forskning indenfor feltet motivation og frivilligt arbejde på CBS, samt fra den øvrige akademiske verden. Dette vil tydeliggøre hvilke problematikker der tidligere er skrevet afhandlinger om, samt hvor dette speciale bidrager med ny viden indenfor feltet. Ligeledes vil det også fungere som en yderligere afgrænsning af emnet, som vil munde ud i en problemformulering.

Tidligere specialer på CBS.

Via søgning i CBS Libsearch, var det muligt at finde to tidligere specialer, hvor emnerne frivillige og motivation var det centrale udgangspunkt i specialet, og hvor problemstillingen og problemfeltet fokuserede på, hvordan de frivillige blev motiveret i en given kontekst. Dermed er feltet relativt ubeskrevet og ubearbejdet hos CBS som specialeemne, selvom selve motivation som emne har været populært i mange år.

Derfor er det også et relevant felt at undersøge, da der ikke er skrevet eller forsket meget i motivation og ledelse af frivillige, og det har dermed en berettigelse set ud fra en forskningsmæssigt synspunkt, da det kan hjælpe fremtidige studerende og ansatte på CBS med information og viden om emnet.

Det første speciale, skrevet af Gunvor Hvidtfeldt og Johanne Krøyer i 2011, tager udgangspunkt i Kræftens bekæmpelse som en case (Hvidtfeldt & Krøyer 2011:9-10).

Deres speciale undersøger, hvad der motiverer de frivillige i to kontrolgrupper, en der består af yngre frivillige, samt en der består af ældre frivillige. Dette gør de for at undersøge, om der er forskellige motivationsfaktorer for at være frivillig, alt efter hvilken alder den frivillige har (Hvidtfeldt & Krøyer 2011:11-12).

Disse undersøgelser er foretaget via et kvalitativt studie, og resultaterne er forsøgt sammenfattet til en differentieret motivationsstrategi, som ledelsen i Kræftens Bekæmpelse kan anvende alt efter alder og interesse på deres frivillige.

Det centrale i deres speciale er, at der fokuseres på de frivillige, og hvad der motiverer de frivillige til at engagere sig i Kræftens Bekæmpelse. Det er dermed en lukket case, der ikke kan sige meget om det øvrige frivillige område, men er ret eksplicit afgrænset til Kræftens Bekæmpelse, samt de to kontrolgrupper. Ligeledes er der fokuseret på den enkelte frivillige, hvad denne opfatter som motiverende for at være i Kræftens Bekæmpelse, fremfor hvordan lederen motiverer de frivillige.

Der er dermed forskel på, hvordan problemfeltet vil blive behandlet. Hvidtfeldt & Krøyer har fokuseret på, hvad der motiverer den enkelte frivillige, i to forskellige aldersgrupper. Dette speciale vil fokusere på hvilke motivationsfaktorer lederne anvender, til at motivere frivillige. Dette underbygger specialets akademiske relevans, samt tilbyder ny viden indenfor feltet. Samtidig vil der heller ikke blive fokuseret på den enkelte frivillige som individ, samt deres bevæggrunde for at være frivillige, men på lederens tilgang til at anspore og motivere de frivillige, samt ud fra hvilke faktorer lederen motiverer de frivillige.

Det skal dog siges, at den gennemgående nysgerrighed til emnet er vækket af det samme paradoks, at arbejde uden at få løn for det, som de også selv formulerer i følgende citat fra deres speciale:

” Because the volunteers are not motivated by money, but by “something else” management of volunteers have to focus on motivational factors that are not depending on monetary rewards. This

“something else” has been one of the main triggers of interest behind this thesis”(Hvidtfeldt & Krøyer 2011: 25).

Det andet speciale der er skrevet på CBS, som rummer problemfeltet og skæringen mellem frivillige og motivation, er et speciale skrevet af Nanna Elsøe Pedersen og Nina Kirkeby i 2011. De har i deres speciale fokuseret på, hvad der motiverer de frivillige ledere i spejderforeningen FDF(Pedersen & Kirkeby 2011: 8).

I modsætning til Hvidtfeldt & Krøyer, så har Pedersen & Kirkeby valgt at fokusere på lederne i en frivillig organisation, og ikke de menige medlemmer. Pedersen & Kirkeby undersøger hvorledes FDF er i stand til at motivere deres spejderledere i de enkelte kredse til at blive i organisationen, da der er et stort problem med frafald af de frivillige ledere(Pedersen & Kirkeby 2011: 8-9).

Pedersen & Kirkeby har valgt at fokusere på lederne i organisationen, for at finde ud af hvordan deres ledelsesstil påvirker de meniges bevæggrunde og motivation for at blive i organisationen(Pedersen & Kirkeby 2011: 11-12).

I specialet er dataindsamlingen foretaget gennem interviews med de frivillige ledere i FDF, henholdsvis individuelle og gruppeinterviews. Denne kvalitative tilgang er valgt, fordi Pedersen & Kirkeby mener den er bedre til at indsamle empiri i en social kontekst, noget der ofte kan være svært at kvantificere i et spørgeskema og igennem tal og grafer. For yderligere at have et tolkningsgrundlag, så har de også i et tilfælde brugt observationer (Pedersen & Kirkeby 2011: 24-25).

Dette speciale vil også hvile på data der er indsamlet kvalitativt, gennem interviews. Det er valgt fordi, at den sociale interaktion og hensigt ved en given handling, væremåde eller reaktion kan være svær eller umulig at kvantificere ved et tal, graf eller diagram. Det er ikke alt der lader sig måle og veje. Dette vil der dog blive argumenteret for under metode afsnittet, men dette speciale deler også de samme overvejelser og bekymringer omkring dataindsamling, og vil derfor tilgå emnet på samme måde.

Som tidligere nævnt, så går Pedersen & Kirkeby også i dybden med en enkelt case, FDF spejderne, så derfor så er det et åbent spørgsmål, om de resultater de har fundet kan breddes længere ud i de frivillige organisationer, eller om de er unikke for FDF. Dette skal ikke forstås som en kritik, da en vertical dybde i en case højner troværdigheden bag de enkelte resultater, men i dette speciale vil

dataindsamlingen være spredt over flere forskellige organisationer. Dermed er der også et klart skel til det speciale Pedersen & Kirkeby har skrevet, da de fokuserer på en case, samt hvad der motiverer den enkelte leder i FDF.

Efter denne gennemgang af tidligere skrevne specialer på CBS, samt diskussion og positionering af, hvor dette speciale vil placere sig emperisk og metodemæssigt for at bidrage med ny viden om problemfeltet, vil der nu komme en gennemgang af noget af det akademiske arbejde udenfor CBS.

Generel forskning og publikation i feltet.

Der findes en række danske aktører, der forsker og publicerer akademiske undersøgelser og rapporter om feltet frivillige i særdeleshed, men også om hvordan lederne i de frivillige organisationer skal lede efter den mest hensigtsmæssige måde, for at få det bedste output og en tilfreds og motiveret skare af frivillige.

Da det frivillige område er et komplekst og omfattende område, vil der i det følgende blive fokuseret på artikler, publikationer og rapporter som omhandler ledernes måde at motivere de frivillige på, da dette problemfelt er udgangspunktet for specialet.

Center for frivilligt socialt arbejde er et landsdækkende organ, som støtter og formidler viden indenfor frivilligt socialt arbejde. Det hører under Social og Integrationsministeriet(<http://www.frivillighed.dk/Webnodes/da/Web/Public/Om+os>).

De har som center et stort udbud af viden og kurser, som også retter sig mod lederne i frivillige organisationer. Det er dog begrænset hvor mange artikler og rapporter, som omhandler temaet ledernes motivation af frivillige. Der er i marts 2007 udgivet en pjece, *Hjertet alene gør det ikke-om frivillig politik*. Denne pjece beskriver det generelle lederskab, og hvad lederen i en frivillig organisation kan gøre, for at rekruttere, udvikle og fastholde frivillige(<http://www.frivillighed.dk/Webnodes/Frivilligpolitik+og+frivilligpleje/689>).

Pjecen nævner, at for at fastholde engagementet hos den frivillige, så skal de grundlæggende økonomiske udgifter være dækket, dvs kørepenge, telefon, kaffe og forplejning osv. Disse benævner pjecen som værende vedligeholdelsesfaktorer, som i nogen grad skal dækkes, for at de frivillige føler sig motiveret.

Overfor disse nævnes også udviklingsfaktorer, som ifølge pjecen, er det der fastholder og motiverer den enkelte frivillige til at blive i organisationen. De lyder som følger:

- At den frivillige føler sig godt forberedt og klædt på til jobbet
- At den frivillige kan se, at hans eller hendes anstrengelser betyder noget
- At den frivillige føler sig som en del af et godt kammeratskab
- At den frivillige føler sig værdsat og får anerkendelse
- At den frivillige bliver hørt og har indflydelse på beslutninger

(<http://www.frivillighed.dk/Webnodes/Frivilligpolitik+og+frivilligpleje/689>).

Her nævner pjecen en række områder der skal være på plads, for at den frivillige føler sig værdsat, samt motiveret i fællesskabet. Det er dog meget overordnet, og det siger mere om hvad der skal til for at opnå en glad frivillig skare, end hvordan lederen skal håndtere disse problemstillinger i praksis, for at opnå glade og produktive frivillige.

Konsulentvirksomheden Ingerfair har også publiceret artikler, der beskriver hvad der anses som god ledelse af frivillige, og hvordan lederen skal motivere de frivillige, for at skabe det bedste arbejdsmiljø. I artiklen *ledelse af frivillige-er det i grunden noget særligt?* af Frederik C. Boll, fokuseres der på, hvordan for meget ros og anerkendelse kan være skadeligt for produktiviteten, og hvordan lederen skal holde sig dette for øje.

Deres argumentation går på, at forsøg har vist, at folk der ved de får en belønning for deres arbejde, er mere tilbøjelige til at udføre arbejdet mangelfuldt og utilstrækkeligt, fordi de ved at de modtager en belønning lige meget hvad. Dermed skaber man ”dopaminjunkier” blandt de frivillige, hvis disse roses og anerkendes konstant for deres engagement. Det er Ingerfairs holdning, at lederen skal skære ned på ros og anerkendelse, da de frivillige ikke vil få dopaminbelønning fra at have udført arbejdet, men vil få rusen fra selve belønningen.(<http://www.ingerfair.dk/ledelse-af-frivillige-er-det-i-grunden-noget-saerligt/>).

Istedet skal lederen fokusere på at indleve sig i den frivilliges virkelighed, og hvorfor denne brænder for sin gerning, som de beskriver i følgende citat:

”Som alternativ til overdreven brug af ros og belønning, er det langt mere effektivt at motivere mennesker ved, at vise oprigtig interesse for det de laver, og den effekt det har på målgruppen eller mærkesagen!”

Det konsulenterne hos Ingerfair reelt siger, er at ledelse af frivillige ikke kun skal fokusere på ros og anerkendelse, ligemeget hvordan opgaven er blevet løst. Lederne skal også motivere ved at vise oprigtig interesse for den enkelte frivillige, og dennes bevæggrunde for at lave frivilligt arbejde. Så kan der ikke ledes efter generelle principper? Kan der ikke udskilles generelle ledelsesmetoder med hensyn til motivation af frivillige, der virker på tværs af forskellige organisationer, fx en sportsklub og Røde Kors?

Dette speciale vil forsøge at afdække analytiske generaliserbarheder på tværs af forskellige organisationer, for at se om der er en best practice i motiveringen af frivillige, er der en fællesnævner som alle eller et flertal af lederne gør brug af, når de motiverer de frivillige?

Lars Petersen har skrevet et afsnit i bogen Frivillig ledelse, som fokuserer på transformativ motivation i det frivillige arbejde. Argumentet i kapitlet er, at der i nutidens organisationer og arbejdspladser skabes et mere komplekst produkt, det er ikke længere sværindustri og samlebåndsvarer der produceres, det er viden og service i et konstant skiftende, uforudsigeligt miljø. Derfor er det vigtigt i dag, at organisationen som helhed, både ledere og frivillige, kan omstille sig og reflektere i denne kontekst, for at være effektive(Petersen 2013:127-129).

I denne nye kompleksitet, er der et stort sammenspil mellem lederne og de frivillige, de frivillige skal forholde sig til deres eget arbejde, de skal forholde sig til organisationen, målene og strategierne for at kunne opfylde disse. Dermed påpeger Petersen, at i nutidens samfund så opstår motivationen hos det enkelte individ ikke så meget i selve arbejdet, men i refleksionen og tilpasningen omkring arbejdet, hvordan det løses, hvordan organisationen skal tilpasses osv(Petersen 2013: 129-131).

Derfor er det vigtigt i en moderne organisation, der befinder sig i et komplekst konkurrenceområde, at lederen giver plads til, samt ansporer de frivillige til refleksion over deres eget arbejde, da det er i denne refleksion, at der bliver skabt ny viden, og organisationen ændrer sig på en dynamisk måde, som følger med den omverden den befinder sig i.

På denne måde bliver motivationen noget der kommer indefra, som Petersen påpeger, så er det ikke motivation forstået i en gammel kontekst, hvor det er pisk eller gulerod, straf eller bonus, som kommer udefra. Derimod udvikles en indre motivation, hvor refleksionen over egen praksis og udførelse af arbejdet, motiverer det enkelte individ (Petersen 2013: side 133).

Udfra specialets problemfelt, så er det dermed også væsentligt at undersøge, om lederne giver de frivillige plads til at reflektere over deres egen indsats, om de har indflydelse på deres eget bidrag til sagen, samt om deres bidrag er med til at forme organisationen og deres arbejdsmetoder.

Udfra de teoretiske problemstillinger der har været nævnt, vil specialet forsøge at afdække, hvorledes lederne i de frivillige organisationer motiverer de frivillige i praksis. Der vil blive fokuseret på, om de i høj grad motiverer via ros og anerkendelse, eller om der også er andre motivationsfaktorer der bliver anvendt.

Netop for at modvirke denne ros kultur, så er det også vigtigt ifølge Ingefair, at lederne tager specifikt udgangspunkt i den enkelte frivillige, og dennes bevæggrunde og engagement for at være i organisationen. Så fokuserer lederne på den enkelte når de motiverer, og deres bevæggrunde, eller bliver der motiveret generelt på gruppeniveau?.

Giver lederne også plads til, at de frivillige kan reflektere over, og bidrage med indspark til organisationes mål og arbejdsmetoder? Eller er det nærmere en form for topstyring, hvor motivationen er reduceret til en ydre faktor? Er det muligt med de nuværende rammer i organisationerne, at de frivillige kan realisere sig selv, og er der en vis grad af autonomi i det frivillige arbejde?

Disse problematikker er opstillet i den følgende problemformulering.

Problemformulering.

Hvilke motivationsformer anvender ledere i frivillige organisationer, for at motivere de frivillige medlemmer, når det ikke er muligt at aflønne disse? Hvordan kan lederne styrke motivationen af de frivillige, på baggrund af de fundne resultater?

Hypotese.

Det eneste motiverende udbytte, som de frivillige modtager ved at udføre arbejdet, er ros og anerkendelse.

Denne hypotese skal ses som en påstand, der er opstillet på baggrund af præsident for Dansk Røde Kors, Hanna Line Jakobsens interview til Djøfbladet, hvor hun påpeger, at det eneste udbytte de frivillige modtager for at være med i organisationen, er ros og anerkendelse(Djøf 06 2015: 29-30).

Denne hypotese er medtaget for at blive udfordret, og for at modbevise hendes udsagn, da der burde være flere motivationsfaktorer i spil, når lederne motiverer de frivillige, samt de frivillige burde også få et større udbytte, således at der ikke bare udvikles dopaminjunkier i det frivillige arbejde, som Ingerfair pointerede tidligere i specialet.

Definition af centrale begreber.

I det følgende afsnit, vil centrale begreber i problemformuleringen blive uddybet og præciseret, således at der opnås en yderligere afgrænsning af det vidensfelt, som specialet vil afdække. Yderligere vil definitionen af de centrale begreber også føre til en bedre forståelse hos læseren, da denne dermed ikke er usikker på en given betydning af et begreb.

Frivillige organisationer: Den gængse definition af en frivillig organisation eller forening er defineret ved følgende fem kriterier, en definition der også anvendes af Social og Integrationsministeriet.

Det første kriterie, er at der er en formaliseret organisering, det vil sige en juridisk status eller permanent form, samt at der er formelle mål, vedvarende aktiviteter, fast adresse osv. Det andet kriterie er, at organisationen skal være uafhængig af den offentlige sektor, dvs af den ikke kontrolleres eller er en del af den offentlige sektor, der skal være en selvstændig uafhængig bestyrelse og ledelse, dog må den gerne udføre opgaver og modtage støtte fra det offentlige.

Det tredje kriterie er nonprofit, organisation er ikke til for at skabe overskud og profit. Det fjerde kriterie fastsætter, at organisationen skal være selvbestemmende, at den kontrollerer egne aktiviteter. Det sidste kendetegn er frivillighed, medlemskab samt deltagelse er frivilligt, og ulønnet arbejde er normen blandt bestyrelse, samt i aktiviteterne. Der må dog gerne være ansatte med løn(<http://frivilligvaerket.dk/om-os/viden-og-info/fakta-om-frivilligt-socialt-arbejde>).

Motivation: Motivation stammer fra det latinske udtryk *movere*, som er et udtryk for at bevæge sig i en bestemt retning, altså motivation er noget, som ansporer individet til at udføre en bestemt handling, for at opfylde eller tilfredsstille et behov (Ibsen & Christensen 2001:88). Ibsen og Christensen opsummerer tre fællesnævner, som går igen i forskellige definitioner af motivation:

- Hvilke *kræfter* i mennesket og i menneskenes omgivelser *driver* dem til en *bestemt adfærd*, hvad er driveren og hvad udløser driveren, når det gælder menneskelig aktivitet?
- Hvilke *kræfter* dirigerer og kanaliserer menneskers adfærd i en *bestemt retning* eller imod bestemte mål?
- Hvilke *kræfter* i mennesket eller i dets omgivelser betyder, at personen *fastholder eller forstærker* intensiteten i sin adfærd eller ændrer sin adfærd i en anden retning? (Ibsen & Christensen 2001:88).

Sammenfattet ud fra disse tre fællesnævner, konstruerer Ibsen og Christensen en definition af motivation, som lyder som følgende "*De faktorer, der udløser, retningsbestemmer og fastholder/understøtter menneskers aktiviteter, herunder arbejde i bred forstand*". (Ibsen & Christensen 2001:88).

Frivillige: Det frivillige arbejde har en række definitioner, den frivillige udfører arbejdet frivilligt, uden fysisk, retsligt eller økonomisk tvang. Ligeledes er arbejdet ulønnet, dog må der gerne modtages godtgørelse for udgifter i forbindelse med arbejdet, samt mindre symbolske beløb.

Det arbejde der udføres, skal være uden for den frivilliges familie eller slægt, således at det ikke tager form af husholdningsarbejde og omsorg. Arbejdet skal være til gavn for andre end den frivillige, samt dennes familie og slægt. Det arbejde der udføres, skal være formelt organiseret, således at der er formål og retning. Det sidste kriterie, er at den frivillige er aktiv, det er ikke nok at være medlem af en forening, uden at være aktiv i denne (<http://www.frivillighed.dk/Webnodes/da/Web/Public/Viden+%26+information/Fakta+om+frivilligt+arbejde/Definition+af+frivilligt+%28socialt%29+arbejde>).

Generelle antagelser.

Da specialet lægger vægt på at undersøge, hvilke motivationsformer ledere anvender for at motivere frivillige, og hvordan lederne eventuelt kan styrke motivationen, så er der ikke fokus på de

frivillige, og om disse føler sig motiverede. Derfor hviler specialet på den antagelse, at de frivillige bliver motiverede, eller har mulighed for at blive det, af den måde, hvorpå lederne udøver deres ledelse. Hvis der er en sammenhæng mellem den måde, hvorpå lederne motiverer de frivillige i praksis, og den måde som de anvendte teorier i specialet påpeger at lederne gerne skulle motivere, så er der også baggrund for at postulere, at lederne ihvertfald har gjort det muligt for de frivillige at blive motiverede, via den måde som de leder på, og de ledelsesværktøjer de anvender.

Teori.

I det følgende afsnit, vil den primære teori, som bliver anvendt i specialet blive præsenteret. Afsnittet vil indholde redegørelse for teoriernes ophav, samt hvilken kritik de har modtaget. Ligeledes vil der blive redegjort for, hvordan teorier skal hjælpe med at belyse problemstillingen, og danne bro mellem teori og empiri.

Frederick Herzberg: The motivation to work.

Frederick Herzberg er en Amerikansk socialpsykolog, som efter et ophold i Dachau under 2. verdenskrig, bliver dybt facineret af det menneskelige sind, særligt hvilke psykiske faktorer som har en indvirkning på, om det enkelte individ kan kaldes mentalt rask, eller sindssyg(Herzberg 1959:1-3).

For det enkelte individ, så ville en kortlæggelse af, hvad der fører til en større arbejdsglæde, gøre det lettere for den enkelte medarbejder at søge arbejde, og udføre et arbejde, som vil virke selvrealiserende i den sidste ende, fremfor demotiverende og nedslidende(Herzberg 1959:1-2).

Herzberg tog udgangspunkt i gamle studier af gruppedynamikker, hvor det var blevet påvist, at et godt forhold mellem lederen og arbejderne, samt uformelle arbejdsgrupper, hvor arbejderne var ligestillede, ledte til større effektivitet og produktion, end nogle former for manipulation af arbejdsforholdene.(Herzberg 1959:9).

Herzberg gik fra at undersøge gruppedynamikker, til at fokusere på det enkelte individ. En af de centrale pointer i studierne af gruppedynamik og output var, at der i gruppen var en leder, der bestemte gruppens arbejde, retning samt struktur. Studierne viste også, at en demokratisk ledelse fører til bedre moral blandt medarbejderne, samt en øget produktivitet, mens en autokratisk ledelse også leder til højere produktivitet, men dårligere moral(Herzberg 1959:9-10).

Dette førte til konklusionen, at medarbejdere, der har indflydelse på deres egne mål og hvordan arbejdet skal løses, er mere tilbøjelige til at acceptere ændringer, end dem der ikke har nogen indflydelse på deres arbejde. Dette førte til en ny ledelsesstil, hvor der blev fokuseret på at dække medarbejderens behov, således at disse bedre og mere effektivt kunne løse opgaver, fremfor på den endelige produktivitet. Der blev lagt stor vægt på de enkelte lederes evne til at facilitere de ansatte, samt lede i den retning, som organisationen bevæger sig i.

Herzbergs anke var, at fordi der var kommet et nyt ledelsesmæssigt paradigme, hvor der blev taget udgangspunkt i medarbejdernes behov, fremfor på den samlede produktivitet, så behøvede dækningen af de basale behov, ikke at føre til høj moral, eller en motiveret medarbejderstab. Herzberg ville afdække de faktorer, som påvirkede det enkelte individ, og fokuserede derfor på forholdet mellem lederen og den enkelte underordnede, da det er lederen som har indflydelse på den enkelte medarbejders jobbeskrivelse, jobfunktion som udførelse af jobbet(Herzberg 1959:10-11).

For at afdække de faktorer, som havde indflydelse på den enkelte medarbejders tilfredshed og motivation for at udføre sit arbejde, valgte Herzberg at foretage en lang række semistrukturerede interviews med medarbejdere i flere forskellige brancher og industrier(Herzberg 1959:14). Det centrale for Herzberg var, at den enkelte respondent selv fik lov til at italesætte og forklare, hvornår dennes tilfredshed og glæde for jobbet steg eller faldt, samt forklare hvilke grunde der var til denne ændring i den enkeltes attitude til deres job.

Herzberg anvendte en række faktorer i hans undersøgelser, som kunne afdække grunde til ændret motivation hos arbejderne, samt hvorfor den ændrede sig. First level faktorene er som følger(Herzberg 1959:44-49):

- Anerkendelse: Tilkendegivelse og anerkendelse for udført arbejde, kan være ledere, kolleger, kunder osv.
- Præstation: At der er mulighed for at løse de problemstillinger og opgaver, som den enkelte er sat til.
- Mulighed for intern opstigning: Herzberg adskiller denne faktor fra forfremmelse, da denne mere er en intern uddannelse og opstigning, fx fra fejedreng til mekaniker, fra mekaniker til bilsælger osv, altså at der kan skiftes spor internt i virksomheden, både horisontalt og vertikalt.
- Forfremmelse: Ny plads i hierakiet, nye ansvarsområder.

- Løn: Lønforhold, stigninger eller fald. Herzberg ser det som den bredeste definition af kompensation, så det dækker også over bonus, pension osv.
- Personlige relationer: Herzberg deler det op i en matrix, og undersøgte forskellene mellem overordnede, ligestillede og underordnede, ifht hvordan de socialt interagerede med hinanden.
- Ledelse: Denne faktor skulle afdække ledernes tendens til at uddelegere ansvar, viden osv til de underordnede, indrage dem i det daglige arbejde.
- Ansvar: Denne faktor skulle inddæmme, om den enkelte arbejder havde autoritet og ansvar i sit job, og eventuelt nok autoritet eller ansvar, således at jobbet kunne løses på en tilfredsstillende måde.
- Firmapolitik og administration: Afdækker hvorvidt politiske beslutninger, samt ændringer i organisationen, har en indvirkning på den enkeltes motivation for at arbejde i organisationen.
- Arbejdsforhold: Representerer de fysiske forudsætninger, de kunne være varme, hårdt fysisk slid, larm osv.
- Arbejdets form: Selve arbejdets form kunne have en motiverende eller demotiverende effekt på den enkelte arbejder, fx ensformigt samlearbejde overfor varierende arbejdsformer.
- Status: Skal forstås som goder eller tillæg, som medfører status i organisationen, fx at have en sekretær, adgang til firmabil osv.
- Job sikkerhed: Denne faktor skulle belyse stabiliteten af den enkelte jobfunktion i virksomheden, fx om den var i højt værdsat, eller stod overfor afvikling eller outsourcing.

Fællesnævneren for disse faktorer i Herzbergs undersøgelse er, at de både kan være negative og positive, således at når Herzberg spurgte om anerkendelse, så kunne respondenterne både svare positivt, at der var anerkendelse af deres indsats, og dette ledte til øget tilfredshed, eller negativt, at denne ikke blev anerkendt, og det dermed var en utilfredsstillende faktor.

Ligeledes, så er disse faktorer også fælles ved, at de er påvirkede af udefrakommende hændelser, det er lederen, chefen, politiske beslutninger, ændringer i organisationen, selve arbejdets form osv. Dermed har den enkelte ingen indflydelse på disse faktorer, men må arbejde under de forudsætninger, som summen af disse faktorer resulterer i.

Herzbergs undersøgelse viste, at visse af faktorene havde en positiv langvarig effekt på respondenternes tilfredshed, præstation og anerkendelse var de vigtigste faktorer, mens også arbejdsform, at have ansvar på arbejdspladsen og muligheder for forfremmelse var vigtige faktorer (Herzberg 1959:60).

Herzberg laver en distinktion mellem faktorene, da de faktorer der er vigtigst for at skabe motivation, er faktorer der knytter sig til selve jobbet, mens faktorer der ikke fik en høj score, var faktorer som knyttede sig til jobbet kontekst, dvs virksomhedspolitik, jobsikkerhed, løn, ledelse osv. Dermed var der kun fem af faktorene, som havde en motiverende virkning, og som skabte tilfredshed: Præstation, anerkendelse, arbejdsform, ansvar samt muligheden for forfremmelse.

Herzberg kortlagde også, hvilke faktorer som havde ført til utilfredshed hos respondenterne, de faktorer som scorede størst var i nævnte rækkefølge virksomhedspolitik, ledelse, løn, personlige relationer samt arbejdsforhold (Herzberg 1959:72).

Alle disse faktorer knytter sig til jobbet kontekst, og den kontekst som jobbet udføres i. Derfor lavede Herzberg den konklusion, at da de ovennævnte faktorer ikke scorede højt i de tilfælde, hvor der var jobtilfredshed, men tilgængeligt højt når der var utilfredshed, så er virksomhedspolitik, ledelse, løn, personlige relationer samt arbejdsforhold ikke drivere for motivation, men de er derimod vigtige for ikke at skabe utilfredshed (Herzberg 1959:82).

Hermed har Herzberg et sæt faktorer, som virker motiverende, samt et sæt der ikke er motiverende, men tilgængeligt skaber utilfredshed, hvis de ikke er optimale. Derfor indelte Herzberg faktorene op i motivationsfaktorer, samt hygiejnefaktorer, som vist herunder (Herzberg 1959:111-112).

Motivationsfaktorer(Kan skabe tilfredshed)	Hygiejnefaktorer(Kan skabe utilfredshed)
• Præstation. • Anerkendelse. • Arbejdets form. • Ansvar. • Forfremmelse.	• Virksomhedspolitik. • Ledelse. • Løn. • Personlige relationer. • Arbejdsforhold.

Det centrale er, at hygiejnefaktorene kan lede til utilfredshed, hvis de falder under et bestemt niveau, som er individuelt hos det enkelte individ. Dog skaber de heller ikke modsvarende tilfredshed, hvis de er optimale. Derfor kan de ses som neutrale faktorer, som kun kan falde ud til at have en negativ eller neutral påvirkning, mens motivationsfaktorerne kan gå fra at skabe en neutral til en positiv påvirkning af det enkelte individ.

Herzberg identificerede fire områder, hvor der kunne måles effekt af, om der var en gennemgående tilfredshed eller utilfredshed hos det enkelte individ. Det første område var produktiviteten, som var meget afhængig af tilfredshed med jobbet, respondenterne var generelt mere produktive, når de scorede højt på motivationsfaktorerne. Ligeledes kunne der måles en effekt på medarbejderomsætningen, hvor de respondenter, som ikke fik opfyldt deres behov gennem hygiejne faktorerne, havde en større lyst til at sige op.

Respondenterne mentale tilstand afhang også af, om de var utilfredse med jobbet, og hvordan hygiejnefaktorerne og de behov de skulle dække, blev opfyldt. Der var en overvægt af respondenter, der beklagede sig over deres psykiske tilstand, blandt dem der var utilfredse. Det sidste område var den generelle attitude hos respondenterne, især attitude over for sig selv, familie, kolleger og virksomheden. Herzberg fandt ud af, at respondenterne også ændrede attitude, alt afhængig af deres tilfredshed på arbejdspladsen (Herzberg 1959:88-94).

Herzbergs fremsatte en række tiltag, som kunne virke motiverende på de ansatte, samt sikre den høje produktivitet. En af de vigtigste pointer, var job enrichment, de ansatte skal have en vis grad af indflydelse på, hvordan deres job udføres, samt jobbet i sig selv skulle gøres mere udfordrende på det mentale plan, således at medarbejderne ville opnå en følelse af præstation og tilfredshed (Herzberg 1959:132-134).

En anden af Herzbergs pointer var lederens rolle, lederne skulle i højere grad fokusere på to aspekter, først og fremmest anerkendelse af den enkelte arbejder, men også at tilrettelægge og strukturere arbejdet på en måde, så de ansatte har lettere ved at opfylde deres job, og dermed opnå tilfredsstillelse og blive motiverede (Herzberg 1959:134-136).

Herzbergs teori vil i dette speciale kaste lys over, hvilke motivationsfaktorer der er i anvendelse blandt ledere i de frivillige organisationer. Da der i problemformuleringen fokuseres på, hvilke motivationsfaktorer ledere i frivillige organisationer anvender, så er det vigtigt at se på, hvilke

indikatorer der kan tolkes som værende motiverende ift. den frivillige, og hvordan lederen anvender disse som et ledelsesværktøj i sit daglige virke.

I dette spændingsfelt mellem teori og empiri, da kan Herzbergs motivationsfaktorer anvendes som en indikator for, hvordan handlinger, beslutninger og interaktioner mellem ledere og de frivillige kan anskues som værende motiverende, Herzbergs teoretiske ramme skal hjælpe med at belyse den virkelighed, som specialet undersøger, og fungere som en rettestok for at forstå kompleksiteten i feltet.

Da Herzberg skelner mellem motivations og hygiejnefaktorer, så er hygiejnefaktorerne ikke interessante at anvende i analysen, da disse ikke fører til motivation, men kun kan lede fra utilfredshed til neutralitet. Derfor vil operationaliseringen tage udgangspunkt i følgende motivationsfaktorer: Præstation, anerkendelse, arbejdets form, ansvar og forfremmelse.

Dog er forfremmelse ikke ofte tilstede i det frivillige arbejde, da der normalt ikke er andre frivillige stillinger, som der kan formfremmes til, samt at selve arbejdets form og motiver heller ikke i naturen taler for, at der anvendes forfremmelser. Derfor vil denne motivationsfaktor ikke blive operationaliseret, da det ikke ses som sandsynligt, at den har nogen betydning i det frivillige arbejde.

Præstation: Det motiverende ved præstation, er at individet kan se at arbejdet har gjort nytte, at problemstillingen er blevet løst, det er den indre tilfredshed der opstår, når ens slid har gjort nytte. Derfor er det vigtigt, at der både er resourcer og tid til at løse opgaverne, men også at disse er defineret, der er opsat mål. Derfor er det interessant at undersøge, i hvor høj grad lederne sætter mål sammen med de frivillige, og hvordan arbejdsopgaverne er konstrueret, formår lederne at sætte tydelige mål i organisationen, så de frivillige kan opnå følelsen af at have afsluttet deres opgave, og opgaveløsningen dermed virker motiverende?

Anerkendelse: Anerkendelse er i det frivillige begrænset til at være ros, opbakning og hæder, da der ikke er en økonomisk transaktion af anerkendelse for indsatsen. Så i hvor høj grad anerkender lederne de frivillige? Er de gode til at rose dem for deres indsats, at indstille dem til anvisninger og ordner, og tale deres sag udadtil?

Arbejdets form: Er arbejdet udfordrende og lærerigt, eller er det ensformigt og rutinepræget? I hvor høj grad formår lederne i organisationerne at udforme arbejdet, så det er varierende for de frivillige, og er de ofte låst til en funktion, eller varetager de flere opgaver i organisationen?

Ansvar : At have ansvar for sin opgave, samt hvordan den løses, kan også i høj grad virke motiverende, så i hvor stor grad formår lederne i de frivillige organisationer at uddelegere ansvaret for opgaverne, at afgive nok autoritet, således at de frivillige som skal løse opgaverne, kan formå at gøre dette på en passende måde.

Disse fire indikatorer, som i Herzbergs model kan virke som drivere for motivation, vil blive belyst med spørgsmål i en interviewguide, som er rettet mod lederne i organisationen. Derudover, vil disse fire indikatorer også fungere som pejlemærke ved observationerne, således at det er muligt at konkretisere observationerne, så de kan belyse problemstillingen.

Generel kritik af Herzbergs to faktorteori.

Der har været en del generel kritik af Herzbergs arbejde, i forbindelse med at udarbejdelsen af to faktor teorien. En af de vigtigste pointer er, at respondenterne ofte har rettet deres negative følelser ift. jobbet mod omverdenen, mod de faktorer som de ikke selv har kontrol over, fx ledelsen, virksomhedens politik, lønnen osv. Derimod er de positive følelser knyttet til faktorer, som respondenter selv har kontrol over. Denne manglende selvindsigt, og ganske naturlige reaktion med at skyde skylden på omverden for nederlagene, men selv tage æren for sejre og løsninger, har smittet af på opdelingen af faktorerne i Herzbergs teori(Dabscheck 1994:298)

Et andet kritikpunkt er, at det er svært at generalisere resultaterne ud til det generelle arbejdsmarked, da respondenterne udelukkende har været ingeniører og bogholdere. Der kan sagtens være forskel på, hvad der motiverer en bogholder, og fx en fabriksarbejder. Ligeledes ville de heller ikke rangordne faktorerne på samme måde(Dabscheck 1994:300).

Peter Holdt Christensen: TURPAS modellen.

Peter Holdt Christensen er ansat som lektor hos CBS, hvor hans daglige virke er at finde i instituttet for Department of Strategic Management and Globalization. Han har særligt forsket i samarbejde, vidensdeling og motivation(<http://www.cbs.dk/forskning/institutter-centre/departement-of-strategic-management-and-globalization/medarbejdere/phcsmg>).

I 2007 udgav han bogen Motivation i videnarbejde, som rummer TURPAS modellen. Bogen skal ses som kritik af den nuværende motivationsdiskurs overfor videnmedarbejdere, hvor der i høj grad

stadig er fokus på løn og bonus, fremfor andre motivationsfaktorer, som har en større virkning på netop videnmedarbejdere, da deres drive ikke kan hæftes til løn og bonus. Christensen beskriver videnarbejdet som værende det moderne arbejdsliv, hvor det enkelte individs viden, i samarbejde med andre, løser komplekse organisatoriske opgaver, altså er det tankevirksomhed og kreativitet, fremfor det manuelle arbejde, som udtrykkes gennem hændernes fysiske arbejde(Christensen 2007:10-11).

Da videnarbejdet er det tænkende arbejde, der er beskrevet via tankevirksomhed, kreativitet og frihed til eftertanke, så kan det også være svært for lederne, at strukturere og monitorere disse individer, da det hurtigt kan opfattes som kontrol og begrænsninger af videnmedarbejderen, og dermed demotiverende og uproduktivt i den sidste ende. Videnmedarbejderen er også karakteriseret ved, at denne i høj grad vil have selvbestemmelse, selvledelse, selvkontrol, selvværd og selvstændighed(Christensen 2007:11-12). Der er kort sagt næsten ingen grænse mellem arbejde og hobby, arbejdet bliver et kald, hvorigennem selvrealiseringen sker.

For at kunne motivere og styre denne videnmedarbejder, uden at demotivere det enkelte individ, eller modsat, at lade ledelsen miste alle former for autoritet, så besluttede Christensen sig for, at opsummere på de generelle motivationsteorier, for at lave en model der kunne anvendes til at tøjle og motivere den sarte videnmedarbejder. Christensen tog udgangspunkt i de følgende skoler indenfor motivationsteori(Christensen 2007:62):

- Behaviorisme.
- Behovsteorier.
- Rimelighedsteorier.
- Kontekstteorier.
- Kognitive teorier.
- Følelseteorier.

I det teoretiske felt, hvor teoriernes udgangspunkt var i opfyldning af det enkelte individs behov, så gik de senere over og fokuserede på følelseteorier, samt individets kognitive evne til at tænke og reflektere over egne mål for at opnå lykke og det gode liv. Christensen har via en gennemgang af de forskellige teorier, forsøgt at fremhæve de faktorer, som er centrale indenfor de enkelte strømninger.

Behaviorismen er kendetegnet ved, at man kan få en ubetinget respons, på at manipulere ved en betinget respons, bedst kendt ved Pavlovs hundeforsøg. Dermed er det muligt at præge adfærd, gennem udefrakommende påvirkning. Dette forskede især Frederic Skinner i, han udviklede en teori om den operante betingningsteori, hvor adfærd styrkes og belønnes af sine konsekvenser(Christensen 2007:64).

