



# Frivilliges motivation

---

*Aalborg Universitet / HDO-15 (Rungsted) / Kompetence- og Organisationsudvikling*

*Hovedopgave udarbejdet af: Mette Wentzlau Arneskov / Studienr. 20137321*

*Afleveringsdato: 12. maj 2015*

*Vejleder: Niels Vestergaard Olsen*

## Indholdsfortegnelse

Resume.....	3
Indledning .....	4
Problemstilling .....	6
Problemformulering.....	6
Afgrænsning .....	7
Videnskabsteoretisk ståsted – konstruktivisme .....	8
Metode.....	9
Definitioner .....	11
Definitionen på "frivillig" .....	11
Definitionen på "motivation" .....	12
Teorien .....	14
Indholdsteorier og procesteorier .....	14
Maslows behovsteori .....	15
McClellands behovsteori.....	18
Herzbergs to-faktor teori .....	20
Forventningsteori.....	22
Opsummering af teorien.....	24
Undersøgelsen .....	25
Grunde til frivillighed.....	28
Behov.....	29
Motivation .....	30
Forventninger .....	31
Opsummering af undersøgelsen.....	32
Analyse - Hvad motiverer mennesker, der laver frivilligt arbejde? .....	33
Sammenfatning og konklusion.....	39
Perspektivering .....	42
Kilder .....	44
Bilag.....	46

## Resume

*”Frivillige får ikke betaling for deres arbejde – ikke fordi det er værdiløst – men fordi det er ubetaleligt” Citat: Respondent i undersøgelsen ”Frivilliges motivation”*

Denne hovedopgave handler om, hvad der motiverer de mange frivillige mennesker, der findes i nonprofitorganisationer – som frivillige organisationer typisk er.

Jeg undres over, hvad det er, der motiverer frivillige i sportsklubber, på festivaller eller behandlingshjem til at stille deres arbejdskraft og fritid til rådighed uden at få økonomisk betaling for deres arbejde.

Sigtet med projektet er, at opnå et bedre kendskab til og der igennem en forståelse for hvad det er, der udløser de frivilliges motivation og engagement i det frivillige arbejde, men også hvad de frivillige oplever at få ud af deres indsats.

I projektet bliver udvalgte motivationsteorier sammenholdt med resultatet af den kvalitative undersøgelse om frivilliges motivation, med henblik på at undersøge, om teorierne gennem deres forskellige opfattelser af motivation, kan være med til at forklare hvad det er, der motiverer frivillige.

Hovedkonklusionen er, at der altid ligger bevidste eller ubevidste motiver bag, når mennesker, der udfører frivilligt arbejde, beslutter at engagere sig. I det frivillige arbejde drives motivationen ikke, som på det lønnede arbejdsmarked, af økonomiske behov, men derimod af oplevelser eller følelser som fællesskab, medmenneskelighed, gensidig respekt, muligheden for at gøre en forskel og glæde. Det betyder, at de frivillige motiveres, hvis der er en positiv sammenhæng mellem deres anstrengelser, succes og deres indre belønningsværdier.

## Indledning

Klokken er 5.30, da vækkeuret ringer en søndag morgen. David står op for at gøre sig klar til den sidste af tre stævnedage i Helsingør Svømmehal. David er frivillig og skal denne søndag være tids-tager fra klokken 9.00 til kl. 18.00, hvis stævneplanen vel og mærke holder....

Signe brænder for basket! I dag, når hun har fri fra sit arbejde, skal hun træne U12 pigerne. Træningen foregår fra kl. 16.00 til kl. 17.30, og derefter kan hun lige nå hjem og spise aftensmad, inden hun skal træne herreholdet fra kl. 19.00 til kl. 21.00.

For rigtig mange travle mennesker, der i forvejen er optagede af deres professionelle liv<sup>1</sup>, er de ovenfor konstruerede situationer en del af hverdagen. For disse travle mennesker dedikerer store dele af deres fritid til frivilligt arbejde – og deres indsats er vigtig, den betyder noget!

I et historisk perspektiv, relateres frivilligt arbejde med kvinder, der gik under fællesbetegnelsen "hattedamer", som var et let nedsættende og overbærende ord for 1800-tallets velstillede kvinder, der deltog i velgørenhedsarbejde overfor fattige og udstødte – iført borgerskabets omfangsrige hatte. I takt med at 1800-tallets middelklasse voksede, voksede også hattedamens sociale bevidsthed og engagement i det stærkt klassesdelte samfund. Det er hattedamer, der har lagt de første sten til mange af de sociale organisationer og institutioner, der findes i det danske velfærdssamfund i dag. Hattedamer er også historien om, hvordan kvinder, der dengang var uden politisk indflydelse og stemmeret, alligevel formåede at få indflydelse på det politiske hverdagsliv. Udtrykket "hattedame" bruges stadig og er sjældent venligt ment.<sup>2</sup>

I den moderne frivillighed tages der afstand til hattedame-imaget, da det frivillige arbejde er et vigtigt tandhjul i det danske samfund. Omkring en tredjedel af den danske befolkning udfører frivilligt arbejde. Der har tilsyneladende været en vækst i denne andel fra ca. en fjerdedel i begyndelsen af 1990'erne. Det frivillige arbejde er fordelt over mange områder. Idrætsområdet er det absolut største – her er 11 pct. af befolkningen engageret. Dernæst følger 'bolig- og lokalsamfund' og social- og sundhedsområdet med hver ca. 6 pct. af befolkningen. Det frivillige arbejde består desuden af mange forskellige aktiviteter eller arbejdsopgaver, der tiltrækker forskellige grupper af mennesker. Administration og praktisk arbejde i bestyrelser og udvalg fylder meget, uanset hvilket

---

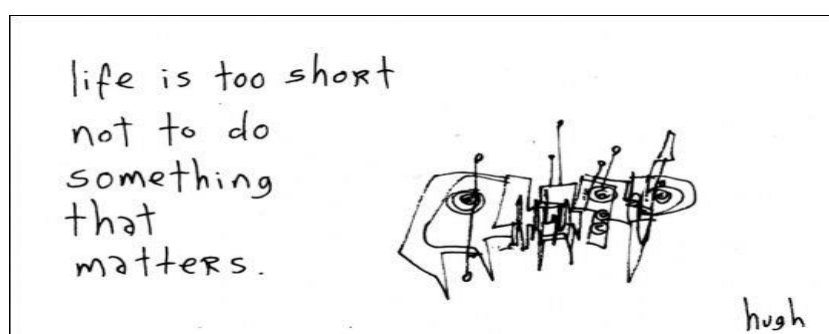
<sup>1</sup> Professionelle liv = Lønnede job

<sup>2</sup> Kilde: Uden englevinger – Lene Møller Jørgensen, 2010

område man ser på. Men på kultur og fritidsområdet har uddannelse, træning og holdledelse også en fremtrædende plads, og på det sociale område fylder rådgivning også en del. De frivillige bruger i gennemsnit 17 timer om måneden på det frivillige arbejde. Nogle få har, hvad der svarer til fuldtidsarbejde, men på de store områder for frivilligt arbejde bruges der typisk 10-15 timer om måneden.<sup>3</sup>

Støttet af den voksende interesse for frivilligt arbejde, gik jobportalen [www.frivilligjob.dk](http://www.frivilligjob.dk), som er Danmarks største jobportal for frivilligt arbejde, i luften i 2011. På denne jobportal ligger mere end 2000 opslag fra foreninger og organisationer, der søger frivillige. Formålet med frivilligjob.dk er at vise bredden i det frivillige arbejde, og inspirere mennesker til at finde netop det frivillige arbejde, der matcher deres interesser og kompetencer. Side om side med opslag fra traditionelle foreninger som Røde Kors, DGI og Det Danske Spejderkorps finder man opslag fra eksempelvis græsrodsorganisationer, socialøkonomiske virksomheder og projekter, der er igangsat af offentlige institutioner. Ifølge hjemmesiden viser tal fra de seneste 4 år, at både hjemmesidens besøgstal og antal sendte ansøgninger stiger stødt.<sup>4</sup>

Der er således en stigende interesse for at yde frivilligt arbejde, men hvad er det for mekanismer, der motiverer frivillige til at stille deres arbejdskraft til rådighed kvit og frit?



<sup>3</sup> Kilde: Den frivillige sektor i Danmark – omfang og betydning – Rapport fra Socialforsikringsinstituttet, 2006

<sup>4</sup> Kilde: [www.frivilligjob.dk](http://www.frivilligjob.dk)

## Problemstilling

Frivillighed er et svært begreb, da de bagvedliggende grunde til at indgå i frivilligt arbejde som regel er forskellige fra menneske til menneske. Man bliver ikke frivillig på bestilling – tværtimod – for den frivillige indsats er resultatet af den enkeltes frie vilje og motivation. Mennesker træder således ind i en frivillig organisation motiveret af forskellige grunde, men hvad er det der driver disse frivillige ildsjæle til at bruge deres fritid på ulønnet arbejde i idrætsforeninger, på festivaller eller lignende?

Skyldes det, at de frivillige er en samling af altruistiske<sup>5</sup> mennesker, med den moralske grundholdning eller væremåde, som er kendetegnet ved, at den enkelte søger at fremme andres vel uden tanke for egne interesser og behov, eller oplever de frivillige at få plejet interesser eller behov, som umiddelbart ikke kan måles eller vejes?

En række samfundsforskere mener, at nonprofitorganisationer – som frivillige organisationer typisk er – har en særlig evne til at sætte mennesket i centrum og udløse motivation og engagement i arbejdet (Drucker, 1994).<sup>6</sup> Spørgsmålet er så, hvor i denne motivation består?

## Problemformulering

Med udgangspunkt i ovenstående problemstilling, vil jeg i projektet arbejde med løsningen af følgende problemformulering:

**Hvad motiverer mennesker, der udfører frivilligt arbejde?**

---

<sup>5</sup> Som etisk teori er altruisme en sammenfatning - og et forsøg på begrundelse - af de holdninger og handlemåder, der udgør en altruistisk væremåde. Der kan f.eks. være tale om begrundelser ud fra den kristne næstekærlighedstanke eller ud fra et filosofisk princip om en almenmenneskelig pligt til at vise godgørenhed. – Kilde: DenStoreDanske.dk

<sup>6</sup> Kilde: De nye professionelle – Bøje Larsen & Helle Hein (red.), 2007

## Afgrænsning

Mit fokus i projektet er, at analysere på hvad der motiverer mennesker, der udfører frivilligt arbejde. Jeg har valgt at se på frivilligt arbejde i bred forstand og har således ikke taget hensyn til, om der er tale om frivilligt socialt arbejde, frivilligt arbejde i en idrætsorganisation eller lignende. Da jeg undersøger motivation blandt frivillige i bred forstand, har jeg valgt at afgrænse mig fra at vurdere, hvorvidt omfanget og engagementet i frivilligt arbejde er kønsbestemt eller aldersbetinget. Jeg har således ikke i min kvalitative undersøgelse - "Frivilliges motivation" - spurgt indtil, alder og køn hos respondenterne. Endvidere har jeg afgrænset mig fra at undersøge, hvordan undersøgelses frivillige er beskæftiget i deres professionelle liv. Endelig afgrænser jeg mig fra at undersøge eller komme med anbefalinger til, hvordan den frivillige organisation eller ledelse kan fastholde eller udvikle de frivilliges motivation.

