

# BAGGRUNDEN

## Velkommen

*Specialet spæde start tog form i vinteren 2009, hvor en almindelig vagt på studenterjobbet hos Nordjyske Medier åbenbarede det, der skulle vise sig at blive omdrejningspunktet for et intenst speciale-forløb.*

*Vagten på Nordjyske sluttede som sædvanligt af med at morgendagens avishistorier skulle lægges på Nordjyske.dk – mediehusets hjemmeside. En hurtig gennembladrning af avis-artiklerne viste de sædvanlige historier: et trafikuheld på A45, et rockeropgør i Nørresundby, en succesfuld nordjydes fortælling og en uge med regn forude. Ikke noget der som sådan fangede undertegnede interesse synderligt. Men så faldt øjnene på en interessant overskrift: 'Frivilligt arbejde i arbejdstiden gavner alle'. Da jeg har en stor personlig interesse i frivilligt arbejde, kunne jeg ikke undgå at læse videre om den såkaldte 'corporate volunteering' trend, hvor medarbejdere i virksomheder laver frivilligt arbejde i arbejdstiden – i samarbejde med frivilligorganisationerne, men betalt af virksomheden.*

*De efterfølgende dage kredsede tanker om denne corporate volunteering tendens. Jeg surfede lidt på nettet og fandt hurtigt ud af, at flere danske virksomheder allerede havde fået øjnene op for corporate volunteering tendensen og dennes gevinster for virksomheden og dens medarbejdere. Men jeg havde brug for at vide mere om emnet, og tog derefter kontakt til Anders La Cour, forsker på Copenhagen Business School, som har beskæftiget sig en del med emnet. Efter et par dages e-mail korrespondance, modtog jeg en invitation til at komme med på en konference om Corporate Volunteering på CBS, hvor virksomheder, frivilligorganisationer samt forskere fra hele landet var repræsenteret. Jeg tog med til konferencen og efter syv intense timer, hvor forskningsfeltet samt virksomheders og organisationers praktiske erfaring med corporate volunteering blev udfoldet på alle tænkelige måder, lå specialets problemstilling pludselig meget klar.*

*På konferencen kom det således frem, at selvom de virksomhedsfrivillige i stigende grad indgår som en del af frivilligorganisationernes arbejde, findes der på nuværende tidspunkt ingen egentlig politik eller 'strategi' i forhold til de virksomhedsfrivillige. Og det på trods af, at der for det første kommer flere og flere virksomhedsfrivillige til. For det andet, at frivilligorganisationerne i høj grad udvikler og justerer frivilligstrategier i forhold til organisationernes 'almindelige' (ulønnede) frivilligstab.*

*Flere af frivilligorganisationerne gav således udtryk for, at de virksomhedsfrivillige var en slags udefineret gruppe af frivillige, som man i frivilligorganisationerne ikke har nogle klare rammer og strategier for. Og samtidigt blev der givet udtryk for, at dette var noget man på sigt blev nødt til at tage hånd om, så fald corporate volunteering tendensen for alvor vinder indpas i Danmark. Ikke mindst fordi de virksomhedsfrivillige udgør en ressourcestærk kapacitet for frivilligorganisationerne, og derfor ville være yderst nyttige sat få indarbejdet strategisk i organisationernes frivilligarbejde.*

*Med andre ord: frivilligorganisationerne oplever i stigende grad et behov for at få defineret den nye gruppe frivillig – 'de virksomhedsfrivillige' – og få disse strategisk integreret i organisationernes frivilligarbejde.*

*Dette interessante indblik i frivilligorganisationernes perspektiv på corporate volunteering tendensen, fostrede derfor spørgsmålet: kunne man undersøge virksomhedsfrivilligheden nærmere og herigennem komme med nogle inputs til, hvordan frivilligorganisationer kan forholde sig i den strategiske integration af de virksomhedsfrivillige i organisationernes arbejde? Som vi senere skal se, anvender virksomhederne allerede corporate volunteering samarbejdet med frivillig-organisationerne i strategisk øjemed. Men kunne det tænkes at frivilligorganisationerne ligeledes kunne anskue virksomhedsfrivilligheden strategisk? Og i så fald – hvilken viden om de virksomhedsfrivillige ville dette kræve? Disse spørgsmål danner således udgangspunkt for nærværende speciale. Go læselyst!*

## AFSÆTTET

### Specialets emnefelt

Før specialets fokus præciseres, skal vi først se lidt nærmere på specialets overordnede emnefelt. Indeværende afsnit har således til formål at introducere specialets overordnede emnefelt – Corporate Social Responsibility – samt specialets specifikke emnefelt: Corporate Volunteering. Først følger en kort introduktion til CSR begrebet<sup>1</sup>, dernæst bevæger vi os ind på den gren af CRS, der betegnes Corporate Volunteering – herunder Corporate Volunteering tendensens udvikling og udbredelse i Danmark. Ligeledes præsenteres lidt af den eksisterende forskning, der findes på området.

Afsnittet har således til hensigt at præsentere specialets afsæt og herigennem nå frem til hvor specialet placerer sig i forhold til dette.

### **Fra økonomisk producent til social aktør**

*'The business is business for the business'* - er en helt klassisk måde at tænke forretning og virksomheds-drivelse på og er stadig grundtanken i langt de fleste virksomheder, der er drevet af den økonomiske rationalitets logik. Det handler – simpelt sagt - om sorte tal på bundlinjen og økonomisk succes i konkurrencen med andre virksomheder i branchen.

Men et stigende antal virksomheder skeler til filantropien, og forretningsførelse handler i stigende grad om mere end blot at kunne fremvise økonomisk overskud og at stå stærkt i den økonomiske konkurrence.