Skinner så mennesket som et individ bestående af adfærd, som blev reguleret af kræfter udefra, og dermed er individet muligt at styre gennem straf eller belønning, da individet er motiveret af belønningen, men vil undgå straffen.

Behovsteori er kendt gennem specielt Maslov, der udviklede en behovstrekant, som symboliserede de indre menneskelige behov, som individet skal have opfyldt, for at være tilfredstillet. I bunden er de rent fysiologiske behov, som mad, søvn osv. Det er disse behov der skal tilfredsstilles, før individet vil bevæge sig opad i pyramiden, for at få dækket sine sociale og selværdsbehov(Christensen 2007:68-69). Dermed er det individets indre behov, der bestemmer individets adfærd, da adfærden vil være styret af, at tilfredstille disse behov.

Fælles for disse behovsteorier, så ses menneskelig adfærd som noget der er styret af opfyldelsen af indre behov, og dermed er det centralt for virksomheder, at kunne opfylde disse behov, hvis de skal kunne motivere og holde på medarbejderne.

Rimelighedsteoriene antager, at individer er økonomisk rationelle, og dermed kan adfærdsreguleres og motiveres gennem økonomisk belønning. Men da økonomisk rationalitet ikke er en rationel ens størrelse, men forskelligt fra individ til individ, så opstår der et spil om belønning, hvor individerne vil holde belønningen for deres indsats opimod andres. Hvis det enkelte individ finder belønningen rimelig for indsatsen, ift. hvad de andre har fået, så kan belønningen virke motiverende, hvis ikke den anses som rimelig, så kan den virke demotiverende(Christensen 2007:75-76).

Da det enkelte individ ofte har en tendens til at overvurdere egen indsats, så er det sandsynligt at der kan være en utilfredshed med udbyttet af anstrengelserne. Derfor blev Kim og Mauborgne fortalere for den processuelle retfærdighed, hvor det enkelte individ bliver indraget i mål og beslutninger, hvis konsekvenser de selv bliver udsat for. Dermed har medarbejderen en højere grad af autonomi og indflydelse på sit eget job, men gennemsigtigheden og de klarlagte mål, for også den endelige belønning til at virke mere fair, da der har været en gensidig definition og forståelse af disse, og derfor også en mindre utilfredshed(Christensen 2007:83-84).

Kontekstteorier er karakteriseret ved, at arbejdets kontekst kan virke motiverende på det enkelte individ. En af de fremmeste fortalere for denne skole, var Hackman og Oldham, som var fortalere for job enrichment, hvor individet blev motiveret gennem faktorer i selve jobsituationen, i hvordan arbejdet blev tilrettelagt, udført osv(Christensen 2007:88-89).

Derfor konstruerede de en model, som kunne vurdere virksomhedens motivationspotentiale. Potentialet blev målt på virksomhedens evne til at skabe variation i arbejdet, identifikation, betydning, autonomi og feedback. Hvis virksomhederne var i stand til, at imødekomme disse faktorer, så ville arbejdet og dets kontekst være af sådan en art, at den ansatte ville kunne realisere sig selv, og få dækket sine behov(Christensen 2007:89-92).

De kognitive motivationsteorier dækker over individets refleksion og tænkning, ift. at være motiverede af en given opgave. Dermed ses motivation ikke som et resultat af behovsdækning, eller adfærdsstyring, men individets adfærd er styret af forventningen om, at en given indsats, fører til et effektivt resultat. Derfor kaldes det også forventningsteori(Christensen 2007:96-97).

Det sidste teoretiske felt, som Christensen har indraget i sin model, er følelseteorier. Følelseteorier har fokus på begreberne flow og thriving, og hvordan personlig udvikling og positiv psykologi, kan kobles til performance i virksomheden(Christensen 2007:104-105). Flow er karakteriseret ved leg, selvforglemmelse, fordybelse, fokus og glæde, og er en tilstand, som kan opnås i arbejdet, når der er harmoni og medarbejderen er følelsesmæssigt involveret i arbejdet. Dermed bliver performancen hos den enkelte medarbejder sat i forbindelse med deres følelser, og om de kan opnå flow i deres daglige arbejde(Christensen 2007:107-108)

Via de ovenfor gennemgåede teorier om, hvordan ledere kan skabe motivation, og hvad der i det hele taget motiverer, har Christensen opsummeret den følgende TURPAS model, hvor generelle og centrale faktorer fra alle skolerne er samlet i en model, som kan anvendes af ledere som en rettesnor, for at motivere vidensmedarbejdere:

Tilhørsforhold: Individet føler sig som en del af et fællesskab.

Udfordrende opgaver: Der uddeles opgaver, som ikke er enkle at løse, men som kan give mulighed for faglig selvrealisering.

Rimelighed: Den indsats der ydes, er rimelig i forhold til både de indre og ydre belønninger, ligesom indsatsen også er rimelig i forhold til, hvad andre modtager.

Præstation: Tydeligør bidraget fra den enkelte medarbejder, således at arbejdet opleves som meningsfyldt, og giv feedback på indsatsen.

Autonomi og selvbestemmelse: Indenfor de organisatoriske rammer, skal der være en høj frihedsgrad i hvordan aktiviteterne udføres, og i nogen grad også hvornår. Ligeledes er det anbefalingsværdigt at inddrage medarbejderne i beslutningsprocesserne.

Selvrealisering: De skal være muligt, at vokse personligt gennem arbejdet(Christensen 2007:112).

Christensen har yderligere uddybet de enkelte begreber i sin model, tilhørsforhold skal ikke kun forstås som et godt samarbejde på arbejdspladsen, det kan også ses som faglige netværk på tværs af professionen, og i andre virksomheder og organisationer. Videnmedarbejderen skaber altså tilhørsforhold, og er solidarisk med individer, som ofte befinder sig udenfor virksomheden(Christensen 2007:136-137).

De udfordrende opgaver er også vigtige, da den viden der skal anvendes og bruges for at løse dem, er stimulerende for den indre motivation, og leder derfor i høj grad til en udfordret og inspireret medarbejdergruppe. Denne higen efter udfordringer kan dog også være en problemstilling, da der kan være en tendens til at undgå rutineprægede opgaver i virksomheden(Christensen 2007:138).

Videnmedarbejderen vil opleve en høj grad af rimelighed for sit arbejde, hvis der er gode tilhørsforhold, som denne kan spejle sin indsats og værdi i. Da videnmedarbejderen også i høj grad er solidarisk med faget og feltet, så er dette vigtigt for at forhindre utilfredshed(Christensen 2007:140).

Med hensyn til præstation, så er det ofte et fagligt indviklet arbejde der udføres, som ofte ikke munder ud i et produkt, men nærmere mere viden og erfaring. Derfor kan det være svært at give råd, samt opstille mål i processen. Ligeledes møder medarbejderen heller ikke ofte slutbrugeren, og feedback er svært at give. Derfor vil videnmedarbejderen ofte modtage feedback fra fagfællerne og andre specialister, som kan overskue og anerkende de opnåede resultater(Christensen 2007:141).

Videnmedarbejderen vil ofte søge en høj grad af autonomi, som ikke nødvendigvis er for virksomhedens bedste, da det ofte er de mest udfordrende opgaver, som får opmærksomheden. Derfor er det vigtigt, at få videnmedarbejderen til at anerkende fællesskabet, og få denne til at løfte i flok, fremfor at køre sit eget show(Christensen 2007:143).

Selvrealiseringen i arbejdet sker i høj grad ved, at der bygges en identitet og en personlighed op omkring den funktion, som videnmedarbejderen udfører. Dermed er selvrealisering ikke bare et mål for det lykkelige liv, men også et forsøge på at skabe en identitet, som dermed kan være af ren egoistisk karakter på arbejdspladsen(Christensen 2007:145).

Hermed understreger Christensen, at de motivationsfaktorer, som kan virke motiverende på videnmedarbejderen, ikke altid er til virksomhedens bedste, hvis der ikke skabes en sund kultur i virksomheden, hvor både lederen og videnmedarbejderen kan se det givtige i et samarbejde og en moderation af begge parterers behov.

Da visse af motivationsfaktorerne hos Herzberg og Christensen er ret ens, så vil der blive taget udgangspunkt i faktorerne tilhørsforhold, rimelighed og autonomi/selvbestemmelse, for ikke at indikatorerne bliver enslydende.

Ligesom motivationsfaktorerne fra Herzbergs teori, så vil motivationsfaktorerne fra Christensens Turpas model også fungere som indikatorer for, hvilke handlinger, beslutninger osv fra ledernes side, der kan tolkes som værende motiverende, og dermed give en ramme for forståelse af den empiri, der indsamles via interviews og observationer.

Tilhørsforhold: Følelsen af at være en del af et fællesskab kan virke som en motivator, derfor er det spændende at undersøge, om lederne i organisationerne formår at skabe netværk for de frivillige, men også lader dem benytte andre netværk, uden for organisationerne. Det kunne også være møder, sammenkomster og fester, der kunne være indikatorer på, at der bliver skabt en fælles kultur og tilhørsforhold i organisationerne.

Rimelighed: Der skal være en rimelighed i den belønning, som de frivillige modtager for deres indsats. En simpel indikator kunne være, om de får refunderet deres umiddelbare udgifter, i forbindelse med arbejdet. En anden kunne være, om lederne som modvægt for indsatsen, nu hvor de ikke kan tilbyde løn eller bonus, måske tilbyder kurser, oplevelser og andet, som kan fungere som en substitut for løn. Dette kan også virke motiverende, hvis de frivillige føler, at disse tilbud er på linje med den indsats, de yder i foreningen.

Autonomi/Selvbestemmelse: I hvor høj grad har de frivillige indflydelse på deres eget arbejde, hvordan det udføres, og hvornår det udføres? Specielt med frivilligt arbejde, der normalt er efter arbejdet, i weekender eller på skæve tidspunkter, så er det vigtigt, at lederne tilbyder de frivillige en

høj grad af autonomi i deres virke, da det ellers kan være svært at få en i en dagligdag, hvor der også er mange andre pligter.

Disse tre faktorer indgår også i interviewguiden, og vil ligeledes blive anvendt som skabelon i observationerne, for at kunne tolke og konkretisere det observerede i felten.

Generel kritik af modellens anvendelse.

Der kan både argumenteres for og imod, at en model der er konstrueret til ledere, så de har lettere ved at motivere videnmedarbejdere, ikke kan overføres på ledere, der arbejder med frivillige. Det der taler imod, er videnmedarbejderens egoisme i organisationen, og dermed lederens store besvær med at kontrollere denne. Det må anses som sandsynligt, at frivillige der melder sig til en organisationen, har lettere ved at indordne sig under de givne rammer, samt at deres mål vel nærmere er at gøre noget godt for andre, fremfor at have tendens til at hævde sig, og booste eget ego.

Ligeledes er det heller ikke alt frivilligt arbejde, der kan karakteriseres som videnstungt og udfordrende, som det er tilfældet hos videnmedarbejderen. Dog er det dog ofte ikke et produkt som produceres i det frivillige arbejde, og den arbejdsindsats der udføres, sker ofte ved hjælp af viden og sociale interaktioner og udvekslinger, så der er et vist overlap mellem dem.

Noget der taler for, at modellen kan anvendes, er at den er konstrueret ud fra generelle teorier, der burde være bredt funderet i alle samfundslag. Ligeledes er der også en række fællesnævner mellem frivillige og videnmedarbejdere, når man ser på hvad der driver dem. Som nævnt, så er det ikke lønnen der driver videnmedarbejderen, men selve fagligheden og sagen, dette kan også overføres til den frivillige, som ikke modtager løn, men som brænder for at gøre en indsats for den sag, som vedkommende er tilknyttet.

Ligeledes påpeger Christensen også, at videnarbejde består i at løse komplekse opgaver, der indebærer problemløsning, kreativitet, innovation og samarbejde(Christensen 2007:125) Frivilligt arbejde kan ofte beskæftige sig med opgaver, der indebærer disse løsninger, det er i høj grad komplekst at skulle hjælpe en flygtningefamilie i Danmark, og det kræver både problemløsning og samarbejde, for at få det til at fungere. Dermed anses modellen også for at være anvendelig med en smule moderation, og hvor perspektivet er set fra den frivillige leders stol, og ikke en i en vidensvirksomhed.

Operationalisering af teori.

Da specialets genstandsfelt bliver belyst, beskrevet og analyseret ud fra et teoretisk udgangspunkt, samt med en teoretisk tolkningsramme, så må den anvende tilgang til empiri indsamlingen også anses som værende teoritestende, også kendt som deduktiv.

Davide de Vaus påpeger, at den teoritestende opgave tager udgangspunkt i et teoretisk felt, hvorefter teorien anvendes til at fortolke den virkelighed, der vil undersøges. Dermed kan teoriens påstande testes, fx i form af hypoteser, men teorien kan også hjælpe med at give en tolkningsramme af det undersøgte, og dermed føre til nye analytiske resultater, hvor det som udgangspunkt ikke gælder om at modbevise eller bevise teoriens ståsted, men med hjælp fra teorien, at kunne tolke på det felt der undersøges (Vaus 2001:6-7).

For at kunne anvende faktorerne fra Herzberg, samt Christensens Turpas model, så blev der i teori afsnittet, efter teorierne og modellerne blev præsenteret, foretaget en operationalisering af de enkelte faktorer, som vil blive anvendt i analysen, til at besvare den opstillede problemstilling. Disse motivationsfaktorer blev bundet sammen med en række indikatorer, som kan belyses ved at interviewe lederne i organisationerne, samt foretage observationer, for at se hvordan motivationen foregår i praksis, og hvilke ledelsesmæssige greb lederne anvender, for at fremme motivationen.

Dermed vil empirien i det speciale blive indsamlet via kvalitativ metode, da det umiddelbart kan være svært at kvantificere og måle hvilke motivationsfaktorer ledere anvender, da det er svært at opdele dem og beskrive dem via en skala eller andre mål. Ligeledes så er lederne en del af en dynamisk social interaktion, mellem lederen selv og de frivillige, hvor lederens handlinger, kommunikation, adfærd osv kan virke motiverende.

Som David de Vaus påpeger, så er den kvalitative dataindsamling netop god til at belyse sociale aspekter, til at give information om menneskelige udvekslinger, interaktioner og adfærd. Det kvalitative udgangspunkt er bedre til at forklare komplekse sociale situationer ud fra dens kontekst, da den er bedre til at give en forståelse af en given handling, fremfor kun at beskrive den givne handling, som knytter sig nærmere til det kvalitative studie (Vaus 1985: 5).

De enkelte motivationsfaktorer, sammen med de indikatorer, der skal belyse om de bliver anvendt eller ej i det frivillige arbejde, kan ses i interview- og observationsguiden, som er vedlagt som bilag.

I metodeafsnittet, vil der være en gennemgang af de metodiske overvejelser, samt en beskrivelse af, hvordan observationerne og interviewene er udført.

Design.

Da specialets problemstilling, samt den tilknyttede hypotese, allerede omhandler et lukket felt, først og fremmest det frivillige arbejde, men også lederne og de organisationer de er tilknyttet, så giver det mening at se det overordnede design som værende et casestudie.

Yin påpeger, at et casestudie er kendetegnet ved, at det undersøger et igangværende fænomen indenfor dets kontekst, og det er velegnet til at belyse og undersøge fænomener, som ikke umiddelbart kan adskilles fra den kontekst, de befinder sig i (Yin 2003:13-14).

Da konteksten disse fænomener befinder sig i, ofte er meget kompleks, og de enkelte variabler og indikatorer ofte er forskelligartede af natur, så er de svære at belyse ved at anvende andre designs, fx eksperimentielle eller surveys, da disse ofte bygger på, at der er opstillet hypoteser og kriterier for fejlmarginer inden, samt det der undersøges, som udgangspunkt kan gøres målbart, det kan kvantificeres.

Casestudiet er også kendetegnet ved, at der ofte er flere forskellige dataindsamlinger, da denne triangulering af data ofte er nødvendig, da det undersøgte felt er komplekst, og ikke vil blive tilstrækkeligt belyst, ved udelukkende at anvende en form for dataindsamling (Yin 2003:14).

Da der for at besvare problemstillingen, er valgt at fokusere på flere ledere og organisationer, så kan fremgangsmåden beskrives som et komparativt case studie, da der fokuseres på flere cases end en, samt det er muligt at lave sammenligninger imellem dem, for at finde forskelle og ligheder (Yin 2003:45-46)

Det vurderes som vigtigt for opgaven, at det er muligt at sammenligne på tværs af både ledere og organisationer, hvis man skal kunne besvare hvilke motivationsfaktorer der anvendes i det frivillige arbejde, da en enkelt case kun ville påvise hvilke motivationsfaktorer den enkelte leder anvendte, og dermed være ret begrænsede for en større generaliserbarhed. Ligeledes vil sammenligningerne også medvirke til, at kunne give råd og vejledninger til lederne om, hvordan de kan styrke motivationen af de frivillige, i de tilfælde hvor det er muligt at benchmarke og overføre metoder og fremgangsmåder, imellem de forskellige ledere og organisationer.

Yin påpeger, at et vigtigt aspekt ved at have flere cases, er at det så også er muligt at finde de samme resultater i de udvalgte cases, altså det er muligt at replikere de fundne resultater på tværs af de undersøgte cases (Yin 2003:47).

Dette kan være med til at højne generaliserbarheden af de fundne resultater, fx hvis der er bestemte motivationsfaktorer der bliver anvendt af lederne på tværs af de forskellige organisationer, så kan man med en vis grad af sandsynlighed postulere, at disse nok også vil blive anvendt af andre ledere i andre frivillige organisationer.

Muligheden for at kunne finde de samme motivationsfaktorer på tværs af ledere og organisationer, åbner også op for muligheden for at kunne give anbefalinger til, hvordan motivationsfaktorerne kan blive anvendt generelt på tværs af organisationerne. Derimod hvis det kun er muligt at finde dem i en enkeltstående case, så er det måske begrænset hvor generelt den enkelte motivationsfaktor er i det frivillige arbejde, og den er måske svær at implementere i andre organisationer.

I det følgende afsnit vil de medvirkende ledere og organisationer blive præsenteret, således at der opnås et overblik over organisationernes opbygning, baggrund og deres virke. Ligeledes vil der også blive beskrevet, hvorledes kontakten til disse er foretaget.

Præsentation af informanter og organisationer.

Natteravnene.

Natteravnene er en frivillig organisation, som hører under fonden for socialt ansvar, og som har fungeret siden starten i 1998, hvor den blev stiftet (<http://www.natteravnene.dk/fakta-om-natteravnene/>).

Natteravnene består i dag af cirka 150 aktive lokalforeninger, som har sit virke i Danmark, Færøerne og Grønland. Disse lokalforeninger består af cirka 5000 aktive frivillige, som sammenlagt går over 50.000 ture om året.

Natteravnenes mission består i, at skabe tryghed for børn og unge ude på gaderne om aftenen, ved at være til stede og holde opsyn og give støtte, uden dog at gribe fysisk ind i nogle situationer (<http://www.natteravnene.dk/fakta-om-natteravnene/>).

Natteravnene i Danmark er opdelt i 17 netværk, som er geografiske inddelinger, som dækker hele landet. Informanterne i dette speciale stammer fra netværk 14, som dækker hovedstaden.

I de enkelte netværk findes natteravne med stor erfaring, som fungerer som ledere i det daglige virke, og som instruktører overfor de nye frivillige. I hovedstadens netværk 14 går de under betegnelsen Seniorteamet, og det består af tre kvinder, som har stor erfaring med at arbejde som natteravne(http://netvaerk14.natteravnene.dk/default.asp?page_id=4990)

Informanterne i dette speciale består af ledere fra Seniorteamet i netværk 14, som efter telefonisk kontakt, samt en synopsis sendt over mail, indvilligede i at stille op til interviews, samt invitere med på en gåtur, så der også kunne foretages observationer af det praktiske arbejde.

Gåturene med Natteravnene foregik i henholdsvis Tårnby og Valby, hvor der var deltagelse af både en leder og frivillige, således at det var muligt at se, hvordan samarbejdet forgik, og hvorledes lederne motiverede de frivillige i praksis.

Dansk Flygtningehjælp.

Dansk Flygtningehjælp er en privat humanitær organisation, som blev stiftet i 1956 for at hjælpe med at skabe varige løsninger for flygtninge og internt fordrevne mennesker, både i Danmark og i udlandet, hvor Dansk Flygtningehjælp er repræsenteret i over 30 forskellige lande(<http://flygtning.dk/om-dfh/organisation/>).

Dansk flygtningehjælp er en paraplyorganisation, som dækker over 29 medlemsorganisationer og frivilligrupper, som dækker alle tænkelige behov og nødvendigheder, som flygtninge har brug for, for at starte en ny tilværelse.

Financieringen sker via bidrag fra private, bl.a via indsamlinger og støtteprogrammer, samt institutionelle donorer. Derudover sælger Dansk Flygtningehjælp også ekspertise og know how gennem konsulenttydelser(<http://flygtning.dk/om-dfh/organisation/>).

Organisationen der deltog i dette speciale, er Mind Your Own Business, som er et udviklingsprogram rettet mod unge drenge med en anden etnisk baggrund, som forsøger at styrke drengenes sociale og faglige kompetencer med erhversrettet og personlig opkvalificering. Drengene bliver sat i forbindelse med en mentorvirksomhed, samt frivillige venturepiloter, og skal via iværksætteri så forsøge at stable deres egen mikrovirksomhed på benene(<http://myob.dk/om-myob.php>).

Informanten i dette speciale fra Mind Your Own Business er en leder fra projektet, der står for at rekruttere de frivillige venturepiloter, samt mentorvirksomhederne, som skal spare med de drenge der deltager.

Derudover stod vedkommende også for at kommunikere og spare med alle parter der er involveret, samt evaluere og hjælpe med at få projekterne til at fungere i praksis.

Der blev taget kontakt til lederen over mail, hvorefter vedkommende indvilligede i at stille op til interview. Det var desværre ikke muligt at foretage observationer, hvilket vil blive uddybet i metodeafsnittet.

Røde Kors.

Røde Kors er en international hjælpeorganisation, som findes i alle verdens lande. Oprindeligt blev den grundlagt i 1863, mens den danske afdeling blev etableret i 1917. I Danmark består Røde Kors af 214 lokale afdelinger, der er spredt ud over hele landet, og disse afdelinger er bemandede af cirka 25000 frivillige på landsplan(<https://www.rodekors.dk/om-os/historie>).

Røde Kors i Danmark spænder meget bredt, det er fra de klassiske landsindsamlinger, over ferielejre til udsatte børn og unge, samt psykologhjælp og drift af asylcentre i Danmark, som Røde Kors har drevet siden 1984. Derudover kan også nævnes mentorordninger for løsladte, besøgsvenner til ensomme samt meget mere(<https://www.rodekors.dk/det-goer-vi/danmark>).

Røde Kors driver også salg af en række services og varer, af service kan nævnes førstehjælpskurser til privat personer, samt offentlige og private virksomheder. Derudover er et af deres større fokusområder salg af genbrugstøj, som er blevet afleveret af private givere. I Danmark er der 230 genbrugsbutikker på landsplan, og yderligere 1000 containere, der drives og serviceres af cirka 8000 frivillige personer på landsplan(<https://www.rodekors.dk/det-goer-vi/genbrug>).

Informanterne fra Røde Kors i dette speciale er til dagligt ledere for to genbrugsbutikker, som er placeret i Storkøbenhavn. Efter et tip fra specialevejlederen, var det muligt at tage kontakt til Røde Kors, der var venlige at sende en synopsis rundt, hvorefter de pågældende ledere meldte tilbage, at de gerne ville stille op til interviews.

De enkelte interviews er foretaget ude i de genbrugsbutikker, hvor de lederne har deres daglige gang. Observationerne er også foretaget ude i butikken, hvor det var muligt at overvære morgenmøderne mellem lederne og de frivillige.

Videnskabsteoretisk tilgang.

Den videnskabsteoretiske tilgang i dette speciale tager udgangspunkt i to forskellige videnskabsteoretiske retninger, henholdsvis hermeneutikken der dækker interviews som metode, og fænomologien der bedst beskriver tilgangen bag observationerne.

Hermeneutikken er studiet af tekstfortolkning, for at nå frem til en gyldig og almen forståelse af en teksts indhold, samt hvordan indholdet skal fortolkes og forstås. Da et interview i sit udgangspunkt også er en tekst, så blev hermeneutikken også set som en disciplin, der i samfundsvidenskaberne kunne tolke på menneskers handling (Kvale 1997:56).

Kvale beskriver hermeneutikken ud fra Radnitzkys definition, *”De hermeneutiske humanvidenskaber studerer objektivering af menneskets kulturelle virksomhed som tekster med henblik på at fortolke dem og derigennem finde den intenderede eller udtrykte mening for at opnå en fælles forståelse eller måske ligefrem enighed”* (Kvale 1997: 56-57).

Kvale beskriver meningsfortolkningen, som en der fremkommer ved at se på teksterne i en hermeneutisk cirkel, for at få en forståelse af helheden, det fænomen eller den tekst der undersøges, så må man kigge på de enkelte dele eller tekster der indgår i helheden. Disse kig på de enkelte dele kan gøre, at forståelsen eller tolkningen af helheden ændres, hvilket så betyder at man må undersøge de enkelte dele på ny, da den helhed man undersøgte dem med, nu er ændret i sin natur (Kvale 1997:57).

Denne proces kalder Kvale den hermeneutiske cirkel, og den kan i princippet anses som uendelig, da helheden hele tiden ændrer form, alt efter hvordan enkeltedelene fortolkes. Derfor påpeger Kvale også, at cirklen og fortolkningen bør stoppe, når der er opnået en fornuftig mening, en gyldig mening uden indre modsigelser.

Den hermeneutiske cirkel vil også blive anvendt til at opnå forståelse af helheden i dette speciale, helheden er i dette tilfælde at få en forståelse af, hvilke motivationsfaktorer lederne anvender, og hvordan de motiverer i praksis. Derfor kan de enkelte interviews der er foretaget, ses som delene i den hermeneutiske cirkel, som via gennemlæsninger og anvendelse i analysen, kan hjælpe med at give en forståelse af helheden, en mening som synes rationel og fornuftig.

Den anden metodiske tilgang der er anvendt, er de foretagne observationer, som dels har skulle afdække, hvordan lederne motiverede i praksis, men de gav også en indsigt i selve arbejdet, således

at det blev muligt at give anbefalinger og råd til, hvordan lederne kunne styrke motivationen af de frivillige.

Observationer beskrives bedst ud fra den fænomenologiske metode, hvor mennesker og deres handlinger undersøges i den kontekst hvor handlingerne foregår, altså man må ud og se på selve handlingerne når de foregår i deres kontekst(Kvale 1997:61-62).

Kvale beskriver fænomenologien udefra Giorgis tolkning, *"Fænomenologien er studiet af strukturen og strukturvariationerne i den bevidsthed, for hvilken enhver ting, begivenhed eller person fremtræder"*(Kvale 1997:62).

Altså for at få en forståelse af folks handlinger, så må de undersøges i den struktur de fremkommer, da handlingerne har sammenhæng med den struktur de udfoldes i, handlingerne kan ikke stå for sig selv, og man kan ikke tolke på dem, uden at have en forståelse af den kontekst som handlingerne er fremkommet i.

Via observationer af lederne, mens de arbejder med de frivillige, så er det netop muligt at se hvordan de motiverer de frivillige, da selv handlingen, det at motivere, foregår i den struktur der hedder det frivillige arbejde, og må derved belyses ved at observere, hvordan lederne motiverede de frivillige i praksis.

Ved at observere selve arbejdet, så var det også muligt at forstå den struktur, den virkelighed som arbejdet foregik i. Dette var også vigtigt, da det ellers ville være svært at komme med råd og anbefalinger til, hvordan lederne kunne optimere motivationen af de frivillige, hvis der ikke var en forståelse af arbejdets natur, dets muligheder og dets begrænsninger.

Metode.

I det følgende afsnit vil der være en gennemgang af, hvordan de forskellige data er blevet indsamlet, hvilke udfordringer der har været, samt hvad de indsamlede data kan anvendes til. Ligeledes vil der være en beskrivelse af de begrænsninger der er i forhold til reliabilitet, validitet osv.

Interview.

Samtlige interviews der er foretaget i forbindelse med dette speciale, tager udgangspunkt i interviewguiden, således at der ikke har været nogen forskel på, hvad de enkelte informanter er

blevet spurgt om. Dette har været vigtigt for at kunne sammenligne de forskellige leders udsagn direkte med udgangspunktet i interviewguiden, men også for ikke at sænke reliabiliteten, altså at informanternes udsagn er opnået via de samme spørgsmål. De Vaus påpeger, at reliabiliteten er høj, hvis de samme resultater opnås, ved den samme fremgangsmåde over flere forsøg (De Vaus 2002:52).

Det mest optimale ville være at spørge informanterne igen nogle uger senere, og se om de samme svar gentog sig, dette var dog ikke muligt pga tidspres, så i stedet blev der fokuseret på at stille spørgsmålene ens og præcist.

Dog var der under de forskellige interviews nogle udsagn der var spændende at forfølge, samt få uddybet, hvilket har medført at der i nogle tilfælde er blevet stillet uddybende og efterfølgende spørgsmål, som betyder at ikke alle interviews er ens. Dermed er den mest dækkende label for de interviews der er udført, at de skal ses som semistrukturerede, opbygget med udgangspunkt i interviewguiden.

Selve interviewet er formet således, at der ikke er ledende spørgsmål i interviewguiden, men informanterne har selv fået lov til at italesætte hvordan de motiverer, via en række udvidende spørgsmål. Stahlschmidt m.fl karakteriserer det udvidende spørgsmål for at være en katalysator for at få mere at vide, det åbner op for at informanten tænker selvstændigt, og bidrager med viden om den virkelighed, der bliver spurgt ind til. Udvidende spørgsmål er typisk Hv-spørgsmål, som hjælper med at udforske og forstå det felt, som der undersøges. (Stahlschmidt 2007:95-96).

Generelt så fungerede spørgsmålene godt, og der var ikke nogle spørgsmål, som informanterne ikke forstod, eller ikke kunne svare på. Dog var det ikke alle spørgsmål, som var lige relevante for de forskellige typer frivilligt arbejde, fx et spørgsmål som ” *Hvordan gør du som leder det frivillige arbejde varierende, hvis det er muligt? Giv eksempler.* ” Dette spørgsmål var lettere for lederne i Røde Kors at besvare, end lederne i Natteravnene, da Natteravnens frivillige arbejde af natur var mere ensformigt, som en af lederne også konstaterede, så var det lidt svært at gøre arbejdet varierende, da de ” *jo bare gik* ”. Dog var det som nævnt tidligere vigtigt at der blev spurgt ens, på tværs af alle organisationerne, således at informanternes svar også kunne sammenlignes direkte bagefter.

Steinar Kvale påpeger, at det er yderst vigtigt at den interviewede føler sig tryk i interviewsituationen, ellers er det svært for interviewerens at få informanten til at åbne op, og

beskrive sine følelser og oplevelser (Kvale 1997:130). Dette blev forsøgt imødekommet ved at lave de enkelte interviews i en setting, hvor lederne var trygge. Lederne fra Røde Kors udførte interviewsene på deres private kontorer, mens lederne fra Natteravnene deltog i deres foreningers lokaler, således at det var vante trygge omgivelser. Undtagelsen er lederen fra Dansk Flygtningehjælp, her foregik interviewet i et lånt lokale på CBS, og dermed uden for vante rammer.

Kvale nævner også, at det er en god ide med en briefing inden interviewet begynder, for at give informanten klarhed over forløbet, hvordan interviewet foretages, samt hvordan det er bygget op (Kvale 1997:132). Dette råd blev der også gjort brug af, alle havde fået en kort briefing over mail eller telefon, da den første kontakt blev taget. Der blev yderligere forklaret inden de enkelte interviews blev startet, fx at der kom nogle indledende spørgsmål først, for at få samtalen til at glide, samt nogle mere konkrete spørgsmål senere i forløbet.

Da en almindelig samtale ofte er ligeværdig mellem de deltagende parter, så har begge muligheder for både at stille spørgsmål, samt give svar. Dermed kan begge parter være offensive eller defensive i meningsudvekslingen, og der er et ligeligt niveau. Det samme kan ikke siges for interviewet som helhed, da det er interviewerens der stiller spørgsmålene, styrer samtalen, og har overblik over, hvor den bevæger sig hen, dermed er der en uligeværdig magtbalance i samtalen. Intervieweren har derfor et stort ansvar for, at være sin rolle voksen, og give plads og respektere den position, som informanten er i. Denne skævvredne position betegner Stahlschmidt m.fl. som den asymmetriske, dominansprægede relation (Stahlschmidt 2007:64).

For at afspænde dette dominansforhold, så var der under de enkelte interviews stor fokus på, at lade informanterne tale ud, nikke og smile til dem under samtalerne, samt have et imødekommende kropssprog, for ikke at gøre situationen ukomfortabel for dem, således at det ikke virkede som et forhør, men som en samtale mellem to parter.

Ligesom der skete en briefing inden interviewsene startede, så skete der også en form for debriefing efterfølgende, både for at vise at interviewsituationen var ovre, og der dermed igen var en ligeværdig situation i samtalen, men også for at høre om informanterne havde nogle indvendinger mod den måde, interviewet var foregået på.

Selve optagelserne af de enkelte interviews, skete ved hjælp af en diktafon, model Tascam DR-40 Linear PCM Recorder. Denne blev lagt frem på bordet mellem interviewer og informant, så den kunne optage mest præcist, samt det var muligt at holde øje med, at den rent faktisk optog.

Alle interviews er efterfølgende blevet transkriberet, ved at de er blevet aflyttet med høretelefoner, og så blevet renskrivet i tekst, så de kan anvendes i analysen. Her var der også en række udfordringer, der skulle løses og overvejes, specielt hvor tydeligt der skulle transkriberes. Som Kvale påpeger, så er transkriberingen en fase, hvor mundtlige udsagn omformes til skriftlige kilder, det bliver dermed en kunstig konstruktion, hvor der er sket en subjektiv vurdering af, hvad informanterne reelt har sagt, samt en subjektiv vurdering af, hvordan disse udsagn skal nedskrives(Kvale 1997:163-165).

Kvale påpeger, at der ikke findes almengyldige regler for, hvordan der skal transkriberes, dog er konsensus, at der skal transkriberes på en måde, således at empirien er anvendelig til at belyse problemstillingen(Kvale 1997:166).

Kvale nævner som eksempel, at en lingvistisk transkribering selvfølgelig må være ordret, mens transkriberinger i den psykologiske verden, det kunne være en undersøgelse af angst, også ligger vægt på pauser, tonefald osv ved informanten.

I dette speciale er transkriberingen forsøgt lavet så ordret som muligt, for netop af få en god forståelse af informanternes udsagn, mens der ikke er lagt vægt på tænkepauser, tonefald, informanternes hang til at sige ”æh” ”øh” osv. Dette valg er truffet, fordi at det giver en bedre læseoplevelse når specialet læses, samt fordi der under de enkelte interviews ikke blev lagt mærke til episoder, hvor der var særlige kunstpauser eller lignende, der havde betydning for det udsagn informanten bidrog med.

I forhold til de etiske overvejelser, så fik alle informanter tilbuddet om at være anonyme, da der blev taget kontakt til dem. Dette valgte de fleste at takke ja til. Tilbuddet om anonymitet blev stillet af to grunde, først og fremmest for at skabe tryghed for de enkelte ledere, så de havde lyst til at deltage, men også for at få dem til at åbne yderligere op i interviewfasen, således at de ikke sad og gradbøjede deres udsagn, fordi de var nervøse for repressalier eller andet fra deres omgangskreds.

Observationer.

Observationer kan spænde bredt, fra de helt ustrukturerede eksplorative studier, hvor forskeren går ud i felten uden en klar dagsorden, til de klinisk strukturerede observationer der fx udføres i et laboratorium, hvor det nøje er beskrevet hvilke fænomener der skal observeres(Pedersen m.fl 2012:15).

Observationerne i dette speciale lagde sig midt mellem disse to udgangspunkter for struktur, da der inden observationerne startede, var udformet en observationsguide, der definerede hvilke typer adfærd fra ledernes side der ville blive observeret. Typerne af adfærd var defineret ud fra den anvendte teori, således at observationerne kunne hjælpe med at belyse hvilke typer af motivationsfaktorer lederne anvendte, samt hvordan de blev anvendt i praksis.

Dette har både fordele og ulemper, fordelene er, at der er en fast definition af, hvad der holdes øje med, så der ikke bruges tid og energi på at observere handlinger og adfærd, som ikke kan hjælpe med at belyse problemstillingen. Ligeledes bliver det også mere simpelt at udføre observationerne, da der ikke er forvirring om hvad der er relevant.

Ulemperne er modsat, at der er risiko for, at adfærd der er vigtig, og kunne belyse problemstillingen, ikke bliver medtaget, eller set som relevant, da den ikke er med i observationsguiden. Derfor blev observationsguiden også forsynet med et afsnit der hed ”andet”, hvor der var mulighed for at beskrive andre hændelser, som kunne være interessante at anvende i analysen.

Hyppighed er vigtigt i observationer, da det ikke kan udelukkes, at en hændelse der sker når der observeres, er speciel og kun forekom den ene gang. Dermed er det svært at validere observationer og hvad der er sket, hvis disse ikke er foretaget over flere gange, således at kun de mest normale, de hyppigst forekommne episoder og handlinger inddrages som empiri (Pedersen m.fl 2012:53).

Dette kritikpunkt må altid holdes op mod den tid og de resourcer der er til rådighed, og da der ikke var tid til at lave observationer flere gange, så kan der være eksempler i analysen, som er specielle, og som ikke ville være en normal adfærd, i en normal kontekst. Dette kunne være afhjulpet ved at lave gentagne observationer, og så sammenligne observationsguiderne bagefter, og så kun medtage de observerede hændelser, der gik igen i størstedelen af observationerne.

En parameter der kan have indflydelse på hændelsen af speciel adfærd når der observeres, er observantens egen rolle i den kontekst, der observeres. Pedersen m.fl deler observantens rolle op i fuld deltagelse, eller passiv deltagelse (Pedersen m.fl 2012:55-56). Hvis observanten deltager i den aktivitet som observeres, på lige fod med dem som der observeres, så er der en høj grad af involvering, som i sidste ende kan være med til, at de observeredes adfærd ændres, da observanten påvirker den kontekst, som adfærden udføres i, ved at deltage på lige fod med de observerede. Modsat kan der også være den helt passive deltagelse, der nærmer sig overvågning, hvor de

observerede ikke ved de bliver observeret, og hvor observantens manglende tilstedeværelse gør, at den udøvede adfærd bliver mere naturlig.