## Videnskabsteoretisk ståsted – konstruktivisme

Inden gennemgangen af projektets metode vil jeg her redegøre for projektets videnskabsteoretiske ståsted, som er konstruktivismen, der siden 1980'erne, har været meget populær blandt humanistiske forskere<sup>7</sup>.

Betegnelsen *konstruktivisme* bruges om en særlig måde at tænke og arbejde på - først og fremmest indenfor humanvidenskaben, men også i al almindelighed. Konstruktivismens udgangspunkt er, at vi mennesker ikke erkender, forstår og erfarer vores omverden og virkelighed direkte, dvs. som den er "i sig selv". Vi erkender og forstår den på forskellige måder, alt afhængig af de sammenhænge vi deltager i, dvs. afhængig af hvornår og hvordan, vi iagttager den og i hvilken kulturel og situationel sammenhæng. Konstruktivisme handler om, at det vi kalder "virkelighed", "sandt" og "rigtigt" er formet og fortolket af mennesket i og med dets deltagelse i sociale sammenhænge. Virkeligheden er med andre ord konstrueret. Konstruktivisme interesserer sig derfor ikke for, hvordan tingene er "i sig selv", men snarere for, hvordan og hvorfor vi mennesker erfarer, forstår og beskriver dem på forskellige måder.<sup>8</sup>

Med konstruktivismen, som videnskabsteoretisk ståsted, kan man således ikke endegyldigt sige, at noget er sandt eller falsk, hvilket blandt andet skyldes, at der i konstruktivismen først findes en virkelighed i det øjeblik et subjekt fortolker det.

For mit projekt får det videnskabsteoretiske ståsted den betydning, at jeg, med en rolle som iagttager, gennem min tolkning af undersøgelsens resultater konstruerer respondenternes verden, for at kunne sammenholde denne verden med motivationsteoriene. Projektets konklusion på hvad der motiverer mennesker, der laver frivilligt arbejde, er således ikke den endegyldige sandhed, men derimod min analyse og tolkning af de data jeg har indsamlet.

---

<sup>7</sup> Kilde: <http://videnskab.dk/kultur-samfund/hvad-er-socialkonstruktivisme>

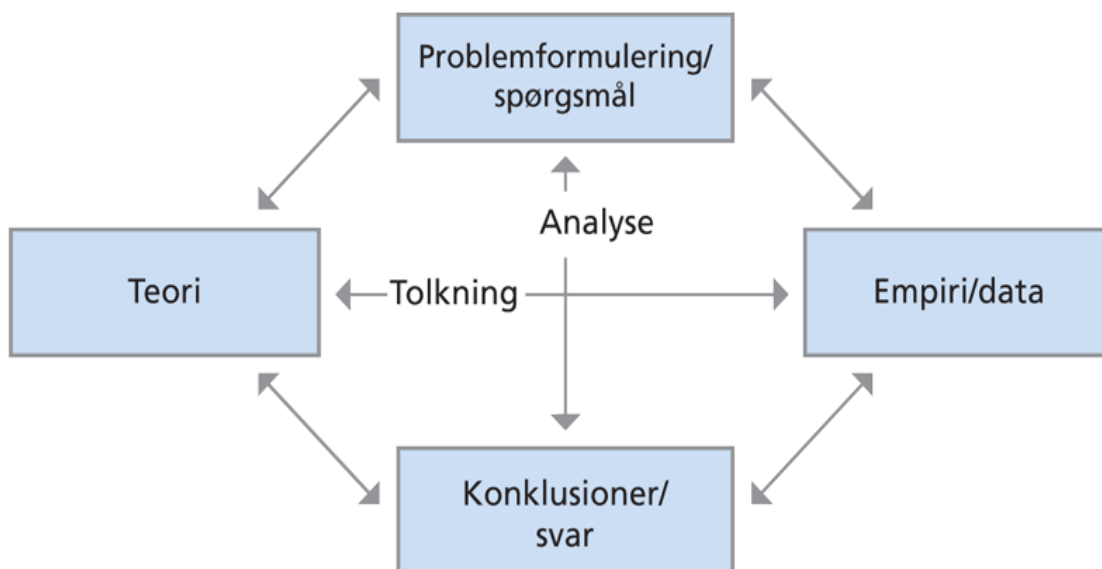
<sup>8</sup> Kilde: <http://www.leksikon.org>



## Metode

I dette afsnit vil jeg redegøre for den tiltænkte retning i projektet, samt argumentere for den valgte teori og empiri.

Målet med dette projekt er at opnå en viden om og forståelse for, hvad det er, der motiverer de frivillige. I arbejdet med at belyse problemstillingen anvendes Enderuds "Vidensproduktionsprocessens hovedelementer og arbejdsgang". Denne undersøgelsesproces opstilles ud fra fire grundelementer, som kobles sammen af analyse og tolkning. Metoden er valgt, fordi den skaber en sammenhæng mellem problemformulering og konklusion, men også fordi metoden gør det muligt at arbejde med problemformulering, empiri, teori og konklusion samtidigt.



Figur 1: Enderuds "Vidensproduktionsprocessens hovedelementer og arbejdsgang"

Motivationsteorien er et oplagt udgangspunkt til en analyse af, hvad der motiverer frivillige, idet motivation defineres forskelligt, og der findes forskellige teorier i forhold til motivation.

Jeg vil derfor starte projektet med en teoretisk gennemgang af udvalgte motivationsteorier, som jeg forventer, vil kunne give en dækkende beskrivelse af de frivilliges motivationsfaktorer, blandt andet fordi der i teorierne skelnes mellem ydre og indre motivation, hvilket forventes at være relevant i forhold til de mennesker, der udfører frivilligt arbejde.

Motivationsteoriene, som jeg har valgt at arbejde med, er grundlæggende indenfor motivationsbegrebet, og mit valg er foretaget ud fra en forestilling om, at motivationsteoriene supplerer hinanden, men samtidig har teorierne forskellige opfattelser og forklaringer på motivation.

Uanset, at de udvalgte motivationsteorier ikke er påvist på frivillige organisationer, forventer jeg, at teorierne gennem deres forskellige opfattelser af motivation, kan være med til at forklare, hvad det er der motiverer frivillige. Det skyldes, at de udvalgte motivationsteorier har hver deres opfattelse af, hvilke faktorer og behov der motiverer mennesket. Teoretikerne mener, at der er nogle gennemgående motivationsfaktorer og behov, som overordnet motiverer mennesker, men at det er individuelt og i nogle sammenhænge situationsbestemt, hvilke faktorer som skaber motivation hos mennesket.

Efter gennemgang af de udvalgte motivationsteorier, vil projektets empiriske del blive gennemgået. Empirien består af primære kvalitative data, som jeg har indsamlet ved hjælp en standardiseret spørgeskemaundersøgelse ("Frivilliges motivation"), der er gennemført blandt personer, der udfører frivilligt arbejde.

Formålet med spørgeskemaundersøgelsen har været at belyse, hvad der motiverer mennesker, der udfører frivilligt arbejde. Jeg har benyttet et standardiseret spørgeskema, hvor alle respondenter er stillet samme spørgsmål, men med åbne svarmuligheder. Min baggrund for af valg af spørgeteknik, præsentation af spørgeskemaets spørgsmål og analyse af respondenternes svar, vil blive nærmere gennemgået i projektets undersøgelsesafsnit.

Til sidst vil jeg samle trådene i en analyse, hvor jeg sammenholder undersøgelsens resultat med de motivationsteorier, der er gennemgået i teoriafsnittet, og endelig vil jeg konkludere, hvorvidt de udvalgte teorier kan anvendes, som forklaring på frivilliges motivation.

## Definitioner

Inden teorigennemgangen, vil jeg indledningsvis redegøre for, hvordan jeg definerer begreberne "frivillig" og "motivation", som er hovedbegreber i denne opgave.

### Definitionen på "frivillig"

En frivillig er en person, der gør noget aktivt til gavn for personer udenfor vedkommendes egen familie og vennekreds, uden økonomisk vinding og uden nogen former for tvang. Derudover er kriteriet, at det frivillige arbejde skal foregå i en organiseret sammenhæng – i hvilken er ikke afgørende.<sup>9</sup>

Frivillige findes ikke kun i foreninger, men også i det offentlige. I en foreningssammenhæng, hvor personer kan være tilknyttet på forskellige måder og med forskellige betegnelser (frivillig, medlem, aktiv), kan man skelne en frivillig fra et medlem ved, at medlemmer har vedtægtsbestemte rettigheder internt i foreningen i juridisk forstand, mens de frivillige, der ikke er medlemmer, ikke har de samme rettigheder. Eksempelvis er medlemmerne i en klub, ifølge klubbens vedtægter, stemmeberettigede til generalforsamlingen, mens de frivillige uden medlemskab i klubben ikke er stemmeberettigede. Frivillige i foreninger er meget forskellige, når det handler om opgaver, tidsforbrug, ansvar osv., og de får i mange sammenhænge andre titler, f.eks. holdleder, koordinator, træner, tovholder eller lignende.

Den offentlige frivillighed er karakteriseret ved, at den typisk foregår indenfor, eller i tilknytning til offentlige institutioner, det kan være plejehjem, uddannelsesinstitutioner, sygehuse eller lignende. De frivilliges opgaver har her typisk karakter af tilbud, der ligger udover institutionernes primæropgaver, såsom underholdning, samtaler eller mentorordninger. Opgaverne er ofte defineret og udstukket af andre end de frivillige og er primært styret ud fra behov, som ledelsen af den pågældende institution har identificeret og defineret.

I dette projekt vil udgangspunktet for betydningen af en frivillig være, at man i en organisatorisk sammenhæng udfører et stykke ulønnet arbejde for andre end sig selv og sin nærmeste familie. Ulønnet frivilligt arbejde kan foretages inden for idræt og kultur, bolig- og lokalsamfund og social- og sundhedsområdet, og det kan bestå i mange forskellige ting, f.eks. kan man træne et basket-

---

<sup>9</sup> Kilde: <http://www.frivillighed.dk/Webnodes/Definition+af+personer+i+den+frivillige+sektor>

ballhold, sidde i bestyrelsen i en svømmeklub eller være medhjælper på en festival eller et behandlingshjem.

### Definitionen på "motivation"

Motivationen er de faktorer, der aktiverer, retningsbestemmer og opretholder adfærd i forhold til at nå et bestemt mål. Faktorerne kan være biologisk, psykologisk og socialt betingede.<sup>10</sup>

(Kaufmann & Kaufmann, 2008)

Motivation betyder "movere", at bevæge eller flytte sig. Motivation er det, der holder os i gang og driver os fremad, uanset om det handler om at få opfyldt de personlige og helt basale behov for mad, søvn, hygiejne og beskyttelse, eller om det handler om at få læst lektier, holdt aftaler, ordnet vasketøj eller at få afsluttet et projekt. Uden motivation går vi i stå. Når vi ikke føler os motiveret, så præger det vores adfærd, engagement og vores præstationer – og vi præges i en negativ retning. Omvendt, når vi er motiveret, "flytter eller bevæger" vi os i en positiv retning.