For de fleste danske virksomheder handler forretning i dag også om at føre *ansvarlig* forretning, og af samme grund skeler flere virksomheder til filantropien i forsøget på at indfri dette aspekt af

---

forretningsførelsen. Med andre ord; dét at gøre en forskel i samfundet og 'doing good and doing right' er i dén grad kommet på mode – også hos de danske virksomheder. (Morsing & Beckmann, 2006:15)

At virksomheder på den måde 'blander' almindelig virksomhed-praxis med et (socialt) engagement (i samfundet) er ikke noget nyt. Corporate governance, corporate citizenship, business ethics og sustainability er alle begreber, der dækker over virksomhedens sociale eller samfundsmæssige engagement (Blowfield & Murray, 2008; 12) Samlebetegnelsen for alle disse aktiviteter er Corporate Social Responsibility (CSR). CSR –social ansvarlighed – har været praktiseret af virksomheder gennem en årrække og er gået fra at være en slags idealistisk idé hos de store, agenda-sættende virksomheder til at blive en alment integreret del af adskillige virksomheders forretningspraxis. Således synes et stigende antal virksomheder at indarbejde social ansvarlighed i virksomhedens profil og CSR er blevet et alment anvendt og anerkendt forretnings-princip. Den danske regering lavede i maj 2008 en handlingsplan for CSR, og som følge heraf, skal større danske virksomheder beskrive deres arbejde med CSR i virksomhedens årsrapport. Med andre ord: den sociale ansvarlighed er blevet et grundvilkår for flere virksomheders eksistens (Christensen et al 2007:4, "Firmaer skal vise socialt ansvar").

### **Hvorfor CSR?**

Mette Morsing, lektor og leder af Center for Corporate Values and Responsibility ved Copenhagen Business School (CBS) peger på at både politikere, NGOer og forbrugere kræver social ansvarlighed af virksomhederne. De vil se dokumentation for at virksomhederne opfører sig 'ordenligt' både lokalt, men også når de opererer internationalt – især i udviklingslande. Derfor har mange virksomheder indarbejdet social ansvarlighed som en del af deres corporate brand.(Christensen et al. 2007: 4-9).

Og det er der flere forretningsmæssige grunde til. Danske virksomheder, der forstår at integrere CSR-hensyn i deres kerneaktiviteter og kommunikation, vil stå bedre i såvel den internationale som den nationale konkurrence om de rigtige medarbejdere, kunder og investorer.

I dag kræver stadigt flere kritiske interessenter, at virksomhederne agerer som en social legitim aktør i samfundet. Derfor er det vigtigt for virksomhederne, at de integrerer CSR i deres brand og i deres risiko-håndtering. Hvis de ikke gør det, risikerer de at blive angrebet af såvel ngo'er, politikere såvel som kritiske journalister og andre potentielle stakeholders (Morsing Beckmann, 2006:135-156)) Virksomheders sociale ansvarlighed har således stor indflydelse på virksomhedernes omdømme, som er forudsætningen for at overleve i den globale konkurrence.

Mange virksomheder indfører en såkaldt 'tredje bundlinje' i regnskabet – som dokumentation for tiltagene. Grundene hertil er ikke altid lige gennemsigtige. Søgaard og Pedersen argumenterer for, at virksomheders fokus på den sociale ansvarlighed, ikke skal ses som udtryk for, at virksomhederne er blevet etiske for etikken skyld, men i højere grad er et udtryk for økonomiske og strategiske rationaler. Det er en måde, hvorpå man kan øge sin kapital på et stadig mere konkurrencepræget marked.(Søgaard og Pedersen, 2007: 328).

CSR er som nævnt ikke nyt fænomen, men en tendens der vinder indpas på flere og flere platforme i virksomheder, også i lille Danmark. Og hvor virksomheders CSR aktiviteter tidligere var centreret omkring ansvarlig produktion, finansielle donationer og lign. har CSR trenden nu også gjort indhug på medarbejderniveauet i de danske virksomheder. Corporate Volunteering – eller Employee Volunteering som det også benævnes<sup>2</sup> – er således ét af de nyeste skud på CSR stammen. Som en del af CSR udviklingen er strategisk filantropi kommet på dagsordenen hos flere virksomheder i Danmark. Hvor traditionel filantropi er virksomheders donation af penge til velgørende formål, bygger strategisk filantropi på en tankegang om at skabe synergi mellem forretningen og modtageren af donationen ("Den nye form for fryns").

Virksomhederne ønsker dermed at gå væk fra en 'checkbog-tankegang' og i højere grad beskæftige sig med hvordan csr-tiltagene kan skabe mere værdi for virksomheden, modtageren og medarbejderne. Corporate Volunteering er netop hvad der kan betegnes strategisk filantropi ('Filantropi. Frivilligt arbejde – i arbejdstiden?').

### **Corporate Volunteering - CSR implementeret i praksis**

Corporate Volunteering stammer oprindeligt fra Storbritannien, men i Danmark er fænomenet – som nævnt - relativt nyt. Dog findes der allerede en række private danske virksomheder, der har implementeret elementer af Corporate Volunteering og i starten af 2009 lancerede Odense Kommune så Danmarks første kommunale Corporate Volunteering program- 'I en god sags tjeneste'.

Men hvad er det her Corporate Volunteering så for noget?