Da der i specialet er fokus på, at finde ud af hvordan der motiveres i praksis, og hvilke motivationsfaktorer lederne anvender, så var det nødvendigt at komme ud og se arbejdet udspille sig i sin kontekst, og dermed mere eller mindre være tilstede når arbejdet blev udført.

Dette udmøntede sig i to forskellige typer af observationer, da der hos Natteravnene var en fuld deltagelse, og dermed høj involvering, da observationerne foregik ved, at observanten blev iklædt den gule jakke, og deltog fuldt på højde med de andre frivillige. Dette havde både fordele og ulemper, fordelene var at jobbets praksis, og lederens involvering i de frivillige blev meget tydelig, mens ulemperne helt bogstaveligt var, at da der kun må gå tre Natteravne sammen, så var der kun en frivillig med på turen i Tårnby, og dermed har observanten allerede haft en indflydelse på hvor mange interaktioner der kan være mellem lederen og den frivillige, da der var færre frivillige tilstede. Denne problemstilling blev imødekommet på turen i Sjælør/Valby, hvor lederen ikke valgte at iføre sig den gule jakke, men gik med i civil.

Observationerne hos Røde Kors indebar en mindre grad af involvering, da det var to morgenmøder der var rammen for observationerne, dermed var det muligt at sidde mere passivt og observere, uden at deltage i det praktiske arbejde.

En af de store problemstillinger ved observationer, er at de foregår i felten, og det dermed kan være svært at nedfælde data, da observatøren ofte selv er involveret, eller felten ikke giver mulighed for, at det observerede nedskrives umiddelbart efter, det er foregået. Pedersen m.fl foreslår, at dette problem kan imødekommes ved at anvende en felthåndbog, hvor observationer og strøtanker hurtigt kan nedfældes, både så de ikke glemmes, men også så skildringen af det observerede bliver så præcist som muligt(Pedersen m.fl 2012:71-72).

Dette var også en overvejelse der blev gjort inden feltarbejdet startede, men det blev vurderet, at det kunne virke forstyrrende på lederne og de frivillige, hvis der efter de havde sagt noget, eller havde gjort noget bestemt, blev hevet en lille bog frem til noter. Dette kunne netop få dem til at holde igen, og skade den interaktion der var imellem ledere og frivillige, så kompromiset blev, at der udelukkende blev observeret, mens det observerede blev nedfældet umiddelbart efter via computer.

De etiske overvejelser satte også en begrænsning for, hvor det var muligt at udføre observationer. Som Søren Kristiansen påpeger, så indebærer feltarbejdet, at observanten interagerer med de observerede, at observanten bliver en del af feltet, både på godt og ondt, og det kan dermed komme til at virke anmassende og forstyrrende i dagligdagen (Kristiansen 2007:226).

Hvis der er for stor afstand mellem observanten og det observerede, og der ikke er nogen deltagelse, så kan samhandlingen virke unaturlig, det kan komme til at virke som overvågning af de involverede, og dermed ukomfortabelt. Dette var grunden til, at lederne i Dansk Flygtningehjælp ikke godtog, at der blev lavet observationer i Mind Your Own Business projektet, da de mente, at observanten kunne virke forstyrrende på de frivillige, når denne sad som ”en flue på væggen” og observerede. Deres begrundelse gik på, at de frivillige i projektet var nye, de kendte ikke hinanden eller lederne særligt godt, så derfor var de ikke interesserede i, at der kom flere forstyrrende elementer med til deres teambuildingmøde.

Dette er selvfølgelig ærgeligt, da der derfor mangler observationsdata fra Dansk Flygtningehjælp, mens det ikke er tilfældet for de to andre cases. Dog er det også en beslutning der må respekteres, da der på forhånd var meldt ud, at det ikke var sikkert tilladelsen ville blive givet.

Disse etiske problemstillinger var ellers forsøgt afhjælpet, ved at være meget klar omkring, hvad observationer skulle bruges til, hvad der ville blive observeret, samt at alle ville have anonymitet.

Metodetriangulering.

Metodetriangulering forekommer, når der er anvendt mere end en metode, til at undersøge forskningsfeltet. Kvale påpeger, at der i den kvalitative forskning er en styrke ved, at anvende forskellige tolkninger af det samme materiale, altså at undersøge det samme genstandsfelt med forskellige metoder, for at se om metoderne giver de samme svar (Pedersen m.fl 2012:123). Dette bygger på den af Popper opstillede logik, *”At jo flere falsificeringsforsøg en forskningshypotese kan modstå, desto mere gyldig viden kan den siges at indeholde”*.

Denne logik bygger på, at resultater og tolkninger der kun hviler på en datakilde, hviler på et spinkelt grundlag, da der ikke skal meget kritik til, for at betvivle gyldigheden. Derfor er det en styrke, der hæver gyldigheden af de fremkomne svar, hvis de samme svar opnås ved at anvende to eller flere metodiske fremgangsmåder, da der dermed er opnået det samme resultat, ved to forskellige tilgange.

Validiteten eller gyldigheden i dette speciales data er også forsøgt styrket, ved at anvende to forskellige metodiske tilgange, interviewet og observationerne. Styrkerne ved disse er, at det er muligt at efterprøve informanternes udsagn, ved at se om det de siger, også reelt forekommer når lederne leder i praksis.

Dette blev udført i praksis ved, at lederne blev interviewet først, hvorefter observationerne fandt sted. Det kunne også have været gjort den anden vej rundt, hvor observationerne var udført først, hvorefter lederne var blevet bedt om at italesætte hvad de gjorde, og hvorfor de gjorde sådan, men dette er ofte en mere tidskrævende proces, da der skal flere observationer til, for at nå frem til kernen, til konsensus. Ligeledes kræver det også tillid, at lade sig observere og iagttage af en person, så for at opnå tillid, og spare tid, så blev interviewene foretaget først, og derefter observationerne.

Det spændende ved at bruge to metoder var, at når lederne sagde de motiverede på et bestemt måde, så kunne observationerne bekræfte dette, og dermed gøre det enkelte udsagn mere validt, give det en større gyldighed.

Her er det dog også nødvendigt at påpege, at de enkelte observationer der er foretaget, ikke kan siges at dække alle de eksempler der er kommet frem i de enkelte interviews, og derfor så skal et svar ikke forkastes, og erklæres ugyldigt, bare fordi dette ikke kunne valideres gennem observationerne.

Analyse.

I det følgende afsnit vil analysen finde sted, og den vil tage sit afsæt i det indsamlede empiri, henholdsvis de foretagne interviews, samt observationerne af, hvordan lederne motiverer og arbejder med de frivillige i praksis. Empirien vil i analysen blive holdt op mod den anvendte teori af Herzberg og Christensen, for at kunne give svar på den stillede problemformulering, samt hypotesen som er fremkommet på baggrund af påstanden fra Røde Kors' præsident.

Analysen vil bestå af to dele, den indledende del vil forsøge at belyse, hvilke motivationsfaktorer lederne anvender i det frivillige arbejde, samt hvordan de motiverer i praksis, mens den anden del af analysen vil bidrage med råd og forslag til, hvordan lederne kan styrke motivationen af de frivillige i deres organisationer.

Dette vil efter analysen munde ud i en konklusion, som gerne skulle besvare problemformuleringen, samt en diskussion af, hvorvidt resultaterne af dette speciale kan generaliseres udover de anvendte cases, hvor dataene stammer fra.

Præstation.

Ifølge Herzberg, så er præstation en af de vigtigste motivationsfaktorer, da det var den, som de fleste af hans respondenter angav som værende den mest motiverende faktor, den faktor der virkede som den største driver.

Som beskrevet i teori afsnittet, så knytter præstation sig omkring den glæde den enkelte oplever, når arbejdsfunktionen er løst, når en problemstilling er overkommet, og resultatet er synligt for den, der har udført arbejdet. Derfor er det netop vigtigt, at lederen formår at strukturere og indrette arbejdet på en måde, så det kan udføres, at lederen formår at instruere de frivillige i, hvordan opgaven løses, samt at der er tydelige mål med opgaven, så den frivillige har en ide om, hvornår opgaven er fuldført, således at fuldførelsen virker motiverende.

Derfor blev de enkelte ledere spurgt ind til, om de satte mål for deres frivillige, så de frivillige havde en klar ide om, hvad der skulle gøres for at nå målet, men også hvad selve målet var, så de også havde en ide om, hvornår opgaven var fuldført.

Det var meget forskelligt, om lederne satte mål op for arbejdet, og hvordan målene var defineret, hvilket ses i den følgende udtalelse fra lederen hos Dansk Flygtningehjælp:

”Det er noget vi ligesom taler om, men der er ikke nogen eksplicitte udtalte mål i forvejen, det primære mål er at skabe et godt samarbejde, det er den udvikling der er i hele arbejdet. Selvfølgelig vil vi gerne lave et slutprodukt man kan bruge til noget, men det er processen i forløbet der er det vigtige....”(Dansk Flygtningehjælp:82).

Her ses det, at der ikke blev arbejdet med faste overordnede mål, der var ikke nogle generelle succeskriterier, som de frivillige også kunne spejle sig i, derimod var målene mere ukonkrete, og det virkede til, at selve processen var vigtigere end målet, som informanten også giver udtryk for.

Anderledes var det hos Røde Kors, hvor der for de enkelte butikker var opsat nogle definerede mål, og dermed også nogle rammer for, hvad de frivillige gerne skulle opnå:

”Vi har en plan om at vi skal arbejde i teams, vi har fx et tøjteam og nu har vi lige indkaldt til et møde med et bogteam, der starter op. Til de her teammøder, der drøfter og lytter vi meget til hvad

de har af behov, hvordan kommer vi derhen og det gør vi sammen med dem, så de føler at de har medbestemmelse ift. at nå målene... Det er os, der bestemmer, men bruger den der kunst med, at de fornemmer at det er dem der har truffet beslutningen”(Røde Kors 2:110)

”I den grad, at det er det der motiverer dem, så sætter vi mål. Dvs. har vi med unge studerende at gøre så sætter vi mål indenfor deres områder, det kan være hvis det er vores sociale medier man har ansvar for, så skal vi have en vis deling hver uge og vi skal have et vis antal opslag hver uge, vi har et mål om at vi skal have 1000 likes inden første januar. For butikken har vi et mål der hedder at vi skal være en integreret del af lokalsamfundet, vi skal stå for Røde Kors værdier og så håber vi, at vi kan omsætte for tre millioner i år”(Røde Kors 1:103).

Her ses det hos Røde Kors, at der bliver diskuteret mål mellem lederne og de frivillige, hvordan de skal nås, samt hvad målene består af, fx at opnå 1000 likes på Facebook, eller at nå en omsætning på 3 mio. Kr i butikken denne her sæson.

Hos den sidste case, Natteravnene, der forholdte målsætningen sig således:

”Det er nyt, for det har vi ikke gjort så meget...så vi arbejder nu lidt mere på hvordan vi kan inddrage de frivillige mere i forhold til ,at vi har hver vores kompetencer og få dem inddraget mere i det frivillige arbejde ift markedsføring og til at søge sponsorater, så det arbejder vi mere på nu”(Natteravnene 1:91)

På et opfølgende spørgsmål omhandlende, om der så ikke var nogle faste definerede mål, svarede lederen:

”Nej sådan kører vi ikke, vi laver ikke processer på den måde. Men selvfølgelig kan et mål jo være at vi har sagt, du skal gå minimum to timer hver anden måned, det er jo også lidt et mål og man kan sige at når man er nede under de tyve frivillige, jamen så skal man i gang med at søge nogen nye. Så vi har hele tiden noget vi skal nå, men det er ikke skemalagt”(Natteravnene 1:91).

Til forskel fra Røde Kors, så kører lederne i Natteravnene ikke med synlige objektive mål for det frivillige arbejde, noget der nok i høj grad kan tilskrives forskellene på arbejdets form. Som lederen også selv påpeger, så kunne de godt have et mål om, at de frivillige skulle gå et bestemt antal timer, eller besøge bestemte steder i deres område, men det er sværere at formulere mål der kan indfries, end det er hos Røde Kors, hvor det er en butik der drives, og der dermed kan knyttes direkte mål til salg, omsætning osv.

Derfor så kunne en ide være, som lederen også selv nævner det, at fokusere mere på de sekundære opgaver i forbindelse med det frivillige arbejde, nemlig indsamling af midler, markedsføring og sponsorater. Hvis det at gå turene hos Natteravnene, ses som det primære frivillige arbejde, så kunne det sekundære arbejde være at rejse midler, og søge ressourcer. Det kunne måske være lettere at sætte nogle mål op for de sekundære opgaver, således at de kunne virke som en motivator for de frivillige. Denne mulighed vil blive behandlet i den anden del af analysen, hvor der er fokus på, hvordan lederne kan optimere motivationen af deres frivillige.

I forhold til, at de frivillige kan løse opgaverne, og dermed opleve en motiverende faktor i det frivillige arbejde, så er det også vigtigt, at lederne instruerer dem klart i, hvordan opgaverne skal løses, sådan at de frivillige formår at løse dem.

Hos Dansk Flygtningehjælp skal de frivillige igennem en kompetenceafklaring inden, samt der er træning i teambuilding, således at de frivillige er rustede til opgaven, og har en klar ide om hvordan de skal løse problemstillingerne:

”...Vi laver et oplæg og fortæller lidt om projektet, og så kan man henvende sig til de frivillige og spørge om de vil vide mere om projektet og så kan man tage en snak med dem over telefonen og invitere dem ind til en samtale på baggrund af et skema de udfylder, omkring hvad er deres kompetencer, og hvad er deres forestillinger om projektet. Og så snakker vi om hvad deres potentielle rolle i projektet kan være og efterfølgende laver vi teambuilding med dem...der skal være en der tager sig af økonomien, der skal være en der tager sig af markedsføring, noget kommunikation og finde sponsorer og så prøver vi at finde ud af, hvor de frivillige kan se sig selv i det her og hvad vil det indebære at have en af de her roller, vi prøver at klæde dem på”(Dansk Flygtningehjælp:83)

Hos Natteravnene er der en mere simpel proces, som måske også passer fint til det mere simple frivillige arbejde, som organisationen udfører:

”Det får de på basiskurserne, der har vi tre timeres kursus hvor vi ligesom introducerer de frivillige for, hvad Natteravnenes liv faktisk er og de bliver stillet op for forskellige dilemmaer...Ellers så ved de godt fra starten af når de melder sig som frivillige, hvad det er de går ind til. De har læst om hvad natteravnene står for, de har læst vores regler og koncept, så de ved det på forhånd”(Natteravnene 1:91)

Hos Røde Kors var der to tilgange, som var lidt forskellige, der var et indlende interview hos begge de undersøgte cases, men mens den ene butik havde fokus på sidemandsoplæring, at de nye blev sat sammen med en erfaren frivillig, som lederen påpeger her:

”...det eneste tidspunkt vi følger deres arbejde, det er den første dag de er her, der er ikke nogen der bliver sat til at gøre noget så de bliver utrygge, der er flere der siger de ikke tør stå alene ved kassen, det kunne vi aldrig finde på, så er de sammen med en af de faste ved kassen...” (Røde Kors 2:114).

Så havde den anden Røde Kors butik lavet et andet system, som gjorde arbejdet meget overskueligt og brugervenligt, de havde lavet arbejdsmanualer over alle opgaver i hele butikken:

”Alle opgaver i butikken er beskrevet skriftligt, vi har en bog oppe på 1 sal i butikken der indeholder to do lister, det vil sige der er alle funktioner om kasseapparatet skrevet ned, og du kan bruge den som håndbog. Hvis der fx er en kunde der vil betale med dankort, og måske har 100 kroner i hånden, og vil betale resten med dankort, så går du ind og ser, jeg skal have opgaven der hedder penge og dankort, så slår man op på den side, så kan man følge den fuldstændig som en manual. Alle andre opgaver er beskrevet med ord, fx morgenvagten og eftermiddagsvagten, der står hvad man skal gøre, sorteringen er beskrevet som noget særskilt...” (Røde Kors 3:120)

Imodsætning til den anden Røde Kors butik, så er der ikke behov for den store oplæring her, da alle jobfunktioner er beskrevet meget udførligt, så de kan udføres med et minimum af oplæring, samt et lille kendskab til det at stå i butik i forvejen.

Dette har også en stor indflydelse på, hvor let de frivillige har ved at løse opgaven, og i sidste ende opleve at blive motiverede, da alle opgaverne er beskrevet til punkt og prikke. Så det burde være let at løse opgaverne, og dermed opnå en tilfredsstillelse, mens det modsat hos Dansk Flygtningehjælp er et mere kompliceret eksempel på frivilligt arbejde, da det netop er mennesker som der arbejdes med, og ikke salg eller sortering af tøj.

På grund af de mere komplicerede opgaver, som de frivillige møder i Dansk Flygtningehjælp, så er det også vigtigt at deres kompetencer vurderes, og at lederne bruger mere energi på, at forberede dem i, hvad opgaverne består af, da der umiddelbart ikke er nogen overordnet formel eller jobbeskrivelse, som kan løse de enkelte problemstillinger. Derfor kan det også tænkes, at de frivillige umiddelbart vil have kortere vej til en succesoplevelse, og til at blive motiverede, jo

simplere det frivillige arbejde er, men det er dog ikke noget der er belæg for at konkludere, på baggrund af disse data, men det kunne være en spændende tese at undersøge.

Det sidste, som Herzberg stiller op som et kriterie for at kunne blive motiveret af at udføre arbejdet, er at den der udfører det, også skal have en klar ide om, hvornår opgaven er udført, hvornår målet er nået, og det er en tilfredsstillende indsats, der er ydet.

Alle de udspurgte ledere var overvejende enige om, at deres frivillige havde svært ved at se, når arbejdet var færdigt, når opgaverne i de enkelte organisationer var løst, fordi den type af frivilligt arbejde der bliver udført, ikke rigtigt har et naturligt stadie, hvor opgaven kan ses som løst.

”Arbejdet bliver aldrig færdiggjort, men ja det har jeg og det er det fascinerende ved at arbejde med frivillige, du ved jo at når de melder sig, så er det fordi de brænder for det og de vil gerne bruge noget af deres tid på det her, de har en helt anden motivation fremfor hvis du går på arbejde fra 8-16...”(Natteravn 1:92)

”Både og, det er lidt svært i en butik hvor du aldrig er færdig med dine ting, hvor når du går hjem så står der måske flere varer end da du kom. Når månedstallene kommer, så ved de om opgaven er fuldført eller om der er problemer og da vi vækster 40% om året så er alt personale godt klar over at det går godt...”(Røde Kors 1:103)

Her ses det på ledernes udsagn, at de begge er enige om, at opgaverne aldrig rigtigt bliver færdiggjort, at der hele tiden kommer nye varer ind der skal sorteres og sælges for Røde Kors, mens Natteravnene hele tiden skal gå turer, da der altid vil være unge i gadebilledet, der kunne trænge til omsorg og støtte.

Dette kan i den sidste ende blive et problem for lederne, da de frivillige for det første kan have svært ved at se en ende på opgaverne, så de kan komme til at virke ensformige og demotiverende, men også fordi det i højere grad bliver svært for de frivillige, at opnå en succesoplevelse ved at gennemføre en arbejdsopgave, hvis den aldrig rigtigt når til et punkt, hvor den kan siges at være færdig.

Derfor er det vigtigt, at lederne formår at opsætte nogle mål for opgaverne, og måske specielt for de mere tilbagevendende og aldrig afsluttede opgaver, nogle delmål, således at de frivillige kan få succesoplevelsen, når de opnår et delmål. Det kunne være at gå 10 timer, dele et vist antal bolcher

ud, sortere en mængde tøj, eller have et vist antal unge i sin mentorgruppe for Dansk Flygtningehjælps tilfælde.

Anerkendelse.

En anden motivationsfaktor, som Herzberg arbejder med i sin teori, er anerkendelse, da den også er en vigtig motivator, for at finde glæde ved arbejdet.

Som nævnt i teori afsnittet, så består anerkendelse i Herzbergs forståelse af den opbakning, ros, belønning osv, som er mellem den der modtager, og den der giver, i dette speciale er fokuset på forholdet leder-frivillig, selvom der i Herzbergs forståelse er flere der kan give anerkendelse.

Da der er fokuseret på, hvordan lederne motiverer, og hvilke faktorer de anvender, så var det også relevant at spørge ind til, hvordan de roser de frivillige, og hvordan de anerkender deres bidrag til det frivillige arbejde. Da anerkendelsen ikke behøver at være direkte, blev det også undersøgt, om lederne anvendte andre former for anerkendelse end den direkte, om de fx anerkendte deres frivillige ved at fortælle om succeser og bedrifter overfor andre i organisationerne, udenfor og via de sociale medier.

Lederen fra Dansk Flygtningehjælp gik meget op i direkte ros, og forklarer hvorledes de frivilliges bidrag, i sidste ende gør noget godt for andre mennesker. En anden vigtig måde lederen anerkendte på, var ved at være til rådighed hele tiden, hvilket kan være et vigtigt signal overfor de frivillige, fordi hvis de skal stille deres tid til rådighed, så forventer de nok også i høj grad, at lederne gør det samme. Dermed så anerkender lederen også de frivilliges bidrag på en indirekte måde, ved selv at stille sin tid til rådighed, når de frivillige har brug for det, som ses i følgende citat:

”Jeg prøver at være service minded og altid være til rådighed, og så fortælle dem hvor vigtigt det er de hjælper, det er vel at rose dem for de ting de gør, fordi det betyder rigtig meget det de gør. Det kan også være at rose dem for en lille ting og fortælle dem, at det kan godt være det kun er en lille ting men fordi mange gør små ting så kan man løfte meget stort, det er nok mest sådan jeg har gjort. Og selvfølgelig at holde øje med om der er noget de ikke forstår og prøve at være behjælpelig og reagere hurtigt, hvis der er nogle henvendelser så de ikke føler, at de står med et stort spørgsmål som de føler ikke bliver løst, få dem til at føle at de bliver taget seriøst”(Dansk Flygtningehjælp:83)

Lederne hos Natteravnene motiverede også gennem ros, og de motiverede også meget via direkte tegn, fx knus og kram til de frivillige når de mødte frem i organisationernes lokaler, som det ses i det følgende citat, og den efterfølgende observation:

”Jeg giver som regel også et kram når de går herfra, turen kan have været rigtig kedelig og man er lidt muggen, så er det ikke sikkert vi har snakket meget sammen, men som regel slutter vi af med et kram”(Natteravnene 2:98)

Lederen sluttede af med at give en krammer hele vejen rundt, da runden var færdig(Natteravnene 2:133)

Denne nære tilgang til de frivillige, var noget der blev observeret ved begge ledere:

Den frivillige modtager et stort kram da hun ankommer til Natteravnenes lokale(Natteravnene 1:130).

Netop denne nære relation, var særligt udbredt hos lederne hos Natteravnene, det virkede meget naturligt, lederne og de frivillige havde kendt hinanden i mange år, og dermed virkede det nærmere som et venskab, måske en meget naturlig ting, når der ofte gås ture på et par timer, hvor der måske ikke sker det store. På denne måde blev snakken ofte meget personlig, og det virkede til, at lederne også anerkendte de frivillige ved at involvere sig i dem personligt, da der under observationerne var en venskabelig stemning, hvor familiære og private emner blev diskuteret lystigt, som der kan læses ud fra de følgende observationer:

Lederen og den frivillige taler meget om private ting på rundturen, og de viser interesse for hinandens liv, arbejde, familie osv.

De griner meget med og af hinanden, og lederen skaber genrelt en god steming på rundturen(Natteravnene 1:131)

Lederne hos Røde Kors havde også en meget anerkendende tilgang til deres frivillige, hvor de roste dem når de havde gjort nogle gode ting i butikkerne, og de var kommet med inspiration og nye ideer til, hvordan problemstillinger i butikken kunne løses. Dette ses specielt i det følgende citat:

”Hvis de laver noget der ser godt ud i butikken, som fanger øjet, så roser jeg dem, hvis de har tænkt udover det sædvanlige så roser jeg dem, hvis de har gjort noget så kunderne føler sig godt tilpas så roser jeg dem, eller hvis de gør noget for teamet generelt så roser jeg dem. Nogle skal roses på den

ene måde, andre på en anden måde og nogle kan ikke forstå at handle på ros. Men generelt handler det om at sige sin ærlige mening...og er det godt så skal de bare have anerkendelsen”(Røde Kors 1:104).

Den ene af lederne roste også via kram og knus, ligesom lederne i Natteravnene gjorde det, og generelt udtrykker hun også, at anerkendelsen tager form efter, hvor tætte de er med de enkelte frivillige:

”På en meget meget naturlig måde ved at gå hen og siger til dem; det er satme godt det du har lavet og hvor kan vi virkelig se en forskel her, og det du pyntede der, det har virkelig gjort at der er blevet solgt mere, og så vil jeg sige, at 8 ud af 10 af de frivillige her giver vi et kram, så godt forhold har vi, så meget direkte ros”(Røde Kors 2:111).

De forskellige ledere blev også spurgt, om de anerkendte de frivillige indirekte, fx ved at rose dem overfor deres kollegaer, via medier eller på de sociale platforme. Overordnet så havde lederne ikke så meget fokus på denne form for ros, dog var der enkelte af dem, som anvendte de sociale medier, som der ses i det følgende citat:

”Jeg plejer at bruge meget facebook og der skriver vi meget og lægger billeder ind fra en god tur osv. Så ja og vi snakker jo meget med Natteravnene og det gør vi både til vores kollegaer og til alle mulige andre”(Natteravnene 1:93)

Derimod så var der en ledelseskultur, som specielt var iøjenfaldende hos Røde Kors, hvor de var meget opmærksomme på ikke at rose eller anerkende den enkelte frivillige, lederne hos Røde Kors gik mere op i at rose hele gruppen, for fælles initiativer hvor alle havde gjort en indsats.

”Det er jeg faktisk meget bevist om ikke at gøre...så nej det er sådan lidt det der med man laver månedens medarbejder, det tager jeg meget stor afstand fra”(Røde Kors 2:111)

Den samme tankegang gik igen hos en anden leder fra Røde Kors:

Kun som grupper, jeg har i et enkelt tilfælde rost en person for sin indsats, og det er en af mine koordinatorer som er fuldstændigt forrygende...men ellers så gør jeg det ikke så meget, og det er det med at jeg er bange for at glemme nogen, men altså, mine medarbejdermøder starter altid med roser...(Røde Kors 3:121).

At fokusere på at rose og anerkende gruppen som helhed, kan både have positive og negative konsekvenser, de positive er at ingen føler sig overset, og det fremmer samarbejdet, når det er selve gruppens resultater der bliver rost. Dog kan den enkelte frivillige komme til at føle sig overset, hvis lederne ikke også roser direkte, da den enkelte frivilliges indsats dermed kan drukne i det store billede, og den enkelte frivillige kan dermed få den opfattelse, at deres arbejde ikke bliver påskønnet.

På baggrund af ledernes svar, og de observationer der blev udført, så kan der konkluderes, at lederne i høj grad motiverer via ros, men også mere direkte anerkendelse, som kram til de frivillige. Alt efter hvem lederne var, og hvilken ledelsesstil de udøvede, så var der en forskel på, om de anerkendte de frivillige på et individuelt eller kollektivt plan, det sidste var mest tilfældet ved lederne hos Røde Kors.

Arbejdets form.

Herzberg fandt frem til, at selve det at udføre arbejdet i sig selv også i høj grad var en motivationsfaktor hos de respondenter, han undersøgte. Derfor er det også vigtigt, at selve arbejdets indhold motiverer, at det er udfordrende og lærerigt for den enkelte, og denne opnår en tilfredsstillelse ved at udføre arbejdet. I det modsatte tilfælde, hvor arbejdet er meget rutinepræget, hvor der ikke er en stor variation i arbejdsopgaverne, da kan det at udføre det samme arbejde, komme til at virke demotiverende, da selve arbejdets indhold ikke virker mentalt stimulerende på den, der udfører det.

Derfor påpeger Herzberg, at en af de vigtigste opgaver lederen står overfor, er at gøre arbejdet varierende, at designe og organisere arbejdet på en måde, så det stimulerer den, der udfører arbejdet. Dermed blev Herzberg en af de første, der påpegede vigtigheden af job enrichment, således at medarbejderne opnår motivation ved at udføre arbejdet, fremfor at arbejdet i sig selv ses som rutinepræget og demotiverende.

Derfor blev lederne i de frivillige organisationer også spurgt ind til, hvordan de organiserede arbejdet for de frivillige, om de var fokuserede på at gøre arbejdet afvekslende hvis det var muligt. Om de havde fokus på at uddelegere forskelligartede opgaver til de frivillige, så de frivillige netop ikke ville opfatte deres arbejde, som rutinepræget og demotiverende.

Hos Dansk Flygtningehjælp, hvor de frivillige i Mind Your Own Business projektet skulle stå for at bygge en virksomhed op sammen med de unge, der rummer selve det frivillige arbejde en høj grad

af kompleksitet og nytænkning, som giver grobund for, at det frivillige arbejde ikke bliver ensformigt, da det er nye projekter der startes op hver gang, samt de unge og mentorvirksomhederne, som der samarbejdes med, ikke er de samme. Det udtrykker lederen i det følgende citat, da vedkommende bliver spurgt ind til, hvordan det frivillige arbejde gøres afvekslende fra lederens side:

”Når de kører projekterne, så kører de dem rimligt meget selv og så laver vi nogle månedlige statusmøder og så snakker vi med dem undervejs hvis der skulle være noget, men det varierende det kommer lidt af sig selv idet det er et ny projekt alle steder. Det er en ny ide de skal udvikle i en periode på 7 måneder og der kommer en helt naturlig udvikling undervejs, så det de laver den ene uge vil sjældent være det de laver den næste uge, så udviklingen er ikke en, vi som sådan skaber for dem, det er en del af projektet”(Dansk Flygtningehjælp:85)

I modsætning til Mind Your Own Business, så er det frivillige arbejde som der udføres af Natteravnene et arbejde, som ikke har en høj grad af kompleksitet, det er det mest rutineprægede arbejde, af de tre organisationer der blev undersøgt. Dermed kan det også i høj grad være svært for den enkelte leder at udforme arbejdet, således at det ikke fremstår rutinepræget og ensformigt, men derimod rummer en grad af fornyelse og nytænkning, som ifølge Herzberg var vigtigt, hvis den der udfører arbejdet, skal opfatte arbejdets udførelse som motiverende i sig selv.

Det fremgår også af det følgende citat, at lederen ikke har let ved at ændre på selve arbejdet, men nærmere hvor arbejdet finder sted, altså hvor Natteravnene går deres turer:

”Vi kan jo tage bussen herfra ind til København hvis det skulle være det, vi kan tage en tur med metroen, og vi kører jo gratis når vi er 3 med jakker, så man kan jo variere områderne hvor man går, så længe man informerer de andre turplanlæggere, så de ved man har andre natteravne der. To gange om året har man markeder, hvor man er ude at stå ved stande og på den måde møder de frivillige jo rigtig mange skulderklap for det arbejde de laver. Vi har en gang om året arrangeret høvdingebold, hvor vi har en klovn der kommer og laver forskellige ting...”(Natteravnene 1:93)

Som det fremgår af citatet, så har lederen ikke mange muligheder for at gøre det primære frivillige arbejde, gåturene afvekslende eller varierende, og derfor så er de eksempler, som lederen nævner, også nærmere knyttet til de sekundære opgaver hos Natteravnene, såsom stande på markeder, hvor de kan promovere og rekruttere frivillige, og så enkelte arrangementer, som de holder for børn og unge i deres område.

Lederen nævnte udenfor interviewet, at de frivillige i deres forening typisk kun var aktive 1-2 år, før de stoppede igen. Lederen gav den forklaring, at forældrene typisk kun var interesserede i at gå turene, når deres egne børn startede med at gå i byen, og når de så var blevet lidt ældre, og begyndte at gå i byen i Indre by, så stoppede forældrene igen.

En anden faktor der også kan have indflydelse, set ud fra Herzbergs teori, er netop at det frivillige arbejde i sin egen natur, gåturene ikke i sig selv er motiverende for dem der udfører det, da det netop er meget statisk og ensformigt, derfor så kunne det være en god ide, at fokusere endnu mere på de sekundære opgaver, hvis man var leder i Natteravenen, for at sikre en variation i arbejdet, men også at der er flere der bliver i organisationen, efter deres egne børn har nået en alder, hvor de ikke færdes i lokalområdet længere. Denne problemstilling vil blive behandlet i den anden del af analysen, hvor der vil blive udformet nogle råd til, hvordan det sekundære arbejde hos Natteravnene kan styrkes.

Lederne fra Røde Kors butikkerne havde væsentlig flere forskellige jobfunktioner i deres butikker, og har dermed også en større mulighed for at gøre arbejdet varierende, end lederne hos Natteravnene. Da butikkerne var delt ind i forskellige jobfunktioner, så var lederne opmærksomme på at sende de frivillige rundt, således at de arbejdede med forskellige ting i butikken, som det fremgår af følgende citat:

”Jamen vi siger fx at alle arbejdsopgaver er for alle, der er ingen der bliver forment adgang til noget. Vi har så nogle der kun er i butikken, det er nogle gangbesværede der ikke kan klare vores trapper. Vi har også en enkelt der ikke kan bære ret meget, hun slæber heller ikke sække i kælderen, men ellers så får alle lov til at køre rundt i alle opgaverne, og dem der ikke selv kan finde ud af det, de bliver skubbet lidt rundt”(Røde Kors 3:124).

Lederen i denne butik var meget opmærksom på, at det ikke var de samme frivillige, som stod for en bestemt opgave i butikken, og havde derfor indskrænket overfor sine koordinators, at der skulle finde en jobrotation sted, så de frivillige ville få forskellige inputs i arbejdet, og kunne passe alle funktioner i butikken:

”Det synes jeg vi er meget opmærksomme på, men der har jeg så været så fræk, så den opgave har jeg lagt ud til mine koordinators, hos dem der styrer butikken eller kælderen. Det er så der, de går videre og siger, at nu er det Lars der sørger for tilbehøret til dametøjet, og Gabbi der ordner sko, så der bliver de delt ud og skiftet engang imellem”(Røde Kors 3:124)

Dermed så er lederen med til at forme jobbet og dets indhold for de frivillige, således at de ud fra Herzbergs teori, netop ikke opfatter det som ensformigt, men varierende og udfordrende, der bliver skabt job enrichment ved, at de frivillige skal prøve alle de forskellige funktioner i huset.

I den anden Røde Kors butik, der var de frivillige som udgangspunkt i forskellige teams, fx et tøjteam eller et smykketeam, og det virkede som om, at der ikke bevidst blev foretaget rotationer fra ledernes side, medmindre det var af nødvendighed, som lederen giver udtryk for i det følgende citat:

”Jeg taler faktisk med dem om, når de skal starte, om der er noget de har særligt lyst til, og et eksempel er ofte, at de yngre piger rigtig gerne vil arbejde med tøj, pynte i butikken og sådan noget, og så er jeg også nødt til at fortælle dem, at hvis der mangler folk, så er det allervigtigste jo at kassen er besat. Så selvom de er i tøjteamet, så kan jeg blive nødt til at sige til dem, i dag må du være bag kassen. Og det er ikke altid de synes at det er fedt, men så prøver vi at skaffe en afløser så hurtigt som muligt, og vi fortæller dem, at det er vigtigt de er der, hvor der er mest brug for dem...” (Røde Kors 2:112).

Der er også positive aspekter af at køre i faste teams, hvis de frivillige er meget glade for det de arbejder med, så er det netop ikke nødvendigt at rotere dem, hvis de kan blive motiverede af den funktion de har, samt det kan sikre en høj grad af kvalitet på det givne område, da de frivillige opbygger en stor grad af erfaring. Som Herzberg også påpeger, så har den enkelte arbejder en tendens til, at søge derhen, hvor jobbet funktion er mest belønnende for den indre motivation, og dette skal lederen som udgangspunkt ikke forhindre, men konstruere og tilføje jobbet funktioner, så det er med til at motivere den enkelte, der tager det (Herzberg 1959: side 134).

Dog kan fokuseringen på teams også skade det frivillige arbejde som en helhed, hvis de frivillige ikke har en forståelse for, hvad der sker i de andre teams, og de problemstillinger som er der. Som det ses i det følgende citat, så er der hos nogle af de frivillige en tendens til ikke at hjælpe til i hele butikken, men måske mere at fokusere på deres egne områder, hvilket til sidst kan virke demotiverende for dem, der får lov at slæbe. Derfor så kunne dette også afhjælpes, enten hvis lederne indfører nye arbejdsrutiner før butikken åbner, eller hvis der også kom en højere grad af jobrotation, så alle har en forståelse for, at der skal hjælpes på tværs af alle områder i butikken, før den fungerer.

...”Hvis du lagde mærke til det, så sagde jeg til dem, nu er det på tide at åbne, det har været en kamp uden lige at få alle til at forstå at når vi åbner, så skal alle hjælpe til med at slæbe alt det der

skal ud at stå. Vi havde de her to mænd og så havde damerne den opfattelse, at det er de der unge mænd, der slæber, men det er alle der skal gøre det og det var vi faktisk nødt til at sig til dem, der er jeg nødt til bare at være hård og sige; så er det nu. Jeg skriver nyhedsbrev en gang om måneden og der kommer det jævnligt med, at det halter bagefter”(Røde Kors 2:110).

Denne udfordring, som lederne i Røde Kors har med at få de frivillige til også at udføre de sure pligter, som måske ikke falder ind under det team, som de normalt arbejder i, vil også blive behandlet i næste afsnit af analysen, hvor der vil være forslag til, hvordan de kan restrukturere arbejdsgangene omkring åbningen.

Overordnet kan der konkluderes, at lederne har nogen fokus på jobenrichment, men at selve det frivillige arbejdes natur også sætter en begrænsning for, i hvor høj grad lederne kan restrukturere og designe de enkelte jobs, således at de ikke kommer til at virke ensformige og demotiverende. Det er specielt et problem hos Natteravnene, mens lederne fra Dansk Flygtninghjælp og Røde Kors har nogle flere muligheder, da de har lettere ved at rotere de frivillige i forskellige opgaver.

Ansvar.

I Herzbergs teori, så var det at have ansvar for sit eget arbejde, og hvordan problemstillingerne skulle løses, også forbundet med en høj grad af motivation, for de respondenter som indgik i hans undersøgelse.

Motivationen kom i høj grad, når lederne havde overdraget ansvaret for opgaverne, til dem der skulle udføre dem, og de selv havde en høj grad af ejerskab over den enkelte opgave. Ligeledes var der også en høj grad af motivation, når den enkelte havde fået overdraget ansvar fra lederen, til at lede andre, eller som den sidste faktor, at have fået ansvar for et helt nyt område på jobbet.

Modsat, så var manglen på ansvar en demotiverende faktor, specielt hvis det var den nærmeste leder der havde inddraget ansvaret, eller hvis lederen ikke havde uddelegeret ansvar for opgaven til at starte med. Derfor så var det også relevant at undersøge, om lederne i de frivillige organisationer i høj grad uddelegerede ansvaret for de forskellige opgaver til de enkelte frivillige, med motivation til følge, eller om det mere var en autoritær ledelsesform der blev praktiseret, hvor lederne i høj grad bestemte og styrede arbejdet.