Motivationen kan komme udefra eller indefra. Der er således specielt to forhold, som dækker over ordet og som hænger sammen i motivationsprocessen:

- den indre motivation og
- den ydre motivation.

Den indre motivation driver os til at gøre de ting som vi gør. Den indre motivation går ikke efter en her-og-nu belønning, men tror på et mål og en mening, som rækker længere ud end til at dække et aktuelt behov. De indre motivationsfaktorer skabes indefra af individet selv, fordi personen er motiveret til at yde en indsats, alene for indsatsens skyld og ikke for selve resultatet. For den indre motivation, er belønningen den tilfredsstillelse det er at tjene et højere formål end sig selv. Den indre motivation er på langt sigt den stærkeste.

---

<sup>10</sup> Definition af motivation i Ledfrivillige.dk. Kilde: Nye redskaber til ledelse af frivillige i praksis – Rie Frilund Skårhøj & Ester Skov Rygaard, 2014

Den ydre motivation, som handler om pisk eller gulerod, kan få den indre motivation sat ud af spillet, eller medvirke til den indre motivation. Denne type motivation kommer af belønninger, som kommer til udefra, og som ofte er kortsigtede og egoistiske, f.eks. ved at tjene flere penge, blive rost, undgå straf, få mere magt eller lignende. Ydre motivationsfaktorer skabes altså udefra og udenfor individets kontrol.

Helt grundlæggende handler motivation således om villigheden til at yde en indsats. En indsats, som ved hjælp af indre og ydre drivkræfter, kan påvirke menneskers adfærd.

## Teorien

For at kunne belyse hvad der motiverer mennesker, der udfører frivilligt arbejde, har jeg valgt at tage udgangspunkt i nogle af de klassiske motivationsteorier, der skelner mellem indre og ydre motivation. Teoriene er valgt, fordi de på hver deres måde kan bidrage til en diskussion af, hvorvidt det primært er indre eller ydre motivation, som er drivkraften hos de frivillige.

Til brug for behandlingen af problemstillingen vil jeg derfor tage udgangspunkt i Maslows behovsteori, som er en meget velkendt teori, men som beskriver den menneskelige natur og adfærd på glimrende vis. McClelland kredser om mange de samme behov som Maslow, men har en anden opfattelse af, hvordan de menneskelige behov opstår og tilfredsstilles. Endelig er Herzbergs 2-faktor teori og forventningsteorien valgt, fordi disse teorier ikke kun ser på de menneskelige, når det handler om at finde drivkraften for menneskers motivation.

## Indholdsteorier og procesteorier

De motivationsteorier, som jeg vil arbejde med i dette projekt, kan opdeles i to hovedgrupper:

- Indholdsteorier (behovsteorier): Maslows behovsteori, McClellands behovsteori og Herzbergs to-faktor-teori
- Procesteorier: Forventningsteori

Indholdsteoriene beskriver, hvad der motiverer, og fokuserer på de kræfter i individet, som sætter gang i og vedligeholder en ønsket adfærd. Indholdsteoriene tager udgangspunkt i, at når de menneskelige behov opfyldes, opnås en tilfredsstillelse (og dermed den ønskelige adfærd).

Procesteoriene beskriver, hvordan individet motiveres, og forsøger at forklare hvorfor og hvordan individet kan styres hen mod en bestemt adfærd.

## Maslows behovsteori

Abraham Maslow (1908 – 1970) var amerikansk psykolog og ophavsmand til den nok mest kendte motivationsteori – behovspyramiden.

Grundtanken i Maslows behovsteori er, at den menneskelige adfærd er styret af behov, nærmere bestemt udækkede behov. Ifølge Maslow, er de udækkede behov styrende for adfærden, fordi individet søger (motiveres af) at få dækket disse udækkede behov.

Der er således to centrale hovedsætninger hos Maslow:

1. Når et behov er tilfredsstillet er det ikke længere et behov
2. Et dækket behov er ikke motiverende

Maslow definerede fem hovedgrupper af menneskelige behov og rangordnede dem. For at understrege niveauforskellene taler man om Maslows behovshierarki eller – pyramide. Pointen er, at individet starter fra bunden og motiveres af at få dækket den første behovskategori.<sup>11</sup> I bunden er de fysiologiske behov, som er nødvendige for fysisk overlevelse. Når disse behov er opfyldt, kan individet gå videre til det andet lag, behovet for sikkerhed og tryghed. Det tredje lag er behovet for at elske, være elsket og høre til, som efterfølges af behovet for social anerkendelse. Selvrealisering i pyramidens top er, ifølge Maslow, det højeste behov.



Figur 2: Maslows behovespyramide - Kilde: [www.denstoredanske.dk](http://www.denstoredanske.dk)

<sup>11</sup> Kilde: HRM Licence to work – Henrik Holt Larsen, 2010

De mest dominerende behov er de fysiologiske behov, som er de behov der skaber en lyst eller trang til det der kan dække behovet, f.eks. sult, tørst, søvn, sex, varme osv. Er alle ens behov udækkede, vil de fysiologiske behov være de stærkeste. Det skyldes, at organismen er domineret af de fysiologiske behov.

Derfor siger Maslow også, at den person, der har sultet igennem lang tid, vil opfatte Utopia, som et sted, hvor der er masser af mad. Ens billede af fremtiden redefineres også: Man vil tro, at hvis blot man kan være sikker på at få mad resten af sit liv, så vil man være lykkelig og ikke have behov for andet.<sup>12</sup>

For os danskere er hverdagen ikke en kamp for at overleve og skaffe mad på bordet, hvorfor de fleste af os har ikke problemer med at få dækket vores grundlæggende fysiologiske behov. For vi har, hvad vi har brug for, hvilket blandt andet sikres gennem vores velfærdssamfund.

Lige sådan er sikkerhedsbehovene dækket i rimeligt omfang i de civiliserede lande, hvorfor disse behov ikke en aktiv motivationsfaktor for langt de fleste mennesker. Sikkerhedsbehovene kan dog pludselig blive aktive motivationsfaktorer, hvis der opstår hændelser, hvor individet føler sig eller er truet. Det var f.eks. behovet for advokaters sikkerhed, der kom i fokus, efter det skyderi der fandt sted i Københavns Fogedret under en skilsmisssag om retten til samvær med et barn, idet der som følge af denne episode naturligt blev stillet spørgsmålstejn ved, om sikkerheden i de danske retslokaler var tilstrækkelig. Normalt vil sikkerhedsbehovet mest komme til udtryk i mindre omfang, som f.eks. ønsket om fastansættelse fremfor et vikariat o. lign.

Maslow påpeger dog også, at mennesket som en del af sikkerhedsbehovet har en tendens til at søge det sikre og det kendte frem for det usikre og ukendte. På samme måde med religion eller filosofi, som også er med til at skabe et sammenhængende, meningsfuldt hele – det er også noget der udspringer af sikkerhedsbehovet.<sup>13</sup>

De sociale behov, eller behovene for tilhørsforhold, udspringer af, at mennesket føler sig ensomt og længes efter relationer i en gruppe eller familie. Udover personlige relationer til familie og venner, nævner Maslow erfa-grupper og andre grupperinger, som udtryk for udækkede behov for

---

<sup>12</sup> Kilde: Motivation – Helle Hein, 2009

<sup>13</sup> Kilde: Motivation – Helle Hein, 2009



kontakt og tilhørsforhold. Sportsklubber, hvor passionen og interessen dyrkes imellem ligesindede er et godt eksempel på, hvordan mennesker søger at få deres sociale behov dækket gennem fælles værdier og samhørighed. I sportsklubberne hersker der ofte et familieagtigt sammenhold med fælles værdier. Et andet eksempel finder man hos banderne, hvor unge mennesker tiltrækkes af "broderskabet", og de øvrige bandemedlemmer på godt og ondt bliver den familie de mangler.

Agtelsesbehovet deler Maslow op i to;

- a. Behovet for selvrespekt, som er agtelsesbehov orienteret mod det indre; præstation, styrke, kompetence, selvsikkerhed og
- b. behovet for anerkendelse, som er agtelsesbehov orienteret mod det ydre; omdømme, prestige, anerkendelse fra andre mennesker, status, opmærksomhed mv.

Endelig er der pyramidens øverste behov, som er behovet for selvaktualisering, eller selvrealisering. Dette behov adskiller sig fra de 4 underliggende behov på den måde, at de 4 første behov udspringer af mangelstilstande, hvilket behovet for selvaktualisering ikke gør. Maslow beskriver behovet for selvaktualisering, som at være tro mod sin natur og gøre det man er bedst til. Selvaktualiseringsbehovet forsvinder ikke og holder op med at dominere organismen, når det dækkes. Tværtimod vil man have mere af det, jo mere det dækkes.<sup>14</sup>

Helle Hein skriver i sin bog "Motivation": "Dette behovsniveau er relativt uselvisk i sin karakter. Hvor de lavere behovsniveauer klart har et egoistisk element (behovet for sult kan kun stilles ved, at man selv spiser!), så rummer selvaktualiseringsbehovet ofte et altruistisk element." Et menneske, der handler ud fra altruisme lader sig bevæge af omsorg for andre menneskers velfærd, modsat egoisme, hvor egen velfærd er det eneste der tæller. Den mest grundliggende form for altruisme, er omsorg for nære slægtninge. Udenfor familien, vil altruisme have bedst grobund i grupper med egenskaber, der svarer til familiens. Det vil sige små grupper med et stabilt medlemskab, som f.eks. sportsklubber.

I og med, at selvaktualiseringsbehovet ikke forsvinder og holder op med at dominere, når det dækkes, men derimod betyder, at man vil have mere af det, jo mere det dækkes, kan man argumentere for, at det altruistiske element i behovet er ganske lille, idet det er et egoistisk ele-

---

<sup>14</sup> Kilde: Motivation – Helle Hein, 2009

ment at ville have mere. På den måde kunne frivilligt hjælpende omsorgsarbejde dybest set være motiveret af et egoistisk behov for beundring, eller for at realisere sig selv, men her er det dog vigtigt at skelne mellem primære og sekundære motiver. *En uselvsk handling bliver ikke selvsk, blot fordi den gør én glad (Joseph Butler)*<sup>15</sup>.

### McClellands behovsteori

David Clarens McClelland (1917 – 1998) var en amerikansk psykolog og ophavsmand til endnu en behovsteori. McClellands behovsteori baserer sig på nogle af de samme antagelser som Maslow, men der er væsentlige forskelle mellem de to teorier. McClellands teori tager særligt afsæt i gruppen af ledere og fokuserer på tre betydningsfulde behov, som ikke rangordnes, men i stedet optræder i en sammenhængende struktur:

- Magtbehov
- Tilhørsbehov
- Præstationsbehov

Det betyder, at der hos McClelland ikke er nogle behov, der skal være dækket før nye opstår – dog vil der altid være et behov, som er mere dominerende end de to andre. McClelland mener desuden, at menneskets behov og styrken af behovene skabes og påvirkes af faktorer som f.eks. opvæksten, kulturel baggrund, ændringer i livsbetingelser, men også af erfaringer med positive og negative konsekvenser af forskellige motiver. Derfor kaldes McClellands behovsteori ofte for "teorien om tillærte behov".<sup>16</sup>

McClellands 3 behov kan sammenholdes med de 3 øverste behov i Maslows behovspyramide. Forskellen på de to teoriers syn på menneskets behov er, at Maslow opfatter de menneskelige behov som instinktive (medfødte), mens McClelland fokuserer på, at menneskets behov opstår over tid og formes af de påvirkninger, som mennesket får gennem omgivelserne.