Corporate Volunteering går kort fortalt ud på, at virksomheder 'udlejer' medarbejdere – og dermed arbejdskraft – til frivilligt arbejde, det værende sig i allerede etablerede hjælpeorganisationer funderet på frivillig-aktiviteter såsom Care Danmark, Dansk Røde Kors, Mødrehjælpen m.fl. eller som frivillig arbejdskraft i de lokale sportsklubber, frivillig bogholder eller noget helt tredje. Medarbejderen får altså løn for at udføre frivilligt arbejde ikke af frivillig-organisationen, men af den virksomhed medarbejderen er ansat i. Der er altså tale om betalt frivillighed - eller som det vil blive betegnet i nærværende speciale: *virksomhedsfrivillighed*.<sup>3</sup>

Overordnet set findes der to måder hvorpå en virksomhed kan integrere Corporate Volunteering: add-on-modellen samt den strategisk integrerede model (Frivillig 87, 2007:9)

I add-on-modellen deltager virksomheden – groft sagt - i mere eller mindre 'vilkårlige' projekter hos 'vilkårlige' frivilligorganisationen. Projekterne behøver således ikke have nogen direkte relation til virksomhedens produkt eller kerneydelser.

---

<sup>2</sup> I dette speciale anvendes betegnelsen 'Corporate Volunteering'

<sup>3</sup> 'Virksomhedsfrivillighed' er ikke direkte svarende til en dansk oversættelse af Corporate Volunteering-begrebet, men betegnelsen 'virksomhedsfrivillighed' anvendes dog som primær-betegnelse for en virksomheds medarbejders frivillige engagement i arbejdstiden, altså den betalte frivillighed. Betegnelsen 'virksomhedsfrivillighed' anskues således blot som 'betalt frivillighed', mens Corporate Volunteering samt Employer Volunteering begreberne anskues som værende det strategiske CSR tiltag som virksomhedsfrivilligheden er et udtryk for.

Omvendt, i den strategisk integrerede model, udpeger virksomhederne frivilligorganisationer og disses indsatsområder efter hvordan disse passer ind i virksomhedens produkt-portfolio eller videre forretnings-udvikling. Dette giver således virksomheden mulighed for at opnå mere af samarbejdet end blot branding-værdien<sup>4</sup>, men ligeledes få tilført innovation i form af nye ideer til produktudvikling og lignende. En nærmere præsentation af de to modeller vil blive udeladt her, blot skal det konstateres, at virksomheder altså både kan bruge Corporate Volunteering i branding – og image øjemed såvel som innovations øjemed og har således mulighed for at integrere en corporate volunteering praksis på flere måder.

### **Hvorfor Corporate Volunteering?**

Kigger man sig lidt omkring i det danske medie- og forsknings-landskab, er der allerede flere, der har beskæftiget sig med corporate volunteering tendens mange fordele og ulemper. Generelt set, bliver tendensen fra flere side opfattet som et fantastisk (csr)koncept for virksomheden og med store gevinster for virksomhedens medarbejder samt de frivillige organisationer, som virksomheden samarbejder med. Men hvad er det helt præcis der gør at Corporate Volunteering fra flere sider bliver beskrevet som et win-win fænomen? Gevinsten ligger, ifølge parter i allerede etablerede Corporate Volunteering samarbejder, både hos medarbejderen i form af større arbejdsglæde, hos frivilligorganisationen i form af øget tilgang af nyttefulde og ressourcestærke faglige kompetencer såvel som hos virksomheden i form af gladere – og mere engagerede - medarbejdere, et styrket image samt øgede muligheder for risikohåndtering (Frivillig 87, 2007:3-11) Partnerskaber mellem virksomheder og frivillige organisationer giver således muligheder for begge parter. De frivillige organisationer kan benytte sig af ikke blot virksomhedernes økonomiske midler, men også af deres faciliteter, viden og specialistkompetencer. Gevinsten for frivilligorganisationerne er således, at de kan få frigivet flere ressourcer til deres projekter samt få styrket deres relationer til erhvervslivet.(Frivillig 87, 2007) Omvendt kan virksomhederne styrke deres omdømme, interessentrelationer, tiltrække den velkvalificerede arbejdskraft – og i sidste ende øge deres konkurrencekraft og indtjeningsmuligheder. Gevinsten for virksomhederne er således motiverede og tilfredse medarbejdere, styrket image og øget evne til at tiltrække arbejdskraft. Derudover er der for virksomhederne gevinster i form af kompetenceudvikling (inden for eksempelvis teamwork, planlægning, kommunikation og projektledelse), medarbejderloyalitet (de frivillige medarbejdere er virksomhedens (sociale) ambassadører) samt øget engagement, arbejdsglæde og holdånd hos medarbejderne.

Også i økonomisk øjemed kan virksomhederne opleve gevinster ved Corporate Volunteering samarbejdet med frivilligorganisationerne. Frivilligt arbejde kan således være et mindre omkostningstungt bidrag – og måske også mere værdifuldt – end kontante pengedonationer alene. Derudover kan virksomheden få styrket innovation ved at udpege særlige indsatsområder med forretningsstrategisk betydning. Arbejdet giver adgang til lokale netværk og alliancer, indblik i nye

---

<sup>4</sup> Branding-begrebet forstås i bred forstand – en yderligere præcisering af begrebet vil blive udeladt her, da det ikke findes væsentligt i forhold til specialets fokus.

behov og problemstillinger, som kan give anledning til nye praktikker, ydelser og produkter (Ellis 2006).

Også som ledelses-strategisk redskab, synes Corporate volunteering at rumme nogle muligheder (Ledelseidag.dk, 3.marts 2007). Flere virksomheder giver udtryk for, at medarbejderes mulighed for at udføre frivilligt arbejde i arbejdstiden kan være et nyttigt rekrutteringsværktøj. Potentielle medarbejdere skeler således i stigende grad til en virksomheds sociale engagement og ansvarlighed, før de poster jobansøgninger afsted og takker ja til drømme-stillingen ("Filantropi. Frivilligt arbejde – i arbejdstiden?").