Lederen fra Dansk Flygtningehjælp anvendte en metode, hvor de frivillige fik ansvar for processen lige fra starten, da de selv skulle sammensætte de roller der skulle anvendes i projektet, ud fra deres kompetencer. Hermed fik de frivillige i høj grad ansvar for hele projektet, og samtidig så sikrer det

også en høj grad af ejerskabfølelse, så de frivillige har mulighed for at føle, at det er deres eget projekt:

”Vi laver et indledende teambuilding møde, hvor vi ligesom siger ,at vores tanke er at vi deler jer ind i de her forskellige områder, men hvordan de gør det, det bestemmer de selv. De to tovholdere som vi vælger, det er nogen vi snakker med under samtalen og vurderer; du virker som en person der vil være god til at have den her funktion, så taler vi lidt med personen om det til det indledende interview, men vi lægger også op til det på teambuilding og hvis der er indvendinger imod det, så diskuterer vi det lige...Så vi prøver ligesom at fortælle dem hvad det er for nogle potentielle roller, der er, men igen det kan også være det udvikler sig undervejs og vi tildeler rollerne undervejs”(Dansk Flygtningehjælp:86)

Svarene fra begge ledere hos Natteravnene var knap så konkrete, den ene leder udtrykte, at ansvaret var fælles, og at det hørte under det overordnede ansvar som værende Natteravn, mens lederen i den anden forening gav udtryk for, at de frivillige ikke ville tage ansvar, som det ses i følgende citat:

”Jeg prøver at gøre så meget som muligt for at uddelegere opgaverne, så jeg ikke sidder med dem selv, men det er svært. Når jeg siger til dem; hvad med en ny formand eller vil i ikke godt prøve at lave lidt selv, så tøver mange af dem og så er der mange der snakker om at de gerne vil, men så snart de kommer hjem, så lukker de munden”(Natteravnen 2:99)

Dette taler for, at de frivillige af den ene eller anden grund overhovedet ikke havde lyst til at påtage sig ansvaret. Det kan være fordi, at de frivillige i denne forening ikke føler de kan bidrage, det kan være, at det at have ansvar i sig selv ikke motiverer dem, eller måske fordi de ikke føler, at de havde tid eller resourcer til at hjælpe i foreningen med de sekundære opgaver, men kun hjælpe med at gå turene.

Det skal dog også siges, at denne forening måske ikke fungerede så godt, der var ikke mange frivillige tilbage, og lederen stod i høj grad for mange af de praktiske gøremål, uden at de andre frivillige hjalp til, som det fremgår af det følgende udsagn:

”...Jeg har ansvaret for at turene bliver gået og at lave turplaner, jeg laver det stadigvæk på den gammeldags måde, sender ud og de sender tilbage og så får de deres turer og hvis de ikke kan, så går jeg turen. Der kan komme en aflysning og vi er kun 7 tilbage og vi går på hverdagene, men

hovedsageligt er det mig, der står for det hele- jeg har en næstformand og en kasser og så har jeg en revisor, og det er hvad der er”(Natteravnene 2:96).

Da mange af de funktioner som formanden tager sig af, måske kan reduceres til at være bureaukratiske og ledelsesmæssige, så er det heller ikke sikkert at de frivillige har en stor interesse i disse, men mere at udføre det frivillige primære arbejde, at gå turene. Som det ses i de følgende observationer, så tog de frivillige ansvar under disse, og stod for kontakten til de unge, og kom med forslag til ruter osv.

Lederen lod i høj grad de frivillige om, at stå for at dele bolcher og kondomer ud.

Lederen var også god til at lytte til de frivillige, når der kom forslag til, hvor turen skulle gå hen, hvilken rute der skulle vælges, og hvor de måske kunne opsøge og snakke med de unge(Natteravn 2:134).

At de frivillige måske ikke havde lyst til at tage ansvar for det sekundære arbejde, og foreningens opgaver som helhed, er en problemstillingen, som der vil blive analyseret i næste afsnit, hvor der vil blive stillet løsningsforslag til, hvordan dette kan ændres.

Lederne fra Røde Kors uddelegerede også i høj grad ansvaret til de enkelte frivillige, ligesom lederen hos Dansk Flygtningehjælp, hos den ene butik havde lederen dog valgt at koordinatorene stod for det, som det ses i følgende citat:

”Det er meget, rigtigt meget, og det er så koordinatoren der gør det meget, og når jeg synes der er noget, så går jeg hen til koordinatoren, for ikke at gå udenom dem ikke... i starten var hun selv den type der var meget ærekær og ville sørge for det hele, fordi så bliver det i orden, og så har vi så haft nogle diskussioner, altså i positiv forstand, og noget dialog om, at uddelegere arbejdet er også at få arbejdet gjort”(Røde Kors 3:125).

Her ses det dog også, at lederen er blevet nødt til at skride ind, og få koordinatoren til at uddele flere opgaver, da denne har udført eller påtaget sig mange af dem selv, det kan netop have ført til mindre motivation hos de andre frivillige, hvis ikke de har haft ansvar for deres eget arbejde, ifølge Herzbergs teori.

Overordnet må det siges, at de frivillige ledere forsøger at uddelegere ansvaret for de enkelte arbejdsopgaver, og lade de frivillige udføre dem, men hos specielt den ene afdeling af

Natteravnene, så har lederen det problem, at de frivillige ikke rigtigt vil påtage sig ansvar i foreningen, udover at udføre det praktiske arbejde.

Tilhørsforhold.

Christensen argumenterer i sin teori for, at det at lederen formår at skabe et tilhørsforhold, både indadtil og udadtil i organisationen, i høj grad kan virke motiverende på den enkelte ansatte. Det er særligt følelsen af at være del af et fællesskab med samme mål og værdier, som kan fungere som en motivator for den enkelte medarbejder

Derfor var det også relevant at undersøge, om lederne formåede at opbygge et fællesskab, både udadtil og indadtil, og hvilke virkemidler lederne anvendte for at opretholde dette fællesskab.

Lederen fra Dansk Flygtningehjælp gjorde ikke meget ud af at støtte et fællesskab, hverken indadtil for de frivillige, ved at arrangere sociale arrangementer, eller udadtil, ved at indrage andre organisationer i det frivillige arbejde, som der ses i de følgende to citater:

”Ikke umiddelbart, jeg kender jo ikke til alle de parter der er involveret. Man kan jo sige at der er kontakt til lokale grupper nogle gange, hvis man skal have nogle frivillige med til vores projekter, på den måde kan man godt sige vi skaber noget netværk og ellers, hvem har ellers et potentielt netværk og nogle gange er det gennem frivillige grupper, men det er ellers ikke et tværfagligt samarbejde med andre grupper”(Dansk Flygtningehjælp:88)

Ligeledes så var der heller ikke mange sociale aktiviteter for de frivillige, udover dem der var knyttet direkte til selve arbejdet, som det ses her:

”Vi har introduktionsdagen og den endelige afslutning og det er en rimelig social aktivitetsdag hver især, hvor det første handler om at arbejde videre på sit projekt som helhed og høre om de andres, og så er der god tid til at snakke med de andre...men det er ligesom det, vi laver ikke en officiel aktivitet for de frivillige”(Dansk Flygtningehjælp:88)

Dermed så er lederen ikke selv en aktiv driver for, at de frivillige kan blive motiverede, ved at skabe et socialt tilhørsforhold blandt de frivillige, det er i høj grad noget de selv må stå for, ude i de enkelte grupper.

Hos lederne fra Natteravnene, der var der i høj grad fokus på, at skabe et socialt sammenhold, at sammentømre de frivillige, gennem sociale arrangementer, som der ses i følgende citat:

”Ved at vi laver meget socialt, vi er meget sammentømmeret så man kan sige vi laver mange ting sammen også, jeg havde faktisk en anden seniorinstruktør og hun sagde, at hun aldrig havde oplevet sådan en livlig generalforsamling fordi vi er så tætte. Vi snakker på kryds og tværs og mange har dannet netværk med andre Natteravne andre steder fra, så på den måde kan man sige at man ryster folk sammen”(Natteravnene 1:95).

Men ligesom lederen fra Dansk Flygtningehjælp, så anvendte lederne heller ikke det at skabe sammenhæng til andre organisationer, at skabe et tilhørsforhold til andre, som havde samme mål som organisationen selv, hvilket kan ses i det følgende citat:

”Natteravnene er et koncept der indbefatter mange frivillige organisationer, der er under samme paraply, men i selve foreningerne så nej, det gør vi ikke herude. Røde Kors har et netværkshus herude og hvor vi sagtens kunne gå ture sammen, man kunne sagtens lave ting på kryds og tværs, men vi bruger det ikke”(Natteravnen 1:95).

Denne mangel på, at lederne fokuserede på lignende organisationer, som kunne hjælpe eller støtte det frivillige arbejde udenfor deres egen organisation, var en generel problemstilling, fordi som det ses i det følgende, så havde heller ikke lederne i Røde Kors stor fokus på det:

”Vi samarbejder med URK (Ungdommens Røde Kors), de har været inde og hjælpe os i spidsbelastninger, under ”smid tøjet landskampagnen” og de lånte vores butik under kulturnatten, ift. at snakke ensomhed blandt unge. Alt hvad der har med Røde Kors at gøre, er en del af familien...”

”Det eneste vi gør udover det, det er at vi giver mødrehjælpen en del ting, og det er det eneste vi gør”(Røde Kors 1:107).

Hos den anden Røde Kors butik, der havde lederen dog et par enkelte aftaler, hvor de delte tøj ud, til hospitalerne i området:

”Nej ikke rigtigt, det man så kan sige det er, at jeg har et formelt samarbejde med en sundhedssygeplejerske oppe på Herlev hospital, når hun får patienter ind der ikke har noget tøj, eller meget ringe tøj, og beskidt tøj, og de så reparere dem og lapper dem sammen, og sender dem hjem, førhen i papirtøj, så har de fået noget træningstøj, noget joggingtøj af os... Distriktspsykiatrien ude i Ballerup har vi haft en ligende aftale med, når de også fik folk ind uden

tøj, så har de fået tøj også, så på den måde laver vi lidt socialt arbejde udenfor ikke”(Røde Kors 3: 127).

Hos Røde Kors generelt, der havde lederne også i høj grad rettet fokus mod det at skabe et indre tilhørsforhold gennem sociale events og fester, som det ses af det følgende citat:

”Jeg har sammen med en af de frivillige i tøjteamet lavet et, vi kalder os for socialministeriet, hvor vi laver nogle sociale arrangementer, vi har fx inviteret til pubquiz på The Globe, vi har arrangeret bankospil hernede, vi har haft noget foredrag...det er smaddervigtigt med det sociale, fordi jeg vil vove at påstå, at 60-70% af dem der er her, de er her af sociale årsager”(Røde Kors 2:114)

Gennemgående så havde alle lederne mere fokus på at skabe et internt tilhørsforhold for deres frivillige, end et eksternt forhold, til andre frivillige organisationer, der arbejdede med de samme problemstillinger, og havde de samme mål. Ift. Christensens model, så var det vigtigt at lederne også skabte et tilhørsforhold for fagspecialisten udenfor virksomheden, da specialisten ofte vil brænde mere for selve faget og dets mål, end for virksomheden. På den måde så kunne det netop virke motiverende, hvis specialisten havde andre tilhørsforhold, end de nære på arbejdspladsen.

Det samme kan også gælde for nogle af de frivillige, at de i høj grad brænder for selve målet for det frivillige arbejde, men ikke i høj grad for organisationen i sig selv, den er kun en skal der danner rammerne for arbejdet.

I disse tilfælde kan det også virke motiverende, hvis lederne tog kontakt til andre organisationer, og udførte arbejde sammen med dem, således der opstår en synergi effekt, og de frivillige kunne blive motiverede af frivillige fra de andre organisationer, spare med dem, og finde inspiration og nye måder, at løse problemstillingerne på. Derfor så vil der også i næste del af analysen komme nogle anbefalinger til, hvordan lederne kan styrke de ydre tilhørsforhold, og derved motivere de frivillige gennem disse.

Rimelighed.

Et andet central punkt i Christensens motivationsmodel er rimelighed, der skal være en vis grad af rimelighed i belønning for den indsats der ydes, både ift. de indre og ydre belønninger, ligesom indsatsen også er rimelig i forhold til, hvad andre modtager.

Derfor så var det også spændende at undersøge, om lederne tilbød nogle former for belønning til de frivillige, nu hvor de ikke kan udbetale løn. Derfor blev der fokuseret på, om lederne kunne tilbyde

andre goder, såsom kurser, oplevelser eller gaver, som kunne udgøre en form for belønning af arbejdet.

Lederen hos Dansk Flygtningehjælp havde ikke umiddelbart mulighed for at tilbyde nogle former for belønning til de frivillige, da de frivillige skulle være tilknyttet hovedorganisationen, før de kunne modtage kurser osv, men ellers så var alle de umiddelbare omkostninger dækket, i forbindelse med det frivillige arbejde:

”Så bliver man frivillig i hele organisationen og ikke kun på vores projekt og derigennem er der noget hvor der er bliver udbudt kurser og seminar i hele landet og der er rigtig mange muligheder for at få noget viden den vej igennem. Så det bliver ikke specifikt på vores projekt men for Dansk Flygtningehjælp”(Dansk Flygtningehjælp:89).

Lederne fra Natteravnene kunne blandt andet tilbyde et kursus i førstehjælp, som var obligatorisk, hvis de frivillige ville være en del af arbejdet, og derudover så var det typisk foredrag og det sociale sammenhold, som fungerede som aflønning for det frivillige arbejde:

”Vi har jo førstehjælpskursus og andre kurser som sekretariatet stiller til rådighed og vi kan så søge midler via paragraf 18 midler, vi har haft foredrag, vi har nogen ude at lave noget om rusmidler, så der er forskellige muligheder...”(Natteravnene 1:95).

Ud fra Christensens teori, så kan både førstehjælpskurset, og de andre forskellige foredrag, fungere som en form for aflønning af den frivillige, i den forstand, at den frivillige har fået noget igen for sin indsats, noget generelt der også kan bruges udenfor det frivillige arbejde, i form af et førstehjælpskursus, og viden og faglighed fra de øvrige kurser.

Hos lederne fra Røde Kors, så var der også fokus på en vis grad af belønning af de frivillige, således at de fik et udbytte for deres indsats, dette var særligt i forbindelse med morgenbordet, hvor der var kaffe og forplejning:

”De får ikke befordringsgodtgørelse for at lave frivilligt arbejde og vi giver dem heller ikke noget for deres kørsel, men tilgængæld giver vi kage til kaffen, brød, smør og what ever. Vi giver dem gode rammer så det er rart at komme her, nogle dage får vi mad ude fra byen af”(Røde Kors 1:108)

Dog lagde lederne ikke vægt på kurser eller andre initiativer, der burde kunne virke som en belønning for de frivilliges arbejde, og også højne fagligheden og kompetencerne blandt de frivillige, som der ses i det følgende citat:

”Ikke på det niveau, det er kun Anne og mig, der er ikke rigtig nogen der har spurgt om det eller snakket om det på noget tidspunkt, det er ikke derfor de kommer, eller det ved jeg ikke. Det er ikke en forventning folk har til os, så det er igen ikke noget vi har tilbudt. Vi har snakket om at holde en vurderingsaften, fordi vi har fået en forbindelse til Lauritz.com og det kunne være spændende nok, og vi har også folk udefra der kommer i dagstimerne, men det er ikke sådan nogle kurser generelt. I kraft af hvad jeg kan så kan jeg også spare med dem omkring salg og sådan noget, men vi tilbyder ikke noget decideret organiseret”(Røde Kors 1:108).

Lederen påpeger at det ikke er en forventning de frivillige har, men derfor kan det stadig godt virke som en motivator, hvis de frivillige føler de får et mereudbytte ud af den tid, de bruger i organisationen. Så fokus fra lederne side på, at afholde flere events, kurser osv, kan have en positiv afsmittelse på de frivilliges engagement og motivation for at være i foreningen.

Generelt kan det siges, at lederne ikke tilbød mange andre belønninger, end lidt til ganen, og så sociale sammenkomster for de frivillige, på nær hos Natteravnene, hvor enkelte kurser netop var obligatoriske for de frivillige. Dog virkede det sociale også til at være meget vigtigt for de frivillige, da størstedelen af de frivillige generelt var ældre mennesker, eller individer der af den ene eller anden grund ikke var tilknyttet arbejdsmarkedet, typisk pga arbejdsløshed eller sociale problemer. Som en af lederne påpeger, så er langt størstedelen af de frivillige i organisationerne, fordi de ellers ikke har en høj grad af social kontakt:

”...det er smaddervigtigt med det sociale, fordi jeg vil vove at påstå, at 60-70% af dem der er her, de er her af sociale årsager”(Røde Kors 2:114)

Autonomi/selvbestemmelse.

Den sidste anvendte faktor fra Christensens model er autonomi og selvbestemmelse, at det enkelte individ har en mulighed for at have indflydelse på, hvordan og hvornår arbejdet skal udføres, kan også i høj grad virke som en motiverende faktor, derfor var det også relevant at spørge ind til, om lederne kunne tilbyde de frivillige at arbejde på mere skæve tidspunkter, da det ellers kan være svært for folk med arbejde og en travl hverdag, at udføre det frivillige arbejde.

Lederen fra Dansk flygtningehjælp gjorde det klart, at der som udgangspunkt var faste dage, hvor de frivillige skulle stå til rådighed, og at det var de drenge som var tilknyttet de enkelte projekter, som styrede dette. Dog var der også en vis grad af fleksibilitet, da de frivillige kunne bytte grupper indbyrdes, som det fremgår af dette citat:

”Både og kan man sige, eller nej, ifht vores udgangspunkt er det når det passer drengene, dvs. hvilket tidsrum kan de, så hvis man bor i Aarhus og der kun kører et projekt, så er vi hængt op på den dag, der passer drengene i det område. I København er vi lidt mere fleksible fordi vi har flere projekter i København og områderne omkring, der kan man sige at hvis der er en dag der passer en bedre, så kan man hænge dem op på den dag, der passer dem bedst det sted”(Dansk Flygtningehjælp:89).

Autonomien var meget det samme hos Natteravnene, der udtalte lederne også, at der som udgangspunkt var sat faste ture af der skulle gås, men de frivillige havde så mulighed for at bytte turerne imellem sig, hvis noget kom i vejen for, at de kunne deltage.

”Ja, vi laver nogle turplaner som de kan melde sig på, vi køre på en måde om vinteren og på en måde om sommeren, vi har også nogle eftermiddagsture, men det er frivilligt hvornår folk melder sig på, vi er meget åbne her”(Natteravnene 1:96).

Som udgangspunkt er der måske en højere grad af autonomi og frihedsgrad hos Natteravnene, ift. Dansk Flygtningehjælp, da de netop selv kan vælge sig ind på skemaet, og ikke er så afhængige af en tredje part, som de frivillige fra Dansk Flygtningehjælp. De måtte indordne sig efter, hvornår drengene havde tid, men om det overordnet føles som en stor forskel, og det dermed også motiverer, det må stå hen i det uvisse.

Hos Røde Kors kørte de også med en vagtplan der skulle overholdes:

”Når jeg har dem til samtale, så laver vi en forventningsafstemning, det er ret vigtigt, jeg fortæller dem at vi stiller som krav, at de har minimum en vagt om ugen, og en vagt er altså fra kl 11 til 17:30, og det er der så nogle der ikke kan, fordi de synes at det er for meget, men vi har forsøgt tidligere med at hvis nogle kunne 4 timer en dag, og to timer en anden, så var det med at sige ja tak til det hele, men det kom ikke til at fungere...men som udgangspunkt er det vigtigt at fortælle at man skal være stabil, ellers kan det ikke køre rundt her, og arbejdstiderne er sådan og sådan”(Røde Kors 2:116).

Som det kan ses i ovenstående citat, så havde lederne hos Røde Kors forsøgt at køre butikken med en høj grad af frihed for, hvornår de frivillige skulle arbejde, men lederne måtte så også sande, at den høje grad af autonomi gik ud over det samlede arbejde, og de derfor blev nødt til at køre med faste tider.

Dermed må det konkluderes, at autonomi og selvbestemmelse over hvornår arbejdet udføres, ikke i høj grad er en motivationsfaktor som lederne i det frivillige arbejde anvender. Der er en vis frihed, ift. at de frivillige kan bytte vagter indbyrdes, men selve arbejdstiderne er fastlagt på tværs af de 3 organisationer.

Hypotese.

Efter gennemgangen af, hvilke motivationsfaktorer lederne anvender i det frivillige arbejde, og hvordan de motiverer i praksis, så er det også muligt at svare på, om de frivillige får et andet udbytte af det frivillige arbejde, end udelukkende ros og anerkendelse, som Præsidenten for Dansk Røde Kors formulerede det:

Hypotese: Det eneste motiverende udbytte, som de frivillige modtager ved at udføre arbejdet, er ros og anerkendelse.

På baggrund af den indlende analyse af, hvilke motivationsformer lederne i Røde Kors anvender til at motivere de frivillige med, så må det også konkluderes, at de frivillige har muligheder for at få andre kognitive og motiverende udbytter end kun ros og anerkendelse, da lederne anvendte andre motivationsgreb, som giver de frivillige andre udbytter.

Som beskrevet tidligere, så satte lederne i Røde Kors også i høj grad mål for arbejdet i de enkelte butikker, og dermed har de frivillige også mulighed ved at opnå motivation ved at nå disse mål, ved at udføre arbejdet i sig selv, og opnå en motiverende effekt, når opgaven er tilendebragt.

Det kan også bekræftes, som Præsidenten hos Røde Kors udtrykker det, at de frivillige i stor grad modtager ros og anerkendelse for deres arbejde, da de undersøgte ledere anvendte direkte anerkendelse i høj grad, i form af kram, ros osv.

Ligeledes så har de frivillige også mulighed for at blive motiverede af den høje grad af ansvar, som de får for deres eget område i butikken, samt indretningen af dette.

Lederne hos Røde Kors havde også i høj grad mulighed for at variere de forskellige arbejdsopgaver for de frivillige, noget som også kan skabe motivation for den enkelte, og dermed også være en faktor, for det udbytte den enkelte får ud af, at udføre arbejdet.

En meget væsentlig faktor, som også motiverede de frivillige som lederne havde ansvar for, var netop tilhørsforholdet, det sociale fællesskab i butikkerne, som de enkelte ledere gjorde meget ud af at styrke, ved at afholde sociale sammenkomster og fester.

Dermed kan selve hypotesen, og Hanna Line Jakobsens udsagn også bedst beskrives som værende unuanceret, da der er væsentlig flere motiverende faktorer for de frivillige i Røde Kors, end udelukkende ros og anerkendelse. De frivillige har også i høj grad mulighed for at blive motiveret af at opnå målene for det frivillige arbejde, at få uddelegeret ansvar og opgaver, at udføre forskelligartede arbejdsopgaver, samt være en del af et socialt fællesskab, som mange af dem måske savner i deres hverdag.

Anbefalinger og råd til, hvordan lederne kan styrke motivationen af de frivillige.

I forbindelse med, at der blev foretaget interviews, samt observationerne blev udført i organisationerne, så var lederne også meget interesserede i at få råd og anbefalinger til, hvordan motivationen af de frivillige kunne styrkes. De syntes det var spændende, at høre om de andre organisationer, og hvilke fremgangsmåder de havde.

Derfor vil denne del af analysen foreslå en række ændringer, som lederne kan foretage, både i selve setuppet af det frivillige arbejde, men også i deres egen ledelsesstil. Da det ikke var muligt at foretage observationer hos Dansk Flygtningehjælp, så er der også en manglende viden om, hvordan lederen motiverede i praksis, hvem de frivillige var, og hvordan det frivillige arbejde blev udført. Af disse grunde vil der udelukkende blive fokuseret på Natteravnene og Røde Kors, i denne del af analysen, da der ikke er tilstrækkeligt med viden om det praktiske arbejdes muligheder og begrænsninger til, at komme med relevante forslag til lederen fra Dansk Flygtningehjælp.

Da der også var en svag formodning om, at organisationerne som helhed ikke havde meget fokus på at udruste de frivillige ledere med ledelsesværktøjer, som kunne hjælpe med at motivere de frivillige, så blev lederne også indledende spurgt, om de havde deltaget på kurser i organisationen, og hvad disse handlede om.

”Har været på 2, et der drejede sig direkte om ledelse af frivillige og så har jeg været på et, der hedder grafisk facilitering, som handler om hvordan man sælger budskaberne til de frivillige for at det hele ikke skal blive så monotont og kedeligt, så det er de to kurser jeg har takket ja til i Røde Kors”(Røde Kors 1:102)

Overordnet så havde kun to af lederne fra Røde Kors deltaget i et kursus, som handlede om ledelse af frivillige, disse har nok også til dels handlet om motivation, men ingen af lederne havde på tværs af de to organisationer deltaget i kurser, som udelukkende handlede om motivation af frivillige.

Derfor så er det også relevant, at forsøge at komme med indspark til, hvordan lederne kan højne motivationen, og få ny inspiration til den daglige ledelse af de frivillige.

Natteravnene.

Som beskrevet i den indledende analyse, så satte lederne fra Natteravnene ikke deciderede mål for det frivillige arbejde, mål der ellers ud fra Herzbergs teori netop kunne virke motiverende for den enkelte.

Lederen påpegede, at det er svært at sætte mål op for Natteravnene, da de ture de går, i sig selv er et ret simpelt stykke frivilligt arbejde, som i sig selv ikke er svært at gennemføre. Derfor ville mål der knytter sig til det primære frivillige job, at gå turene, heller ikke være motiverende i sig selv. Derfor kunne en ide være, fortrinsvis at opstille mål for det sekundære arbejde, som lederen også påpeger at de overvejer:

”Det er nyt, for det har vi ikke gjort så meget...vi vil gerne være der for de unge og vi laver forskellige arrangementer for de unge, men også indbyrdes sammen. Vi arbejder nu lidt mere på, hvordan vi kan inddrage de frivillige mere i forhold til, at vi har hver vores kompetencer og få dem inddraget mere i det frivillige arbejde ift. markedsføring og til at søge sponsorater, så det arbejder vi mere på nu”(Natteravnene 1:91).

Som det ses, så har lederen allerede i tankerne, at der skal fokuseres mere på de sekundære opgaver, at de kompetencer, som de frivillige besidder, de skal udnyttes på en bedre måde. For også at motivere de frivillige, som besidder de mere administrative og opsøgende kompetencer, så kunne det være en ide, hvis lederen satte nogle mål for dette arbejde, at de gerne skulle kontakte et vis antal mulige sponsorer om måneden, at disse kontakter gerne skulle udmunde i et bestemt indsamlet beløb til støtte for foreningen osv. Ift. markedsføringen, så kunne det også være, at deres opslag

blev delt et vis antal gange, som Røde Kors satte som mål, eller at de fx gerne skulle have haft kontakt til et vis antal nye potentielle Natteravnene.

Det er klart, at nogle af de frivillige bliver motiverede af at gå turen, at de måske ikke er interesserede i at tage ansvar, som det var tilfældet hos den anden Natteravneforening. Her er det så vigtigt, at lederen formår at skille de to grupper ad, så det ikke bliver trukket ned over hovedet på nogle, som ikke har lyst. Derfor er det måske også en god ide, hvis lederne i fremtiden formår at rekruttere frivillige, som i høj grad har lyst til at udføre begge dele af det frivillige arbejde. Dermed må et andet råd være, at de fremover ved de første samtaler, med de potentielt nye, også understreger, at det frivillige arbejde er mere end kun at gå turene, de skal have fokus på dette i rekrutteringen, som Herzberg også formulerer det, *"We wish to shift the emphasis from personality to the attempt to match an individuals work capacity with work he will be needed to do"* (Herzberg 1959:134).

At fokusere mere på de sekundære arbejdsopgaver hos Natteravnene, kunne også være en løsning på, at det primære frivillige arbejde, gåturene, ikke bliver for ensformige for de frivillige, således at de efter noget tid føler sig demotiverede, og stopper i foreningen. Herzberg påpeger, at det selvfølgelig ikke er alle jobfunktioner der kan gøres varierende og udfordrende på et personligt og mentalt plan, men at lederen altid skal sigte efter, at det sker i den grad det er muligt (Herzberg 1959:132).

Denne variation i arbejdsopgaverne kan lederen sikre, hvis de frivillige der gå op i de sekundære aktiviteter, får mulighed for at udføre disse indenfor organisations rammer. Det kunne være, at den frivillige fik et par timer til at ringe rundt og kontakte virksomheder og organisationer, mens lederen og de frivillige, der ikke føler et kald for dette, går turene istedet for. Begge ledere påpegede også, at de også allerede udførte andre aktiviteter, end at gå ture, at de også arrangerede markeder, optog, Blå mandag, Høvdingebold osv, som det fremgår af det følgende citat:

"Det gør man ved at inddrage, fx når vi har høvdingebold så bliver bolden kastet op, hvem har lyst til at gøre det og det og det, det er jo et sammenspil og et fælleskab hvor vi løfter i flok" (Natteravnene 1:93)

Disse sekundære aktiviteter, kan i Herzbergs teori også sagtens tolkes som værende job enrichment, at der bliver tilknyttet nye funktioner til jobbet, i dette tilfælde at der også afholdes trygge arrangementer for de unge, hvor de har mulighed for at møde deres lokale Natteravne. For at

indføre variation i det frivillige arbejde, så kunne et forslag også være, hvis lederen fokuserede endnu mere på, at de frivillige, og organisationen som helhed, skulle deltage mere i det lokale foreningsliv, og selv skabe flere arrangementer for de unge. Det kunne være en bowlingaften, ungdomsdisko, en fodboldturnering osv. Dermed ville der opstå en større variation i det frivillige arbejde, der i sidste ende kan være med til at motivere de frivillige, uden at der gås på kompromis med foreningens mål, at det skal handle om tryghed og sikkerhed for de unge mennesker i nærområdet.

Det er dog også vigtigt, at der ikke tilføjes aktiviteter og jobfunktioner, bare for at gøre arbejdet varierende, de funktioner der tilknyttes, skal have forbindelse med arbejdets natur, de skal hjælpe til at nå det overordnede mål, fordi som Herzberg udtrykker det, *"Rotation from one activity to another would be succesful only, if the individual being rotated were able to integrate his various activities into achievements that have psychological meaning for him"* (Herzberg 1959:133)

Derfor må lederne også fokusere på, at de eventuelle sekundære aktiviteter der bliver tilknyttet, giver mening for den frivillige, og i høj grad er med til at styrke Natteravnenes arbejde, da den enkelte ellers ikke bliver motiverede af at løse dem.

Tilknytelse af sekundære aktiviteter, giver også lederne mulighed for at skabe andre tilhørsforhold, både for de frivillige i organisationen, men også for organisationen som helhed. At der bliver skabt eksterne tilhørsforhold kan også hjælpe de frivillige til at blive mere motiverede, ifølge Christensen, hvis de i høj grad er motiverede for selve sagen, for at afhjælpe den problemstilling som det frivillige arbejde sigter mod.

Derfor kunne et råd til lederne hos Natteravnene også være, at de i endnu højere grad samarbejder med de lokale skoler, SSP medarbejdere, fritidsklubber osv. Denne grad af samarbejde, med organisationer der i høj grad har samme sigte, tryghed og gode vilkår for børn og unge, kan udover den højnede motivation, også føre til erfaringsudvekslinger, vidensdeling og et større rum at rekruttere nye frivillige fra, da der vil være en større kontaktflade med andre organisationer.

Røde Kors.

Som beskrevet i den indledende analyse, så havde lederne visse problemer med at få de frivillige til at hjælpe alle steder i butikken, da de i høj grad følte et ejerskab og en lyst til at arbejde med det område, som deres team dækkede. Dette førte til, at det var svært at få alle til med at hjælpe med de

sure pligter, og der derfor var en del af de frivillige, der ikke hjalp med at slæbe ting, når butikken skulle åbnes, det måtte de unge stå for.

... ”Hvis du lagde mærke til det, så sagde jeg til dem, nu er det på tide at åbne, det har været en kamp uden lige at få alle til at forstå at når vi åbner, så skal alle hjælpe til med at slæbe alt det der skal ud at stå. Vi havde de her to mænd og så havde damerne den opfattelse, at det er de der unge mænd, der slæber, men det er alle der skal gøre det og det var vi faktisk nødt til at sig til dem og der er jeg nødt til bare at være hård og sige; så er det nu. Jeg skriver nyhedsbrev en gang om måneden og der kommer det jævnligt med, at det halter bagefter” (Røde Kors 2:110).

Udfra Herzbergs forståelse af motivation, så vil folk automatisk søge mod de opgaver, hvor de opnår en motivation ved at løse dem, og derfor så har lederne hos Røde Kors også inddelt dem i de teams, hvor de brænder mest for at være, for at få det største udbytte af deres arbejde. Dette er også naturligt, for som Herzberg formulerer det ” *It is true, as it has always been, that the personnel worker will continue to attempt to fit each individual to the work which that individual finds most intrinsically rewarding*”(Herzberg 1959:134).

Dette har dog også ledet til det problem, at de frivillige ikke deltager i det mere hårde slæb i butikken, dette er overladt til de få unge, som har det opslidende og hårde arbejde. Dermed står lederne med et flertal, der har en høj motivation for deres område, uden at lave de sure pligter, mens mindretallet står med en stor del af det demotiverende åbningsarbejde. Dette blev også oplevet på egen krop ved en af observationerne, hvor undertegnede og en praktikant blev bedt om at slæbe to borde ned i kælderen, så de ikke fyldte i sorterrummet:

Observatør og en praktikant fra RUC bliver bedt om, at slæbe to borde fra sorterrummet ned i kælderen, da det er et arbejde for ”stærke mænd” (Røde Kors 2:140).

Derfor så kunne et godt råd være, hvis lederne ændrede arbejdsgangene omkring åbningen af butikken, således at de istedet for i den nuværende model, hvor de går ud til de enkelte ansvarsområder de har, efter hvert morgenmøde når butikken åbner, alle først hjælper til med at åbne butikken, og slæbe udstillingsvarer ud foran. Når dette arbejde er gjort samlet, så kan de efterfølgende gå ud til deres egne områder i butikken, og klarer de opgaver der er tilknyttet disse. Det er klart, at på denne måde så bliver der tilknyttet et demotiverende arbejde til alle jobfunktioner i butikken, men det er bedre at det bliver udført af alle, så det overstås hurtigt, samt at alle tager et

ansvar for det, end at det hviler på nogle få, som så hurtigt bliver demotiverede af det, en demotivering der måske kan føre til, at de vælger med at stoppe i butikken.

Ligesom hos lederne fra Natteravnene, så havde lederne hos Røde Kors også mest fokus på at skabe et internt tilhørsforhold, via sociale arrangementer, udflugter, hygge osv. Dog havde lederne i nogen grad også fokus på at skabe bro til andre sociale projekter, som i nogen grad havde samme mål som Røde Kors, fx Ungdommens Røde Kors, hospitaler, skadestuer og andre tilfælde, hvor deres tøj eller hjælp kunne gøre nytte, som det ses i følgende citat:

”Nej ikke rigtigt, det man så kan sige det er, at jeg har et formelt samarbejde med en sundhedssygeplejerske oppe på Herlev hospital, når hun får patienter ind der ikke har noget tøj, eller meget ringe tøj, og beskidt tøj, og de så reparere dem og lapper dem sammen, og sender dem hjem, førhen i papirtøj, så har de fået noget træningstøj... og ja, flygtninge kommer og får tøj, dem der kommer til landet nu, vi har fået et par stykker herved der har fået tøj, og vi forventer der kommer 10 mere, de har jo ikke andet end det de står i. Distrikpsykiatrien ude i Ballerup har vi haft en ligende aftale med, når de også fik folk ind uden tøj, så har de fået tøj også, så på den måde laver vi lidt socialt arbejde udenfor ikke”(Røde Kors 3:127).

Christensen påpeger, at videnmedarbejderens orientering til arbejdet i højere grad er solidarisk med det faglige felt, end virksomheden i sig selv. Hvis en stor del af de frivillige, også i højere grad er solidariske med målet for det frivillige arbejde, at hjælpe fattige, flygtninge og andre med behov for hjælp, så kan det også i høj grad virke motiverende på de frivillige, hvis lederne formår at skabe kontakter og indrage andre organisationer, som også har det samme sigte, således at de frivillige kan se at de hjælper endnu mere på tværs af det område, som de deltager i. Dette kan i høj grad også føre en del synergieffekter med sig, fx vidensdeling, højere effektivitet af det frivillige arbejde, og det kan skabe en større rekruttering og udveksling af frivillige imellem de forskellige organisationer.

Christensen beskriver også, hvordan der skal være en vis grad af rimelig belønning for det udførte arbejde, denne rimelighed er op til den der udfører arbejdet at bedømme, og kan derfor i høj grad virke motiverende, eller demotiverende. Det er klart, at de frivillige ikke forventer at få noget monetært udbytte af det frivillige arbejde, men modsat, så regner de som udgangspunkt heller ikke med, at de selv skal bruge af deres egne midler for at udføre arbejdet, de stiller som udgangspunkt kun deres tid til rådighed.

Derfor er det også i høj grad vigtigt, at lederne formår at afholde alle udgifter der er i forbindelse med det frivillige arbejde, så de frivillige ikke skal bruge egne midler på det, udover deres tid. Dette princip fulgte lederne ikke under indførsel af det nye betalingssystem Mobile Pay, hvor de frivillige der stod ved kassen, selv måtte betale for afrapporteringen til hovedkontoret, når dagen var omme, ved at sende dem en sms, som det fremgår af den følgende observation på morgenmødet, hvor systemet blev indført for første gang:

Et par af de frivillige brokkede sig over, at de skulle anvende deres egne mobiltelefoner, når de skulle afrapportere dagens omsætning via Mobile Pay til hovedkontoret. (Røde Kors 2:140).

De frivillige brokkede sig som sådan ikke over prisen på en sms, det var tydeligt at det mere var princippet i hele situationen, at de frivillige skulle bruge egne penge på foreningens opgaver, som de ikke fandt rimeligt. Det var tydeligt, at de ikke mente det var en byrde som de skulle bære, når de stillede deres tid og arbejdskraft til rådighed, uden betaling. Lederen blev udenfor interview spurgt ind til situationen bagefter, hvor lederen forklarede, at de simpelthen ikke rådede over en telefon, da den gamle ofte blev lagt et eller andet sted i butikken i en hurtig vending, og så efterfølgende blev stjålet af kunderne i butikken.