McClelland tager dermed i betragtning, hvilken situation det enkelte menneske befinder sig i, fordi det er afgørende for, hvordan personen motiveres, hvor effektiv personen er i den konkrete arbejdsfunktion og hvordan personen agerer. McClellands primære metode til at måle styrken af de

---

<sup>15</sup> Kilde: [http://www.denstoredanske.dk/Sprog,\\_religion\\_og\\_filosofi/Religion\\_og\\_mystik/Almen\\_etik/altruisme](http://www.denstoredanske.dk/Sprog,_religion_og_filosofi/Religion_og_mystik/Almen_etik/altruisme)

<sup>16</sup> Kilde: Motivation – Helle Hein, 2009

3 forskellige behov er personlighedstesten *Thematic Apperception Test (TAT)*<sup>17</sup>, der oprindeligt blev udviklet af Henry Murray.

Af de 3 behov interesserer McClelland sig mest for præstationsbehovet, som for McClelland er knyttet til et samfunds økonomiske vækst. Personer med et stort præstationsbehov er tiltrukket af udfordringer og af at tage et personligt ansvar. Personer med et stort tilhørsbehov handler primært ud fra et ønske om at være vellidte og accepterede, mens personer med et stort magtbehov søger indflydelse på andre mennesker og begivenheder.

Det er McClellands opfattelse, at mennesker har en forskellig sammensætning af de tre behov, men et af behovene som regel er dominerende. Selvom ingen af de øvrige motivationsteorier postulerer, at alle motiveres af det samme, er McClellands teori et vigtigt skridt i retning af en forståelse af nødvendigheden af at skelne mellem forskellige motivationsprofiler.<sup>18</sup>

I forhold til præstationsbehovet konkluderer McClelland, at personer med et stort præstationsbehov har brug for feedback. McClelland skelner mellem to former for feedback; følelsesfeedback og opgavefeedback. Hvor personer med et stort tilhørsbehov har brug for følelsesfeedback, som består af anerkendelse, ros og accept, så har personer med stort præstationsbehov brug for opgavefeedback i form af en konkret feedback, der knytter sig til opgaven og præstationen.

Det giver mere tilfredsstillelse at løse opgaven og nå målet, end at modtage ros og anerkendelse, der kræver en troværdighed, kvantificerbar og faktuel feedback (McClelland, 1967).<sup>19</sup>

---

<sup>17</sup> Kort fortalt, består TAT testen af 31 billeder, som testpersonen skal fortælle en historie ud fra.

<sup>18</sup> Kilde: Motivation – Helle Hein, 2009

<sup>19</sup> Kilde: Motivation – Helle Hein, 2009

## Herzbergs to-faktor teori

Frederic, Irving Hertzberg (1923 – 2000), var amerikansk arbejdspsykolog og professor i psykologi og ledelse. Herzberg stræbte efter at indkredse de faktorer i arbejdssituationen, som var forbundet med tilfredshed og utilfredshed. Igennem sin forskning nåede Herzberg frem til, at det er forskellige forhold i en arbejdssituation, der skaber henholdsvis tilfredshed og utilfredshed, at tilfredshed typisk opstår, hvis jobbet har indre kvaliteter, at ydre belønning ikke kan opveje dette, at fravær af tilfredshed ikke er det samme som utilfredshed og omvendt, at fravær af utilfredshed ikke er det samme som tilfredshed.<sup>20</sup> Forhold, der skaber utilfredshed kan således ikke automatisk skabe tilfredshed, hvis de forbedres. Hvis forholdene ændres for at undgå utilfredshed, skaber det ikke tilfredshed, men blot manglende utilfredshed, det vil sige en slags 0-stilling.

Hovedbudskabet i Herzbergs to-faktor teori er, at man må skelne mellem to forskellige motivationsfaktorer, som er *hygiejnefaktorer* og *motivationsfaktorer*.

*Hygiejnefaktorerne* knytter sig til rammerne omkring arbejdet og er den mest hyppige årsag til jobutilfredshed, men hygiejnefaktorerne fører sjældent til jobtilfredshed, eller motivation.

*Motivationsfaktorerne* knytter sig til indholdet i arbejdet, og er primært forbundet med jobtilfredshed.

Et væsentligt element i Herzbergs teori er, at der er vigtigt at forebygge utilfredshed ved hjælp af hygiejnefaktorerne og skabe tilfredshed gennem motivationsfaktorerne. Motivations- og hygiejnefaktorerne supplerer hinanden, men kan ikke erstatte hinanden på lang sigt.

Hygiejnefaktorer kan – kortvarigt – skabe en øget indsats og derved virke motiverende, men på længere sigt vil hygiejnefaktorerne blot flytte den enkelte medarbejders forventningsniveau. Dermed bliver hygiejnefaktorerne til erhvervede rettigheder, som ikke fører til motivation, men til utilfredshed, hvis de fjernes. På den måde kan virksomheden fanges i en spiral, hvor indsatsen hele tiden må øges for, at der ikke skal opstå utilfredshed. Man kan således ikke skabe længerevarende motivation ved at have ekstra gode hygiejnefaktorer. I nogle frivillige organisationer, sender man julekort til de frivillige, som tak for indsatsen det forgangne år. Sådan et julekort, vil i

---

<sup>20</sup> Kilde: HRM Licence to work – Henrik Holt Larsen, 2010

Herzbergs to-faktor teori skulle anses som en hygiejnefaktor, hvorfor der er en risiko for, at det vil kunne føre til utilfredshed blandt de frivillige, hvis julekortene bliver sparet væk.

Igennem sine undersøgelser fandt Herzberg i alt 14 hygiejne- og motivationsfaktorer, som ofte har en så stor en indvirkning på medarbejderes jobtilfredshed og motivation, at det påvirker medarbejdernes adfærd i forhold til deres arbejde.

Hygiejnefaktorer	Motivationsfaktorer
<ul style="list-style-type: none"><li>• Firmapolitik</li><li>• Ledelse</li><li>• Løn</li><li>• Interpersonelle relationer</li><li>• Arbejdsforhold</li><li>• Vækstmulighed</li><li>• Private faktorer</li><li>• Status</li><li>• Jobsikkerhed</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Præstation</li><li>• Anerkendelse</li><li>• Selve arbejdet</li><li>• Ansvar</li><li>• Forfremmelse</li></ul>

Figur 3 – Herzbergs to-faktor-model - (Egen produktion ud fra bogen Motivation af Helle Hein,)

Herzberg fandt også, at der var forskel på, hvordan disse 14 faktorer virkede: Der var nogle faktorer, der hyppigere blev relateret til perioder, hvor medarbejderen havde følt utilfredshed, og der var andre faktorer, der hyppigere blev relateret til perioder med høj tilfredshed. Dette er grundstenen i Herzbergs to-faktor-teori.<sup>21</sup>

Et interessant aspekt i forhold til Herzberg er, at han skelner mellem motivation og bevægelse (movement). Den der ønsker, at den anden bevæger sig er den motiverende, den anden part bevæger sig bare. Man kan sagtens få mennesker til at gøre som man ønsker, f.eks. ved at bruge hygiejnefaktoren løn, men at de gør det samtidig med, at de er motiverede er en helt anden sag.

Ifølge Herzberg er motivation først, når folk agerer ud fra en indre generator og ikke som en reaktion på ydre stimulering! Herzberg bidrager på den måde med en interessant og meget relevant betragtning, som kan bruges, når man taler om motivation blandt frivillige, hvor det i hvert fald ikke er ydre stimulering i form af løn, som motiverer de frivillige.

<sup>21</sup> Kilde: Motivation – Helle Hein, 2009

## Forventningsteori

Den sidste teori, som jeg vil gennemgå i projektet, er forventningsteorien, der er udviklet af den canadiske psykolog og motivations- og ledelsesforsker Victor H. Vroom (1932 – ) og senere udvidet af Porter og Lawler.

Forventningsteorien forsøger at give svar på følgende spørgsmål: Hvad er det, der bestemmer en persons villighed til motiveret adfærd?

Teoriens grundlag er, at en person vil være motiveret til at yde en god indsats, hvis:

- Det forventes, at indsatsen vil medføre et godt resultat
- Det forventes, at resultatet vil medføre en belønning
- Belønningen opfylder et personligt behov, som er af en vis vigtighed for personen.

Teoriens budskab er med andre ord, at vi mennesker både i arbejdssammenhænge og andre sammenhænge vælger at kaste os over de aktiviteter, som sandsynligvis giver os den største nytteværdi.

Motivationen er dermed resultatet af en kalkulation, der har tre elementer, som betinger graden af motivation:

Forventning x Sandsynlighed x Værdi
-------------------------------------

*Forventningen*, er personens forventning til, at indsatsen fører til det ønskede resultat, dvs. at indsatsen vil være succesfuld.

*Sandsynligheden*, er den personlige vurdering af, hvor sandsynlige forskellige belønninger er, som konsekvens af succesfuld opgaveløsning.

*Værdien*, er den værdi den pågældende person tillægger de mulige belønninger. Eksempler på belønninger kan være glæde, tilfredsstillelse (indre belønninger), eller anerkendelse, status og løn (ydre belønninger). Værdifaktoren er således den personlige værdi af de mulige belønninger.

Formlen viser, at hvis bare én af faktorerne har meget lav værdi, så vil den samlede motivation også være lav. I og med frivilligt arbejde ikke indebærer belønning i form af penge, vil frivilliges motivation - ifølge teorien - kun være til stede, hvis der er en positiv sammenhæng mellem anstrengelser, succes og indre belønningsværdier.

Porter og Lawler har bygget videre på Vrooms forventningsteori ved hjælp af tanker fra mange andre motivationsteorier. "På den måde bliver Porter og Lawlers udvidede forventningsmodel en syntese af flere motivationsteorier".<sup>22</sup> Udover forholdet mellem anstrengelser, succes og belønning tilføjer Porter og Lawler, at personens vurdering af om indsatsen fører til en tilfredsstillende præstation påvirkes dels af personens evner (kompetenceniveauet), dels af personens opfattelse af den rolle, personen spiller i arbejdssituationen. For eksempel vil topmotivation ikke nødvendigvis give en toppræstation, hvis ikke kompetencerne er til stede. Den præstation, der kommer ud af indsatsen udmønter sig i indre og ydre belønning, opfattelsen af retfærdig belønning og feedback effekten.<sup>23</sup> Lighed og feedback kommer fra tankerne i procesteorierne, mens påvirkningen af indre og ydre belønninger kommer fra indholdsteorierne.

De indre belønninger er stærkest, mest fremtrædende og har størst indflydelse på motivationen, hvilket også understøttes af Herzberg, som argumenterer for, at indre belønninger påvirker motivation og jobtilfredshed mere direkte end ydre belønninger.