Alt dette er nogle af de potentialer, som virksomheder får gavn af ved at implementere en corporate volunteering praksis. Som tidligere nævnt, er social ansvarlighed i stigende grad et grundvilkår for at kunne drive forretning og frivilligt arbejde som frynsegode er i dét perspektiv en investeringsmulighed i virksomhedens levedygtighed.

### **Corporate volunteering - filantropiske virksomheder på Danmarkskortet**

Som nævnt, integrerer et stigende antal danske virksomheder elementer af corporate volunteering og selvom tendensen – i dansk erhvervssammenhæng – er relativt ny, har flere danske virksomheder efterhånden en velintegreret Corporate Volunteering praksis.

Pensionsselskabet Skandia var én af pionérvirksomhederne indenfor Corporate Volunteering i Danmark. I Skandia har medarbejderne kunnet arbejde frivilligt siden marts 2007. Skandias ansatte har således mulighed for at arbejde 2 timer om måneden med fuld løn for udvalgte organisationer. Samarbejdet med organisationerne er en del af Skandias projekt 'Ideer for Livet Ambassadører', som var ét af de allerførste Corporate Volunteering projekter i dansk erhvervsliv. I dag er næsten 50 procent af Skandias medarbejdere involveret i frivilligt arbejde i arbejdstiden og Peter Holm, kommunikationschef i Skandia, bekræfter, at det frivillige arbejde trækker kræfter til virksomheden.: »Når nogle hører om dette her, så får vi henvendelser fra folk der spørger, om de kan komme til at arbejde for os. Så det har en effekt. Og det er vi selvfølgelig glade for« (Erhvervsbladet.dk, 13.august 2009)

Flere danske virksomheder er efter Skandias startskud kommet med på Corporate Volunteering trenden. Medarbejdere hos teleselskabet TDC har således mulighed for at yde en frivillig indsats gennem TDC's Tidsbank, som er et samarbejde mellem TDC og tre humanitære organisationer, hvor medarbejdere har mulighed for årligt at bytte otte arbejdstimer ud med frivilligt arbejde. Også medicinalvirksomheden Novo Nordisk har gennem noget tid haft Corporate Volunteering som en integreret del af virksomhedens profil. Charlotte Ersbøll, ansvarlig for aktiviteter inden for social ansvarlighed, Novo Nordisk, fortæller at medarbejderne selv kan finde på frivilligprojekter der ligger indenfor virksomhedens forretnings og produktionsområde: »De eneste betingelser er, at den nærmeste leder er med på den, og at det kan gøres i arbejdstiden. Og

så skal projektet være relevant i forhold til vores forretningsområde« (Erhvervsbladet.dk, 13.august 2009) Novo Nordisks program "TakeAction" begyndte i 2003. Her kan medarbejderne i arbejdstiden bl.a. arbejde med at forbedre vilkårene for diabetikere i udviklingslande eller lokalt.

Også den offentlige sektor er kommet med på Corporate Volunteering bølgen, hvor Odense Kommune i starten af 2009 lancerede Danmarks første kommunale Corporate Volunteering program- 'I en god sags tjeneste'. 1300 medarbejdere har mulighed for at søge deres leder om at være med. Det frivillige arbejde skal være kompetencegivende for medarbejderen, og man skal bruge minimum fire timer om måneden på opgaven. Man kan vælge mellem en række opgaver; at være voksenden for et barn med en anden etnisk herkomst end dansk, organisering af stavgang, fundraising, gymnastikinstruktør eller webdesigner. Samarbejdet er med Dansk Flygtningehjælp, Dansk Røde Kors og Café Paraplyen.

Corporate Volunteering er således blevet en integreret del af flere danske arbejdspladser - i det private såvel som i det offentlige. Det nye CSR tiltag synes således at være kommet for at blive, og af samme grund, er det interessant at dykke nærmere ned i fænomenet, i det det endnu – i et forskningsmæssigt perspektiv- synes at rumme en række underbelyste aspekter.

### **Corporate volunteering – et underbelyst forskningsområde?**

Men hvorfor overhovedet beskæftige sig med corporate volunteering tendensen, når denne synes at florere og fungere til alles fordel? Måske netop derfor!

Den forskningsmæssige interesse for at beskæftige sig med Corporate Volunteering tendensen udspringer af flere centrale grunde.

For det første udspringer interessen af det faktum, at forskningen i Corporate Volunteering tendensen – i hvert fald i Danmark – begrænser sig til en relativ lille mængde af handlinger og forskningsprojekter. Selvom fænomenet er kendt ude i verden og for tiden oplever en øget udbredelse i Danmark, synes forskningen altså endnu relativt begrænset.

CSR er som nævnt ikke nyt fænomen, men en tendens der vinder indpas på flere og flere platforme i virksomheder. Og hvor virksomheders CSR aktiviteter tidligere var centreret omkring ansvarlig produktion, finansielle donationer og lignende har CSR trenden – blandt andet repræsenteret ved Corporate Volunteering tendensen - nu også gjort indhug på medarbejderniveauet i de danske virksomheder. Corporate Volunteering adskiller sig således fra andre csr tiltag idet det nu er *medarbejderen* og dennes engagement, der er i fokus. Den ansvarlige medarbejder er således blevet en del af virksomheders sociale ansvarlighed, og så meget desto mere er der god grund til at kigge nærmere på netop medarbejder-dimensionen.