For at holde de frivillige fri for at bruge egne midler i det frivillige arbejde, så må en anbefaling dog være, at de tilknytter en telefon til kassen, som kun skal befinde sig der, og ikke med rundt i butikken så den mistes. Så kan de frivillige bruge denne telefon til at stemme kassen af med, og dermed undgås det, at de frivillige bliver demotiverede af, at de ikke oplever en vis form for rimelighed i, hvad de bringer til det frivillige arbejde, og hvad de får igen.

Princippet med, at de frivillige selv står for at afholde nogle af udgifterne i forbindelse med det frivillige arbejde, står også i direkte modsætning til anbefalingerne fra frivillighed.dk. De fastslog, at en af grundstenene for at fastholde de frivillige, og gøre dem engagerede i det frivillige arbejde, er at de bliver holdt fri for omkostninger af alle slags, der knytter sig til udførelsen af det frivillige arbejde(<http://www.frivillighed.dk/Webnodes/Frivilligpolitik+og+frivilligpleje/689>).

De ovennævnte råd og anbefalinger vil blive præsenteret for lederne i de forskellige organisationer, som så selv må vurdere, om de kan implementeres og udføres i deres organisationer, med de frivillige de har til rådighed.

Konklusion.

Hvilke motivationsformer anvender ledere i frivillige organisationer, for at motivere de frivillige medlemmer, når det ikke er muligt at aflønne disse? Hvordan kan lederne styrke motivationen af de frivillige, på baggrund af de fundne resultater?

Lederne i de undersøgte organisationer anvendte flere forskellige motivationsformer, alt efter hvilken frivillig organisation de arbejdede i, samt hvad det frivillige arbejde bestod af. Lederne hos Røde Kors havde i høj grad fokus på at sætte opnåelige mål for deres frivillige, således at disse ville være motiverede for at opnå målene, en motivationsfaktor der ikke blev anvendt hos Natteravnene eller Dansk Flygtningehjælp.

Lederne havde også stor fokus på at anerkende de frivillige, og motivere via denne faktor. Dette skete både gennem ros, enten direkte til den enkelte frivillige, eller til hele gruppen. Ligeledes anvendte nogle af lederne også en høj grad af knus og kram, som en form for direkte social anerkendelse, samt de stod generelt til rådighed for de frivillige, i samme grad som de frivillige stod til rådighed for organisationerne, de arbejdede i.

Uddelegeringen af ansvar blev også anvendt som en motiverende faktor af lederne på tværs af organisationerne, de frivillige fik i høj grad ansvar for deres egne processer og arbejdsområder i det frivillige arbejde, således at lederne formåede at give en ejerskabsfølelse til de frivillige, som ville påtage sig ansvaret i organisationerne.

Lederne havde også fokus på, at skabe et varierende og udfordrende arbejde for de frivillige, som dermed kunne motivere, ved at være udfordrende og tilfredsstillende at løse. Det skete i høj grad via jobrotation, ved at de frivillige løste forskellige opgaver, men også gennem job enrichment, at der blev knyttet nye udfordringer og ansvarsområder til det frivillige arbejde. Her havde lederne hos Natteravnene dog en begrænsning i selve formen af det frivillige arbejde, som var ret ensformigt og statisk, som gjorde at de ikke i samme grad kunne motivere via arbejdets form.

Lederne hos Røde Kors og Natteravnene havde fokus på at motivere ved at styrke organisationens interne sociale tilhørsforhold ved at lave sociale arrangementer, kurser og temaaftener for de frivillige, noget der ikke i samme grad blev benyttet af lederen fra Dansk Flygtningehjælp. Dog var der ikke i nævneværdig grad fokus på det eksterne tilhørsforhold til andre organisationer, myndigheder eller samarbejdspartnere hos nogen af lederne.

At kunne tilbyde noget til gengæld for det frivillige arbejde, at der var en form for rimelighed, var ikke en motivationsfaktor der var meget i brug. Enkelte af lederne tilbød de frivillige kurser, men ellers var det mest de sociale sammenkomster med bespisning, og det sociale liv blandt de frivillige, som fungerede som belønning fra ledernes side, at de kunne tilbyde et socialt sammenhold til folk, som måske stod udenfor et socialt fællesskab i det daglige liv.

Lederne kunne heller ikke i høj grad tilbyde en form for autonomi i det frivillige arbejde, således at de frivillige selv havde indflydelse på hvornår det blev udført, i de fleste tilfælde så var arbejdet skemalagt og bundet op på faste tidspunkter, hvor de frivillige skulle stå til rådighed, hvis de ville udføre arbejde i organisationen. Dog havde de frivillige til en hvis grad autonomi over hvordan arbejdet blev udført, noget der også hang sammen med, at de i høj grad havde ansvaret for eget arbejde.

For at kunne optimere motivationen hos de frivillige, blev der i specialet også udformet råd og vejledninger, til henholdsvis lederne hos Natteravnene og Røde Kors.

Lederne hos Natteravnene kunne optimere motivationen ved at fokusere på, at sætte mål for de sekundære opgaver i organisationen, fx at kontakte mulige sponsorer, samarbejdspartnere, organisationer og andre, som kunne skabe muligheder for Natteravnenes sag. Ligeledes kunne dette fokus på at varetage de sekundære opgaver, også fungere både som jobrotation, for de frivillige der havde lyst, samt job enrichment, da der dermed ville være flere opgaver forbundet med at udføre frivilligt arbejde hos Natteravnene, således at det primære arbejde har en mindre chance for at blive ensformigt i længden.

Det kunne også virke motiverende, hvis lederne fokuserede på at skabe flere sekundære aktiviteter rundt om Natteravnenes arbejde, det kunne være at skabe aktiviteter og sociale udfoldelsesmuligheder for de unge, både for at knytte de unge og kvarterets Natteravne tættere sammen, men også for at sikre en variation i det frivillige arbejde, så det ikke udelukkende består af gåturene.

Den sidste anbefaling gik på, at lederne i højere grad kunne fokusere på at skabe et eksternt tilhørsforhold for de frivillige, dette ville sætte dem i forbindelse med lignende organisationer og individer, som også brænder for den samme sag, at hjælpe med at skabe trygge rammer for unge og børn. Dermed kunne der skabes kontakter til organisationer der kunne hjælpe i det frivillige arbejde,

samt de frivillige kunne opnå vidensdeling og inspiration fra andre, som også arbejdede indenfor det samme område.

Lederne hos Røde Kors blev opfordret til at etablere nye former for arbejdsgange omkring åbningen af butikkerne, så det fysisk hårde arbejde med at slæbe udstillingsvarer ud af butikken, ikke var isoleret til enkelte af de frivillige, der således kunne opfatte det som demotiverende og ukollegialt, når de andre frivillige ikke hjalp til med arbejdet. Derfor kunne nye rutiner, hvor alle hjalp til, åbne op for, at belastningerne og det demotiverende arbejde blev fordelt ligeligt, fremfor at det var på de få skuldre.

Ligeledes kunne lederne også i højere grad fokusere på det eksterne tilhørsforhold, til andre organisationer og individer, som havde fokus på den samme sag som Røde Kors, at hjælpe folk i nød i hele verden. Dette kunne virke motiverende på de frivillige, da de dermed i højere grad kunne føle, at deres arbejde styrkede den fælles sag, samt der ville være en større grad af vidensdeling og udveksling af ideer og tiltag, som kunne effektivisere det frivillige arbejde.

Det sidste tiltag, som kunne styrke motivationen, var hvis lederne i højere grad havde fokus på, at holde de frivillige omkostningsfri i forbindelse med det frivillige arbejde. Det er vigtigt at lederne formår at stille ressourcer og remedier til rådighed, så de frivillige ikke selv skal inddrage egne ressourcer i det frivillige arbejde, udover deres egen tid.

Analytisk generalisering.

Da specialet har haft en kvalitativ tilgang til det undersøgte felt, så må eventuelle generaliseringer også hvile på en analytisk tilgang, som Kvale og Brinkmann udtrykker er *”en velovervejet bedømmelse af, i hvilken grad resultaterne af en undersøgelse kan være vejledene for, hvad der kan ske i en anden situation. Den er baseret på en analyse af ligheder og forskelle mellem de to situationer”* (Kvale & Brinkmann 2009:289).

I analysen blev der stødt på begrænsninger for, hvornår lederne havde mulighed for at anvende motivationsfaktorerne fra Herzbergs teori. Det stod klart, at lederne fra Natteravnene ikke i samme grad havde mulighed for at sætte mål for det frivillige arbejde, at gøre det primære arbejde varierende for de frivillige, samt sikre en rotation mellem opgaverne, da der kun var en primær opgave, at gå turene.

Grunden til dette ikke var muligt, skal findes i selve det frivillige arbejdes natur, det frivillige arbejde hos Natteravnene, og opgaverne i jobbet, var væsentlig mere simple, end det tilsvarende arbejde i de andre to cases, Dansk Flygtningehjælp og Røde Kors. Her havde lederne væsentlig flere muligheder for at gøre arbejdet mere varierende og kognitivt udfordrende, og samtidig var det også muligt at sætte konkrete mål for arbejdet, da udbyttet af arbejdet kunne måles på en kvantitativ skala. Dermed havde selve det job der skulle udføres, en indflydelse på om lederne kunne motivere via præstation og arbejdets form, da disse motivatorer i høj grad er forbundne med, om jobbet rummer muligheder for at anvende dem som motivatorer.

Så for at kunne opstille en argumentation for, at de motivationsfaktorer som lederne anvendte, kan siges at være generelle for ledere i det frivillige arbejde, så må der også tages den anke, at der skal være en hvis kompleksitet og dybde i det frivillige arbejde, før lederne har mulighed for at anvende disse motivationsfaktorer. Dermed er der også en begrænsning for, i hvor høj grad motivationsfaktorerne kan tænkes at være generelle, da ledere i organisationer, hvor arbejdet er simpelt og uden store variationsmuligheder, i nogen grad har svært ved at anvende dem. Derfor er det nok kun muligt, at finde samme motivationsfaktorer i anvendelse, hos andre lignende organisationer, som har samme grad af kompleksitet som Røde Kors og Dansk Flygtningehjælp.

Da anerkendelse og ansvar i Herzbergs teori som motivationsfaktorer, ikke i samme grad er afhængige af jobbet kontekst, og lederens evne til at ændre og konstruere jobfunktionerne, som faktorerne præstation og jobbet form var det, så kunne disse også tænkes, at finde mere generel anvendelse af ledere i det frivillige arbejde.

Mens præstation og jobbet form i høj grad var motiverende ved, at lederen havde mulighed for at ændre jobbet design, indhold og skabe motiverende udfordringer og afvekslende opgaver, så er motivationsfaktorerne ansvar og anerkendelse mere universielle, samt mere direkte mellem lederen og den frivillige, mens præstation og jobbet form, er en påvirkning mellem lederen og det miljø og de rammer, som den frivillige arbejder i. Derfor er det også i højere grad muligt for lederen, at anvende anerkendelse og ansvar som faktorer, i det mere simple frivillige arbejde, da de ikke er afhængige af en hvis kompleksitet i arbejdet, før lederen kan motivere via disse.

I andre publikationer, der har anvendt Herzbergs teori til at belyse motivation af frivillige, så er nogle af de samme konklusioner også fremkommet, når det omhandler faktorerne ansvar og anerkendelse. Et bachelorprojekt på RUC har undersøgt hvordan de frivillige på en af Roskilde

Festivalens scener bliver motiverede af lederne, og de fandt også ud af, at lederne i høj anerkendte direkte via ros, fortrinsvis på gruppeniveau, og ikke individuelt. Denne kollektive tilgang fra lederne på Roskilde Festival, falder fint i tråd med den tilgang lederne fra Røde Kors anvendte i specialet(Therkildsen m.fl 2014:50).

Ligeledes undersøgte de også, i hvor høj grad lederne motiverede ved at uddelegere ansvaret for arbejdet til de frivillige, ligesom lederne i dette speciale i høj grad har fokuseret på det. Lederne på Roskilde Festival gjorde meget ud af at screene for potentiale blandt de frivillige, og de som viste sig gode i arbejdet, fik automatisk tildelt en større grad af ansvar, og mere frihed til at bestemme og udvikle den jobfunktion, de havde ved scenerne(Therkildsen m.fl 2014:51).

Dette falder også godt i tråd med resultaterne fra dette speciale, hvor lederne også havde fokus på at give de frivillige ejerskab over arbejdet, at inspirere og drive dem fremad, ved at lade dem overtage ansvaret, i den grad de ønskede det, og i den grad de kunne magte det.

Studerende fra et andet bachelorprojekt, havde også fundet frem til, at det særligt var ansvar og anerkendelse, som motiverede de frivillige, og som blev anvendt som motivationsfaktor, da de undersøgte Røde Kors' søsterorganisation, Ungdommens Røde Kors i Århus.

Som det ses i dette citat, så var en af hovedkonklusionerne, at det netop var tildelingen af ansvar og anerkendelse, som skabte commitment og ejerskabsfølelse hos de frivillige, og dermed ledte til en større grad af motivation.

I og med den enkelte frivillig bliver tildelt et stort ansvar og får lov til at præge arbejdsopgaverne, opnår de følelsen af at gøre en forskel og bliver mere engageret samt grebet af det frivillige arbejde i URK Århus. Ligeledes har ros og feedback en stor betydning for, at det frivillige arbejde er et godt arbejde og at de frivillige og URK har muligheden for at bruge hin-anden som sparringspartnere(Espedal & Jensen 2010:51)

Dermed må motivationsfaktorerne ansvar og anerkendelse, også til en vis grad være mere universielt anvendt, på tværs af det frivillige arbejde, da de samme motivationsfaktorer kan findes i flere cases, end de undersøgte i dette speciale. Dog står det også klart, at det er faktorer som lederne vil have lettere ved at anvende, da de er en direkte motivator mellem lederen og den frivillige, fremfor faktorerne jobbet form og præstation, som er motivationsfaktorer lederne kan tilknytte og anvende i de rammer, hvor den frivillige udfører arbejdet.

Med hensyn til Christensens TURPAS model, så har den ikke i udpræget grad været anvendt til at anskue, hvorledes motiveringen af de frivillige foregår i praksis, og derfor er det svært at finde andre cases, at sammenligne specialets resultater med. Det betyder dog ikke, at Christensens model ikke er anvendelig til at anskue og forstå motivation af frivillige, som det fremgår af det følgende citat, så er der så småt kommet fokus på, hvordan foreningerne og lederne i højere grad skal skabe tilhørsforhold eksternt, til det samfund og de interesser, der kan styrke organisationerne og motivere de frivillige i højere grad:

Hvis foreningen skal løfte blikket og engagere sig i opgaver i lokalsamfundet, der ligger udenfor foreningens normale virkeområde, er der brug for fremsynede foreningsledere. Der er behov for bestyrelser og ledere, som kan arbejde strategisk og indgå dialog med samarbejdspartnerne. Men endnu vigtigere er det at kunne skabe motivationen blandt de frivillige, som skal engagere sig direkte i arbejdsopgaverne. (<http://www.foreningsudviklerne.dk/blog/vigtigste-tanker-3-motivation-af-frivillige-foreningsledere/8/2/2015>).

Dette læner sig også op af de anbefalinger der blev stillet til både Røde Kors og Natteravnene, men overordnet har det ikke været muligt at sige meget om, hvorvidt de funde faktorer via Christensens model skal anses som generelle, da der ikke er meget data at holde specialets resultater op imod.

Perspektivering.

De motivationsfaktorer, som er blevet fundet i dette speciale, og beskrivelsen af, hvordan lederne motiverer, samt hvordan motivationen af de frivillige i deres organisationer kan øges, kan i høj grad også fungere som inspiration for andre ledere i andre organisationer.

Netop motivationen er i høj grad vigtigt i denne tid, hvor besparelser og nedskæringer hos det offentlige på sociale og integrationsmæssige projekter, overlader en del af disse opgaver til det frivillige arbejde. Med det stigende pres af flygtninge og socialt udsatte over hele Europa, så er det vigtigt at de frivillige organisationer er velfungerende, da de i en stigende grad står for mange af de succesfulde integrationsprojekter, som er med til at bringe folk sammen, og få integrationen til at lykkes. Mange kender til projekter som fx cykelprojektet på Nørrebro, der lærer kvindelige nydanskere at cykle, og dermed bedre kunne passe et arbejde, og få et socialt liv, pga den højnede mobilitet. Ligeledes har også Mind Your Own Business projektet under Dansk Flygtningehjælp, som medvirkede i dette speciale, lige modtaget Mary Fondens pris for årets frivillige forening, fordi de gør en masse for udsatte unge.

Da alle disse frivillige organisationer udfører et stort stykke arbejde i det danske samfund, så er det også vigtigt at lederne formår at motivere de frivillige. De må ikke bare antage, at de frivillige er motiverede når de dukker op, og der derfor ikke behøves at gøres noget specielt, for at motivere dem. Denne holdning hos lederne ville kunne føre til, at produktiviteten og effektiviteten af det frivillige arbejde falder, samt i sidste ende, at den frivillige brænder ud, at lysten og kaldet ikke længere opvejer de negative faktorer.

Anbefalinger til, at kigge udover sin egen organisation, og i højere grad samarbejde med andre frivillige organisationer, virksomheder, projekter og enkeltindivider, kan også hjælpe til med at effektivisere det frivillige arbejde, at gøre det mere effektivt og produktivt. Der er stadig i høj grad fokus på egne områder, fremfor at se hvor man kunne gøre hjælpen bedre, ved at slå sig sammen med andre, der også arbejder indenfor de samme rammer, og har de samme mål.

Dette kunne også hjælpe på den overordnede motivation af de frivillige, eller som en anden mulighed, at have lettere ved at skifte rundt mellem organisationer og projekter, således at den frivillige ikke kører død i opgaven, men oplever en form for fornyelse og ændrede udfordringer, som stadig er indenfor det frivillige område, hvor vedkommendes kald giver mening.

Ligeledes så kunne specialet også fungere som inspiration for ledere, i både det offentlige og private arbejdsmarked, da de stadig i høj grad motivere på samme måde som altid, via løn og bonus, som Christensen er inde på i den følgende artikel: <http://www.djoefbladet.dk/blad/2014/06/ledere-motiverer-stadig-som-for-100--aa-r-siden.aspx>.

Christensen påpeger, at lederne ikke har ændret sig, eller at de ikke formår at ændre sig, men stadig har en opfattelse af det at lede, som værende en opgave der består af belønning eller straf, som hører til den taylorisme, som opstod i starten af industrialiseringen:

”Opfattelsen af mennesket, som udelukkende styret af økonomiske incitament, er jo flere hundrede år gammel. Og vi har jo for længst lært, at vi også er styret af mange andre forhold, og at der findes et hav af andre måder at motivere medarbejdere på. Alligevel motiverer ledere i dag næsten kun gennem løn, tillæg og bonus. Det er ærgerligt, for dermed får de slet ikke motiveret og engageret medarbejderne så meget, som de kunne, og går derfor glip af et stort kreativt potentiale”

Udfra Christensens kritik, som hans TURPAS model også er opstået af, så har lederne i erhverslivet i høj grad brug for at få øjnene op for de mere bløde motivationsfaktorer, og hvordan disse kan

anvendes og integreres i hverdagen, da de ansatte ikke bliver motiverede i tilstrækkelig grad af løn, bonusser og frynsegoder. Dette underbygges også af Herzbergs teori, da løn ikke var blandt de fem største kilder til motivation hos respondenterne.

Derfor kan dette speciale også give inspiration til, hvordan ledere i det frivillige formår at motivere via motivationsfaktorer, som ikke i samme grad bliver anvendt i det private og det offentlige erhvervsliv. Da de frivillige ledere overhovedet ikke kan anvende løn, bonus og forfremmelsesmuligheder, så kunne det frivillige arbejde på et helt generelt plan være et godt sted at søge inspiration, da de motivatorer som de private og offentlige ledere normalt anvender, overhovedet ikke er tilstede.

Litteraturliste.

Antoft, Rasmus; Jacobsen, Michael Hviid; Jørgensen, Anja; Kristiansen, Søren: *Håndværk & Horisonter; Tradition og nytænkning i kvalitativ metode*. (2007) Syddansk Universitetsforlag. Kapitel 8 anvendt; *Etik og feltarbejde-Udfordringer og dilemmaer i sociologisk praksis*. Skrevet af Søren Kristiansen.

Christensen, Peter Holdt: *Motivation i videnarbejde*. (2007) Hans Reitzels Forlag.

Dabscheck, Braham: *Journal of Economic Issues*.(1994) March Vol.28 Issue 1.

Djøfbladet Nr 06. Marts 2015.

Espedal, Tine Westphalen; Jensen, Line Møller Nedergaard: *Motivation af frivillige medarbejdere i URK Århus*. (2010) Bachelorprojekt. Handelshøjskolen Aarhus.

Herzberg, Frederick; Mausner; Bernard; Snyderman; Barbara Bloch: *The Motivation to Work*. (1959) Transaction Publishers.

Hvidtfeldt, Gunvor Winther; Krøyer, Johanne Sophie Gesmar: *Volunteer Motivation*. (2011) Specialeafhandling på CBS.

Ibsen, Bjarne: *Frivilligt arbejde i idræt*. Notat udarbejdet for DGI. (2012) Syddansk universitet.

Ibsen, Flemming; Christensen, Jens Finn: *Løn som fortjent? Nye lønformer i den offentlige sektor*. (2001) Jurist- og Økonomforbundets Forlag.

Kvale, Steiner: *Interview; En introduktion til det kvalitative forskningsinterview*. (1997) Hans Reitzels Forlag.

Kvale, Steiner; Brinkmann, Svend: *Interview; Introduktion til et håndværk*. (2009) 2 udgave. Hans Reitzels Forlag.

Pedersen, Martin; Klitmøller, Jacob; Nielsen, Klaus: *Deltagerobservation; En metode til undersøgelse af psykologiske fænomener*. (2012) Hans Reitzels Forlag.

Pedersen, Nanna Elsøe; Kirkeby, Nina : *Motivation af frivillige-Et casestudie om motivation af frivillige i FDF*. (2011) Specialeafhandling på CBS.

Stahlschmidt, Anders; Christensen, Peter Knoop: *Spørgeteknik*. (2007) Børsens Forlag.

Therkildsen, Mads Hee; Gøl, Magnus Vilhemsborg; Skov, Niels-Erik Bjørnhart: *De frivillige-Et spørgsmål om motivation*. (2014) Samfundsvidenskabelig Bachelor. Roskilde Universitet.

Vaus, David de: *Research Design in Social Research*. (2001) Sage Publications Ltd.

Vaus, David de: *Surveys in Social Research*. (2002) 5.Edition. Routledge.

Yin, Robert K: *Case Study Research; Design and Methods*. (2003) Vol.5 SAGE Publications.

<http://www.cbs.dk/forskning/institutter-centre/departement-of-strategic-management-and-globalization/medarbejdere/phcsmg>

<http://www.frivillighed.dk/Webnodes/Antallet+af+organisationer+i+Danmark/16442>

<http://www.frivillighed.dk/Webnodes/Antal+danskere+der+udf%F8rer+frivilligt+arbejde/1619>

<http://www.frivillighed.dk/Webnodes/da/Web/Public/Publikationer/Pjecer+om+frivilligt+arbejde/Frivilligpolitik+og+frivilligpleje>

<http://www.frivillighed.dk/Webnodes/da/Web/Public/Viden+%26+information/Fakta+om+frivilligt+arbejde/Definition+af+frivilligt+%28socialt%29+arbejde>

http://netvaerk14.natteravnene.dk/default.asp?page_id=4990

<http://www.natteravnene.dk/fakta-om-natteravnene/>

<http://www.ingerfair.dk/motivation-af-frivillige-er-mere-end-anerkendelse/>

<http://frivilligvaerket.dk/om-os/viden-og-info/fakta-om-frivilligt-socialt-arbejde>

<http://flygtning.dk/om-dfh/organisation/>

<http://myob.dk/om-myob.php>

<http://www.djoefbladet.dk/blad/2014/06/ledere-motiverer-stadig-som-for-100--aa-r-siden.aspx>

<https://www.rodekors.dk/om-os/historie>

<https://www.rodekors.dk/det-goer-vi/genbrug>

<https://www.rodekors.dk/det-goer-vi/danmark>

<http://www.foreningsudviklerne.dk/blog/vigtigste-tanker-3-motivation-af-frivillige-foreningsledere/8/2/2015>

Forsideillustration.

<http://www.steenhildebrandt.dk/2011/03/frivillige/>

Bilag.

På de følgende sider findes de beskrevne interviews der blev foretaget med lederne, samt de observationer der blev foretaget ude i de enkelte organisationer. Ligeledes er også interviewguiden og observationsguiden vedlagt, således at skabelonen for dataindsamlingen er tilgængelig.

Interviews.

Dansk Flygtningehjælp.

Indledende spørgsmål. Hvor lang tid har du arbejdet i organisationen?

Ift. det frivillige arbejde, så har jeg været der siden maj i år.

Hvad består dit job i organisationen af, og hvilke ansvarsområder har du?

Den er lidt svær, lige nu er det med at arbejde med et udviklingsprogram med etniske minoritetsdrengene. Vi skal samle frivillige dvs. frivillige og erhvervsmennesker der vil deltage i projektet med de drenge og en samarbejdspartner i form af en lokal kommunalansat eller et værested og så en mentorvirksomhed, så det er lidt de mennesker vi skal have til at arbejde sammen.

Hvilke ansvarsområder har du ifb, med det her?

I forbindelse med hele projektet har jeg kommunikationen med de frivillige og de parter vi skal have ind over, det er stadigvæk rimelig nyt, men email korrespondance, skrive ud til samarbejdspartner og lave noget kommunikationsmateriale og give noget information osv. Det bliver noget med at lave nogle teambuildingmøder og udviklingsmøder – hvordan får man sat ideer i gang og hvordan skal man forme et samarbejde på tværs af de her aktører.

Hvor mange frivillige har du ledelsesansvar for i din rolle i organisationen?

Ja det bliver vel omkring 15-16 stykker.

Hvad består de frivilliges arbejde af? Giv eksempler.

De frivillige får hver især en rolle med de her drenge, hvor de så skal finde ud af hvilket projekt virksomheden skal sættes op omkring, hvadfor et produkt eller ting de skal lave, og så skal de finde ud af hvad er det for forskellige opgaver der skal løses med den her aktivitet, dvs nogen skal stå for noget økonomi og regnskab og nogen skal stå for noget produktudvikling og nogen skal stå for noget kommunikation og marketing. De frivillige har forskellige roller, men deres fælles rolle er at hjælpe drengene med at udvikle en ide de har, og støtte de drenge og guide dem på vej i deres projekt.

Har du været på kurser eller uddannelse i organisationen, og hvad bestod disse af? Kan du beskrive hvilke?

Nej jeg har ikke været på nogen kurser.

Præstation:

I hvor høj grad sætter i mål for det frivillige arbejde, sammen med de frivillige i organisationen? Giv eksempler.

Det er noget vi ligesom taler om, men der er ikke nogen eksplicite udtalte mål i forvejen, det primære mål er at skabe et godt samarbejde, det er den udvikling der er i hele arbejdet. Selvfølgelig vil vi gerne lave et slutprodukt man kan bruge til noget, men det er processen i forløbet der er det vigtige. Vi lægger fokus på, at de frivillige skal have engagement i at kigge på udviklingen undervejs, at sætte nogen delmål, men delmålene bliver formuleret efter hvordan projekter forløber.

Så i har ikke nogen succeskriterier i sætter op?

Nej altså, et er at drengen er med fra start til slut og får en udviklingen den vej igennem og at drengene oplever at de bliver bedre til et eller andet og for styrket deres tro på dem selv. Men vi har ikke oplevet endnu at det ikke lykkedes at opnå delmålene, men det er udviklingen undervejs vi ligger meget vægt på.

Hvordan gør du som leder tydeligt opmærksom på, hvad opgaven består af, således at den frivillige har en klar ide om, hvordan problemstillingen skal løses? Giv eksempler.

Vi ligger rigtig meget vægt på, at man som frivillig forstår at man spiller en rigtig vigtig rolle og at man ikke kan gøre det uden dem, vi ligger vægt på

om de kan lytte til drengene og at de skal hjælpe drengene men de skal ikke overtage rollen for drengene, de skal ligesom guide dem. Vi laver et oplæg og fortæller lidt om projektet og så kan man henvende sig til de frivillige og spørge om de vil vide mere om projektet, og så kan man tage en snak med dem over telefonen og invitere dem ind på en samtale på baggrund af et skema de udfylder, omkring hvad er deres kompetencer og hvad er deres forestillinger om projektet .Og så snakker vi om hvad deres potentielle rolle i projektet kan være og efterfølgende laver vi teambuliding med dem og fortæller om hvilke forskellige roller der skal være og på det tidspunkt har vi allerede snakket med drengene om hvilke projekter, aktiviteter eller produkter de gerne vil lave. Så fortæller vi om de mulige roller, der skal være indenfor fx en aktivitet, hvad er det så for nogle afdelinger virksomheden skal bestå af – der skal være en der tager sig af økonomien, der skal være en der tager sig af markedsføring, noget kommunikation og finde sponsorer og så prøver vi at finde ud af, hvor de frivillige kan se sig selv i det her og hvad vil det indebære at have en af de her roller, vi prøver at klæde dem på.

Oplever du som leder, at de frivillige har en klar ide om, hvornår arbejdet er fuldført, og opgaven er færdig? Giv eksempler.

Det syntes jeg er lidt svært at udtale mig om, jeg kender det mere indefra hvor jeg opfattede at det fungerede fint.

Anerkendelse:

Hvordan roser du som leder de frivillige for deres indsats? Giv eksempler

Jeg prøver at være service minded og altid være til rådighed, og så fortælle dem hvor vigtigt det er de hjælper, det er vel at rose dem for de ting de gør, fordi det betyder rigtig meget det de gør. Det kan også være at rose dem for en lille ting og fortælle dem at det kan godt være det kun er en lille ting men fordi mange gør små ting så kan man løfte meget stort, det er nok mest sådan jeg har gjort. Og selvfølgelig at holde øje med om der noget de ikke forstår og prøve at være behjælpelig og reagere hurtigt hvis der er nogle henvendelser så de ikke føler, de står med et stort spørgsmål som de føler ikke bliver løst, få dem til at føle at de bliver taget seriøst.

Sørger du for som leder at anerkende de frivillige udadtil, fx overfor kolleger, samarbejdspartnere, medier og på de sociale platforme? Giv eksempler.

Altså vi gør rigtig meget ud af det her i projekt, at anerkende alle de parter der deltager for ligesom at være sikker på, at alle føler de bidrager til noget stort, hvis vi udtaler os om noget generelt i projekter, så nævner vi altid de forskellige aktør der deltager, dvs. drengene, virksomhederne så alle ligesom føler de bliver nævnt, og at de føler at projektet ikke kan køre hvis ikke de deltager i det. På sociale platforme er det jo tit at korte informationer bliver givet, så der prøver vi at lægge mere fokus på de konkrete projekter, der skal til at køre fremadrettet og siger, hvad sker der i det her projekt, så vil det nok mere være hele virksomheden i sig selv og de parter der indgår. Men på hjemmesiden gør vi mere ud af hvad vi foretager os, og laver nogle gange forskellige videoer hvor frivillige og forskellige parter kan fortælle hvad deres oplevelse er af det og generelt på kontoret gør vi meget ud af at dele de gode nyheder, fx her er der en god ide, det havde vi ikke lige selv tænkt på og spørge dem hvis de har nogle forslag.

Hvordan evaluerer i de frivilliges arbejde i organisationen? Giv eksempler.

Vi har noget slut evaluering, der er noget hvor man kan udfylde et form for skema, men vi laver også nogle statusmøder undervejs i hele forløbet, hvor vi mødes med de frivillige og de lokale samarbejdspartnere, hvor de ligesom kan udtale sig samlet set og hver især, og så er vi jo hele tiden til rådighed, hvis der skulle være henvendelser. Så vi prøver hele tiden at fange den i opløbet, hvis der er noget der skal snakkes om undervejs, men ellers laver vi en slutevaluering i form af et skema. Jeg er ikke helt sikker på, om det forløber ens hvert år, vi prøver jo også at se hvordan responsen er på det og er der noget vi skal gøre anderledes. På teambuilding laver vi også en opsummering til sidst, hvor vi spørger ind til hvordan de syntes det gik og gav det jer nogle værktøjer, I kan bruge til at arbejde med fremover.

Hvordan værdsætter du de frivilliges engagement i organisationen? Giv eksempler.

Bruger du som leder tid på, at sætte dig ind i de frivilliges baggrund for at være med i organisationen? Giv eksempler.

De udfylder sådan et kompetence skema inden de kommer ind til en samtale hos os, og her skriver de lidt om dem selv og deres baggrund og det er umiddelbart det vi gør. Hvis de ikke selv fortæller noget mere om dem selv, så spørger vi ikke ind til en helt masse, vi spørger ind til hvad de vil bidrage med til projektet. Deraf kommer der ofte nogle tidligere erfaringer og ideer man har, og det er tit noget de tager med sig fra tidligere.

Så det er måske mere knowhow og erfaring fremfor personlige kompetencer?

Nej egentlig ikke- både og, vi har brug for alle typer, nogle gange er der nogen der er meget faglærte , nogle gange er nogen mere sociale anlagte, vi har brug for en bred skare. Vi har meget fokus på, hvordan er de også som person og vi vil gerne have dem ind til enkelte samtaler, for at finde ud af, hvad er deres syn på hele projektet, og kan de passe sammen med alle de andre. Vi prøver at gøre meget ud af at sammensætte nogle hold, der er af forskellige typer mennesker, der hver især har noget at byde ind med , så man behøver ikke have erfaring med en helt masse man kan også bare være meget nysgerrig. Men det kommer tit af, om man har gjort sig nogle tanker, det er jo også en kvalitet.

Arbejdets form: Hvordan gør du som leder det frivillige arbejde varierende, hvis det er muligt? Giv eksempler.

Når de kører projekterne, så kører de dem rimligt meget selv og så laver vi nogle månedlige statusmøder og så snakker vi med dem undervejs hvis der skulle være noget, men det varierende det kommer lidt af sig selv idet det er et ny projekt alle steder. Det er en ny ide de skal udvikle i en periode på 7 måneder og der kommer en helt naturlig udvikling undervejs, så det de laver den ene uge vil sjældent være det de laver den næste uge, så udviklingen er ikke en vi som sådan skaber for dem, det er en del af projektet.

I hvor høj grad er du som leder opmærksom på, at uddelegere forskelligartede opgaver til de frivillige, således at de ikke oplever arbejdet som ensformigt? Giv eksempler.

De har hver især nogle umiddelbare roller, fx er en ansvarlig for kommunikation og en er ansvarlig for noget produktion, så har de forskellige roller, de kan så selv indbyrdes aftale hvis de gerne vil variere det lidt. Det er heller ikke givet, nogen gange kan det være når man har lavet et event, så er der forskellige perioder hvor man har travlt med forskellige ting, der vil man typisk lægge op til, at man kan hjælpe hinanden. Hvis der i starten er rigtig meget fokus på at skaffe sponsorer, så er det det, man er mange om at lave og senere kan det være noget marketing.

Så det er meget indbyrdes i lader dem bytte, så der er en form for teams?

Ja, vi lægger meget op til at det er dem der kan vurdere, hvad der passer hen ad vejen, ift den givende situation de er i, også fordi de gerne skal følge det tempo som drengene er i. Så de frivillige igen hjælper dem med at gøre det, men ikke gør arbejdet for dem, og derfor bliver udviklingen også tit præget af det. Så vi prøver at blande os lidt udenom, men selvfølgelig blander vi os, hvis der er noget, der ikke fungerer.

Hvordan sikrer du som leder, at arbejdet ikke er tilrettelagt på en måde, som kan være fysisk eller psykisk belastende for de frivillige? Giv eksempler.

Vi siger klart, at vi prøver at fortælle dem hvad projektet nogenlunde kommer til at gå ud på, så de får en ide om hvad det er. Hvis der så er noget undervejs, der ikke stemmer overens med det, så beder vi dem om at henvende sig til os, og det er også derfor vi lave nogle statusmøder under vejs. Vi lægger også op til, at de har et forum hvor de kan kommunikere, det kunne være Facebook eller hvad de synes er passende, hvor de kan snakke sammen, og hvor vi også gerne vil være med, så vi ligesom kan følge hvad det er for nogle emner de har undervejs. Er der nogen der ikke er tilfredse med udviklingen og hvorfor er det, vi vil jo altid gerne have at de henvender sig undervejs. Vi har to på et hold af omkring 10 frivillige, som er tovholdere, som er dem der umiddelbart direkte kommunikere til os og giver os updates på, hvordan det går, også selvom der umiddelbart ikke er noget at berette, så skal de bare sige til os, at alt går fint og der er ikke så meget at sige til det her lige nu. Hvis de oplever nogen der kommer for sent, eller snakker lidt grimt til hinanden eller et eller andet, blandt de frivillige eller der er uenighed om måden at gøre ting på, så må de også gerne henvende sig til os. Men selvfølgelig, hvis en er frivillig, som ikke er tovholder så skal personen gerne henvende sig til os, hvis ikke de føler de kan tale sammen om det, så det lægger vi rigtig meget op til de gør. Fysisk er det ikke et problem vi har oplevet, fordi det er som sådan ikke fysisk krævende, men selvfølgelig kan man blive syg og der kan ske noget undervejs der gør at man ikke kan deltage. Vi gør meget ud af at have et åbent forum, hvis der er nogen problemer, uanset om det er store eller små problemer, så sig det.

Ansvar:

Hvor meget gør i ud af, at uddelegere ansvar for opgaven til de frivillige?

Giv eksempler.

Vi laver et indledende teambuilding møde, hvor vi ligesom siger, at vores tanke er at vi deler jer ind i de her forskellige områder, men hvordan de gør det, det bestemmer de selv. De to tovholdere som vi vælger, det er nogen vi snakker med under samtalen og vurderer; du virker som en person der vil

være god til at have den her funktion, så taler vi lidt med personen om det til det indledende interview, men vi lægger også op til det på teambuilding og hvis der er indvendinger imod det, så diskuterer vi det lige, og hvis der ikke er det, så kan de sætte sig sammen og snakke om hvordan de ser deres egen funktion som tovholder og hvordan ser de andre deres funktioner og hvordan kan det ligesom kombineres og hvordan har de andre så lyst til at fordele deres roller, tovholderne skal også have de andre roller og det kan være hvis en har rigtig god erfaring med økonomi, så kan de måske sige; hey det vil jeg gerne, jeg har erfaring med det her. Der kan også være nogen som siger: jeg har sindssyg meget erfaring med det her, men jeg vil gerne lave noget andet fordi jeg frivillig og vil ikke lave det samme som jeg laver til hverdag, jeg kunne hellere tænke mig at lave noget andet. Det plejer at fungere fint med, at tale om hvem der gør hvad og igen så kan man sige, hvis der er en der gerne vil gøre lidt det ene og lidt det andet så kan man sige, så gør du halv halv alt afhængig af hvor det er bedst givet ud undervejs i forløbet. Så vi prøver ligesom at fortælle dem hvad det er for nogle potentielle roller, der er, men igen det kan også være det udvikler sig undervejs og vi tildeler rollerne undervejs.