---

<sup>22</sup> Kilde: Motivation – Helle Hein, 2009

<sup>23</sup> Kilde: Organisational Behaviour – Buelens, 2011

## Opsummering af teorien

Helt grundlæggende handler motivation om villigheden til at yde en indsats, som ved hjælp af indre og ydre drivkræfter kan påvirke menneskers adfærd. For frivillige gælder det, at indsatsen er ulønnet, og til gavn for andre end sig selv og nærmeste familie.

Maslow og McClelland mener, at mennesker motiveres af deres behov, og at behovene er ens for alle mennesker. De to teorier adskiller sig dog fra hinanden, idet Maslow ser behovene som medfødte og skelner mellem mangelbehovene, der kun motiverer på kort sigt, og vækstbehovet, der resulterer i motivation og jobtilfredshed på lang sigt. McClelland fokuserer til gengæld på, at menneskets behov opstår og udvikler sig igennem livet, i forhold til de påvirkninger mennesket får fra omgivelserne. Derudover er det McClellands opfattelse, at mennesker har en forskellig sammensætning af de tre behov, men at et af behovene som regel er dominerende.

Herzberg har en anden tilgang til, hvad der motiverer mennesket, idet Herzberg opstiller 14 forskellige faktorer, der især har indflydelse på jobtilfredshed og motivation. Faktorerne kalder Herzberg hygiejne- og motivationsfaktorer. Hygiejnefaktorerne bruges til at forebygge utilfredshed (ydre faktorer, som løn, ledelse, kollegiale forhold, arbejdsforhold, status mm.), mens motivationsfaktorerne bruges til at skabe tilfredshed (indre faktorer, som jobindhold, præstationsmuligheder, ansvar mm.). Ifølge Herzberg påvirker de indre belønninger motivationen mere end de ydre belønninger, og dermed anser Herzberg jobindholdet, som den vigtigste motivationsfaktor.

Forventningsteorien et anderledes syn på, hvad der motiverer mennesket, hvilket kommer til udtryk gennem opfattelsen af, at mennesker har forskellige behov. Dermed forsøger forventningsteorien at give svar på, hvad det er der bestemmer menneskets villighed til motiveret adfærd. I forventningsteorien skelnes der, ligesom hos Herzberg, mellem ydre og indre faktorer, hvor de indre faktorer igen påvirker motivationen mest.

I forhold til projektets problemstilling indeholder motivationsteoriene, som nu er gennemgået, således mange interessante og relevante motiver, der kan forklare frivilliges motivation. Jeg vil senere i projektet relatere motivationsteoriene til resultatet af den kvalitative undersøgelse med henblik på at konkludere, hvorvidt alle eller enkelte af teorierne kan forklare frivilliges motivation.



## Undersøgelsen

Datagrundlaget for dette projekt er spørgeskemaundersøgelsen "Frivilliges motivation". Når jeg har valgt at indsamle data ved hjælp af spørgeskemateknik, er det fordi jeg har ønsket at gøre min undersøgelse så fleksibel som mulig i forhold til de deltagende, da de yder mig en gratis tjeneste. Jeg har derfor udarbejdet et standardiseret spørgeskema, hvor alle respondenter er stillet samme spørgsmål, men med åbne svarmuligheder. Årsagen til, at spørgeskemaet er udarbejdet med åbne svarmuligheder er, at jeg ikke har ønsket at præge respondenternes svar i en bestemt retning, hvilket kan være risikoen, hvis der opstilles lukkede svarmuligheder.

Jeg har primært benyttet de sociale medier Facebook og LinkedIn, som udstillingsvindue for min undersøgelse, hvor jeg har opfordret personer, der udfører frivilligt arbejde, til frivilligt at besvare spørgeskemaet. Enkelte respondenter har dog, efter forudgående aftale, fået spørgeskemaet fremsendt på mail.

Jeg har modtaget 22 fuldstændige spørgeskemabesvarelser fra frivillige, som har delt deres erfaringer med mig, så jeg kan få en forståelse for, hvad det er der gør, at de brænder for det frivillige arbejde de udfører. Undersøgelsens respondenter har i langt de fleste tilfælde besvaret spørgeskemaets spørgsmål med korte udsagn, hvorfor jeg i min analyse foretager en tolkning af disse udsagn for at kunne konstruere respondenternes verden. Respondenternes udsagn udtrykker deres følelser omkring deres frivillighed, hvorfor jeg har fundet spørgeskemateknikken tilstrækkelig relevant for mit projekt. Optimalt set kunne respondenternes besvarelser af spørgeskemaet, have været fulgt op ved uddybende interview. Dette ville imidlertid have ændret på undersøgelsens fleksibilitet i forhold til de deltagende, hvilket som ovenfor nævnt har været mit primære fokus.

Spørgeskemaundersøgelsen ("Frivilliges motivation") er således gennemført bredt blandt frivillige personer, der udfører frivilligt ulønnet arbejde, f.eks. som træner eller bestyrelsesmedlem i idrættens verden, eller som medhjælper på festivaler eller behandlingshjem. Empirien består således af primære kvalitative data, som er indhentet ved hjælp af rundspørgeteknik.

Formålet med spørgeskemaundersøgelsen har blandt andet været at undersøge, hvorvidt de klassiske motivationsteorier kan være med til at belyse, hvad der motiverer mennesker, der laver fri-

villigt arbejde. Derfor er nogle af undersøgelsesspørgsmålene, som respondenterne har besvaret, udarbejdet med udgangspunkt i de motivationsteorier, jeg har valgt at arbejde med i projektet.

På næste side - i tabel 1 – præsenteres en skematisk oversigt over de spørgsmål, som er indeholdt i spørgeskemaundersøgelsen ”Frivilliges motivation”. Undersøgelsens resultat kan også findes i sin helhed i bilag 1 – ”Frivilliges motivation – respondenternes svar.”

Spørgsmål	Teori link
Hvordan blev du frivillig?	
Hvor længe har du været frivillig?	
Hvor meget tid om ugen bruger du på dit frivillige arbejde?	
Hvorfor har du valgt at blive frivillig?	Maslow/McClelland
Hvilke personlige behov får du dækket ved at være frivillig?	Maslow/McClelland
Hvor længe forventer du at være frivillig?	Maslow
Fortæl om en positiv oplevelse/episode i forbindelse med dit frivillige arbejde	Herzberg
Fortæl om en negativ oplevelse/episode i forbindelse med dit frivillige arbejde	Herzberg
Hvilke faktorer motiverer dig i dit frivillige arbejde?	Herzberg
Hvad skaber tilfredshed, når du yder frivilligt arbejde?	Herzberg
Hvad demotiverer dig i dit frivillige arbejde?	Herzberg
Hvad er dine forventninger til det frivillige arbejde? Bliver dine forventninger opfyldt?	Forventningsteori
Hvad er det der gør dit frivillige arbejde til et godt arbejde?	
Hvad gør dit frivillige arbejde mindre godt?	
Hvad er din holdning til følgende udsagn: Du yder et gratis stykke arbejde ved at være frivillig, men du får intet igen?	

Table 1 - Spørgeskemaets link til motivationsteoriene - Kilde: Egen produktion

Som det fremgår af tabellen, er respondenterne, som start på undersøgelsen, blevet spurgt til mere generelle forhold omkring deres frivillige arbejde. For at kunne afgøre, om der er en sammenhæng mellem motivationsteoriene og det der driver de frivillige, er undersøgelsens respondenter derefter blevet bedt om at svare på spørgsmål, som har link til de motivationsteorier, der er gennemgået i projektets teoriafsnit. Afslutningsvis har respondenterne svaret på spørgsmål, som er stillet for at få en forståelse af, hvorfor de frivillige synes, at det frivillige arbejde er godt /mindre godt, samt for at få belyst, hvad det er de frivillige oplever at få ud af deres frivillige arbejde. Jeg har - for overblikkets skyld - grupperet undersøgelsens svar således; Grunde til frivillighed, Behov, Motivation og Forventninger. Nedenfor følger en tolkning af respondenternes svar.

### Grunde til frivillighed

Resultatet af den kvalitative undersøgelse viser, at der er forskellige grunde til, at respondenterne er blevet frivillige. En stor del af respondenterne er blevet frivillige på opfordring til at gå ind i arbejdet, mens andre respondenter er blevet frivillige på grund af deres interesse for en aktivitet/idræt, som de selv har udøvet, eller fordi der er tale om deres børns fritidsinteresse.

Umiddelbart er de fleste respondenter blevet rekrutteret gennem "mund-til-mund-metoden", eller det jeg kalder "det milde sociale pres"<sup>24</sup>, der let opstår, når det handler om at påtage sig en opgave, som ellers ikke ville blive løst.

Der er stor forskel på, hvor længe respondenterne har været frivillige, men langt de fleste har været frivillige i en længere årrække. Ligeledes viser undersøgelsen, at der er stor variation i antallet af timer, som respondenterne bruger på deres frivillige arbejde, men et gennemsnit på omkring 5 timer om ugen er ikke ualmindeligt. Til sammenligning kan oplyses, at det af rapporten "Udviklingen i frivilligt arbejde 2004-2012"<sup>25</sup> fra SFI – Det Nationale Forskningscenter for Velfærd fremgår, at frivillige i gennemsnit anvender 16 timer om måneden på frivilligt arbejde.

---

<sup>24</sup> Vi har vist alle prøvet, at sidde i et rum, hvor tavsheden er larmende, efter spørgsmålet "Nogle frivillige?" er blevet rejst, og alligevel ender det altid med, at der er en nogle stykker der (modvilligt?) melder sig.

<sup>25</sup> Rapporten redegør for resultaterne fra en undersøgelse af udviklingen i danskernes frivillige arbejde fra 2004 til 2012. Undersøgelsen bygger på en repræsentativ survey af den danske befolkning i alderen 16-85 år gennemført i slutningen af 2012 med anvendelse af en metode, som helt overvejende er identisk med en tilsvarende befolkningsundersøgelse gennemført i 2004.

## Behov

Når respondenterne skal svare på, hvorfor de har valgt at blive frivillige, er der især 3 grunde, der går igen i respondenternes svar:

- det sociale aspekt, som det frivillige fællesskab indeholder
- det altruistiske aspekt, da respondenterne ønsker at gøre noget godt for andre, eller gøre en positiv forskel i andres liv. Det kan både være for organisationens brugere eller organisationens overordnede formål.
- det interessebetonede aspekt, hvor forældre til børn, som træner i en idrætsklub, vælger at deltage som frivillige i idrætsforeningens aktiviteter.

I undersøgelsen optræder således udsagn som: "Samværet med andre mennesker og muligheden for udvikling", "Jeg brænder for det jeg laver og vil give nogle unge mennesker nogle fede oplevelser" og "For at hjælpe klubben og opretholde dens eksistens". Som nævnt er der også respondenter, som primært engagerer sig i det frivillige arbejde, fordi deres børns situation kræver det. Disse respondenter besvarer spørgsmålet med udsagn som: "For at være sammen med min søn" og "Hovedsageligt på grund af mit barns deltagelse".