Som nævnt er den allerede eksisterende forskning på området relativt begrænset – om end den findes. De første afhandling og forskningsprojekter med fokus på netop medarbejderen og dennes rolle i virksomhedens strategisk CSR arbejde, har således set dagens lys. Dog synes fokus i

overvejende grad netop at være på medarbejderens rolle i *virksomhedens* strategiske CSR arbejde. Det er således filantropien på et *virksomheds-strategisk* niveau, der synes at være genstand for den eksisterende Corporate Volunteering forskning. Virksomhedsperspektivet synes således at være det dominerende perspektiv på forskningsområdet, og dette skyldes måske netop, at Corporate Volunteering som nævnt er et CSR tiltag som jo netop afspejler *virksomheders* fokus på og engagement i social ansvarlighed.

Men er Corporate Volunteering ikke også mere end det? Er den virksomhedsfrivillige medarbejder blot en brik i et virksomhedsstrategisk CSR spil? Disse spørgsmål insinuerer givetvis en vis kritisk indstilling til virksomheders strategisk CSR arbejde, hvilket såmænd ikke er hensigten. Blot rejses disse spørgsmål med udgangspunkt i det faktum, at den virksomhedsfrivillige medarbejder netop går fra 'blot' at være virksomhedens medarbejder til også – i én eller anden grad – at være frivillig. Den virksomhedsfrivillige befinder sig således i spændingsfeltet mellem det at være medarbejder og dét at være frivillig. Og dette er i sig selv interessant, i det Corporate Volunteering fænomenet netop fungerer som - og i kraft af - et *samspil* mellem virksomheder og frivilligorganisationer. Med andre ord: incitamentet for at udbrede forskningsperspektivet for Corporate Volunteering til ikke kun at omfatte det virksomheds-strategiske perspektiv, men ligeledes anskue virksomhedsfrivilligheden fra et *frivilligorganisations-strategisk* perspektiv, synes klart.

Endeligt synes selve Corporate Volunteering begrebets kerne – virksomhedsfrivilligheden - endnu at rumme en mængde underbelyste aspekter, ikke mindst i forhold til begrebets centrale aktører: de virksomhedsfrivillige. De virksomhedsfrivillige befinder sig som nævnt i spændingsfeltet mellem dét at være medarbejder og dét at være frivillig, og agerer således som individ i relation til flere forskellige platforme. Virksomhedsfrivillighedens *raison d'être* synes således i sig selv at være et interessant – og endnu underbelyst – aspekt.

### **Virksomhedsfrivillige – hvorfor er de overhovedet interessante?**

Men hvorfor er det at virksomhedsfrivilligheden og de virksomhedsfrivillige er interessante at se nærmere på – ud over det faktum at begrebet rent forskningsmæssigt synes underbelyst?

Interessen for de virksomhedsfrivillige udspringer – som nævnt – af de 'dobbeltrøller' som de virksomhedsfrivillige formodes at spille.

Den virksomhedsfrivillige udfylder således to tilsyneladende modsatrettede roller; som medarbejder (lønmottager) og som frivillig. Traditionelt set er disse roller adskilt og det formodes at de identiteter individet påtager i de to roller ligeledes er klart adskilte. Således er medarbejderen (lønmottageren) i vid udstrækning styret af det faktum at han eller hun får løn og på trods af at aspekter som ansvar, loyalitet og mening med arbejdet langt fra kun er styret af de lønmæssige forhold, formodes det stadig at medarbejderen agerer på en bestemt måde, netop fordi vedkommende er 'ansat' og derfor ikke blot møder ind på arbejdet af egen 'fri vilje'. Omvendt er den frivillige – traditionelt set – involveret i frivilligaktiviteter netop af egen fri vilje, og er således i udgangspunktet ikke bundet af nogen økonomisk (magt)relation til



frivilligorganisationen (Habermann 207). Selvom den frivillige også føler ansvar og loyalitet overfor den frivilligorganisation vedkommende er involveret i, formodes det stadig at den frivillige føler en stor grad af autonomi og frit valg i forhold til i hvilken grad han eller hun vil lægge tid og kræfter i frivilligarbejdet. Omvendt formodes det også, at rollen som frivillig i en organisation, netop fostrer en vis identifikation i forhold til – og et vist tilhørsforhold til – frivilligorganisationen, på samme måde som medarbejderen i en virksomhed formodes at identificerer sig med sine kolleger på arbejdspladsen og med virksomhedens rammer og værdier.

Virksomhedsfrivillige befinder sig således i spændingsfeltet mellem disse roller; som medarbejder (lønmottager) og som frivillig og kan således anses som værende repræsentanter for en helt ny frivilligidentitet, i det 'frivilligheden' ikke i udgangspunktet ligner den 'almindelige' - eller 'traditionelle' - ulønnede frivillighed.

Virksomhedsfrivilligheden repræsenterer således en ny type frivilligidentitet som - i hvert fald i Danmark – endnu ikke er blevet underlag yderligere forskning. Der er således lavet en relativ stor mængde forskning omkring 'almindelige' (ulønnede) frivillige og disses motivation for og engagement i det frivillige arbejde, mens det samme ikke synes at være tilfældet med de virksomhedsfrivillige. Således bliver et interessant at rette fokus på de virksomhedsfrivilliges motivation for og engagement i det frivillige arbejde, idet dette formodes at kunne bidrage med en interessant viden om den ny type frivillighed: virksomhedsfrivilligheden.

Det formodes således, at det er nødvendigt at bevæge sig ned på mikroniveauet (individniveauet) for at kunne indfange den ny type frivillighed - eller frivilligidentitet om man vil - som de virksomhedsfrivillige repræsenterer.

Dette bringer os videre til det næste spørgsmål: hvad kan en større viden om de virksomhedsfrivilliges motivation for frivilligt arbejde bidrage med – ud over at belyse den ny type frivillighed nærmere?