Oplever du som leder, at de frivillige har tilstrækkeligt med autoritet til, at kunne løse de opgaver, de møder i det frivillige arbejde? Giv eksempler.

Nu har jeg ikke selv stået i det her i real life, vi har det sådan at drengene er på et aktivitetscenter når de laver den her mikrovirksomhed, og der er der nogle lokale samarbejdspartnere, og de kan også tale sammen hvis der skulle være et problem. Som udgangspunkt er det ikke noget vi oplever som et problem, altså dem der er med er meget engagerede, så man taler sig bare frem til det, så det er ikke sådan at man skal stå og håndtere en situation der er ved at løbe helt løbsk. Det er nogen drenge fra lidt mere belastede boligområder, men igen også helt almindelige drenge der går i skole og gerne vil lave en fritidsaktivitet, så når de er der er de meget fokuseret på det de laver.

Hvis der er noget der ikke rigtig fungerer en dag, hvis der er uro i gruppen eller et eller andet, så vil man som oftest hive i samarbejdspartneren, som står lidt udenfor og laver noget andet i et rum ved siden af. Men altså, det er mere dem der har en pædagogiske tilgang til drengene, også fordi de kender drengene privat og kender til deres baggrund, det ved de frivillige ikke så meget om, fordi det er ikke deres rolle at skulle diktere på den måde. Men selvfølgelig må de gerne sige "hey" hvis der ikke er ro, og man må gerne sige at nu skal I fokusere, man må gerne være den voksne, men man skal ikke bestemme, deres rolle skal hjælpe og hvis de ikke føler der bliver lyttet til hvad bliver gjort, så kan de hive fat i samarbejdspartneren.

Lader i de frivillige udføre arbejdet alene, eller er der som oftest en leder tilstede? Uddyb gerne.

Det er så samarbejdspartneren der er tilstede, ellers er det bare de frivillige og nogle gange er mentorvirksomheden der også.

Tilhørsforhold:

Hvordan bidrager du som leder til, at skabe netværk for de frivillige? Giv eksempler.

Det gør vi egentlige ikke så meget, man kan sige vi introducere dem for de forskellige aktører, der deltager i projektet og fortæller dem også om de andre projekter, der kører. Vi laver også en opstarts introduktionsdag hvor projekterne mødes og fortæller hvor de skal arbejde på deres forretningside og også et afsluttende forløb, hvor alle de endelige produkter bliver evalueret. Eller det er mere en fortælling, hvor alle drengene kommer op og præsenterer deres mirkovirksomhed, hvad oplevede de og hvad var deres produkt eller event, hvad de har gjort og så bliver der lavet en lille film om det. På den måde er der noget netværk, men det er noget som de selv skal skabe.

Samarbejder i med andre frivillige organisationer, og hvordan anvendes disse netværk? Uddyb gerne.

Ikke umiddelbart, jeg kender jo ikke til alle de parter der er involveret. Man kan jo sige at der er kontakt til lokale grupper nogen gange, hvis man skal have nogle frivillige med til vores projekter, på den måde kan man godt sige vi skaber noget netværk og ellers, hvem har ellers et potentielt netværk og nogen gange er det gennem frivillige grupper, men det er ellers ikke et tværfagligt samarbejde med andre grupper.

Arrangerer i fester, sammenkomster, møder eller andet for de frivillige, for at styrke sammenholdet? Giv eksempler.

Vi har introduktionsdagen og den endelige afslutning og det er rimelig social aktivitetsdag hver især, hvor det første handler om at arbejder videre på sit projekt som helhed, og høre om de andre, og så er der god tid til at snakke med de andre. Og så lægger vi op til på teambuildingmødet i de respektive grupper, at de også har en, der er ansvarlig for at lave nogle sociale aktiviteter blandt de frivillige, men det er ligesom det, vi lavet ikke en officiel aktivitet for de frivillige.

Rimelighed: Har de frivillige mulighed for at få dækket umiddelbare omkostninger i forbindelse med det frivillige arbejde, fx kørselspenge osv? Giv eksempler.

Ja det har de, hvis fx de skal tage bussen hen til stedet hvor de skal være frivillige om aften, så betaler vi det også. Hvert projekt får en pulje penge, som står til rådighed for udviklingen af hele virksomheden, så hvis de skal bruge nogle materialer så vil pengene komme fra den pulje.

Tilbyder i som en form for kompensation faglige kurser, gaver, oplevelser eller andre ting til de frivillige? Giv eksempler.

Så bliver man frivillig i hele organisationen, og ikke kun på vores projekt. Der igennem er der noget, hvor der er bliver udbudt kurser og seminar i hele landet og der er rigtig mange muligheder for at få noget viden den vej igennem. Så det bliver ikke specifikt på vores projekt men for Dansk Flygtningehjælp.

Autonomi/selvbestemmelse: Har de frivillige i jeres organisation indflydelse på, hvornår de udfører det frivillige arbejde? Giv eksempler.

Både og kan man sige, eller nej, ift. vores udgangspunkt er det når det passer drengene, dvs. hvilket tidsrum kan de, så hvis man bor i Aarhus og der kun kører et projekt, så er vi hængt op på den dag, der passer drengene i det område. I København er vi lidt mere fleksible fordi vi har flere projekter i København og områderne omkring, der kan man sige at hvis der er en dag der passer en bedre, så kan man hænge dem op på den dag, der passer dem bedst det sted.

I har ikke en kalender med faste datoer?

Nej vi lægger op til, at det er der man gør det i det tidsrum, men der kan forekomme ændringer, i forbindelse med at en mentorvirksomhed kommer forbi, at så lægger man det der. Men der er en fast ugentlig aktivitet og den ligger ret fast.

Har de frivillige indflydelse på, hvordan opgaven løses? Giv eksempler.

Vi tager jævnlige møder undervejs, er der noget vi skal lave om eller giver det mening hvad vi laver.

Bliver de frivillige involveret i de generelle beslutningsprocesser, der vedrører deres arbejde? Giv eksempler.

De er en del af deres egen lille mikrovirksomhed og den kører jo rimelig selvstændigt, vi hjælper dem fra siden men i hverdagen bestemmer de ligesom selv. De bestemmer jo mere, hvordan vil vi lige præcis have det her og nu, men vi har nogle overordnede retningslinjer og dem taler vi om. Vi har ikke noget der hedder, du skal gøre sådan og sådan, så firkantet har vi ikke skrevet noget ned, men det er lidt mere i løse termer, du skal være anerkendende og give motivation, det er mere keywords man kan arbejde med.

Natteravnene 1.

Indledende spørgsmål. Hvor lang tid har du arbejdet i organisationen?

Det har jeg i 7 år.

Hvad består dit job i organisationen af, og hvilke ansvarsområder har du?

Jeg har været med til at starte Natteravnene op herude i Tårnby for 7 år siden. De første to år var jeg turplanlægger, og de sidste fem år har jeg været formand for Natteravnene herude, og så har jeg i to år været senior instruktør i det der hedder Netværk 14.

Hvilke ansvarsområder har du?

Som formand er man med til at fastholde de frivillige, guide, erhverve nye, sørge for at de hele tiden bliver brushet op med forskellige ting, sørge for markedsføring med de forskellige ting der nu er. Som senior instruktør er du med til at supervisere de forskellige natteravnsforeninger, både i bestyrelsesarbejde og igen hvervning og det kan være konflikthåndtering til alt muligt andet, du er med til at uddanne nye frivillige, så det spænder bredt.

Hvor mange frivillige har du ledelsesansvar for i din rolle i organisationen?

Lige pt er det 20 som formand, men som seniorinstruktør er det 6 foreninger, men kan ikke huske hvor mange personer det drejer sig om.

Hvad består de frivilliges arbejde af? Giv eksempler.

Det er at være gode rollemodeller og vise at man gerne vil være der for de unge, vise at der er nogen der rent faktisk gider, alene det, at de unge ved at det ikke er noget man får penge for, det har en rigtig stor betydning

Har du været på kurser eller uddannelse i organisationen, og hvad bestod disse af? Kan du beskrive hvilke?

Vi har et basiskursus som alle frivillige skal igennem, og det har jeg taget for 7 år siden. Jeg har været på seniorinstruktør kursus og det bliver løbende brushet op, og så har vi hos os valgt, at alle frivillige skal have førstehjælp, så det får de også.

Præstation:

I hvor høj grad sætter i mål for det frivillige arbejde, sammen med de frivillige i organisationen? Giv eksempler.

Det er nyt, for det har vi ikke gjort så meget. Vi er faktisk en del der har været med fra starten, formålet har været vi vil gerne være der for de unge og vi laver forskellige arrangementer for de unge, men også indbyrdes sammen. Vi arbejder nu lidt mere på, hvordan vi kan inddrage de frivillige mere i forhold til, at vi har hver vores kompetencer og få dem inddraget mere i det frivillige arbejde ift. markedsføring og til at søge sponsorer, så det arbejder vi mere på nu.

Så i har ikke nogle specifikke mål?

Nej sådan kører vi ikke, vi laver ikke processer på den måde. Men selvfølgelig kan et mål jo være at vi har sagt, du skal gå minimum to timer hver anden måned, det er jo også lidt et mål og man kan sige at når man er nede under de tyve frivillige, jamen så skal man i gang med at søge nogen nye. Så vi har hele tiden noget vi skal nå, men det er ikke skemalagt.

Hvordan gør du som leder tydeligt opmærksom på, hvad opgaven består af, således at den frivillige har en klar ide om, hvordan problemstillingen skal løses? Giv eksempler.

Det får de på basiskurserne, der har vi tre timeres kursus hvor vi ligesom introducere de frivillige for, hvad Natteravnens liv faktisk er, og de bliver stillet op for forskellige dilemmaer og det her med, at man skal huske på at når man er sammen, så kan man opleve episoder på forskellige måder og

det er vigtigt vi kommunikerer sammen. En ting er, jeg oplever det på en måde, og andre oplever det på en anden måde, ting man måske kan blive bange for, er ikke ensbetydende, med at andre bliver bange for det. Ellers så ved de godt fra starten af, når de melder sig som frivillige, hvad det er de går ind til. De har læst om, hvad Natteravnene står for, de har læst vores regler og koncept, så de ved det på forhånd.

Træner i dem i workshops og rollespil?

Nej, det er ikke rigtig rollespil, det er sådan mere powerpoint og lidt mere dialog og samspillet, for det er jo egentlige det, som det handler om. Man går tre mennesker sammen, og har noget pingpong, du kan kommunikere og du kan være sammen, som en samlet enhed når du er ude at gå. Det er egentlig mere det, det handler om.

Oplever du som leder, at de frivillige har en klar ide om, hvornår arbejdet er fuldført, og opgaven er færdig? Giv eksempler.

Arbejdet bliver aldrig færdiggjort, men ja det har jeg og det er det fascinerende ved at arbejde med frivillige. Du ved jo, at når de melder sig, så er det fordi de brænder for det, og de vil gerne bruge noget af deres tid på det her. De har en helt anden motivation, fremfor hvis du går på arbejde fra 8-16, de har overvejet hvad de vil bruges deres fritid på, og så de har selvfølgelig også nogle høje krav, de har valgt at bruges deres fritid på det her, så jeg har også nogle andre krav til, at det her skal fungere.

Anerkendelse:

Hvordan roser du som leder de frivillige for deres indsats? Giv eksempler

For mange år siden kårede vi månedens frivillige, men det gik vi hurtig væk fra fordi jeg bryder mig ikke om at man skal sætte nogen foran andre. Man kan sige vi gør det i det sammenhold vi har, vi sender jævnlig mail ud og vi har meget sms-korrespondance, vi ses til sommerfester og julefrokoster, vi laver rigtig mange ting sammen, og på den måde har de også en anerkendelse i, at der bliver sat stor pris på dem. Jeg gør så det, at jeg skriver julekort hvert år til hver og en, som tak for deres indsats, vi har et tæt forhold til hinanden, og det giver også lige lidt ekstra.

Hvad med en aften som i aften?

Ved at være glad og smilende, når de kommer så er de glade, så der er ikke det store behov for det. Vi har det rigtig godt med hinanden, normalt vil man være træt når man kommer hjem, men man er helt opløftet, så jeg tror det er anerkendelsen i sig selv.

Sørger du for som leder at anerkende de frivillige udadtil, fx overfor kolleger, samarbejdspartnere, medier og på de sociale platforme? Giv eksempler.

Jeg plejer at bruge meget Facebook, der skriver vi meget og lægger billeder ind fra en god tur osv. Så ja og vi snakker jo meget med Natteravnene, det gør vi både til vores kollegaer og til alle mulige andre.

Hvordan evaluerer i de frivilliges arbejde i organisationen? Giv eksempler.

Det gør vi ved at vi har nogle møder, som regel plejer vi at holde det en gang hver tredje måned og laver et medlemsmøde, hvor alt bliver vendt. Er der noget der skal laves om, er der noget vi skal blive bedre til osv. Så det handler om at løfte i flok, vi er jo fælles om det.

Hvordan værdsætter du de frivilliges engagement i organisationen? Giv eksempler.

Bruger du som leder tid på, at sætte dig ind i de frivilliges baggrund for at være med i organisationen? Giv eksempler.

Det gør man jo når man er ude at gå, man får et rimeligt tæt forhold til hinanden. På den måde kan man sige, at man viser interesse for hinanden og viser hensyn til hinanden, så det er meget det med at være lyttende og anerkendende.

Arbejdets form:

Hvordan gør du som leder det frivillige arbejde varierende, hvis det er muligt? Giv eksempler.

Vi kan jo tage bussen herfra ind til København hvis det skulle være det, vi kan tage en tur med metroen, og vi kører jo gratis når vi er 3 med jakker, så man kan jo variere områderne hvor man går, så længe man informerer de andre turplanlæggere, så de ved man har andre natteravne der. To gange om året har man markeder, hvor man er ude at stå ved stande og på den måde møder de frivillige jo rigtig mange skulderklap for det arbejde de laver. Vi har en gang om året arrangeret høvdingebold, hvor vi har en klovn der kommer og laver forskellige ting, der er mad og alle mulige forskellige ting og det er også et boost hvor de kan se, her gør vi rent faktisk en forskel.

I hvor høj grad er du som leder opmærksom på, at uddelegere forskelligartede opgaver til de frivillige, således at de ikke oplever arbejdet som ensformigt? Giv eksempler.

Det gør man ved at inddrage, fx når vi har høvdingebold så bliver bolden kastet op, hvem har lyst til at gøre det og det og det, det er jo et sammenspil og et fælleskab hvor vi løfter i flok.

Hvordan sikrer du som leder, at arbejdet ikke er tilrettelagt på en måde, som kan være fysisk eller psykisk belastende for de frivillige? Giv eksempler

Vi har det jo sådan, at alle er velkommende og alle kan på hver deres måde. Tidligere har vi haft en pensioneret ældre mand med, der kørte Natteravn i hans elektriske stol, vi har nogen der har svært ved at gå, så har vi fået lavet cykler, så vi prøver så vidt det er muligt. Det ville være ærgerligt, hvis nogen gerne vil gå, men rent faktisk ikke kan.

Ansvar:

Hvor meget gør i ud af, at uddelegere ansvar for opgaven til de frivillige?

Giv eksempler.

Vi har et fælles ansvar, det er vores ansvar at vi efterlever det værdisæt, som Natteravnene har, jeg syntes ikke det er noget problem, folk kender godt til de gyldne regler vi har og det er dem vi lever efter, når vi har jakken på .

Ser du dig mere som facilitator frem for tovholder?

Tovholder er man jo på en eller anden måde, fordi der skal jo stadigvæk sendes noget ud, og der skal stadig lidt mail ud. Der kommer henvendelser fra forskellige andre i kommunen, og det skal også sendes ud til de frivillige, og der skal jo også planlægges førstehjælpskurser .

Oplever du som leder, at de frivillige har tilstrækkeligt med autoritet til, at kunne løse de opgaver, de møder i det frivillige arbejde? Giv eksempler.

Ja. Jeg vil vove den påstand at Natteravnene kan gå ind imellem de mest belastede situationer, uden at der sker noget, fordi brandet Natteravnene, folk ved hvem vi er og hvad vi står for. Vi har jo også det koncept at tre mænd ikke må gå sammen, fordi signalet med tre mænd godt kan virke provokerende for unge, vi har helst to kvinder og en mand. Tre kvinder har ikke været et problem, fordi de ved godt, at vi godt kan tåle lidt gas, vi herude oplever ikke problemer.

Lader i de frivillige udføre arbejdet alene, eller er der som oftest en leder tilstede? Uddyb gerne.

Vi har en holdleder, og det er den der ligesom sørger for, at der bliver lukket ind, sørger for turen, og man kommer ud at gå, samt at der bliver skrevet logbog. Leder er et forkert ord i min verden, det er jo et fællesskab,

så hvis en føler sig utryk eller har lyst til at gå hjem, så er det noget alle gør.

Tilhørsforhold:

Hvordan bidrager du som leder til, at skabe netværk for de frivillige? Giv eksempler.

Ved at vi laver meget socialt, vi er meget sammentømmeret så man kan sige vi laver mange ting sammen også, jeg havde faktisk en anden seniorinstruktør og hun sagde, at hun aldrig havde oplevet sådan en livlig generalforsamling fordi vi er så tette. Vi snakker på kryds og tværs og mange har dannet netværk med andre Natteravne andre steder fra, så på den måde kan man sige, at man ryster folk sammen.

Samarbejder i med andre frivillige organisationer, og hvordan anvendes disse netværk? Uddyb gerne.

Natteravne er et koncept der indbefatter mange frivillige organisationer, der er under samme paraply, men i selve foreningerne så nej, det gør vi ikke herude. Røde Kors har et netværkshus herude og hvor vi sagtens kunne gå ture sammen, man kunne sagtens lave ting på kryds og tværs, men vi bruger det ikke.

Arrangerer i fester, sammenkomster, møder eller andet for de frivillige, for at styrke sammenholdet? Giv eksempler.

Ja det gør vi.

Rimelighed:

Har de frivillige mulighed for at få dækket umiddelbare omkostninger i forbindelse med det frivillige arbejde, fx kørselspenge osv? Giv eksempler.

Vi har ikke rigtig nogen omkostninger og du kan sagens bo i Valby og så gå i Tårnby.

Tilbyder i som en form for kompensation faglige kurser, gaver, oplevelser eller andre ting til de frivillige? Giv eksempler.

Vi har jo førstehjælpskursus og andre kurser som sekretariatet stiller til rådighed og vi kan så søge midler via paragraf 18 midler, vi har haft foredrag, vi har nogen ude at lave noget om rusmidler, så der er forskellige

muligheder. Det frivillige er en vidensbank, fordi folk sidder med så meget viden, så på den måde kan vi give hinanden rigtig meget fordi det er så bredt.

Autonomi/selvbestemmelse: Har de frivillige i jeres organisation indflydelse på, hvornår de udfører det frivillige arbejde? Giv eksempler.

Ja, vi laver nogle turplaner som de kan melde sig på, vi køre på en måde om vinteren og på en måde om sommeren, vi har også nogle eftermiddagsture, men det frivilligt hvornår folk melder sig på, vi er meget åbne her.

Har de frivillige indflydelse på, hvordan opgaven løses? Giv eksempler.

Sagtens, så længe de overholder de gyldende regler vi har og værdisættet. Vi har meget frie hænder, så hvis nogen kommer og siger; kan vi ikke prøve at lave sådan et arrangement, jamen så lad os da prøve det, så længe vi holder os fra politik.

Bliver de frivillige involveret i de generelle beslutningsprocesser, der vedrører deres arbejde? Giv eksempler.

Hvis der er forslag til vedtægterne, så bliver det taget op til vores landsmøde hvert år. Til dagligt er der generalforsamling og møder og korrespondance, hvor tingene kan blive diskuteret, så ja de har indflydelse.

Natteravnene 2.

Indledende spørgsmål. Hvor lang tid har du arbejdet i organisationen?

13 år.

Hvad består dit job i organisationen af, og hvilke ansvarsområder har du?

Jeg er formand for Natteravnene i Sjælør, og så er jeg seniorteam instruktør og har været det i 7 år. Jeg har ansvaret for at turerne bliver gået og at lave turplaner, jeg laver det stadigvæk på den gammeldags måde, sender ud og de sender tilbage og så får de deres turer, og hvis de ikke kan, så går jeg turen. Der kan komme en aflysning, og vi er kun 7 tilbage og vi går på

hverdagene, men hovedsagligt er det mig, der står for det hele- jeg har en næstformand og en kasser og så har jeg en revisor, og det er hvad der er.

Hvor mange frivillige har du ledelsesansvar for i din rolle i organisationen?

7.

Hvad består de frivilliges arbejde af? Giv eksempler.

Det handler om at snakke med de unge mennesker på gaden, bolsjer i den ene lomme og kondomer i den anden, brochurer om hvem vi er.

Har du været på kurser eller uddannelse i organisationen, og hvad bestod disse af? Kan du beskrive hvilke?

Jeg har været på seniorteam instruktørkurser i udlandet. Seniorteamet er kun for seniorteamet, sidste år var det på fyn og i år er det også på fyn. Ellers er der landsmøderne, hvor vi kan få fem med fra foreningerne, hvor det er gratis, før havde vi også et formandsmøde før i tiden, men det har vi ikke mere, der er et møde om året.

Præstation:

I hvor høj grad sætter i mål for det frivillige arbejde, sammen med de frivillige i organisationen? Giv eksempler.

Målet er at vi er synlige i vores område, vi er synlige når vi går, vi er glade, vi har det sjovt sammen og snakker med folk vi møder, men vi går jo ikke hen til klikkerne, de kommer hen til os. Vi går fra mandag til fredag, egentlig er det kun mandag til torsdag vi går, og så er det fra kl. 19 om aftenen, fordi to af dem har mindre børn, og vil gerne være hjemme i weekenden. Der sker heller ikke noget her i weekenden.

Hvordan gør du som leder tydeligt opmærksom på, hvad opgaven består af, således at den frivillige har en klar ide om, hvordan problemstillingen skal løses? Giv eksempler.

Jeg tager en snak med dem, det behøves ikke at gøres med de gamle medlemmer, men med de nye medlemmer tager jeg en snak med dem, de bliver taget med til et interview og så kommer de med på tre prøveturer og bagefter tager vi igen en snak og så kommer de med ud at gå. På et tidspunkt der mistede vi nogen og så skulle vi have nogle nye og de kom faktisk ud at gå med det samme, brugte lige en halv time til at snakke med dem men de kom ud at gå med det samme.

Oplever du som leder, at de frivillige har en klar ide om, hvornår arbejdet er fuldført, og opgaven er færdig? Giv eksempler.

Når de har været ude at gå og de har skrevet i deres logbog, det er jo frivilligt og du kan ikke dreje armen rundt og sige; du skal gøre sådan og sådan vel.

Anerkendelse: Hvordan roser du som leder de frivillige for deres indsats? Giv eksempler

Jeg foreslog at vi tog en tur på Bakken og lavede socialt sammenværd, vi var kun fire afsted, men sådan er det. Jeg har også prøvet at lave møde, hvor de får mad eller rundstykker og det er for egen regning, så jeg prøver at forkæle dem.

Andre måder du giver ros på?

Jeg giver som regel også et kram når de går herfra, turen kan have været rigtig kedelig og man er lidt muggen, så er det ikke sikkert vi har snakket meget sammen, men som regel slutter vi af med et kram.

Sørger du for som leder at anerkende de frivillige udadtil, fx overfor kolleger, samarbejdspartnere, medier og på de sociale platforme? Giv eksempler.

Når jeg er nede i landsekretariatet, så roser jeg mine medlemmer og det er igen det med, at mine medlemmer gider ikke alt muligt, de vil kun gå, de gider ikke involvere sig i fodbold eller hvad der ellers er rundt omkring i de forskellige foreninger, det gider de ikke. Vi har ikke en Facebook side for vores forening, og min næstformand er ikke interesseret i at være med i en Facebook gruppe.

Hvordan evaluerer i de frivilliges arbejde i organisationen? Giv eksempler.

Vi snakker om tingene, jeg lægger op, hvad jeg har at sige og så kommer de med nogle spørgsmål og kommentar på, hvad de syntes er okay eller ikke er okay. Jeg gør ikke noget uden jeg har snakket med dem. Det sker når vi har lyst til at mødes, jeg ville gerne hver tredje måned, men vi kan aldrig alle sammen mødes på samme tid.

Hvordan værdsætter du de frivilliges engagement i organisationen? Giv eksempler.

Det ved jeg ikke rigtigt, det har vi været lidt inde på. Men jeg kan godt skælde ud.

Bruger du som leder tid på, at sætte dig ind i de frivilliges baggrund for at være med i organisationen? Giv eksempler.

Det gør jeg, der er jo altid en grund til at man gerne vil og det gjorde jeg jo når de var til samtale. Men jeg vil heller ikke spørge for meget ind til dem, de skal ikke tro at jeg snager. De kommer selv og taler med mig og lukker op for mig hvis de vil, vi snakker også om private ting og de ved jeg ikke render med sladder, jeg har jo tavshedspligt.

Arbejdets form: Hvordan gør du som leder det frivillige arbejde varierende, hvis det er muligt? Giv eksempler.

Det er svært, fordi vi er ikke ret mange. Når vi går ud og stikker hånden frem for at spørge om de vil donere noget, så siger de ja, men så snart vi kommer med kontonummer og sådan noget, så lukker de af, så i øjeblikket er det landssekretariatet der donerer vores bolsjer. Men snart vil jeg ned i Lidl og spørge om de vil sponsorere, og så har vi nogen ovre i Sydhavnen, som er spillesteder, hvor vi også vil søge, og der er det gerne min næstformand eller min kasserer, der går med, så vi altid er to.

I hvor høj grad er du som leder opmærksom på, at uddelegere forskelligartede opgaver til de frivillige, således at de ikke oplever arbejdet som ensformigt? Giv eksempler.

Hvordan sikrer du som leder, at arbejdet ikke er tilrettelagt på en måde, som kan være fysisk eller psykisk belastende for de frivillige? Giv eksempler

At vi undgår konflikterne og så længe vi ikke har nogle konflikter, så går det udmærket.

Træner du de frivillige i konflikthåndtering?

Det har jeg ingen grund til, vi er ikke ret mange og hvis det er der er konflikter, så bliver der sagt nogle ting til dem, fordi jeg vil ikke have det. Vi skal være her alle sammen og det er stadigvæk et frivilligt arbejde. Konflikter imellem børnene og de voksne, det har jeg ikke været udsat for længe, vi taler pænt til de unge.

Ansvar: Hvor meget gør i ud af, at uddelegere ansvar for opgaven til de frivillige?

Giv eksempler.

Jeg prøver at gøre så meget som muligt for at uddelegere opgaverne, så jeg ikke sidder med dem selv, men det er svært. Når jeg siger til dem; hvad med en ny formand eller vil i ikke godt prøve at lave lidt selv, så tøver mange af dem og så er der mange der snakker om at de gerne vil, men så snart de kommer hjem, så lukker de munden.

Oplever du som leder, at de frivillige har tilstrækkeligt med autoritet til, at kunne løse de opgaver, de møder i det frivillige arbejde? Giv eksempler.

Ja. Vi har haft nogle gode eksempler ude på Bakken på blå mandage og til sidste skoledag, der var nogle af de her unge mennesker der kom hen og greb fat i os, der var en der var dårlig og det håndterede de jo fint. Jeg stod lidt i baggrunden, det klarede de sku fint

Lader i de frivillige udføre arbejdet alene, eller er der som oftest en leder tilstede? Uddyb gerne.

Det er ikke altid at jeg er med ude at gå, så det klarer de jo fint selv.

Tilhørsforhold:

Hvordan bidrager du som leder til, at skabe netværk for de frivillige? Giv eksempler.

Det gør jeg ikke rigtigt.

Samarbejder i med andre frivillige organisationer, og hvordan anvendes disse netværk? Uddyb gerne.

Vi arbejder med city, dem har vi været med ude at gå med og så er jeg også rundt i de andre foreninger fordi jeg er senior instruktør. Det er mest internt i Natteravnene, men på landsplan kan det godt være at de samarbejder med andre, men ikke i vores lokalforeninger.

Arrangerer i fester, sammenkomster, møder eller andet for de frivillige, for at styrke sammenholdet? Giv eksempler.

Det har vi prøvet på, men så snart de selv skal være med til at betale, så trækker de i land, fordi de mener det er et frivilligt arbejde og så har de ikke lyst til at være med. Vi har holdt julefrokost, hvor vi har været ude at bowle og ude at spise, men man betaler stadigvæk selv, det gør ondt selv at betale.

Rimelighed: Har de frivillige mulighed for at få dækket umiddelbare omkostninger i forbindelse med det frivillige arbejde, fx kørselspenge osv? Giv eksempler.

Nej, men når vi er tre sammen, kører vi gratis med offentlig transport.

Tilbyder i som en form for kompensation faglige kurser, gaver, oplevelser eller andre ting til de frivillige? Giv eksempler.

Kurser kan vi ikke tilbyde, da der ikke rigtig er penge i kassen, de har været på førstehjælpskursus, fordi det er noget jeg forlangte de skulle og der havde vi lidt penge i kassen, så de har haft tilbudt lidt kurser, men det kan vi ikke mere, når der ikke er penge i kassen. Alle har fået tilbudt de kurser vi kunne give, men ikke alle har sagt ja tak til det på førstehjælpskurser. Der er Nordisk Natteravne dag hvor vi er sammen, hvor vi gik i city og vi spiste på rådhuset, så de får nogle oplevelser når de selv vil, jeg tvinger dem ikke. Jeg spørger dem også om de vil med til landsmøde, vi kører gratis derover i tog og selve landsmødet er gratis, frokosten er gratis, men skal du bliver der om aften og spise og overnatte, så er det for egen regning.

Autonomi/selvbestemmelse: Har de frivillige i jeres organisation indflydelse på, hvornår de udfører det frivillige arbejde? Giv eksempler.

Ja de bestemmer selv når de vil gå.

Har de frivillige indflydelse på, hvordan opgaven løses? Giv eksempler.

I gamle dage ringede vi til politiet når det var vi skulle ud at gå, det gør vi ikke mere. Nogle gange mødte vi dem over på stationen, og der havde vi alt balladen med grupperne og Skt. Annæ gymnasium, når de holdt fester, når vi mødte politiet fik vi at vide, at der skulle vi ikke gå hen.

Bliver de frivillige involveret i de generelle beslutningsprocesser, der vedrører deres arbejde? Giv eksempler.

Ja da, de er selv med til at bestemme hvornår de skal gå, de er selv med til at bestemme hvornår der skal gøres rent, de er medbestemmende alle sammen, det er ikke kun mig der bestemmer

selvom jeg er formand. Der er en turleder når man er ude at gå, og det er sådan set ham der har det overordnede ansvar, og så er det ikke mig der har ansvaret.

Røde Kors 1.

Indledende spørgsmål. Hvor lang tid har du arbejdet i organisationen?

Knap 2 år.

Hvad består dit job i organisationen af, og hvilke ansvarsområder har du?

Det består i at motivere frivillige og øge salget og præge konceptet. Det vigtigste for at drive en butik i en frivillig organisation, er de frivillige, hvis de ikke gider komme her, så kan vi ikke åbne. Det handler om at tage godt imod dem der kommer her, og uddelegere en masse opgaver og følge op på dem og anerkende, hvis det er gået godt, eller følge op hvis det ikke er gået godt. Den anden del handler om, at megastore er en helt ny gren i Røde Kors og det er en helt ny måde at gøre det på, så vi ved ikke rigtig hvor vi er om fem år. Vi ved, vi har en masse tanker og ideer omkring det, så det handler lidt om at bruge sine købmandstanker omkring det, og få udviklet et koncept omkring vores værdier.

Hvor mange frivillige har du ledelsesansvar for i din rolle i organisationen?

60 stykker.

Hvad består de frivilliges arbejde af? Giv eksempler.

Alt lige fra håndtering af kassen, til salg, nærvær, snakke med kunder til vurdering af varer, udpakning af varer, til et logistikhold, der kører ud og henter donationer ved dødsbo, til et administrativt hold der sidder på kontoret og tager sig af de administrative rutiner, til et team på 13 personer der har med tøj at gøre, til bogteam på fem personer der sidder i vores bogafdeling. Så det er egentligt alt i processen med at skaffe donationer til det sidste led, når donationerne er kommet i kassen.

Har du været på kurser eller uddannelse i organisationen, og hvad bestod disse af? Kan du beskrive hvilke?

Har været på 2, et der drejede sig direkte om ledelse af frivillige og så har jeg været på et, der hedder grafisk facilitering, som handler om hvordan man sælger budskaberne til de frivillige for at det hele ikke skal blive så monotont og kedeligt, så det er de to kurser jeg har takket ja til i Røde Kors.

Præstation:

I hvor høj grad sætter i mål for det frivillige arbejde, sammen med de frivillige i organisationen? Giv eksempler.

I den grad, at det er det der motiverer dem, så sætter vi mål. Dvs. har vi med unge studerende at gøre så sætter vi mål indenfor deres områder, det kan være hvis det er vores sociale medier man har ansvar for, så skal vi have en vis deling hver uge og vi skal have et vis antal opslag hver uge, vi har et mål om at vi skal have 1000 likes inden første januar. For butikken har vi et mål der hedder at vi skal være en integreret del af lokalsamfundet, vi skal stå for Røde Kors værdier og så håber vi, at vi kan omsætte for tre millioner i år.

Hvordan gør du som leder tydeligt opmærksom på, hvad opgaven består af, således at den frivillige har en klar ide om, hvordan problemstillingen skal løses? Giv eksempler.

Ved at konsultere folk, det er ikke så tit vi diktere et mål eller en løsning, men vi siger vi har et problem eller vi har fået et input fra hovedkontoret, hvad syntes i vi skal gøre og så når vi en fælles løsning. Der er få eksempler, hvor jeg skærer igennem, det sker måske 2 ude af 100 gange. Kodeordet herinde er ejerskab, så hvis du trække noget ned over hovedet på folk, som de egentlig ikke syntes er fornuftigt, så bliver det ikke gjort. Du skal sælge dem ejerskab ellers bliver det ikke gjort.

Oplever du som leder, at de frivillige har en klar ide om, hvornår arbejdet er fuldført, og opgaven er færdig? Giv eksempler.

Både og, det er lidt svært i en butik hvor du aldrig er færdig med dine ting, hvor når du går hjem, så står der måske flere varer end da du kom. Når månedstallene kommer, så ved de om opgaven er fuldført eller om der er problemer. Da vi vækster 40% om året så er alt personale godt klar over, at

det går godt og vi når vores mål, og de bliver honoreret for det med diverse arrangementer, og bliver lidt forkælet med lidt godt at spise og drikke.

Anerkendelse:

Hvordan roser du som leder de frivillige for deres indsats? Giv eksempler

Hvis de laver noget der ser godt ud i butikken, som fanger øjet, så roser jeg dem, hvis de har tænkt udover det sædvanlige så roser jeg dem, hvis de har gjort noget så kunderne føler sig godt tilpas så roser jeg dem, eller hvis de gør noget for teamet generelt så roser jeg dem. Nogle skal roses på den ene måde, andre på en anden måde og nogle kan ikke forstå at handle på ros. Men generelt handler det om at sige sin ærlige mening når det er godt og når det er skidt, men hvis det er skidt, så er det nok fordi noget i processen er blevet misforstået, og er det godt så skal de bare have anerkendelsen.

Sørger du for som leder at anerkende de frivillige udadtil, fx overfor kolleger, samarbejdspartnere, medier og på de sociale platforme? Giv eksempler.

Ja det gør man, hovedkontoret er godt klar over at vi er glade for de frivillige. Når vi har møder, er vi begyndt at integrere hovedkontoret, for at folk har lidt tilknytning til dem for det første, nummer to er at de egentlig ved hvad der foregår i organisationen, hvad er det de her tre millioner går til, er det bare ned i et hul, eller gør det en forskel. Det virker rigtig godt at få nogle af de forskellige grene i organisationen ned, og præsentere alt det de går og laver og hvad er ideen bag.

Hvordan evaluerer i de frivilliges arbejde i organisationen? Giv eksempler.

Når vi har introduktionssamtaler med de frivillige, så har vi altid en forventningsafstemning om, hvad vi forventer og vi spørger ind til, hvad der motiverer dem. Er det fx øget salg, så er det noget vi skal arbejde med, at de får noget hvor de kan påvirke salget, er det noget med, at man synes det er godt i et team, så er det jo noget af det man skal følge op på. Er det nu det de får brugt deres evner på, er man god til mennesker jamen så er det vigtigt, at følge op på, at når der sker noget vigtigt at man så kommenterer det. Nærvær, at man husker hvad man har snakket med dem om og husker det i de forskellige situationer, og det kan godt lyde meget vanskeligt når det er 60 personer, men det er ret nemt.

Hvordan værdsætter du de frivilliges engagement i organisationen? Giv eksempler.

Ved at handle professionelt, respektere dem for de mennesker de er og har empati for dem og lytte til dem. Det er derfor vi er to i ledelsen, fordi jeg er ekstremt resultatorienteret og fikseret på at vi udvikler os, Anna er helt modsat mig, er meget orienteret på at alle mennesker har det godt, så det er en rigtig god balance vi har.

Bruger du som leder tid på, at sætte dig ind i de frivilliges baggrund for at være med i organisationen? Giv eksempler.

Det gør vi meget, vi har jo alt fra praktikanter fra kommunen til folk der har været igennem diverse hårde oplevelser i deres tilværelse, eller folk der er meget antisociale og genert. Specielt 20-25 årige der kommer herind og bliver en del af et team, og på et år eller to udvikler sig på en måde, de ikke selv havde forestillet sig.

Arbejdets form:

Hvordan gør du som leder det frivillige arbejde varierende, hvis det er muligt? Giv eksempler.

De har alle deres komfortzone og det udnytter vi, men ofte er der også nogen der synes det er rigtig sjovt, at prøve noget nyt og det er egentlig noget vi finder ud af på morgenmødet hver morgen. 1. ud fra bemanningen og i forhold til, hvor mange der er syge og hvor mange der er kommet, 2. om vi noget adhoc hvor vi har brug for ekstra kræfter, og det sker når vi har med donationer at gøre.

I hvor høj grad er du som leder opmærksom på, at uddelegere forskelligartede opgaver til de frivillige, således at de ikke oplever arbejdet som ensformigt? Giv eksempler.

Det handler igen om deres komfortzone, alle kommer ikke for at udvikle sig selv, de kommer også bare for at have et socialt netværk og hygge sig, du skal lære det enkelte menneske at kende. Vi har lige taget en studerende ind fra RUC, som er i gang med hans bachelor i administration og filosofi, ham skal vi putte rigtig meget på, fordi han skal udvikles og han kan udvikle os. Så er der Ulla på 65 eller Kirsten, de kommer ikke for at udvikle sig, derfor skal de bare have noget empati, så trives de. Så det er rigtig rigtigt forskelligt. Vi er kendt for at gøre meget ud af det.