Der kan således siges at være to motiver til at engagere sig i frivilligt arbejde. Det ene motiv er indre styret: "Jeg er interesseret i...." og "Jeg kan lide at arbejde med....", mens det andet motiv er ydre styret: "Hvis mit barn skal deltage, er jeg nødt til at gøre en indsats." Et godt eksempel på et indre styret motiv, finder man hos bloddonorkorpset. I de lande, hvor man betaler bloddonorerne for at give blod, er der ofte færre donorer og samtidig er blodet af dårligere kvalitet. Derfor anbefaler WHO, at bloddonorer skal være frivillige og ubetalte. På den måde vil bloddonernes motiver ikke være ydre styret (af penge), men derimod indre styret, fordi motivet er at kunne hjælpe andre mennesker, og sikre en nødvendig forsyning af livsvigtigt blod. Belønningen er at tjene et højere og vigtigere formål end sig selv. Resultatet af den kvalitative undersøgelse viser, at hovedparten af respondenterne har engageret sig i det frivillige arbejde på grund af indre styrede motiver.

Ulla Habermann, som er forsker og tidligere leder af Center for Frivilligt Socialt Arbejde, beskriver identitet som et motiv til frivillighed, hvor det handler om at have et billede af sig selv som et nyt, aktivt og anerkendt menneske. Frivilligt arbejde kan være med til at skabe et sådant billede og

give mening, identitet og selvagtelse.<sup>26</sup> Den kvalitative undersøgelse viser, at det - i overensstemmelse med Ulla Habermanns beskrivelse - netop er disse indre behov, undersøgelsens frivillige beskriver at få dækket, jf. følgende udsagn: "Får glæden ved at yde noget for andre og være en del af et fællesskab", "Det sociale og mit planlægger-gen", "Møder andre mennesker, oplever glæde og aktivitet" og "Indflydelse og påskønnelse". Særligt er det væsentligt at fremhæve, at flere respondenter giver udtryk for, at det er vigtigt for dem, at tiden bruges på noget, der giver mening for den enkelte. Det er således helt tydeligt, at der er en tæt sammenhæng mellem årsagerne til, at respondenterne er blevet frivillige og de personlige behov, som respondenterne oplever at få dækket gennem deres frivillige arbejde.

I forhold til, hvor længe de adspurgte forventer at være frivillige, er svarerne næsten enslydende, "Altid". Hovedparten af de frivillige har således ikke aktuelle planer om at stoppe. En enkelt respondent udtrykker sig således; "Til jeg stiller træskoene.... Det er virkelig en fornøjelse at være frivillig".

## Motivation

Når respondenterne skal beskrive positive oplevelser/episoder i forbindelse med deres frivillige arbejde, ses det tydeligt, at de positive oplevelser i overvejende grad består af den glæde og anerkendelse, de frivillige bliver mødt med/får fra andre mennesker. De fleste respondenter beskriver helt konkrete situationer, hvor de har oplevet en glæde hos andre, som resultat af deres frivillige indsats. En respondent fortæller således, "I søndags var vi til kamp. Og efter 4 vellykkede kampe var der 5 dejlige 7-årige unger, der angreb mig og væltede mig omkuld i en kæmpe krammer". De frivillige bliver mødt med glæde og taknemlighed, der genererer overskud og lyst hos de frivillige.

"Sure fjæs og negativitet", "Tit er der folk der brokker sig, men som ikke selv er villige til at delta-ge" og "Når det frivillige tager om sig og bliver en pligt", er nogle af de svar respondenterne giver, når de skal fortælle om en negativ oplevelse/episode. I denne situation relaterer respondenterne dermed ikke deres svar til konkrete situationer i samme omfang, som når de positive episoder beskrives. Svarene og beskrivelserne er af mere generelt karakter, og de negative oplevelser/episoder hænger i som oftest sammen med negativitet, utilfredshed og manglende respekt

---

<sup>26</sup> Kilde: De nye professionelle – Bøje Larsen & Helle Hein (red.), 2007

omkring den indsats de frivillige yder. Derudover er følelsen af, at den frivillige indsats kan tage om sig og blive til en pligt, forbundet med negativitet hos de frivillige.

Respondenterne beskriver, at de motiveres når de føler, at de gør en forskel, men derudover føler de sig også motiverede af fællesskabet, glæden og engagementet. Det er helt tydeligt, at glæden og følelsen af anerkendelse, er en væsentlig motivationsfaktor blandt de frivillige. Tilfredsheden opnår respondenterne føler de gør en forskel, gennem ros, anerkendelse, glade mennesker og fællesskabet. Respondenterne demotiveres af dårlig stemning, utaknemmelighed, brok, utilfredshed, eller når deres indsats ikke bliver anvendt og derfor er spildt.

### **Forventninger**

Et stærkt motiv til frivilligt arbejde, er ganske enkelt at hjælpe andre og gøre en positiv forskel, men dermed ikke sagt, at de frivillige ikke selv kommer hjem med et udbytte. Den kvalitative undersøgelse viser, at respondenternes forventninger til det frivillige arbejde hovedsageligt er fællesskab, medmenneskelighed, gensidig respekt, muligheden for at gøre en forskel og glæde. Hovedparten af respondenterne føler, at deres forventninger til det frivillige arbejde opfyldes. En respondent udtrykker sig således, "Hvis mine forventninger generelt ikke bliver indfriet, vil min motivation falde, og jeg vil ikke blive ved med det frivillige arbejde". Når respondenterne stilles overfor udsagnet "Du yder et gratis stykke arbejde ved at være frivillig, men du får intet igen?", viser svarene tydeligt, at de frivillige bestemt oplever at komme hjem med et udbytte. Der er ikke tale om et udbytte af økonomisk karakter, men derimod oplevelser og følelser, der ikke kan måles eller vejes, men som har en stor betydning for de frivillige. Således udtrykker hovedparten af de frivillige, at de får glæde, positive oplevelser, godt kammeratskab og "meget andet, der ikke kan gøres op i penge".

En enkelt respondent har svaret med følgende udsagn: "Forventer at alle i bestyrelsen gør en indsats og deltager i arbejdet. Forventningerne bliver ikke opfyldt". Svaret viser, at der ikke kun er en forventning til den frivilliges egen indsats og resultatet af indsatsen, men der ligger også en forventning til de medfrivillige. Denne holdning støttes op i følgende udsagn "Jeg har en forventning til, at andre i foreningen tager et medansvar for at foreningen kan fungere. Det sker til dels, men ender ofte med, at det er Tordenskjoldssoldater, der smøger ærmerne op". Overordnet udtrykker respondenterne således, at de både har forventninger til deres egen og deres medfrivilliges ind-

sats, men også til at arbejde foregår i en god og positiv atmosfære. Generelt oplever respondenterne, at deres forventninger opfyldes i rimeligt omfang.

## Opsummering af undersøgelsen

Den kvalitative undersøgelse, som består en spørgeskemaundersøgelse gennemført blandt respondenter, der beskæftiger sig med frivilligt ulønnet arbejde, f.eks. som træner eller bestyrelsesmedlem i idrættens verden, eller som medhjælper på festivaller og behandlingshjem. På trods af, at respondenterne er beskæftiget i meget forskellige organisationer, viser resultatet af undersøgelsen, at de frivilliges motiver til det frivillige arbejde er meget ens. Det er hovedsageligt lysten, der driver værket i det frivillige arbejde, men derudover spiller det sociale aspekt en ganske afgørende rolle.

De frivillige, som har deltaget i undersøgelsen oplever generelt, at deres frivillige arbejde giver mening – ikke kun for de frivillige selv, men også for den organisation, eller brugere af organisationen, som det frivillige arbejde foregår i. Gennem det frivillige arbejde oplever de frivillige, at de får nogle oplevelser og noget energi, når de kan se, at deres indsats gør en forskel, og endelig får de mulighed for at arbejde med det, de virkelig brænder for. På den måde får frivillige mulighed for at give og opleve glæden ved at give. Selvom de frivillige yder et stykke ulønnet arbejde, oplever de alle at få noget igen, nemlig glæden fra andre mennesker, kammeratskab, plus på overskudskontoen, tak og anerkendelse.

Med denne tolkning af undersøgelsens resultater, har jeg konstrueret de frivillige respondenters verden, og jeg vil i næste afsnit (Analyse – Hvad motiverer mennesker der laver frivilligt arbejde?) sammenholde resultatet med motivationsteoriene. På den måde vil jeg analysere, i hvilken udstrækning teoriene kan være med til at forklare de frivilliges motivation.



## Analyse - Hvad motiverer mennesker, der laver frivilligt arbejde?

Der findes mange forskellige teoretiske definitioner af, hvad motivation er, og i dagligdagen nok endnu flere, for motivation opfattes og tolkes forskelligt fra menneske til menneske. Det skyldes, at motivation er et resultat af en række psykologiske processer, hvorfor en person måske ikke altid er bevidst om, hvad det præcis er der har ført til, at personen føler sig motiveret i en konkret situation. En person kan befinde sig i en situation, hvor personen virkelig føler sig motiveret, men den præcise anledning til, at situationen er opstået kan personen måske ikke redegøre for. Det er i øvrigt heller ikke sikkert, at personen vil føle sig lige så motiveret, hvis nøjagtig samme situation optræder dagen efter. For motivationen skabes både af menneskets indre psykologiske processer, men også af den kultur og relation, som mennesket befinder sig i. For eksempel kan personen, som dagen før følte sig topmotiveret under løsningen af en opgave, pludselig miste al motivation, når samme opgave dagen efter skal løses sammen med en kollega, som der måske er en dårlig relation til.

Maslow beskriver i sin behovsteori, at det kun er udækkede behov, der kan virke motiverende, fordi alt koncentrerer om det udækkede behov ("For den sultne er Paradis et sted med masser af mad. Lige indtil man er mæt: Så er Paradis noget andet."<sup>27</sup>). Det vil sige, at hvis man spørger en frivillig person, hvad der motiverer personen i det frivillige arbejde, så vil personen, ifølge Maslow, primært svare ud fra personens udækkede behov og ikke ud fra de behov, som personen allerede har dækket.

I den gennemførte undersøgelse, er der ingen af undersøgelsens frivillige, der henviser til, at det er de to nederste behov i Maslows behovspyramide, som de oplever at få dækket gennem det frivillige arbejde. Dette er på ingen måde overraskende, da det umiddelbart må antages, at frivilligt arbejde først bliver aktuelt, når de nederste behov er blevet opfyldt udenfor det frivillige arbejde. Der gives der ingen løn for det frivillige arbejde, hvilket alt andet lige er uundværligt for, at mennesket kan leve. Da det frivillige arbejde er ulønnet, vil løn ikke være en faktor, der medvirker til, at de frivillige fortsætter i et frivilligt arbejde.

---

<sup>27</sup> Kilde: Motivation – Helle Hein, 2009

Sikkerhedsbehovene er på samme måde dækket i rimeligt omfang i de civiliserede lande, hvorfor disse behov heller ikke udgør en motivationsfaktor for langt de fleste mennesker. De to nederste behov er således dækkede og virker derfor ikke motiverende for de frivillige.