Dette spørgsmål vil blive taget op i næstkomne afsnit, hvor specialets overordnede problemstilling præsenteres.

### **Viden om de virksomhedsfrivillige – hvad kan det bruges til?**

Som nævnt i de foregående afsnit, synes der på flere måder at være forskningsmæssige incitamentter til at dykke dybere ned i virksomhedsfrivilligheden - ikke mindst på mikroniveauet; de virksomhedsfrivillige og disses position i spændingsfeltet mellem medarbejder og frivillig.

Men hvad kan en større indsigt i virksomhedsfrivilligheden bruges til i praksis?

Som det blev nævnt i specialets indledende del, synes der i stigende grad at være et behov for at 'definere' virksomhedsfrivilligheden – ikke mindst set fra frivilligorganisatorisk perspektiv. Det er således – i frivilligorganisationernes praktiske arbejde – et ønske om at få et bedre begreb om hvad de her virksomhedsfrivillige er for nogle og hvilken form for frivillighed de repræsenterer. En sådan viden vil således - i højere grad en tilfældet er nu – gøre det muligt at anskue

virksomhedsfrivilligheden strategisk og følgelig indarbejde den på organisatorisk og strategisk plan i frivilligorganisationerne. Eller omvendt sagt: *for at kunne indarbejde de virksomhedsfrivillige strategisk i organisationernes arbejde, er det nødvendigt med en større viden om de virksomhedsfrivillige og den type frivillighed som disse repræsenterer.*

Og det oplagte sted at starte synes at være i virksomhedsfrivillighedens kerne: de virksomhedsfrivillige selv.

Med andre ord: *en øget viden om de virksomhedsfrivillige vil således kunne bidrage til frivilligorganisationernes strategiske indarbejdelse af virksomhedsfrivilligheden og vil på den vis sætte frivilligorganisationerne i stand til at anskue Corporate Volunteering begrebet i et strategisk perspektiv, hvor frivilligorganisationerne ikke blot er reduceret til passive samarbejdspartnere i virksomheders Corporate Volunteering profil, men selv fungerer som aktive medspillere i samarbejdet.*

En øget indsigt i virksomhedsfrivillighedens mikroniveau – de virksomhedsfrivillige selv – synes således ikke blot at rumme forskningsmæssig ræssonans, men formodes ligeledes i praksis at rumme en yderst relevant dimension.

På den omtalte konference på CBS kom det således også frem, at særligt de små frivilligorganisationer har svært ved at komme på banen i Corporate Volunteering samarbejdet med virksomhederne. Og i den henseende synes en øget viden om de virksomhedsfrivillige netop at kunne ruste organisationerne bedre i samarbejdet med virksomhederne. Men også for de store frivilligorganisationer er en større indsigt i virksomhedsfrivilligheden relevant, idet disse organisationer netop i forvejen bruger forholdsvis mange ressourcer på det strategiske arbejde med organisationernes frivilligstab. Der udarbejder således løbende frivilligstrategier og frivilligpolitikker, og disse justeres kontinuerligt, blandt andet efter hvordan det frivillige landskab ser ud. Det kan godt være, at behovet for en decideret 'strategi' for virksomhedsfrivillige ikke – i hvert fald på nuværende tidspunkt – synes presserende, men det strategiske arbejde med virksomhedsfrivilligheden synes – som nævnt - alt andet lige at finde sin berettigelse på lige fod med organisationernes almindelige frivilligstrategiske arbejde.

Opsummerende kan siges, at der - forskningsmæssigt såvel som i praksis - synes at være klare incitamenters for at belyse virksomhedsfrivilligheden nærmere. Og det helt oplagte udgangspunkt for dette er at bevæge sig ned på mikroniveauet og undersøge begrebets kerne; *de virksomhedsfrivillige*. Dette bringer os således videre til specialets fokus, herunder specialets problemformulering.

# FOKUS

## Specialets problemstilling

Med udgangspunkt i de betragtninger, der blev præsenteret i specialets indledende dele, har dette afsnit til hensigt at præcisere specialets undersøgelsesfokus, herunder præsentere den problemformulering, som danner udgangspunktet for specialets videre færd. Problemformuleringen udgør således rammen for det mål, der søges indfriet i specialet.

Som nævnt synes Corporate tendensen at rumme en række strategiske anvendelsesmuligheder for de danske virksomheder. Således synes Corporate Volunteering at være et effektivt redskab for virksomhedernes strategiske arbejde – internt (i forhold til medarbejdere) såvel som eksternt (i forhold til medier, stakeholders, konkurrenter og andre interessenter i omverdenen)- i den stadigt stigende konkurrence.

Men Corporate Volunteering fordrer et *samarbejde* mellem virksomheder og frivilligorganisationer, hvorfor det strategiske omdrejningspunkt ikke kun bliver interessant i et virksomhedsperspektiv, men ligeledes i et frivilligorganisations-perspektiv. Således findes der også en række fordele for frivilligorganisationerne i samarbejdet med virksomhederne, i form af bl.a. en øget tilgang af kompetente og ressourcestærke kræfter i organisationerne som den nye type frivillige – de virksomhedsfrivillige - bidrager med.

Dog synes der i stigende grad at være et behov for at få den nye type frivillighed – virksomhedsfrivilligheden - 'defineret', idet det gør det nemmere for frivilligorganisationerne at anskue virksomhedsfrivilligheden i et strategisk perspektiv og derved kunne udnytte de ressourcer og kompetencer de virksomhedsfrivillige kan bidrage med. Eller med andre ord: *For at kunne indarbejde de virksomhedsfrivillige strategisk i organisationernes arbejde er det nødvendigt med en større viden om de virksomhedsfrivilliges engagement.*

For at opnå en større viden om de virksomhedsfrivilliges engagement, skyndes det nødvendigt at dykke ned på mikroniveau, og forsøge at indfange hvad der motiverer de virksomhedsfrivillige til at deltage i frivilligt arbejde. En indsigt i dette formodes således at kunne sætte frivilligorganisationerne i stand til i højere grad at kunne håndtere virksomhedsfrivilligheden strategisk.