Hvordan sikrer du som leder, at arbejdet ikke er tilrettelagt på en måde, som kan være fysisk eller psykisk belastende for de frivillige? Giv eksempler

Man kan have en ide om hvad den enkelte indeholder, og så får man erfaring i, hvor meget den enkelte kan rumme, nogen skal have nus på ryggen og andre spørges, hvordan var mit indeks på salget i går.

Ville du overveje hvem du ville sende op til kassen, fx den generte sky person?

Så det lidt lettere bare at spørge den frivillige, det ville jeg aldrig nogensinde gøre til at starte med i hvert fald. Det vil mere være en proces hvor man kan sige, at hvis man har været her et halvt års tid og vi fornemmer at personen har udviklet sig socialt, det kan faktisk være at vedkommende har lyst til at være ved kassen.

Ansvar:

Hvor meget gør i ud af, at uddelegere ansvar for opgaven til de frivillige?

Giv eksempler.

Alt, da vi er frivillige baseret og jeg selv har arbejde ved siden af og Anna har meget at se til, hvis vi skulle tage ansvar for alle de ting, så skulle vi være her døgnet rundt – 1. det ville ikke være sjovt for os og det ville ikke være sjovt for de frivillige, de frivillige kommer i høj grad pga. jobbet indhold og sammenhold, og så er det sekundært at det er Røde Kors. Så det er vigtigt, at forholde sig til at skabe indhold i jobbet, ellers så forsvinder de.

Oplever du som leder, at de frivillige har tilstrækkeligt med autoritet til, at kunne løse de opgaver, de møder i det frivillige arbejde? Giv eksempler.

Det er ikke noget man har, det er noget man lære at agere i, i forhold til hvordan vi tænker i butikken, og i forhold til at vi er Røde Kors i storkøbenhavn. Der plads til alle og vi respekter alle, men vi har også en grænse, hvis folk bliver uhøflige eller begynder at råbe, så må man godt sige fra. Så det er ikke rummelighed for enhver pris, det er rumlighed langt hen ad vejen.

Lader i de frivillige udføre arbejdet alene, eller er der som oftest en leder tilstede? Uddyb gerne.

Der er ikke altid en leder til stede, der er en leder tilstede hvis vi føler der er et eller andet, der kræver at der er en leder tilstede, ellers så er de klædt på til at klare sig selv og det er rigtig vigtigt. Igen kommer vi ind på jobbet indhold, og at de har de kompetencer der skal til, for at løse de opgaver de får, så de syntes det er fedt at gå her. Når man er frivillig har man ikke behov for at en autoritær leder, der siger nu skal du gå til højre og så går

man til højre og næste dag til venstre. Selvfølgelig er der nogle ting, der ikke kører optimalt, men så retter vi det til.

Tilhørsforhold:

Hvordan bidrager du som leder til, at skabe netværk for de frivillige? Giv eksempler.

Ved at vi for det første har indført morgenmad hver morgen, hvor vi giver morgenmad og kaffe og drikke osv, så vi skaber en halv times ramme for at her sidder vi og udveksler, hvordan det går med dig i dit liv eller i butikken. Så er der heller ikke noget med, at man har et kvarter eller en halv times pause, man har de pauser man har behov for, er det at stå og ryge en smøg i gården i en time, så er det det de gør. Men hvis de gør det tre gange på en uge over en lang periode, så kan det godt være, at vi lige siger, at vi har altså en opgave.

Samarbejder i med andre frivillige organisationer, og hvordan anvendes disse netværk? Uddyb gerne.

Vi samarbejder med URK (Ungdommens Røde Kors), de har været inde og hjælpe os i spidsbelastninger, under "smid tøjet landskampagnen" og de lånte vores butik under kulturnatten, ift. at snakke ensomhed blandt unge. Alt hvad der har med Røde Kors at gøre, er en del af familien, dvs. det er ikke vores butik, det er Røde Kors butik, så vi låner også gerne nøglerne ud, og forsvinder der en ting, så forsvinder der en ting.

Hvad med andre organisationer udenfor røde kors?

Det eneste vi gør udover det, det er at vi giver mødrehjælpen en del ting, og det er det eneste vi gør.

Arrangerer i fester, sammenkomster, møder eller andet for de frivillige, for at styrke sammenholdet? Giv eksempler.

Vi har to til tre halvårlige møder hvor vi går i gang halv seks og slutter kl halv ti, hvor vi har en dagsorden, der er sendt ud på forhånd og vi har aftalt her i ledelsen, hvad vi vil have ude af mødet og så er det det vi arbejder på. Sidst var det at medarbejderne var klædt på, når kunderne kommer og spørger hvad det egentlig er Røde Kors laver, så skal de kunne fortælle om, hvad der foregår på Nørrebro og fortælle hele ideen og i sidste ende gør det sådan, at kunden kommer igen og salget så stiger. Vi har både sommerfester og julefrokoster, vi sidder nogle gange efter arbejde og

hygger os, hvor vi sidder i frokoststuen og får et glas vin, så kan det være tirsdagsholdet går over og spiser, onsdagsholdet gør det, så vi bonder på kryds og tværs.

Rimelighed:

Har de frivillige mulighed for at få dækket umiddelbare omkostninger i forbindelse med det frivillige arbejde, fx kørselspenge osv? Giv eksempler.

De får ikke befodringsgodtgørelse for at lave frivilligt arbejde, og vi giver dem heller ikke noget for deres kørsel, men tilgængæld giver vi kage til kaffen, brød, smør og what ever. Vi giver dem gode rammer så det er rart at komme her, nogle dage får vi mad ude fra byen af.

Tilbyder i som en form for kompensation faglige kurser, gaver, oplevelser eller andre ting til de frivillige? Giv eksempler.

Ikke på det niveau, det er kun Anne og mig, der er ikke rigtig nogen der har spurgt om det eller snakket om det på noget tidspunkt, det er ikke derfor de kommer, eller det ved jeg ikke. Det er ikke en forventning folk har til os, så det er igen ikke noget vi har tilbudt. Vi har snakket om at holde en vurderingsaften, fordi vi har fået en forbindelse til Lauritz.com og det kunne være spændende nok, og vi har også folk udefra der kommer i dagstimerne, men det er ikke sådan nogle kurser generelt. I kraft af hvad jeg kan så kan jeg også spare med dem omkring salg og sådan noget, men vi tilbyder ikke noget decideret organiseret.

Autonomi/selvbestemmelse: Har de frivillige i jeres organisation indflydelse på, hvornår de udfører det frivillige arbejde? Giv eksempler.

Vi har en stram vagtplan som skal overholdes, og det bliver skrevet i den frivilliges kontrakt for at lave en psykologisk kontrakt med den enkelte frivillige, det er noget vi kører meget hårdt på de første tre måneder, fordi så opdrager vi folk til at det her er vigtigt. De første tre måneder er vi meget stramme, så bløder vi op igen fordi så er de integreret og har fundet ud af, hvad det går ud på og så er det ok, at der opstår situationer engang imellem, hvor de har behov for ikke at komme, men vi vil gerne have en uges varsel og de må bytte alt det de vil indbyrdes.

Har de frivillige indflydelse på, hvordan opgaven løses? Giv eksempler.

Bliver de frivillige involveret i de generelle beslutningsprocesser, der vedrører deres arbejde? Giv eksempler.

Ja fuldt ud og det handler igen om, ikke at diktere folk, men at konsultere folk, det er måske to til tre ud af hundrede tilfælde, hvor man skærer igennem. Generelt set finder vi altid en fælles løsning og i få tilfælde skærer vi igennem.

Røde Kors 2.

Indledende spørgsmål. Hvor lang tid har du arbejdet i organisationen?

16 år i Røde Kors, og så har jeg i nogle år været i besøgstjenesten og så har jeg været her i 2 år.

Hvad består dit job i organisationen af, og hvilke ansvarsområder har du?

Jeg er administrativ leder, Henrik er butikschef og jeg er leder, min fornemmeste opgave er at skaffe frivillige og sørge for at de har det godt, sørge for at alt kontorarbejde bliver lavet, lave regnskaber, lave vagtplaner, holde styr på det.

Hvor mange frivillige har du ledelsesansvar for i din rolle i organisationen?

Det er oppe på 60 nu, tror ikke Henrik har accepteret at jeg har ansvar for ham, men det har jeg alligevel.

Hvad består de frivilliges arbejde af? Giv eksempler.

Der er 2 typer af frivillige, der er dem der kommer og har det rigtig godt med at bare at blive sat i gang, og egentligt bare udføre noget arbejde og ser det, at være sammen med nogle andre mennesker, som det bedste. Og så er der dem, der helt klart vil have et ansvar og som tager og får det. Så den første, er nok bare en der kommer og finder ud af, hvad er der brug for at jeg gør i dag, de kan godt gå hen og blive lidt anonyme, derfor er det vigtigt at opspore dem og spørge hvordan det går. De andre skal hele tiden fodres med udfordringer, de vil gerne have deres ansvarsområder og for vores vedkommende er det vigtigt, at de føler de har ejerskab for det. Vi gør meget ud af, at de har rammen indenfor det arbejdsområde de nu får, hvis vi fx tager Margit, hun har jo pyntning og prismærkning, og så må hun alt

hvad hun kan, indenfor det, medmindre hun overskrider en grænse, så er det med at få hende til at blive der inde, men også at hun føler en tilfredsstillelse ved at være derinde. Men så er der fx Marianne, hun er rigtig god til at få ideer og hun kaster ikke bare ideerne op, hun følger dem virkelig til dørs og så er det vigtigt, at der engang imellem kommer en ide, som vi ikke er vilde med og det siger vi også til hende. Hun er typen der har en drejeplan for alt, og vi støtter op om det, der er meget forskel på hvordan en arbejdsdag er, afhængig af hvem der er her. Hvis det nu er en af drengene, der skal hente ting, så er det muskler der skal bruges, så det er meget forskellige arbejdsopgaver.

Har du været på kurser eller uddannelse i organisationen, og hvad bestod disse af? Kan du beskrive hvilke?

Det er vi jævnligt, jeg har været på noget med, hvordan man får fat i frivillige og hvordan man fastholder frivillige, vi har været på ledelseskursus og på kursus om økonomi og noget om hvordan man skaber relationer.

Præstation: I hvor høj grad sætter i mål for det frivillige arbejde, sammen med de frivillige i organisationen? Giv eksempler.

Vi har en plan om at vi skal arbejde i teams, vi har fx et tøjteam og nu har vi lige indkaldt til et møde med et bogteam, der starter op. Til de her teammøder, der drøfter og lytter vi meget til hvad de har af behov, hvordan kommer vi derhen og det gør vi sammen med dem, så de føler at de har medbestemmelse ift. at nå målene. I tøjteamet er det fx., hvordan kan det komme til at se pænere ud, hvad er det vigtigt vi pynter vinduerne med, vi skal tænke på at vi bor i område med mange unge, det er alle sådanne ting vi tænker over, fordi det i sidste ende giver penge i kassen. De arbejder også ved borde, og så har de ønsker om at få bordene op i den rigtige højde og det får vi gjort med det samme, så de føler at vi lytter til dem. Det er os, der bestemmer, men bruger den der kunst med, at de fornemmer at det er dem der har truffet beslutningen.

Hvordan gør du som leder tydeligt opmærksom på, hvad opgaven består af, således at den frivillige har en klar ide om, hvordan problemstillingen skal løses? Giv eksempler.

Jeg ved jo godt, at når jeg lægger noget nyt på bordet, så kan det møde modstand, derfor prøver jeg at bruge noget pædagogik, og give dem så få

oplysninger som muligt, for jeg ved at det kan være voldsomt for dem. Så viser jeg dem, hvordan det skal gøres og fortæller dem, at det er faktisk ikke så svært. Hvis du lagde mærke til det, så sagde jeg til dem, nu er det på tide at åbne, det har været en kamp uden lige at få alle til at forstå at når vi åbner, så skal alle hjælpe til med at slæbe alt det der skal ud at stå. Vi havde de her to mænd og så havde damerne den opfattelse, at det er de der unge mænd, der slæber, men det er alle der skal gøre det og det var vi faktisk nødt til at sig til dem, der er jeg nødt til bare at være hård og sige; så er det nu. Jeg skriver nyhedsbrev en gang om måneden og der kommer det jævnligt med, at det halter bagefter.

Oplever du som leder, at de frivillige har en klar ide om, hvornår arbejdet er fuldført, og opgaven er færdig? Giv eksempler.

Hvis det er dem ved kassen, så ved de, at det er når kassen er talt op og lukket. Når de skal pakke ud herude, så er det skruen uden ende. Men egentlig nej.

Anerkendelse:

Hvordan roser du som leder de frivillige for deres indsats? Giv eksempler

På en meget meget naturlig måde ved at gå hen og siger til dem; det er satme godt det du har lavet og hvor kan vi virkelig se en forskel her, og det du pyntede der, det har virkelig gjort at der er blevet solgt mere. Og så vil jeg sige, at 8 ud af 10 af de frivillige her giver vi et kram, så godt forhold har vi, så meget direkte ros.

Sørger du for som leder at anerkende de frivillige udadtil, fx overfor kolleger, samarbejdspartnere, medier og på de sociale platforme? Giv eksempler.

Det er jeg faktisk meget bevist om ikke at gøre. Vi har en lukket facebook gruppe for os her, og jeg kom en dag og gik ind i Storm P rummet, og der var bare så flot derinde, og Henrik fortalte mig at det var Maria der havde knoklet røven ud af bukserne. Så går jeg ind på den her lukkede gruppe og skriver, at jeg var inde og kigge i Storm P rummet, og hold fast hvor så det godt ud, en eller anden skriver jeg, jeg ved ikke hvem, har godtnok gjort et flot stykke arbejde. Jeg vidste jo godt hvem det var, men havde jeg bare skrevet Maria, så ville hun synes at det var ubehageligt, men jeg havde så fat i hende bagefter og sagde, Maria jeg ved godt det var dig, så nej det er sådan lidt det der med man laver månedens medarbejder, det tager jeg meget stor afstand fra.

Hvordan evaluerer i de frivilliges arbejde i organisationen? Giv eksempler.

Altså Henrik og jeg gør det løbende på den måde, at vi er i dialog hver dag, enten på telefon eller skriver sammen, men vi holder også cirka en gang om måneden et morgenmøde med os der er på kontoret, hvor vi snakker om hvordan går det, hvad skal vi have fat i. Den enkelte frivillige drøfter vi faktisk jævnligt, jeg kan finde på at sige til Henrik, Jytte trænger til lidt opmuntring, eller hende der er helt ude af den i øjeblikket, men hun er også ved at blive skilt, så sådan noget fortæller vi hinanden meget om, så vi kan tage hensyn.

Hvordan værdsætter du de frivilliges engagement i organisationen? Giv eksempler.

Ved at fortælle dem, at de betyder så meget for butikken.

Bruger du som leder tid på, at sætte dig ind i de frivilliges baggrund for at være med i organisationen? Giv eksempler.

Ja, det gør jeg faktisk allerede når jeg har dem til den første samtale, så spørger jeg hvorfor Røde Kors, hvorfor Megastore, så kommer det sådan helt automatisk, hvordan har du hørt om os osv.

Arbejdets form:

Hvordan gør du som leder det frivillige arbejde varierende, hvis det er muligt? Giv eksempler.

Jeg taler faktisk med dem om, når de skal starte, om der er noget de har særligt lyst til, og et eksempel er ofte, at de yngre piger rigtig gerne vil arbejde med tøjet, pynte i butikken og sådan noget, og så er jeg også nødt til at fortælle dem, at hvis der mangler folk, så er det allervigtigste jo at kassen er besat. Så selvom de er i tøjteamet, så kan jeg blive nødt til at sige til dem, i dag må du være bag kassen. Og det er ikke altid de synes at det er fedt, men så prøver vi at skaffe en afløser så hurtigt som muligt, og vi fortæller dem, at det er vigtigt de er der, hvor der er mest brug for dem, og så kommer deres ønsker i anden række, men det sker ikke så tit.

Men de har muligheder for at være alle steder i huset?

Ja, men vi får jo mest ud af dem der hvor de brænder for det, men lørdag specielt så kan vi ikke få ret mange, så det er en kassedag, hvor der ikke bliver lavet ret meget andre steder.

I hvor høj grad er du som leder opmærksom på, at uddelegere forskelligartede opgaver til de frivillige, således at de ikke oplever arbejdet som ensformigt? Giv eksempler.

Nu har jeg jo ikke rigtigt noget jeg kan uddelegere til dem, fordi jeg har jo et andet arbejdsområde end de har, så de får lov til det hele, jeg går meget nødtigt i kassen eller tøjet, men jeg går det hvis det er nødvendigt. Men jeg har jo ikke brug for at uddelegere til de frivillige, jeg uddelegere til Jakob som også er på kontoret, hellere end gerne.

Hvordan sikrer du som leder, at arbejdet ikke er tilrettelagt på en måde, som kan være fysisk eller psykisk belastende for de frivillige? Giv eksempler

Når de kommer til samtale, så får de jo at vide, at der er meget at flytte rundt på, der er meget stående arbejde, så jeg sikrer mig at de ikke har en dårlig ryg. Nu hende der ringede før, det var en socialrådgiver der gerne ville have nogen i praktik, jeg tror at det var 3 måneder som skal sluses ud i samfundet, jeg fortæller altid, det er hårdt fysisk, så hvis det er en der har været ledig pga svag ryg eller dårligt knæ, det duer ikke. Jeg ved det er hårdt, specielt for dem der kører med flyttevognen, men så ser de sådan på det, at de sparer pengene til fitnesscenter, men det er ikke særlig hensigtsmæssige forhold de har.

Ansvar:

Hvor meget gør i ud af, at uddelegere ansvar for opgaven til de frivillige?

Giv eksempler.

Jamen lidt igen, dem der gerne vil have ejerskab og ansvar, de får det, og dem der gerne bare vil sættes lidt igang, de bliver sat igang, men det er lidt efter hvad de selv gerne vil. Vi oplever også nogle gange, at der er nogen der har mere potentiale end de nok selv er klar over, så skubber vi dem lidt igang, fx Marianne fandt vi ud af, fordi hun planlagde et arrangement, at hun er hamrende god til at skrive, og så spurgte vi om hun ikke kunne tænke sig at have nogle opgaver her på kontoret, fordi det er jo med at udnytte de ting. Men det havde hun ikke lyst til, det skulle være de unge, men hun fik muligheden, og vi ved nu hvem vi skal gå til, hvis vi skal have skrevet nogle ting, der skal præsenteres godt, så det prøver vi lidt at finde ud af, hvem har nogle evner de ikke lige går og praler med.

Oplever du som leder, at de frivillige har tilstrækkeligt med autoritet til, at kunne løse de opgaver, de møder i det frivillige arbejde? Giv eksempler.

Nej ikke allesammen, men der oplever jeg at de laver deres eget hierarki, der er dem der ikke rigtigt tør at tage ansvar, de spørger dem der er stærke. Så fx er der nogen der spørger, hvad skal det her koste, de tør ikke selv

sætte en pris, så spørger de Margit eller en af de andre, der fungerer som selvbestaltede førstedamer, jeg kalder Margit for førstedame. Der er en forskel, der er en forskel de selv har lavet indbyrdes af en eller anden årsag, det er igen dem der bare vil lutte, og dem der gerne vil bestemme.

Det kommer bare helt naturligt?

Ja det gør det, vi har ikke, vi prøvede i starten at have sådan noget med dagsansvarlige og så noget, men det fungerede slet ikke, fordi det gik hen og blev ubehageligt for den der var dagsansvarlig, det fungerer bedre når det kører på naturlig vis.

Lader i de frivillige udføre arbejdet alene, eller er der som oftest en leder tilstede? Uddyb gerne.

Altså de arbejder alene, det eneste tidspunkt vi følger deres arbejde det er den første dag de er her, der er ikke nogen der bliver sat til at gøre noget så de bliver utrygge. Der er flere der siger de ikke tør stå alene ved kassen, det kunne vi aldrig finde på, så er de sammen med en af de faste ved kassen, og ellers er Henrik eller jeg der.

Så de får en indkøring?

Det gør de ja, og der er de super gode de frivillige til at tage imod nye, de har selv prøvet det, så de ved hvor vigtigt det er.

Tilhørsforhold:

Hvordan bidrager du som leder til, at skabe netværk for de frivillige? Giv eksempler.

Jeg har sammen med en af de frivillige i tøjteamet lavet et, vi kalder os for socialministeriet, hvor vi laver nogle sociale arrangementer. Vi har fx inviteret til pubquiz på The Globe, vi har arrangeret bankospil hernede, vi har haft noget foredrag. Vi lavede den der gruppe på Facebook, som startede med at være en gruppe til de unge herinde, fordi de ville gerne have mulighed for at lave noget sammen, fordi hvis der fx er en ung her om mandagen så ser vedkommende ikke de unge der er her om fredagen, så de har været i fuld gang med at grille i Kongens have. Der var en der kom og sagde, Anna hende der den nye der er kommet, vi så bare på hinanden, og så vidste vi at vi var vilde med hinanden, så vi er blevet bedste veninder, det bliver man enormt glad for, så jo, vi prøver at lave en masse socialt. Vi ved også at tirsdagsholdet spiser sammen nogle gange, og så har vi sagt til de

andre, at de skal bare vide sådan gør de om tirsdagen, kunne det være en ide for jer, så vi prøver at skubbe lidt til dem, da det er smaddervigtigt med det sociale, fordi jeg vil vove at påstå, at 60-70% af dem der er her, de er her af sociale årsager.

Samarbejder i med andre frivillige organisationer, og hvordan anvendes disse netværk? Uddyb gerne.

Det kan jeg give et eksempel på, jeg ved ikke om man direkte kan kalde det for et samarbejde, men hvis nogen ringer til mig og siger de har en eller anden ting de gerne vil af med, måske nogle senge vi ikke kan bruge, så fortæller jeg dem at man kan kontakte Svalerne eller Kofods skole eller Kirkens Korshær. Vi har et fint samarbejde med Mødrehjælpen, når vi i perioder har mere børnetøj eller legetøj end vi kan sælge, så kører vi derud med det, og det er egentlig ikke noget vi bør gøre, fordi vores organisation siger vi skal sælge alt vores, men vi fortæller det bare ikke. Vi ser sådan på det, at de får noget af vores børnetøj, og den dag de skal bruge noget nyt, så kommer de nok her fordi vi er så flinke, så på den måde går det op, hellere det end at smide det ud, det kan vi ikke få os selv til.

Arrangerer i fester, sammenkomster, møder eller andet for de frivillige, for at styrke sammenholdet? Giv eksempler.

Sommerfester, julefrokost, altså fejningsfest, da vi rundede den første million, og når vi runder 5 og 10, vi benytter hver en lejlighed til at vise dem.

Rimelighed:

Har de frivillige mulighed for at få dækket umiddelbare omkostninger i forbindelse med det frivillige arbejde, fx kørselspenge osv? Giv eksempler.

Nej, det har vi ikke.

Tilbyder i som en form for compensation faglige kurser, gaver, oplevelser eller andre ting til de frivillige? Giv eksempler.

Vi har ikke, det er meget hvordan Henrik og min holdning er til det, vi kunne godt vælge at give dem en julegave eller et eller andet, men det synes vi ikke Røde Kors penge skal gå til, så vi har istedet gjort det, at da vi havde sommerfest, så skulle vi virkelig forkæles, så det blev med 3 retters menu og vin, og så fik de cognac og bailey til kaffen, det var så på vores regning. Vi kunne godt have ladet det gå indover butikken, men det synes vi ikke, og vi

havde noget stående hjemme i skabet, så på den måde, og de siger, ej hvordan kan i få lov at forkæle os så meget så siger vi, vi spørger ikke, vi gør det bare, det gør vi gerne når mulighederne er der.

Autonomi/selvbestemmelse: Har de frivillige i jeres organisation indflydelse på, hvornår de udfører det frivillige arbejde? Giv eksempler.

Når jeg har dem til samtale, så laver vi en forventningsafstemning, det er ret vigtigt, jeg fortæller dem at vi stiller som krav, at de har minimum en vagt om ugen, og en vagt er altså fra kl 11 til 17:30, og det er der så nogle der ikke kan, fordi de synes at det er for meget. Men vi har forsøgt tidligere med, at hvis nogle kunne 4 timer en dag, og to timer en anden, så var det med at sige ja tak til det hele, men det kom ikke til at fungere, vi kunne ikke lave en vagtplan, og det gik udover de frivillige som var her fast, og derfor stiller vi det krav. Hvis de ikke synes de kan så lang en dag, så kan vi tilbyde en kortere om lørdagen på 4 timer, men når folk så er startet, så begynder vi at blive fleksible fordi vi kan jo se de knokler, og nogle skal måske hente børn i institution, så de må gerne gå før tid, og den slags ting. Men som udgangspunkt er det vigtigt at fortælle, at man skal være stabil, ellers kan det ikke køre rundt her, og arbejdstiderne er sådan og sådan.

Så de er fastlagte?

De er meget fastlagte ja.

Har de frivillige indflydelse på, hvordan opgaven løses? Giv eksempler.

Det har de, og nogle gange har de jo bedre føling med det end vi har, fordi de står jo med hænderne nede i tingene, de har lavet om på. Fx tøjteamet der fungerer super godt, de har lavet om på nogle ting som vi ikke overhovedet havde bidt mærke i var uhensigtsmæssige, men så kommer der nogle nye ind, der efter et stykke tid spørger, hvorfor gør vi ikke sådan og sådan, jamen så prøver vi det, og så fungerer det ofte bedre, ellers går vi tilbage. Så dem der gerne vil lave ændringer, så lytter vi til det, og hvis det er fornuftigt så ændrer vi det.

Bliver de frivillige involveret i de generelle beslutningsprocesser, der vedrører deres arbejde? Giv eksempler.

Ja altså, hvis vi tager tøjteamet igen, så har vi faktisk sagt til dem, som en belønning, at nu har afdelingen set sådan ud i to år, det kunne være fedt med en ny indretning, en ny stil. I vælger hvem der skal være med i et udvalg, i skal ikke tænke på penge, tænk på ønsker, og kom og forelæg det for os, og så ser vi på det, og bruger de penge der skal til. Yvonne der har børnetøjsafdelingen synes det var så uhensigtsmæssig med en masse hylder, og ville så gerne have det lyst og åbent, så gav vi hende brochurere over hvad man kan få af butiksinventar, så fik hun det bestilt, nu har hun en ny afdeling deroppe, og hun tjente udgiften ind på to måneder, og hun synes jo det er fedt hun har lavet hendes egen afdeling.

Røde Kors 3.

Indledende spørgsmål. Hvor lang tid har du arbejdet i organisationen?

Jeg har arbejdet lige præcist et år?

Et år?

Ja, jeg startede med at komme her i butikken, og har ikke været andre steder end her.

Hvad består dit job i organisationen af, og hvilke ansvarsområder har du?

Jamen jeg er aktivitetsleder for denne butik, det vil sige det er mig der styrer denne her butik, og der er alle de ledelsesmæssige opgaver under mit ansvar. Men det er så også en meget bred vifte, i forhold til det private arbejdsmarked, fordi det betyder jo både at jeg skal tilrettelægge arbejdet, sørge for at der er de medarbejdere der skal være, forholde mig til reklamedel og alle de der forskellige butiksdeler der er. Men det betyder altså også, når tingene brænder sammen, så er det mig som frivillig der kommer til at stå og samle trådene op igen, fordi det er der jo ikke folk der gør. Et eksempel er, at vi havde en kørselsordning, hvor chafføren pludselige får fast arbejde, og det er fint for ham, men så har vi pludselig ingen kørselsordning, det ender så med, at jeg selv kører rundt og tømmer containere i en periode indtil vi finder en løsning på det. Det er sådan noget, der ligger oveni de ledelsesmæssige funktioner jeg har.

Hvor mange frivillige har du ledelsesansvar for i din rolle i organisationen?

I øjeblikket har vi 38 frivillige, og det vi kalder praktikanter, dem har vi 6 af i øjeblikket tror jeg det er.

Okay. Hvad er praktikanter?

Det er folk som kommer fra kommunen via de her konsulenter, jobfirmaer, hvor de skal sættes i arbejde efter at have været syge i lang tid, væk fra arbejdsmarkedet i lang tid, eller kommer til landet og ikke har arbejdet. Vi havde en dame her for nyligt som havde gået hjemme i 5 år stortset, buret inde i hendes lejlighed, og nu var manden så skredet, så nu ville hun gerne ud i verden, så hun skulle lære sprog. Hun kommer så på sprogskole, og vi laver et sammenarbejde med sprogskolen om, at hun kommer herved 2-3 gange om ugen og er med i arbejdet, bla for at lære at arbejde, men også for at lære sproget.

Okay.

Og de andre det er, vi har haft alkoholikere der har været meget alkoholiserede, men så er på vej ud af det som så kommer herved for at komme i jobtræning, og vi har folk der har forskellige sygdomme, som så kommer i jobtræning hernede. Vi har haft, en af vores succeshistorier er en pige som har været indenfor socialvæsenet, og som er blevet overfaldet af klienten, på en meget voldsom måde, og efter at have gået hjemme et par år, og ikke rigtigt kommet nogle steder, så kommer hun så ind via kommunen hernede. Hun kommer stort set kravlende ind af døren, går langs væggene og er meget forsigtig, men da hun så har været hernede i den periode hun skal være her, så har det været hende der siger velkommen til de nye, det er hende der styrer vores børnetøj, og nu er hun klar til at komme et nyt sted hen og få flere arbejdstimer end der er her. Så det er også en opgave der ligger i det, og det er det der ligger i det vi kalder praktikanter, vi har dem i en periode, og så ryger de videre til noget andet.

Så det er også en form for socialt ansvar?

Det er det, meget endda, nu kunne du måske fornemme på den ene af de medarbejdere vi har deroppe, det er jo en almindelig frivillig, hende vi snakkede med inde i sorteringen, hun var jo ikke en hel almindelig person, der kan man godt fornemme hun har noget at slås med. Det har vi også i frivilligruppen, vi har nogle der er gangbesværede, vi har nogle som er psykisk syge, vi har en der næsten ikke kan bære noget, altså vi har flere forskellige handicap, som vi også tager os af.

Hvad består de frivilliges arbejde af? Giv eksempler.

Her i huset er det sådan, at vi prøver at sige, at alle de frivillige skal deltage i alle funktioner, og det vil sige at modtage tøjet. Vi har en container herude foran butikken, og så har vi nogle containere ude i byen, som vi henter tøjet i, så kommer det herind, så bliver tøjet sorteret. Det vil sige, det vi mener vi kan sælge det ryger i en bunke, og det vi mener vi ikke kan sælge, det ryger så i en Røde Kors bunke, og så bliver det transporteret til nogle skure vi har herude, og så bliver det hentet her. Det tøj vi mener vi kan sælge, det bliver kigget grundigt efter, og så bliver det klargjort, hvilket egentlig bare betyder at det bliver rettet ud, og så bliver det dampet med et dampjern, eller det bliver strøget, så bliver det hængt på bøjler og det bliver prismærket, og så bliver det hængt i butikken i nogle systemer vi har. Og så er det jo at ekspedere kunderne, sørge for butikken er pæn og ordentlig, og det er jo alt lige fra at støvsuge, til at sørge for der er tøj på hylderne og bøjlerne, og så er det jo at sørge for, at tøjet kommer ned igen, når det har været der i 3 uger. Så er der noget der ryger ud til halv pris ved vejen, mens noget ryger i kælderen, for at blive sendt videre til Røde Kors. Det er stort set det det handler om, og så sørge for butikken er pæn og ren, også køkkenet og få tømt skraldespand og alt muligt.

Har du været på kurser eller uddannelse i organisationen, og hvad bestod

disse af? Kan du beskrive hvilke?

Som aktivitetsleder nej, det har jeg ikke, jeg har været på et enkelt årsmøde for Røde Kors folk, men jeg har ikke været på noget kursus. Det er min egen skyld skal jeg skynde mig at sige.

Så du har fået tilbuddet?

Tilbudene er der konstant, men jeg har den erfaring at jeg har været skoleleder i næsten 20-25 år, så ledelsesmæssigt føler jeg mig meget godt rustet.

Præstation:

I hvor høj grad sætter i mål for det frivillige arbejde, sammen med de frivillige i organisationen? Giv eksempler.

Vi har 4 møder om året, hvor vi indkalder de frivillige der har lyst til at komme, og vi ligger pres på for at få dem til at komme. Der har vi altid et punkt på dagsordenen der hedder hvad så, er der nye ideer, er der noget af det vi gør som ikke er i orden, så der kan man sige der foregår sådan en evaluering. Det er også der, vi snakker om det realistiske i noget af det næste vi skal gøre ikke, altså blandt andet, her i sidste uge der havde vi et

møde, hvor vi drøftede om den måde vi laver udsalg på den er god nok, det viser sig nogle gange, at vi får et forrygende salg den dag vi har udsalg, men i resten af ugen så er der ikke noget salg. Så hvis vi tager hele ugen, så sælger vi ikke ret meget mere, end hvis vi havde en almindelig uge, men der er selvfølgelig meget mere tøj der ryger igennem butikken fordi det er til halv pris. Så det er sådan nogle drøftelser vi har, og der sætter vi nye mål for hvad vi skal opnå, når vi gør noget nyt.

Okay.

Ligesom vi også gjorde da vi begyndte at gå på Facebook, hvad er det så vi vil med det, man kan sige dialogen er hele tiden mulig med de frivillige.

Hvordan gør du som leder tydeligt opmærksom på, hvad opgaven består af, således at den frivillige har en klar ide om, hvordan problemstillingen skal løses? Giv eksempler.

Alle opgaver i butikken er beskrevet skriftligt, vi har en bog oppe på 1 sal i butikken der indeholder to do lister, det vil sige der er alle funktioner om kasseapparatet skrevet ned, og du kan bruge den som håndbog. Så hvis der fx er en kunde der vil betale med dankort, og måske har 100 kroner i hånden, og vil betale resten med dankort, så går du ind og ser, jeg skal have opgaven der hedder penge og dankort, så slår man op på den side, så kan man følge den fuldstændig som en manual. Alle andre opgaver er beskrevet med ord, fx morgenvagten og eftermiddagsvagten, der står hvad man skal gøre, sorteringen er beskrevet som noget særskilt. Vores organisation som er meget flad, der er kun mig der er leder, så har jeg en koordinationsgruppe på 4 medarbejdere, og resten er på fuldstændig samme niveau, og i hverdagen så tænker vi ikke på hireakiet, kun når der er en beslutning der skal tages.

Oplever du som leder, at de frivillige har en klar ide om, hvornår arbejdet er fuldført, og opgaven er færdig? Giv eksempler.

Ja det synes jeg, og så kan jeg jo sige plus og minus ikke, der er nogle der har den fornemmelse væsentligt før andre. Det hænger måske også lidt sammen med det sociale ansvar som jeg nævnte før, vi har også folk som, ja nogle vil nok sige de er lidt tunge, det er ikke den skarpe kniv i skuffen eller hvordan man bruger det udtryk, og de skal nok have lidt flere ord med på vejen, det er fint nu, nu stopper vi her og går videre til noget andet, eller hvad ved jeg. Men vi har også i den anden ende, der skal jeg løbe stærkt hvis jeg skal følge med.

Anerkendelse:

Hvordan roser du som leder de frivillige for deres indsats? Giv eksempler

Jamen for det første har vi statistikker vi ligger frem hele tiden, så folk kan følge med i hvad der foregår. Snakken i butikken er meget åben hele tiden, så fra når vi ved, hvordan salget har været i sidste uge, til vi snakker om det, der går kun et splitsekund, så er det ude i butikken. Så åbenheden omkring alt, som der foregår er meget stor, og så har jeg nogle paroler, som jeg lancerede her i butikken som hedder, at her i butikken der begår vi overhovedet ikke fejl, men engang imellem der begår vi nogle handlinger som gør os kloge, så vi gør det anderledes en anden gang. Det er selvfølgelig for at give folk rum, så de ikke skal stå og tænke, åh nej nu har jeg lavet en fejl, nej du er blevet klogere nu, så nu gør du det ikke næste gang eller næste gang igen ikke. Det er noget med at give de der rum til, dels at handle selv, og tage ansvar, og give muligheden for at rose ikke, man kan sige fedt man, godt gået, eller i denne uge har i ikke haft fejl i kasseapparatet, godt mand, og der går vi til dem. Når jeg siger vi, så er det kun koordinatorgruppen og jeg, altså jeg bruger ikke så meget det der med at rose enkeltpersoner, fordi hvorfor glemte du mig. Den der ide med, at alle skal roses i virkeligheden, jeg har erfaring for at det er svært, men jeg gør det meget på gruppeniveau, når man kommer her og der er fuld knald på inde i sorteringen, så kommer der nogle positive bemærkninger, det ser godt ud, og det er fandme fint i har fået fat i jakkerne. Det tror jeg der mangler, altså bemærkninger på den måde, og så gør jeg det, altså jeg har ikke fast arbejdstid, jeg er på turnus, så jeg forsøger stort set at komme på alle hold inden for en kort periode, og det er netop for at kunne sige noget til hvert enkelt hold ikke.

Okay.

Og så er vi begyndt på noget, og det er at uddelegere opgaver, og det vil sige der fx er en der har opgaven sko og støvler, så er der en anden der har børnetøj og en der har smykker. Så er det meget nemt at sige, øj det ser fint ud med smykkesamlingen ikke, altså det er ikke ros til den enkelte person som sådan, men det er ros for funktionen, og det falder jo tilbage på den person der har stået for det.

Sørger du for som leder at anerkende de frivillige udadtil, fx overfor kolleger, samarbejdspartnere, medier og på de sociale platforme? Giv eksempler.

Kun som grupper, jeg har i et enkelt tilfælde rost en person for sin indsats, og det er en af mine koordinatører som er fuldstændig forrygende. Altså

mange af de der svære situationer, fx når vi skifter fra sommer til vintertøj, det kræver noget planlægning, og der klarer hun fuldstændigt, således at man tænker, nå var det bare det. Da sagde jeg her på vores sidste møde, at vi lige burde anerkende allesammen, at vi havde sådan en systematikker, men ellers så gør jeg det ikke så meget, og det er det med at jeg er bange for at glemme nogen. Men altså, mine medarbejdermøder starter altid med roser, altså nu er vi steget så meget i indtægt, og det vi forsøgte der, det lykkedes rigtigt godt ikke, og jeg er glad for de grupper de har skabt nede i kælderen til sorteringen med det nye system de har lavet ikke. Det er sådan her i butikken, at jeg er selvfølgelig leder, og det er mig som sætter ting igang, men det er lovligt for en hvilken som helst medarbejder og gå ind og lave noget om, hvis de synes det skal laves om så gør det det. Hvis andre så ikke synes det er godt, så må de jo sige det, og så vender vi tilbage, det er ud fra en filosofi om, at man må ændre på tingene, så gør man det, og så får man ejerskab.