Til gengæld peger flere af undersøgelsens frivillige på, at de får deres sociale behov dækket gennem det frivillige arbejde, og i undersøgelsen er der ikke noget der tyder på, at de frivillige vil stoppe i det frivillige arbejde, når deres sociale behov er dækket. Tværtimod er den sociale tilknytning med til at fastholde de frivillige i deres arbejde. Dette er i tråd med professorerne Debbie Haski-Leventhal og David Bargal, som argumenterer for, at der er en klar sammenhæng mellem tilknytningen til de medfrivillige og overvejelserne om at forlade organisationen. Opbygningen af tætte bånd mellem frivillige medarbejdere i en organisation gør, at de frivillige nødtigt vil forlade organisationen, da de ikke vil bryde disse sociale bånd. Dermed er social tilknytning med til at fastholde frivillige medarbejdere.<sup>28</sup>

Det sociale behov er altså en vedvarende motivationsfaktor, hvilket er i strid med Maslows behovsteori, hvor det sociale behov burde mindskes og træde i baggrunden, når det dækkes. Ifølge Maslow burde det sociale behov dermed ikke virke vedvarende motiverende, da det kun er udækkede behov, der kan virke motiverende.

Omvendt gælder det for selvaktualiseringsbehovet, som ifølge Maslow handler om, at være tro mod sin natur og gøre det man er bedst til. I Maslows behovspyramide, hører det at støtte en god sag, ind under selvrealiseringsbehovet, idet man ønsker at gøre noget for andre, men samtidig får det bedre med sig selv. Hermed dækkes både egobehovet og selvrealiseringsbehovet. Mennesker, der ønsker at støtte en god sag, har i Maslows terminologi allerede fået opfyldt alle de underliggende behov. Selvaktualiseringsbehovet forsvinder ikke og holder ikke op med at dominere organisationen, når det dækkes. Tværtimod vil man have mere af det, jo mere det dækkes. I forhold til de frivilliges behov for selvaktualisering, som omfatter anerkendelse, selvtilfredsstillelse og ansvar, vil det ifølge Maslow betyde, at de frivilliges motivation vil afhænge af, at de får mere og mere ansvar, eller mere og mere anerkendelse. Det støttes dog ikke i den kvalitative undersøgelse, at det primært er den evige stræben efter anerkendelse, ansvar og lignende, som er den alt overskyggende drivkraft hos de frivillige.

---

<sup>28</sup> Kilde: Organizational socialization of volunteers: The effect on their intention to remain – Hidalgo, Moreno, 2009

Det må således konkluderes, at frivillige motiveres vedvarende af de sociale behov, også selvom de får dækket deres selvaktualiseringsbehov. Det sociale behov er dermed ikke "slukket" og trådt i baggrunden hos de frivillige, hvilket betyder, at de frivilliges motivation ikke kan siges at ske i et hierarki, som det er anført i Maslows behovsteori.

McClellands 3 behov kan sammenholdes med de 3 øverste behov i Maslows behovspyramide, men hvor Maslow opfatter de menneskelige behov som instinktive, fokuserer McClelland på, at det enkelte menneskes behov opstår over tid og formes af de påvirkninger mennesket får gennem omgivelserne og ifølge McClelland, er der ikke behov, der skal være dækket før nye opstår.

I den kvalitative undersøgelse viser de frivilliges svar, at de særligt motiveres af anerkendelsen og glæden, som de bliver mødet med i det frivillige arbejde. Ifølge McClelland har især personer med et stort tilhørsbehov, brug for følelsesfeedback, som består af anerkendelse, ros og accept, hvorfor det må antages, at undersøgelsens frivillige har et stort tilhørsforhold. Set i forhold til Maslow tilfører McClellands teori dog ikke andre behov, som kan bidrage til yderligere forklaring af frivilliges motivation, hvorfor jeg ikke vil bruge denne teori yderligere i analysearbejdet. Det skal dog nævnes, at teorien umiddelbart understøtter opfattelsen af, at de frivillige motiveres vedvarende af deres sociale behov, idet McClelland netop mener, at behov ikke skal være dækket før nye opstår.

Herzbergs to-faktor teori skelner mellem hygiejne- og motivationsfaktorer, hvor hygiejnefaktorerne knytter sig til noget, der skal være til stede, hvis man vil undgå utilfredshed hos de frivillige, og motivationsfaktorerne knytter sig til noget, der giver lyst til at udføre et stykke arbejde.

I undersøgelsen er de frivillige blevet bedt om at svare på, hvad der demotiverer dem i deres frivillige arbejde, og der peges i den forbindelse på negativitet, manglende opbakning, uklare forventninger og misforståelser, som primære "motivationsdræbere." Overføres Herzbergs to-faktor teori til undersøgelsens frivillige, er de frivilliges hygiejnefaktorer blandt andet opbakning, klare forventninger og struktur. Det er med andre ord disse hygiejnefaktorer, der skal være til stede, hvis man vil undgå utilfredshed blandt de frivillige. Hygiejnefaktorerne er dog ikke tilstrækkelige til at sikre de frivilliges motivation, men er de ikke til stede, mindskes motivationen hos mange af undersøgelsens frivillige.

Motivationsfaktorerne er, som nævnt, knyttet til noget, der giver lyst til at udføre et stykke arbejde. Blandt undersøgelsens frivillige, er det helt tydeligt, at faktorer som fællesskab, den gode stemning, følelsen af at "høre til", glæden, anerkendelse og udfordringer, virker motiverende. Herzberg argumenterer for, at det er de indre motivationsfaktorer, der har den mest direkte indflydelse på motivationen, mere direkte end ydre motivationsfaktorer. En ydre motivationsfaktor kan i relation til de frivillige være en symbolsk gave ved fødselsdag eller et julekort med "tak for indsatsen", mens de indre motivationsfaktorer er noget, der ikke kan måles eller vejes, men som har en stor betydning. Det kan f.eks. være oplevelsen af at gøre en forskel, følelsen af at "høre til", eller at mærke energien, når der skabes en glæde hos andre – som det netop udtrykkes af de frivillige. Set i lyset af svarene fra undersøgelsens frivillige, er det således helt tydeligt, at de frivillige primært drives af indre motivationsfaktorer.

Der er i væsentligt omfang overensstemmelse mellem mange af de motivationsfaktorer, som indgår i Herzbergs to-faktor teori og de faktorer, der motiverer de frivillige. Imidlertid er der uoverensstemmelse i hygiejnefaktorerne, idet undersøgelsens frivillige betragter det sociale og fællesskabet som en motivationsfaktor, hvilket strider mod Herzberg, der i hans teori betragtede interpersonelle relationer, som en hygiejnefaktor. Herzbergs to-faktor teori kan således ikke anvendes direkte på frivillige, hvilket umiddelbart skyldes, at teorien ganske enkelt ikke er tilpasset frivillige medarbejdere.

Forventningsteoriens grundlag er, at en person vil være motiveret til at yde en god indsats, hvis:

- Det forventes, at indsatsen vil medføre et godt resultat
- Det forventes, at resultatet vil medføre en belønning
- Belønningen opfylder et personligt behov, som er af en vis vigtighed for personen.

Når forventningsteorien anvendes i forhold til frivillige, vil det betyde, at den enkelte frivillige, som menneske, vil møde med en forventning om, at dennes indsats i det frivillige arbejde, vil føre til et ønsket resultat. Den frivillige, vil foretage en personlig vurdering af, hvor sandsynligt det er at opnå en belønning – en belønning, som vel og mærke har en værdi for den frivillige. For at forventningsteorien skal kunne anvendes på frivillige, skal den frivillige med andre ord komme med en forventning til det frivillige arbejde. I den kvalitative undersøgelse udtrykker de frivillige i overvejende grad, at de har forventninger til både egen men også andres indsats i det frivillige arbej-

de, samtidig udtrykker de også forventninger om at kunne gøre en forskel. De frivillige har således en forventning om, at deres indsats, vil kunne lede til tilfredsstillelse både for dem selv og for andre. Der er en enkelt frivillig, som umiddelbart ikke har mange forventninger til det frivillige arbejde. Ifølge forventningsteorien, vil denne manglende forventning have indflydelse på den frivilliges indsats, i og med den frivillige umiddelbart ikke vil kunne se en sammenhæng mellem indsats, resultatet og belønningen. I og med hovedparten af de frivillige udtrykker, at de har forventninger til det frivillige arbejde, vil det være udgangspunktet for den videre analyse.

For at opnå motivation, skal de frivillige opleve eller føle en sammenhæng mellem deres anstrengelser, succes og belønning. Belønningen kan bestå i en indre belønning og/eller ydre belønning. Det vil sige, at motivationseffekten opnås, når den frivillige yder en arbejdsindsats, som fører frem en god arbejdspræstation, der udløser ydre og/eller indre belønninger hos den frivillige. Det er i den forbindelse interessant at holde sig for øje, at det er de indre belønninger, der er stærkest, mest fremtrædende og har størst indflydelse på motivationen, hvilket også understøttes af Herzberg.

I det seneste årti - og især for unge - er det blevet mere betydningsfuldt at få noget konkret ud af det frivillige engagement. Mange organisationer forsøger at opfylde dette behov ved at tilbyde frivillige kompetenceopbyggende aktiviteter. Tilbuddene er ikke kun for de frivilliges skyld, men bliver en win-win-situation for både organisationen og de frivillige. De frivillige får kompetencer, som de kan bruge enten personligt eller til at skrive på deres CV, og organisationen får mere kompetente frivillige.<sup>29</sup> Når det handler om at kunne skrive noget på sit CV, taler man om ydre belønning, som netop "what's in it for me" generationen vægter meget højt. Relateret til forventningsteoriens formel, vil den frivillige være villig til at gøre en indsats så længe der er noget at skrive om på CV'et. Andre eksempler på ydre belønninger er gavekort, blomster, vin, kurser, økonomiske fordele (f.eks. rabataftaler i sportsbutikker) eller fribillet til en festival. Fælles for disse ydre belønninger er, at de ofte koster frivillige organisationer penge – hvilke der som regel er mangel på.

I den kvalitative undersøgelse, kan der ikke findes belæg for at fastslå, at det er de ydre belønninger, der driver de frivillige, idet ingen af de frivillige har nævnt, at de har en forventning om at modtage eksempelvis gaver, kurser eller erfaringer, som tager sig godt ud på deres CV. Til gengæld

---

<sup>29</sup> Kilde: Artikel: Motivation og frivillighed går hånd i hånd! - [www.frivillighed.dk](http://www.frivillighed.dk)

viser den kvalitative undersøgelse, at det er oplevelser eller følelser, som fællesskab, medmenneskelighed, gensidig respekt, muligheden for at gøre en forskel og glæde, de frivillige forventer at opnå gennem det frivillige arbejde. Det betyder, at de frivillige motiveres, hvis der er en positiv sammenhæng mellem deres anstrengelser, succes og deres indre belønningsværdier.

I forhold til de frivilliges motivation, er essensen af forventningsteorien dermed, at de frivilliges handlinger, bestemmes af deres forventninger om at en bestemt handling fører til et bestemt resultat. Det har altså afgørende betydning for de frivilliges motivation, at de kan se værdi i resultatet af deres indsats og se at deres indsats bliver anvendt. Hvis de frivillige oplever, at deres indsats nytter, skaber glæde og blive anvendt, vil det føre til motivation. Forventningsteorien kan på den måde bidrage til en forklaring af, hvad der motiverer mennesker, der laver frivilligt arbejde.