Dette rejser følgende spørgsmål:

### ***Hvilke motivationsfaktorer er bestemmende for de virksomhedsfrivilliges engagement?***

Det er således denne problemformulering, som er omdrejningspunktet og som søges besvaret gennem specialet.

## Specialets opbygning

I dette afsnit præsenteres speciales design, for herigennem at præcisere hvordan specialets problemformulering forventes at blive besvaret og herved skabe overblik over specialets videre færd.

### Specialedesign

I specialets indledende del blev specialets *overordnede emnefelt* – Corporate Volunteering – samt det tilhørende *forskningsfelt*, præsenteret. Denne del af specialet indeholdt endvidere en argumentation for den valgte problemstillings *relevans*. Samlet set mundede denne del af specialet ud i den overordnede *problemformulering*, som søges besvaret gennem specialet.

I umiddelbar forlængelse heraf præsenteres *de væsentligste forståelser*, som er nødvendige at præcisere før specialets videre færd. I dette afsnit præsenteres således specialets *videnskabsteoretiske overvejelser*.

Efter de overordnede forståelser er klarlagt, præsenteres specialets *analyseobjekt*. Dette afsnit indeholder først en kort introduktion til virksomheden Skandia og derefter præsenteres den *dataindsamlingsmetode*, som anvendes i indsamlingen af specialeanalysens empiriske fundament. Dette afsnit indeholder således specialets *metodiske fremgangsmåde og overvejelser*, herunder overvejelser om specialets *validitet og reliabilitet*.

Efter præsentationen af analysen empiriske fundament og de metodiske overvejelser omkring dette, præsenteres *specialets teoretiske referenceramme*. I denne afsnit præsenteres de centrale elementer fra Jantzen & Vetners oplevelsesteori samt Kenneth Burkes motivanalyse – The Grammar of Motives. Endvidere følger en præsentation af *det teoretiske approach i specialets analysedel*, herunder *teoriernes relevans og anvendelighed* i forhold til specialets undersøgelsesfokus. De operationaliserede elementer fra disse teorier, vil efterfølgende fungere som analyseredskaber i speciales analysedel.

Næste del af specialet – *specialets analysedel* – udgøres af *specialets egentlige undersøgelse*. I denne del præsenteres først en række overvejelser omkring *analyseprocessen* samt *analysens opbygning* og derefter følger den egentlige *analyse*. Efter analysen sammenfattes analyseresultaterne i en konklusion, der har til hensigt at svare på specialets problemformulering.

Endeligt præsenteres en række handlingsanvisninger til frivilligorganisationerne. Dette afsnit indeholder således en række praktiske bud på hvordan frivilligorganisationerne kan agere i forhold til de virksomhedsfrivillige.

# FORSTÅElsen

Med udgangspunkt i det foregående afsnit, har indeværende afsnit til hensigt at præsentere de grundliggende forståelser, der danner rammerne for specialet. I afsnittet præsenteres således specialets videnskabsteoretiske overvejelser, da disse er essentielle for at forstå den måde specialet vil blive grebet an på, herunder valg af teori og metode, samt de konklusioner som opnås i specialet.

## Videnskabsteoretiske overvejelser

At tydeliggøre den videnskabsteoretiske position for specialets undersøgelse er centralt i forhold til at forstå undersøgelsens sigte såvel som de konklusioner, der vil blive draget på baggrund af undersøgelsen.

Nærværende speciale erkender sig til en social-konstruktivistisk tilgang, hvilket er tydeliggjort gennem såvel valget af problemstilling og metode, såvel som de teoretiske tilgange, som der igennem specialet vil blive refereret til.

Socialkonstruktivismen kan antage forskellige former, fra det kritiske perspektiv, hvor udgangspunktet er, at sociale handlinger ikke opfattes som naturlige, men udelukkende er et produkt af sociale konstruktioner, til den mest radikale position, den ontologiske position, som beskæftiger sig med hvordan erkender vi omverdenen – eksisterer den uafhængigt af vores erkendelse eller er dens eksistens først berettiget ved vores erkendelse af den? (Wenneberg 2000). Wenneberg præsenterer to forskellige ontologiske positioner indenfor socialkonstruktivismen (Wenneberg 2000). Den ene, ontologisk realisme, anskuer verden som eksisterende uafhængigt af erkendelse, handling mm. Den anden, ontologisk idealisme, forudsætter, at verden eksisterer netop i kraft af erkendelsen. Det er dog muligt at kombinere de to udgangspunkter forstået på måde, at den naturlige sfære – den fysiske virkelighed - eksisterer uafhængigt af erkendelse, og den sociale sfære – handlinger, sprog, institutioner mm. - eksisterer i kraft af erkendelse. Dette speciale lægger sig op ad dette synspunkt, i det det erkendes, at den sociale sfære består af *både* fysisk menneskelig adfærd og intentionelle fortolkninger af denne. Intentionelle fortolkninger vil sige, at aktørers intentioner tilføjes fortolkninger, og bliver på den måde meningsgivende. Det vil sige, at det sociale er noget vi intentionelt skaber, gennem konstruktioner,

I forhold til specialets fokus, anskues virksomhedsfrivilligheden som en social konstruktion, der skabes gennem de aktører, de handlinger, de rammer, der indgår. Aktørerne i virksomhedsfrivilligheden – de virksomhedsfrivillige - bliver subjektet for fortolkning og derved foregår der en meningskabende proces, som er med til at udvikle den sociale konstruktion, som virksomhedsfrivilligheden er. Af samme grund anskues virksomhedsfrivilligheden som en type frivillighed der udvikler sig og er afhængig af de mennesker, der indgår i forskellige sammenhænge

– Virksomhedsfrivilligheden er med andre ord et kontekstafhængigt fænomen (Wenneberg 2000). Man kan endvidere sige, at virksomhedsfrivilligheden er forankret i såvel tid som rum (Wenneberg 2000: 6).