Ja ok.

Fx er det også lovligt at gå op og sige, ej den der den kan jeg sgu ikke lide, hvis der er en af ginerne der har fået noget tøj på, så giver man den noget andet tøj på, og hvis der er andre der ikke kan lide det, så giver de dem noget andet tøj på. Jeg får det ud af det, at de engagerer sig i det, og der kommer nyt tøj på ginerne hele tiden, og kunderne ser, der hele tiden sker noget i butikken, så det er en win-win.

Ok, du nævnte selv at i bruger Facebook her, men så er det ikke for at dele den gode historie, det er kun til at dele tilbud?

Ja det er det, og det er fordi, altså vi har kørt med Facebook i lidt over et halvt år tror jeg, og jeg synes nogle gange når vi går ind og kigger på andre, så har det meget at gøre med at promovere sig selv og sige hvor er vi dygtige og hvor er vi gode og sådan noget, og det har jeg ikke haft lyst til. Jeg har haft lyst til, at der er andre der gør det, og det har der været nogle enkelte tilfælde af, og vi får rigtigt mange likes, hvis jeg sætter noget på. Det kan godt være det ikke er mange i den verden, men så er der allerede et sted mellem 150 og 300 der har været inde og kigge, så vi bruger det primært til information til kunderne.

Hvordan evaluerer i de frivilliges arbejde i organisationen? Giv eksempler.

Den der koordinatorgruppe jeg nævnte, som består af en der er ansvarlig for butikken, en der er ansvarlig for kælderen, en der er ansvarlig for vagtordningerne, og så en der er der, kasseren i Røde Kors, han er også meget aktiv, så vi er fem i den der koordinatorgruppe. Vi har møde en gang

om måneden cirka, nogen gange med lidt mere tid imellem, men hver eneste møde starter med en personalegennemgang, og det er for at se, hvordan går det med den og den og den. Det er udgangspunktet for hvordan går det, og hvordan har den enkelte medarbejder det, det er det der er fokus på. Det betyder så, at jeg nogle gange har den opgave, at gå til en person og snakke med vedkommende om hvordan og hvorledes det går. Der er en situation, fx med en dame vi har, alle vidste, hun har været her lige fra starten, at hun har haft store alkoholproblemer, og der var også mange der kom og advarede mig, du kan ikke have hende stående i nærheden af kasseapparatet og bla bla bla, der var rigtigt meget snak der, og hende har vi så også oppe og vende hver gang, og hun klarer det rigtigt flot. Men så har hun haft et par kæmpe dyk, hvor vi simpelthen må sende hende hjem igen ikk, og det ender så med vi tager det på koordinatormødet, var hun syg, var hun alkoholiseret eller hvad var hun på det tidspunkt der, og så var vi ikke, altså den ene gang var vi meget sikker på det var alkohol, men den anden gang var vi ikke så sikre på at det var det. Det ender så med, at jeg går til hende og siger, du er blevet sendt hjem to gange, og det var af hensyn til dig, kan du forklare mig hvad der foregik, og så får vi en drøftelse om det. På den måde går jeg til de enkelte medarbejdere, og det er selvfølgelig i forlængelse af, at holde motivationen, de har jo motivationen i og med at de er frivillige, så jeg skal jo ikke motivere folk. Jo nogle gange med de der praktikanter, der skal jeg motivere dem, fordi de er her nogle gange fordi de skal være her, de skal igang med et eller andet, og så er det her det mest tålelige. Så nogle gange har vi fået folk ind af døren, hvor vi måtte fortælle konsulenterne, at det her passer ikke ind i vores kram, det er få gange, men der ligger en motivationsfaktor, hvor vi går direkte til dem ikke.

Hvordan værdsætter du de frivilliges engagement i organisationen? Giv eksempler.

Ja altså når vi holder møder fx, så giver vi dem et måltid mad, og det gør vi helt klart, at det er en del af anerkendelsen. Vi gør også det, at en gang om året der holder vi nytårstaffel, hvor vi går ind på naboresturanten og spiser en 3 retters menu, betalt af Røde Kors, altså af butikken, og drikkevarer må de selv betale. Så er det sådan, at kaffe og the er frit tilgængeligt, det kan de bare lave, mangler der noget, så køber vi det, engang imellem sætter vi lidt frem til ganen, det gør de også gerne selv, så det er ihvertfald en måde at gøre det på. Så vil jeg sige hele vores måde at være i butikken på, den er også en del af det, altså vi er meget åbentmundede, der er godt humør. Der kan man sige, min store styrke den er, at jeg har været i en organisation i mange år, altså en skoleorganisation, så jeg har lært at lade være med at slå ting ihjel. Det opfatter jeg også som den motivation der ligger i det, når vi går rundt, altså det er fedt det der osv.

Bruger du som leder tid på, at sætte dig ind i de frivilliges baggrund for at være med i organisationen? Giv eksempler.

Nej det gør jeg ikke.

Så du spørger aldrig ind til hvorfor de er der?

Nej kun ved almindelig snak, ligesom alle andre sidder her og spiser frokost og snakker om børnebørn og tidligere arbejde, hvad er det for noget, hvorfor er du på invalidepension, på den måde, men det er ligesom den almindelige interesse. Som leder har jeg valgt at lade være med at gøre det, fordi jeg har ikke brug for at anfægte det, at dem som kommer her kommer fordi de har lyst til at være her. Når der kommer nogle til samtale, for at spørge om de kan være her, så bliver det understreget, at vi er her allesammen frivilligt, og fordi vi har lyst til at være her, og det er vigtigt. Så hvis man på et tidspunkt støder på noget, man ikke bryder sig om, fx nogle medarbejdere der gør noget, eller chefen siger noget man ikke kan lide, eller der er nogle rammer man ikke bryder sig om, så siger man det. Ellers bliver man utilfreds, og bliver man utilfreds så holder man op igen, det er de frivilliges vilkår, man siger hurtigt ja og man siger hurtigt nej igen. Så det er en væsentlig del af det, at der er dialog hele tiden.

Arbejdets form:

Hvordan gør du som leder det frivillige arbejde varierende, hvis det er muligt? Giv eksempler.

Jamen vi siger fx at alle arbejdsopgaver er for alle, der er ingen der bliver forment adgang til noget. Vi har så nogle der kun er i butikken, det er nogle gangbesværede der ikke kan klare vores trapper. Vi har også en enkelt der ikke kan bære ret meget, hun slæber heller ikke sække i kælderen, men ellers så får alle lov til at køre rundt i alle opgaverne, og dem der ikke selv kan finde ud af det, de bliver skubbet lidt rundt.

I hvor høj grad er du som leder opmærksom på, at uddelegere forskelligartede opgaver til de frivillige, således at de ikke oplever arbejdet som ensformigt? Giv eksempler.

Det synes jeg vi er meget opmærksomme på, men der har jeg så været så fræk, så den opgave har jeg lagt ud til mine koordinatore, hos dem der styrer butikken eller kælderen. Det er så der, de går videre og siger, at nu er det Lars der sørger for tilbehøret til dametøjet, og Gabbi der ordner sko, så der bliver de delt ud og skiftet engang imellem.

Så det er også for at få dem ud af deres komfortzone?

Ja.

Hvordan sikrer du som leder, at arbejdet ikke er tilrettelagt på en måde, som kan være fysisk eller psykisk belastende for de frivillige? Giv eksempler

Jamen det er der det er svært, fordi det har også noget at gøre med, hvordan den enkelte medarbejder siger til eller fra. Det er jo en frivillig organisation, så mange af opgaverne bliver jo lavet af os der er her. Hvis du går ind og ser på de hæve/sænkeborde der står derinde, det er fordi vi har jo alle forskellige højder når vi arbejder, men ved siden af, er der også et standardbord der er hævet, som man står ved når man sorterer. Der har vi så fundet højden, og så har vi lavet et bord, jeg er også lidt gør det selv mand så det er ikke et stort problem. Så der ligger også en opgave i det ikke, få indstillet tingene så de passer i de rigtige højder, så de er til at arbejde ved. Nogle af de mennesker vi har haft inden for dørene, har ikke kunne stå op så længe, men har kun ville sortere, så har vi kørt sænkebordet ned og skaffet en god stol. Faktisk har vi haft en situation med en dame, som var meget svag fysisk, og meget stor og uhandy. Hun kunne ikke bære mere end et stykke tøj af gangen, og det betød altså, at de andre frivillige kom og kiggede til hende, nå bordet er tomt nu, du får en sæk mere, og så blev det hældt ud på bordet foran hende, og så bar de det væk når hun havde sorteret det, og lagde nyt på bordet til hende, så det er den mest ekstreme. Jeg bruger meget energi på at slæbe sække, det er en af mine opgaver, og selvom jeg snart fylder 64, så er jeg stadig en af de yngste og stærkeste i butikken, så det er en måde at sikre, at damerne ikke bliver slidt op på det, især de lidt ældre. Så der er nogle aftaler om, at når de har sorteret derinde, så smider de dem på gulvet, og så slæber jeg dem op.

Ansvar:

Hvor meget gør i ud af, at uddelegere ansvar for opgaven til de frivillige?

Giv eksempler.

Det er meget, rigtigt meget, og det er så koordinatoren der gør det meget, og når jeg synes der er noget, så går jeg hen til koordinatoren, for ikke at gå udenom dem ikke. Altså der er ingen grund til at have en koordinator for butikken deroppe, hvis jeg går og bestemmer, hvordan det skal være, så hvis jeg har ideer, så går jeg til hende, og hun er så med til at beslutte om det er en god eller dårlig ide. Og hun har selv meget øje for det med at uddelegere ansvar, i starten var hun selv den type der var meget ærekær og ville sørge for det hele, fordi så bliver det i orden, og så har vi så haft nogle diskussioner, altså i positiv forstand, og noget dialog om, at uddelegere arbejdet er også at få arbejdet gjort.

Oplever du som leder, at de frivillige har tilstrækkeligt med autoritet til, at kunne løse de opgaver, de møder i det frivillige arbejde? Giv eksempler.

Ja det synes jeg. Vores dilemma opstår jo i, at jeg har den der stil der hedder, får du en ide så prøver du at gennemføre den, og så ser vi på det undervejs, det giver så nogle gange nogle fortolkninger som ikke er i orden. Der var pludselig en, der havde stillet to kurvestole og et bord op deroppe, som de ville sælge, og der sagde jeg, dette er ikke tøj, ud med det, ja ja så tager vi det ud næste gang jeg kommer, så var det sgu solgt. På den måde har vi også fået børnebøger ind i billedet, og hvis de er fine så sælger vi dem for 5 eller 10 kroner stykket, og så ryger de op til børnetøjsrummet. Så det er også sådan noget med, at der kommer ideer fra dem der er her, og nogle gange må vi rette dem af, det går ikke.

Lader i de frivillige udføre arbejdet alene, eller er der som oftest en leder tilstede? Uddyb gerne.

Nej de udfører meget af arbejdet alene, og det handler jo også om, at der er jo kun mig der er leder på papiret, og så har jeg jo koordinatorene. Man kan jo kalde dem mellemledere ikke, og vi prøver selvfølgelig at fordele os ud, men vi har også behov for at være sammen engang imellem ikke, så der er rigtig mange af holdene, der klarer det stille og roligt selv, og så opstår der nogle uformelle styrmænd kalder jeg dem.

Som tager teten?

Ja i dag tror jeg lige vi skal have fat i damejakkerne ik, og det er jo fint nok, at de har den rolle.

Tilhørsforhold:

Hvordan bidrager du som leder til, at skabe netværk for de frivillige? Giv eksempler.

Det tror jeg faktisk ikke jeg bidrager ret meget med, nej det gør jeg ikke.

Samarbejder i med andre frivillige organisationer, og hvordan anvendes disse netværk? Uddyb gerne.

Altså vi har jo, altså Røde Kors der er vi jo bare en gren, vi har tøj og en genbrugsbutik ikke, hvor at der er nogle der har vågetjeneste, der er nogle

der har patientstøtte på hospitalet, der er nogle der har vejvisning på hospitalet, og så er der nogle der har lektiehjælp. Nu er vi begyndt med et samarbejde med flygtninge der kommer ind, og vi har også med nogle udstødte, så der er forskellige grupper der, men vi samarbejder primært via bestyrelsen i Røde Kors.

Så det er ikke de frivillige her i huset i har sendt ud i de funktioner?

Nogle af dem jo, men måske er der nærmere omvendt, at nogle af de andre funktioner snarere kommer her til butikken også.

Så det er primært Røde Kors egne afdelinger, i samarbejder ikke med organisationer udenfor?

Nej ikke rigtigt. Det man så kan sige det er, at jeg har et formelt samarbejde med en sundhedssygeplejerske oppe på Herlev hospital. Når hun får patienter ind der ikke har noget tøj, eller meget ringe og beskidt tøj, og de så reparere dem og lapper dem sammen, og sender dem hjem, førhen i papirtøj, så har de fået noget træningstøj, noget joggingtøj af os, som de så har liggende deroppe, som de så kan give dem på. Hvis hun fornemmer, at det er en person der er meget medtaget, som ikke har noget tøj derhjemme, så sender hun dem herved, så kan de få et nyt sæt tøj også. Og ja, flygtninge kommer og får tøj, dem der kommer til landet nu, vi har fået et par stykker herved der har fået tøj, og vi forventer der kommer 10 mere, de har jo ikke andet end det de står i. Distrikopsykiatrien ude i Ballerup har vi haft en ligende aftale med, når de også fik folk ind uden tøj, så har de fået tøj også, så på den måde laver vi lidt socialt arbejde udenfor ikke.

Arrangerer i fester, sammenkomster, møder eller andet for de frivillige, for at styrke sammenholdet? Giv eksempler.

Ja vi har jo vores personalemøder 4 gange om året, og så har vi vores nytårstaffel, og så har vi, altså der er nogle kurser i Røde Kors, hvor vi opfordrer dem til at tage af sted nogle stykker af gangen.

Rimelighed:

Har de frivillige mulighed for at få dækket umiddelbare omkostninger i forbindelse med det frivillige arbejde, fx kørselspenge osv? Giv eksempler.

Nej.

På ingen måde?

Jo altså hvis vi sender dem på kursus eller møder, så får de dækket deres omkostninger, hvis der er nogle udgifter til det.

Men ikke for at komme her til huset?

Nej.

Tilbyder i som en form for kompensation faglige kurser, gaver, oplevelser eller andre ting til de frivillige? Giv eksempler.

Ja altså kun det der nytårstaffel ikk, og så kan man sige, i hele Røde Kors sammenhængen der har vi det sådan, at vi betaler den samme pris for tøjet som andre gør, så den eneste fordel vi har, det er at vi kan se tøjet før andre gør, og det har man lov til. Hvis der kommer noget ind, og man pakker det ud, og tænker det der det vil jeg gerne have, så får man fat i en prissætter og sætter pris på, og ideen er så, at prisen er den samme som i butikken, og det er jo fordi vi kører med meget små priser i forvejen.

Autonomi/selvbestemmelse: Har de frivillige i jeres organisation indflydelse på, hvornår de udfører det frivillige arbejde? Giv eksempler.

De har meget stor indflydelse, og det giver store udfordringer, fordi de fleste vil gerne være her tirsdag og torsdag formiddag, og hvorfor det lige er sådan, det ved jeg ikke, men det vil de gerne. Det betyder, at i øjeblikket har vi 8-10 stykker tirsdag og torsdag formiddag, og der har jeg fået at vide fra en af koordinatorene, at nu stopper du lige med at sætte flere ind der, fordi vi kan ikke være her. Men ellers så er det sådan, at når der kommer frivillige, så spørger vi hvornår kan i, og så må de jo sættes ind når de kan, og så prøver vi at kigge, vi har et stort skema deroppe hvor vi har alle vagter skrevet ind om det passer, og så kan jeg jo sige, du vil gerne tirsdag og torsdag, men det kan du altså ikke, fordi der har vi ikke plads til flere.

Har de frivillige indflydelse på, hvordan opgaven løses? Giv eksempler.

Bliver de frivillige involveret i de generelle beslutningsprocesser, der vedrører deres arbejde? Giv eksempler.

Ja.

Kan du give et eksempel?

Ja det kan jeg godt, fx så havde vi nogle rammer for hvornår tøj skulle til halv pris, og hvornår det ikke skulle det, og der var der flere der sagde, at den måde det var stillet op på, det fungerer ikke, vi kan ikke styre det, men vi vil hellere gøre sådan og sådan. Jamen det er fint, så går vi sådan og sådan, også inde i sorterrummet, der havde vi først lavet nogle bokse, hvor det var meningen vi ville smide tøjet i, når vi fik det ind i huset, og så skulle vi jo så sortere og sætte på bøjler. Det var også, den reol du har bygget dernede i enden, det duer ikke, kan du ikke bygge et bord istedet, så vi kan ligge tøj på det når det er sorteret, ok så gør vi det. Så jeg synes hele tiden vi har en dialog om, hvordan gør vi tingene nemmest, og dermed også mest tilgængeligt for den enkelte, så alle ideer bliver vendt på et eller andet tidspunkt.

Observationer.

Natteravn 1.

Observationsguide.

Sted: Natteravnene Tårnby.

Dato: 6 Oktober 2015.

Tid: 20:00-21:30.

Præstation: Gør lederen opmærksom på, hvilke mål det frivillige arbejde har.

Både lederen og den frivillige kommer med flere eksempler på, hvordan kvarteret generelt er blevet mere roligt i de 7 år, som Natteravnene har gået.

Lederen fortæller en historie om, hvordan de har hjulpet en pizzariaejer der blev stukket ned, både i forhold til at hjælpe politiet, men også med at berolige de unge efterfølgende.

Nævner lederen noget om tidligere succeser, eller hvordan de er opnået.

Lederen nævner et optog fra sidste år i efterårsferien, som Natteravnene deltog i, og som de også skal deltage i i år, der udveksles ideer om udklædning og materiale der kan deles ud, da det havde været populært hos mange sidste år.

Da vi går forbi skøjtehallen, undersøges forhallen for opslag, og lederen og den frivillige bliver enige om, at Natteravnene skal deltage i en begivenhed, hvor der havde været et stort antal børn tilstede, sidst det blev afholdt.

Forklarer lederen, præcis hvad det frivillige arbejde går ud på, og hvordan det løses.

Da den frivillige er erfaren, så bliver der ikke talt meget om dette emne, dog snakkes der mellem lederen og den frivillige om tidligere problemstillinger, de har mødt mens de har patruljeret, og hvordan disse blev håndteret.

Anerkendelse. Anerkender lederen via kommunikation, både verbalt, fx ros, men også nonverbalt gennem kropssprog, fx ved skulderklap, smil, thumps up osv.

Den frivillige modtager et stort kram, da hun ankommer til Natteravnernes lokale.

Lederen og den frivillige taler meget om private ting på rundturen, og de viser interesse for hinandens liv, arbejde, familie osv.

De griner meget med og af hinanden, og lederen skaber genrelt en god stemning på rundturen.

Arbejdets form. Fortæller lederne om, hvad arbejdet består i, og hvordan det løses bedste muligt.

Da den frivillige var erfaren, så diskuterede de det ikke.

Gør lederen opmærksom på eventuelle vanskeligheder i jobbet, og hvordan de løses på den bedste måde.

Lederen havde modtaget et tip om, at der var nogle unge der hang ud på kirkegården, men hverken lederen eller den frivillige havde lyst til at gå ind på kirkegården, da den var mørk uden lys. Lederen foreslog, at de skulle tage en lommelygte med næste gang, hvilket den frivillige grinede ja til.

Deltager lederne selv i arbejdet, og lærer de dermed nogle af færdighederne videre.

Lederen deltager selv i patruljeringen, og udfører arbejdet på lige fod med den frivillige.

Ansvar. Uddelegere lederne ansvaret, og lader de de frivillige stå for hvordan arbejdet løses og udføres.

Da vejret var dårligt, mødte vi ikke nogle unge på gaden, så det var ikke muligt at se hvem der tog ansvaret for at tale med de unge.

Lader lederne de frivillige stå på egne ben, eller er der en grad af supervision og overvågning af arbejdet.

Der er altid en leder med på patrulje, men selve patruljeringen foregik meget ligebyrdigt.

Tilhørsforhold. Er lederne gode til at inkludere alle de frivillige, og gøres der noget ud af at skabe et behageligt miljø.

Lederen skabte fra start en hyggelig stemning, og bød den frivillige på kaffe den hun ankom.

Lederen var også meget positiv, og gjorde meget ud af at spørge ind til, hvordan den frivillige havde den, og hvordan det gik med hunden/familien osv.

Der blev snakket meget om tidligere arrangementer, bl.a. julefrokoster og sommerfester, hvilket fik mange grin og sjove minder frem mellem lederen og den frivillige.

Gør lederne opmærksom på den fælles sag, for at skabe et tilhørsforhold mellem organisationen og de frivillige.

Det kom ikke rigtigt til udtryk.

Rimelighed. Tilbyder lederne nogle former for goder til de frivillige.

Da rundturen starter, byder lederen på kaffe fra den lokale tankstation, betalt af egen lomme.

Tilbydes der andre former for kompensering.

Autonomi/selvbestemmelse. Lytter lederne til råd fra de frivillige, og har de indflydelse på hvordan arbejdet udføres.

Inden rundturen starter, så er der en diskussion om, hvor turen skal gå hen, hvor både lederen og den frivillige kommer med indspark og forslag, før ruten aftales.

Der er også en snak om, hvor lang tid de skal være ude til aften, da der ikke er mange mennesker på gaden, fordi det blæser meget og er koldt.

Andet: Er der andre motivationsfaktorer i anvendelse, som måske er særlige for organisationen, lederen eller det frivillige arbejde?

Natteravn 2.

Observationsguide.

Sted: Sjælør/Valby.

Dato: 15 Oktober 2015.

Tid: 19:15-21:00.

Præstation: Gør lederen opmærksom på, hvilke mål det frivillige arbejde har.

Da de frivillige er erfarne, er dette ikke noget der tales om under turen.

Nævner lederen noget om tidligere succeser, eller hvordan de er opnået.

Lederen gør opmærksom på, at Natteravnene for nyligt havde været ude til et arrangement ved Valbyhallen, hvor der havde været 2000 børn tilstede, hvor de havde haft en god dag, og snakket med mange børn og unge.

Lederen snakker også gennerelt om, at der genrelt er kommet mere ro i det boligkvarter, hvor både lederen og de frivillige bor, efter de er begyndt at gå om aftenen.

Forklarer lederen, præcis hvad det frivillige arbejde går ud på, og hvordan det løses.

Da de frivillige var erfarne, så var der ikke de store instrukser fra lederen.

Anerkendelse. Anerkender lederen via kommunikation, både verbalt, fx ros, men også nonverbalt gennem kropssprog, fx ved skulderklap, smil, thumps up osv.

Lederen var meget imødekommende da de frivillige ankom, og mødte dem med smil og små jokes.

Lederen sluttede af med at give en krammer hele vejen rundt, da runden var færdig.

Lederen byder under turen på bolcher.

Lederen sørger generelt for at der er en god stemning, og spørger ind til private ting hos de frivillige, og giver også meget af sig selv.

Arbejdets form. Fortæller lederne om, hvad arbejdet består i, og hvordan det løses bedste muligt.

Da de frivillige var erfarne, blev der ikke talt meget om dette.

Gør lederen opmærksom på eventuelle vanskeligheder i jobbet, og hvordan de løses på den bedste måde.

Da lederen og de frivillige genkender nogle af deres lokale ballademagere på S-togsstationen i Valby, så snakker de kort om, at de skal være positive og imødekommende, hvis de unge henvender sig.

Deltager lederne selv i arbejdet, og lærer de dermed nogle af færdighederne videre.

Lederen deltager i rundturen på lige fod med de frivillige, der er ingen forskel det frivillige arbejde.

Ansvar. Uddelegere lederne ansvaret, og lader de de frivillige stå for hvordan arbejdet løses og udføres.

Lederen lod i høj grad de frivillige om, at stå for at dele bolcher og kondomer ud.

Lederen var også god til at lytte til de frivillige, når der kom forslag til, hvor turen skulle gå hen, hvilken rute der skulle vælges, og hvor de måske kunne opsøge og snakke med de unge.

Da der er en Cosplayfestival på Valby Kulturhus, så besluttes det efter forslag fra en af de frivillige, at kigge forbi.

Lader lederne de frivillige stå på egne ben, eller er der en grad af supervision og overvågning af arbejdet.

Arbejdet var ikke under supervision, hele turen var jævnbyrdig og alle havde mulighed for at komme med indspark.

Tilhørsforhold. Er lederne gode til at inkludere alle de frivillige, og gøres der noget ud af at skabe et behageligt miljø.

Lederen sørger generelt for at skabe en god stemning, og spørger ind til de frivilliges hverdag.

Da både lederen og de frivillige var vokset op i Valby, så gik meget af gåturen med at snakke om barndomsminder fra de forskellige kvarter turen gik igennem, hvilket gav plads til mange grin og en god stemning på turen.

Gør lederne opmærksom på den fælles sag, for at skabe et tilhørsforhold mellem organisationen og de frivillige.

Der blev ikke gjort noget ud af dette, da de frivillige var erfarne.

Rimelighed. Tilbyder lederne nogle former for goder til de frivillige.

Der blev uddelt slik under turen fra lederens side.

Tilbydes der andre former for kompensering.

Autonomi/selvbestemmelse. Lytter lederne til råd fra de frivillige, og har de indflydelse på hvordan arbejdet udføres.

Inden turen startede, så blev der snakket om, hvor turen skulle gå hen.

Senere på turen fulgte lederen flere råd om, hvor de skulle gå hen, for at finde de unge der var ude.

Andet: Er der andre motivationsfaktorer i anvendelse, som måske er særlige for organisationen, lederen eller det frivillige arbejde?

Røde Kors 1.

Observationsguide.

Sted: Røde Kors Butikken Nørrebro.

Dato: 20 Oktober 2015.

Tid: 10:50-11.30.

Præstation: Gør lederen opmærksom på, hvilke mål det frivillige arbejde har.

Da de frivillige var erfarne, kom lederen ikke nærmere ind på dette under morgenmødet.

Nævner lederen noget om tidligere succeser, eller hvordan de er opnået.

Lederen roste de frivillige der står for tøjsalget i butikken, da det var gået godt de seneste dage.

Lederen havde også holdt et arrangement i butikken, hvor butikken i sig selv havde fået stor ros for indretningen, og være hyggelig. Dette fremhævede lederen som værende godt arbejde af de frivillige.

Forklarer lederen, præcis hvad det frivillige arbejde går ud på, og hvordan det løses.

En frivillig foreslog, at alle bøger blev sat ned til 5 kroner, da hun fandt dem dyre. Her forklarede lederen, at de ikke blev sat ned lige nu, da de kunne se på salget, at de solgte godt, og der derfor ikke var nogen grund til at ændre prisen.

Anerkendelse. Anerkender lederen via kommunikation, både verbalt, fx ros, men også nonverbalt gennem kropssprog, fx ved skulderklap, smil, thumbs up osv.

Lederen bød alle velkomne til den nye dag, og var generelt smilende og imødekommende.

Ledren gjorde meget ud af, at høre hvordan hver af de enkelte havde det i dag.

En frivillig kom for sent til morgenmødet, og lederen jokede med hende på en god måde.

Arbejdets form. Fortæller lederne om, hvad arbejdet består i, og hvordan det løses bedste muligt.

Ledren gav råd og vejledning til, hvordan et bestemt rum skulle indrettes, når der skulle sorteres tøj, således at det kunne gøres enkelt og hurtigt.

Gør lederen opmærksom på eventuelle vanskeligheder i jobbet, og hvordan de løses på den bedste måde.

Se ovenfor.

Deltager lederne selv i arbejdet, og lærer de dermed nogle af færdighederne videre.

Lederen deltog ikke selv i arbejdet i butikken, men sad på kontor i baglokalet, og styrede mails og telefoner.

Ansvar. Uddelegere lederne ansvaret, og lader de de frivillige stå for hvordan arbejdet løses og udføres.

De frivillige havde i høj grad ansvar for deres egne områder i butikken, og hvordan eventuelle problemstillinger skulle løses.

De frivillige fik selv lov til at bestemme, hvor donerede ting til butikken skulle stå henne, uden lederen var inde over beslutningen.

Lader lederne de frivillige stå på egne ben, eller er der en grad af supervision og overvågning af arbejdet.

De frivillige fik i høj grad lov til at arbejde selvstændigt.

Tilhørsforhold. Er lederne gode til at inkludere alle de frivillige, og gøres der noget ud af at skabe et behageligt miljø.

Lederen er god til lige at snakke med alle da de møder ind, og spørge ind til, om de er klar over hvad de skal lave den pågældende dag.

Lederen hørte også hurtigt om de frivilliges oplevelser fra dagen inden, hvor nogle havde haft nogle kunder der brokkede sig over priserne på nogle af varene.

Gør lederne opmærksom på den fælles sag, for at skabe et tilhørsforhold mellem organisationen og de frivillige.

Dette var lederen ikke inde på.

Rimelighed. Tilbyder lederne nogle former for goder til de frivillige.

Der var morgenmad og kaffe til alle de frivillige, således at de fik noget at spise når de mødte ind.

Ligeledes snakkede nogle af de frivillige også om, at de havde lagt tøj tilside, så at kunne købe det inden det kommer ud i butikken, må også være et personalegode.

Tilbydes der andre former for kompensering.

Autonomi/selvbestemmelse. Lytter lederne til råd fra de frivillige, og har de indflydelse på hvordan arbejdet udføres.

De frivillige havde en høj grad af frihed i butikken, men nogle ting, som priser, der havde lederne noget at skulle have sagt.

Da hverken lederen eller de frivillige havde forstand på en klarinet der var kommet ind i butikken, så blev der i fællesskab taget den beslutning, at de skulle forsøge at få den vurderet af en musikkyndig.

Andet: Er der andre motivationsfaktorer i anvendelse, som måske er særlige for organisationen, lederen eller det frivillige arbejde?

Røde Kors 2.

Observationsguide.

Sted: Røde Kors Butikken Nørrebro.

Dato: 22 Oktober 2015.

Tid: 10:45-11:30.

Præstation: Gør lederen opmærksom på, hvilke mål det frivillige arbejde har.

Der bliver ikke nævnt noget om det til morgenmødet.

Nævner lederen noget om tidligere succeser, eller hvordan de er opnået.

Lederen og en af de frivillige snakker om, hvordan de kan holde et åbent hus i Storm P baglokalet, som butikken råder over, da der tidligere har været stor succes med at åbne det op i forbindelse med kulturnatten og andre begivenheder.

Forklarer lederen, præcis hvad det frivillige arbejde går ud på, og hvordan det løses.

Da der denne dag bliver indført MobilePay i butikken, gør lederen meget ud af, at instruere de frivillige i hvordan de skal tage imod betaling, hvordan det skal slås ind på kassen, samt lederen viser også i praksis hvordan systemet fungerer, inden butikken åbner.

Anerkendelse. Anerkender lederen via kommunikation, både verbalt, fx ros, men også nonverbalt gennem kropssprog, fx ved skulderklap, smil, thumps up osv.

Lederen er rundt og snakke med alle, og giver kram og et velkommen til de frivillige der er mødt op i dag.

Lederen bringer også den mulige åbning af Storm P rummet på tale, og roser den frivillige for arbejdet, og for at have kontaktet Storm P museet, med henblik på at låne værker til en udstilling.

Arbejdets form. Fortæller lederne om, hvad arbejdet består i, og hvordan det løses bedste muligt.

Lederen gør meget ud af, at forberede de frivillige på MobilePay, da de fleste er ældre, som ikke har haft erfaring med systemet tidligere.

Gør lederen opmærksom på eventuelle vanskeligheder i jobbet, og hvordan de løses på den bedste måde.

Se Mobilepay eksemplet.

Deltager lederne selv i arbejdet, og lærer de dermed nogle af færdighederne videre.

Da der var nok frivillige i butikken, stod lederen for at arbejde på kontoret ude bagved.

Ansvar. Uddelegere lederne ansvaret, og lader de de frivillige stå for hvordan arbejdet løses og udføres.

Lederen lod de frivillige om at bruge Mobilepay, efter de havde fået en lille oplæring til morgenmødet, det eneste krav var de skulle skrive beløbet ned på et stykke papir ved kassen.

Lederen lod også en frivillig om at arbejde videre med Storm P udstillingen, og tage kontakt til de relevante personer.

Lader lederne de frivillige stå på egne ben, eller er der en grad af supervision og overvågning af arbejdet.

De arbejder i høj grad selvstændigt.

Tilhørsforhold. Er lederne gode til at inkludere alle de frivillige, og gøres der noget ud af at skabe et behageligt miljø.

Lederen var god til at tale med alle de frivillige der var mødt ind, og høre hvilke planer de havde for resten af dagen i butikken.

Gør lederne opmærksom på den fælles sag, for at skabe et tilhørsforhold mellem organisationen og de frivillige.

Dette var lederen ikke inde på til morgenmødet.

Rimelighed. Tilbyder lederne nogle former for goder til de frivillige.

Der var gratis morgenbrød og kaffe til alle de frivillige.

Tilbydes der andre former for kompensering.

Autonomi/selvbestemmelse. Lytter lederne til råd fra de frivillige, og har de indflydelse på hvordan arbejdet udføres.

Lederen lod de frivillige komme med råd til, hvordan de skulle håndtere åbningen af Storm P rummet, og hvordan det skulle stilles op.

Andet: Er der andre motivationsfaktorer i anvendelse, som måske er særlige for organisationen, lederen eller det frivillige arbejde?

Et par af de frivillige brokkede sig over, at de skulle anvende deres egne mobiltelefoner, når de skulle afrapportere dagens omsætning via Mobile Pay til hovedkontoret.

Observatør og en praktikant fra RUC bliver bedt om, at slæbe to borde fra sorterrummet ned i kælderen, da det er et arbejde for ”stærke mænd”.

Interviewguide.

Interviewguide.

Indledende spørgsmål. Hvor lang tid har du arbejdet i organisationen?

Hvad består dit job i organisationen af, og hvilke ansvarsområder har du?

Hvor mange frivillige har du ledelsesansvar for i din rolle i organisationen?

Hvad består de frivilliges arbejde af? Giv eksempler.

Har du været på kurser eller uddannelse i organisationen, og hvad bestod disse af? Kan du beskrive hvilke?

Præstation: I hvor høj grad sætter i mål for det frivillige arbejde, sammen med de frivillige i organisationen? Giv eksempler.

Hvordan gør du som leder tydeligt opmærksom på, hvad opgaven består af, således at den frivillige har en klar ide om, hvordan problemstillingen skal løses? Giv eksempler.

Oplever du som leder, at de frivillige har en klar ide om, hvornår arbejdet er fuldført, og opgaven er færdig? Giv eksempler.

Anerkendelse: Hvordan roser du som leder de frivillige for deres indsats? Giv eksempler

Sørger du for som leder at anerkende de frivillige udadtil, fx overfor kolleger, samarbejdspartnere, medier og på de sociale platforme? Giv eksempler.

Hvordan evaluerer i de frivilliges arbejde i organisationen? Giv eksempler.

Hvordan værdsætter du de frivilliges engagement i organisationen? Giv eksempler.

Bruger du som leder tid på, at sætte dig ind i de frivilliges baggrund for at være med i organisationen? Giv eksempler.

Arbejdets form: Hvordan gør du som leder det frivillige arbejde varierende, hvis det er muligt? Giv eksempler.

I hvor høj grad er du som leder opmærksom på, at uddelegere forskelligartede opgaver til de frivillige, således at de ikke oplever arbejdet som ensformigt? Giv eksempler.

Hvordan sikrer du som leder, at arbejdet ikke er tilrettelagt på en måde, som kan være fysisk eller psykisk belastende for de frivillige? Giv eksempler

Ansvar: Hvor meget gør i ud af, at uddelegere ansvar for opgaven til de frivillige? Giv eksempler.

Oplever du som leder, at de frivillige har tilstrækkeligt med autoritet til, at kunne løse de opgaver, de møder i det frivillige arbejde? Giv eksempler.

Lader i de frivillige udføre arbejdet alene, eller er der som oftest en leder tilstede? Uddyb gerne.

Tilhørsforhold: Hvordan bidrager du som leder til, at skabe netværk for de frivillige? Giv eksempler.

Samarbejder i med andre frivillige organisationer, og hvordan anvendes disse netværk? Uddyb gerne.

Arrangerer i fester, sammenkomster, møder eller andet for de frivillige, for at styrke sammenholdet? Giv eksempler.

Rimelighed: Har de frivillige mulighed for at få dækket umiddelbare omkostninger i forbindelse med det frivillige arbejde, fx kørselspenge osv? Giv eksempler.

Tilbyder i som en form for kompensation faglige kurser, gaver, oplevelser eller andre ting til de frivillige? Giv eksempler.

Autonomi/selvbestemmelse: Har de frivillige i jeres organisation indflydelse på, hvornår de udfører det frivillige arbejde? Giv eksempler.

Har de frivillige indflydelse på, hvordan opgaven løses? Giv eksempler.

Bliver de frivillige involveret i de generelle beslutningsprocesser, der vedrører deres arbejde? Giv eksempler.

Observationsguide.

Observationsguide.

Præstation: Gør lederen opmærksom på, hvilke mål det frivillige arbejde har.

Nævner lederen noget om tidligere succeser, eller hvordan de er opnået.

Forklarer lederen, præcis hvad det frivillige arbejde går ud på, og hvordan det løses.

Anerkendelse. Anerkender lederen via kommunikation, både verbalt, fx ros, men også nonverbalt gennem kropssprog, fx ved skulderklap, smil, thumbs up osv.

Arbejdets form. Fortæller lederne om, hvad arbejdet består i, og hvordan det løses bedst muligt.

Gør lederen opmærksom på eventuelle vanskeligheder i jobbet, og hvordan de løses på den bedste måde.

Deltager lederne selv i arbejdet, og lærer de dermed nogle af færdighederne videre.

Ansvar. Uddelegere lederne ansvaret, og lader de de frivillige stå for hvordan arbejdet løses og udføres.

Lader lederne de frivillige stå på egne ben, eller er der en grad af supervision og overvågning af arbejdet.

Tilhørsforhold. Er lederne gode til at inkludere alle de frivillige, og gøres der noget ud af at skabe et behageligt miljø.

Gør lederne opmærksom på den fælles sag, for at skabe et tilhørsforhold mellem organisationen og de frivillige.

Rimelighed. Tilbyder lederne nogle former for goder til de frivillige.

Tilbydes der andre former for kompensering.

Autonomi/selvbestemmelse. Lytter lederne til råd fra de frivillige, og har de indflydelse på hvordan arbejdet udføres.

Andet: Er der andre motivationsfaktorer i anvendelse, som måske er særlige for organisationen, lederen eller det frivillige arbejde?