## Sammenfatning og konklusion

*"Jeg tænker tit på, hvad det er, der gør, at nogle mennesker fremstår fulde af energi og med masser af overskud og ressourcer. De er gode til at se de positive sider ved andre og ved livet i almindelighed. De har mod på det meste og elsker at prøve nyt. Den slags menneske kommer bedre gennem livet end de, som er skeptiske og negative over for det meste.*

*Jeg tror, de mennesker er gode til at finde mening med deres liv og hverdag. Måske fordi de udlever de værdier, de selv har som mennesker, og er en del af en virksomhed eller en familie, som de kan forholde sig til og dele værdier med."*

Sådan skriver Ulrik Wilbek i indledningen til sin bog *Motivation i medvind & modvind*, og jeg synes, at det er et meget passende oplæg til min konklusion på dette projekt.

Hvorfor?

Fordi resultatet af dette projekt, efter min opfattelse, viser, at det lige netop er dét, der er drivkraften hos de frivillige – de udlever de værdier, de selv har som mennesker, og er en del af et fællesskab, som de kan forholde sig til og dele værdier med.

Analysen af, hvad der motiverer mennesker, der laver frivilligt arbejde, har således belyst, at en række af de klassiske motivationsteorier ikke er tilpasset frivillige medarbejdere, og derfor ikke kan anvendes direkte, når man skal beskrive frivilliges motivation. En af grundene hertil er, at det sociale aspekt udgør en vedvarende motivationsfaktor for de mennesker, der udfører frivilligt arbejde, idet der ikke er noget der tyder på, at de frivillige forlader deres frivillige job, når deres sociale behov er dækket. Det kan således konkluderes, at de frivillige motiveres vedvarende af de sociale behov, også selvom de får dækket deres selvaktualiseringsbehov. Det betyder, at de frivilliges motivation ikke sker i et hierarki, som det er anført i Maslows behovsteori.

McClelland mener modsat Maslow, at et behov ikke skal være dækket før nye opstår. Set i forhold til Maslow indeholder McClellands teori dog ikke yderligere behov, som kan forklare frivilliges motivation, hvorfor denne teori ikke umiddelbart kan tilføje nyt i forhold til at forklare frivilliges motivation.

Der er i væsentligt omfang overensstemmelse mellem mange af de motivationsfaktorer, som indgå i Herzbergs to-faktor teori og de faktorer, der motiverer de frivillige. Imidlertid er der uoverensstemmelse i hygiejnefaktorerne, idet undersøgelsens frivillige betragter det sociale og fællesskabet som en motivationsfaktor, hvilket strider mod Herzberg, der i hans teori betragter interpersonelle relationer, som en hygiejnefaktor.

Jeg må således på baggrund af min analyse konkludere, at Maslow, McClelland og Herzbergs teorier er ikke tilpasset frivillige medarbejdere og derfor ikke kan anvendes direkte, når man skal beskrive frivilliges motivation. Fælles for disse 3 teorier er, at det er indholdsteorier, som tager udgangspunkt i, at når de menneskelige behov opfyldes så opnås en tilfredsstillelse og dermed ønsket adfærd. Denne fokusering på menneskelige behov kan således ikke stå alene, når det handler om motivation af frivillige.

Essensen af Victor Vrooms forventningsteori er, at menneskers handlinger, bestemmes af menneskets forventning om, at en bestemt handling fører til et bestemt resultat. Det har altså afgørende betydning for et menneskes motivation, at der er værdi i resultatet af en handling, og kun hvis mennesket oplever, eller føler en værdi, vil det fører til en handling.

For de frivillige er det er hovedsageligt er lysten, der driver værket, men udsagn, som jeg finder min motivation når

- jeg oplever at tingene giver mening, at der er et vigtigt formål med det jeg gør
- jeg har medbestemmelse og selv kan vælge hvordan jeg engagerer mig
- jeg ved, at jeg har de evner og de redskaber jeg skal bruge
- jeg oplever at tingene lykkes

afslører, at de frivillige netop oplever eller føler en værdi af deres handlinger. Dermed kan man sige, at de frivillige drives af, at de kan identificere sig med deres frivillige arbejde, og hvis de frivillige ikke oplever, at deres indsats giver mening på et højere eller dybere niveau, er der ingen motivation.



De frivillige modtager indre belønninger, som er belønninger, der giver den frivillige oplevelsen af glæde, tilfredsstillelse og målopfyldelse, når de engagerer sig i det frivillige arbejde. På den måde oplever og føler de frivillige, at deres indsats nytter, skaber glæde og blive anvendt og dét fører til motivation. Forventningsteorien kan således bidrage til en forklaring på, hvad der motiverer mennesker, der laver frivilligt arbejde. En respondent i den kvalitative undersøgelse udtrykker det således: *"Hvis mine forventninger generelt ikke bliver indfriet, vil min motivation falde, og jeg vil ikke blive ved med det frivillige arbejde"*. Forventningsteorien kan dermed, som procesteori bidrage til en forståelse af, hvordan de frivillige motiveres, samt hvorfor og hvordan de frivillige styres hen mod en motiveret adfærd.

Når mennesker, der udfører frivilligt arbejde beslutter at engagere sig, ligger der således altid bevidste eller ubevidste motiver bag. I det frivillige arbejde drives motivationen ikke, som på det lønnede arbejdsmarked, af økonomiske behov, men derimod af oplevelser eller følelser som fællesskab, medmenneskelighed, gensidig respekt, muligheden for at gøre en forskel og glæde. Det betyder, at de frivillige motiveres, hvis der er en positiv sammenhæng mellem deres anstrengelser, succes og deres indre belønningsværdier. For frivillige handler det altså om, at den indre motivation er den primære drivkraft for de frivilliges motivation, og belønningen er den tilfredsstillelse det er at tjene et højere formål end sig selv.

## Perspektivering

Umiddelbart har det arbejde en læge, advokat, revisor eller kontoransat udfører ikke ret meget at gøre med det arbejde den frivillige fodboldtræner laver kvit og frit et par aftener om ugen, hvorfor antagelsen må være, at der er stor forskel på, hvad det er der motiverer den professionelle og den frivillige.

Alligevel samler en stor del af interessen indenfor HR-området sig i dag om det, der populært kaldes for "det hele menneske". Inspirationen kommer ikke mindst fra Maslows forestilling om det selvaktualiserende menneske (Maslow 2000; Bovbjerg, 2001). Forestillingen om det hele menneske bliver typisk formuleret i vendinger som disse:

"Flertallet af danskere brænder for at give den en ekstra tand på jobbet, når blot de oplever deres arbejde som meningsfyldt.... Man vil have, at virksomheden understøtter den identitet, man søger" (Mandag Morgen, 2002, s. 34).<sup>30</sup>

På det danske arbejdsmarked føler flere og flere danskere sig stressede, og har svært ved at finde motivationen til de mange arbejdsopgaver. Mange arbejdspladser er helt klar over situationen og arbejder målrettet med organisationens værdier, arbejdskultur og forsøger, at tage hensyn til den enkelte medarbejders behov.

De fleste af medarbejdere trives bedst i arbejdet, når de føler sig værdifulde både for kollegaer og for hele organisationen. Medarbejderne vil gerne have en oplevelse af, at de gør en forskel, og at andre oplever, at de gør den forskel. Så måske er der noget de professionelle kan lære af de frivillige, og det er måske dét erhvervslivet har indset, når de efterligner de frivillige foreninger og opretter medlemsklubber, indfører selvstyrende arbejdsformer, men også gerne indgår i sponsor-samarbejde for en god sag.

For forestillingen om det hele menneske bygger på en sammenhæng mellem motivation og identitets- og meningsdannelse. Identitetsdannelsen bliver en forudsætning for følelsen af engagement. Hvis det ikke giver mening på et højere eller dybere niveau, er der ingen motivation. I modsætning til motivationsteorierne, der peger på et "(ud-)bytte" for medarbejderen (som en del af arbejdet og dets vilkår), så handler identitetsperspektivet på motivation om, at arbejdet og arbejdspladsen

---

<sup>30</sup> Kilde: De nye professionelle – Bøje Larsen & Helle Hein (red.), 2007

giver mulighed for, at den enkelte kan danne sig en værdifuld selvforståelse og/eller en andel i positive værdier.<sup>31</sup>

Der mangler ikke motivationsundersøgelser på arbejdspladserne, for alle ønsker de motiverede medarbejdere, der er effektive og klar til udvikling og forandring. Alligevel er det så svært at finde netop dét der motiverer den enkelte medarbejder på den lange bane, hvilket sandsynligvis skyldes, at motivation er svært at måle på. Men når det kommer til stykket handler det måske "bare" om, at vi som mennesker har brug for at have et billede af os selv som nyttige, aktive og ikke mindst anerkendte mennesker, og det er vel næppe forbeholdt det frivillige arbejde, at finde vejen til at inspirere og motivere medarbejdere på en måde, som skaber mening, giver identitet og selvagtelse og gør det klart, hvorfor man gør, hvad man gør.

---

<sup>31</sup> Kilde: De nye professionelle – Bøje Larsen & Helle Hein (red.), 2007

## Kilder

### Litteratur:

Den skinbarlige virkelighed – Ib Andersen, 2008

Den gode opgave – Lotte Rienecker & Peter Stray Jørgensen, 2014

Produktion af viden – Peter Nielsen, 2009

Motivation – Helle Hein, 2009

HRM Licence to Work – Henrik Holt Larsen, 2010

Organisational Behaviour – Marc Buelens m.fl., 2011

Nye redskaber til ledelse af frivillige i praksis – Rie Frilund Skårhøj & Ester Skov Rygaard, 2014

Frivillig koordinering – Frederik C. Boll m.fl., 2012

Uden englevinger – Lene Møller Jørgensen, 2010

Ledelse af frivillige - en håndbog – Rie Frilund Skårhøj & Dorte Kappelgaard, 2011

De nye professionelle – Bøje Larsen og Helle Hein (red.), 2007

Motivation i medvind og modvind – Ulrik Wilbek, 2014

Frivilligt arbejde – Den frivillige indsats i Danmark – Publikation fra SFI<sup>32</sup>, 2005

Den frivillige sektor i Danmark – omfang og betydning – Publikation fra SFI, 2006

Udviklingen i frivilligt arbejde 2004-2012 – Publikation fra SFI, 2014

---

<sup>32</sup> SFI – Det Nationale Forskningscenter for Velfærd

**Artikler:**

Motivation og frivillighed går hånd i hånd! - Ellen Margrethe Dahl

Organizational socialization of volunteers - Hidalgo, Moreno 2009

Vil du være frivillig? Så prøv det nye frivilligjob.dk! – [www.frivillighed.dk](http://www.frivillighed.dk)

Frivilligt arbejde - Af journalist Lousin Hartmann og cand.mag. Ester Skibsted Holm, iBureau-et/Information, 2013

**Hjemmesider:**

[www.frivillighed.dk](http://www.frivillighed.dk)

[www.onlinelibrary.wiley.com](http://www.onlinelibrary.wiley.com)

[www.frivilligjob.dk](http://www.frivilligjob.dk)

[www.DenStoreDanske.dk](http://www.DenStoreDanske.dk)

<http://videnskab.dk/kultur-samfund/hvad-er-socialkonstruktivisme>

[www.leksikon.org](http://www.leksikon.org)

[www.faktalink.dk](http://www.faktalink.dk)

## Bilag

Bilag 1: "Frivilliges motivation" – respondenternes svar