Den socialkonstruktivistiske tilgang har også betydning i forhold til specialets videns-produktion, som i høj grad vil være bestemt af det fortolkende og konstruktivistiske perspektiv. I tråd med det socialkonstruktivistiske udgangspunkt er det afgørende ikke, at specialets undersøgelse skal producere sand

viden, men derimod, hvordan denne viden er produceret (Wenneberg 2000:37). Dette synspunkt har også betydning i forhold til de handlingsanbefalinger, som specialets undersøgelsesresultater munder ud i. Dette skal ses i lyset af, at alle individer – og derfor også virksomhedsfrivillige - er forskellige, hvorfor det er vanskeligt at opstille et endegyldigt svar på hvad der motiverer de virksomhedsfrivillige i det frivillige arbejde og følgelig komme med forslag til hvordan frivilligorganisationer kan anvende denne indsigt i strategisk øjemed. Dette betyder også, at en tilsvarende undersøgelse, kunne give andre konklusioner – og dermed andre handlingsanvisninger - i det vægtningen i undersøgelsen er på det empiriske og fortolkning af dette, og her vil det være umuligt at undgå nogen grad af subjektivitet<sup>5</sup>.

Udover Wennebergs socialkonstruktivistiske forståelse, lægger specialet sig ligeledes op ad et anti-essentialistisk perspektiv, der med udgangspunkt i Kenneth Gergen ikke betragter mennesker som havende et fast, determineret selv. Derimod anses mennesket som kulturelt og historisk forankret, som produkt af den verden og det samfund, det er en del af, hvilket betyder, at individets verdensbillede og identitet kan forandres over tid (Gergen, 2006: 30+65) (Jørgensen m.fl., 2005: 14). Dette betyder, at individet via sociale processer opbygger sandheder om, hvordan fænomener i verden skal forstås. Dette perspektiv ligger i tråd med specialets fokus på den ny frivilligidentitet som de virksomhedsfrivillige synes at repræsenterer qua deres dobbeltrolle som både lønnet medarbejder og frivillig. Det anerkendes således, at 'frivilligidentiteten' som begreb, er noget der forandres og formes over tid, idet de frivillige – som individer – anses som produkt af den verden og det samfund, der er en del af.

---

<sup>5</sup> se mere om de metodiske overvejelser i specialets metode-afsnit.

# OBJEKTET

I dette afsnit præsenteres specialets empiriske undersøgelsesobjekt.

De virksomhedsfrivillige, der indgår i specialets undersøgelse, er alle fra virksomheden Skandia, hvorfor der først gives ultrakort introduktion af Skandias Corporate Volunteering inden fokus rettes mod den metodiske tilgang som anvendes i specialets undersøgelse.

## Skandia og virksomhedsfrivilligheden

### **Virksomheden Skandia**

Skandia er en forsikringsvirksomhed, der sælger sundheds- og pensionsforsikringer til medarbejdere i danske virksomheder. Der er 210 medarbejdere ansat i den danske afdeling, der har hovedsæde på Stamholmen i Hvidovre. Det danske Skandia er ejet af den internationale Skandia-koncern, der indgår i Old Mutual gruppen, som i dag er Europas femte største pensionsselskab. Skandia koncernen er en global virksomhed, der opererer i 47 lande, beskæftiger i alt 47.000 medarbejdere og forvalter en formue på 2.500 mia. DKK, hvilket placerer Skandia-koncernen i kategorien som en stor virksomhed ([www.skandia.dk](http://www.skandia.dk)).

### **Virksomheden Skandia og det sociale engagement**

Den danske afdeling af Skandia har i en årrække haft socialt engagement som én af hjørnestenene i virksomhedens sponsoraktiviteter. Skandias første spadestik til det sociale engagement var støtte til projekt Natteravnene i 1998. Natteravnene har til formål at hjælpe børn og unge i nattelivet- og dermed skabe tryghed lokalt. I 2009 har Natteravnene omkring 7000 frivillige voksne, der optræder i gadebillede og skaber tryghed i 224 foreninger landet over (<http://ideer-for-livet.dk/ifl/>).

I 2008 kunne Skandia således fejre 10 år jubilæum for virksomhedens sociale engagement, der er blevet døbt 'Idéer for Livet', IFL. IFL dækker i dag over to hovedinitiativer: IFL Fonden samt IFL ambassadørerne.

Idéer for Livet fonden blev oprettet i 1998 som en almennyttig fond, der har til formål at støtte projekter, foreninger og ildsjæle, der søger at forbedre børn og unges vilkår. Bøger til lektiecaféer, udflugter for børn af indsatte, nye telte og fodbolde og særlige aktiviteter for nydanske piger er nogle af de sager, som Fonden har støttet.

Idéer for Livet Ambassadører initiativet blev lanceret i 2007, og giver Skandias medarbejdere muligheden for at udføre frivilligt arbejde i arbejdstiden to timer pr. måned. Indtil videre har over en tredjedel af Skandias ansatte tilmeldt sig (<http://ideer-for-livet.dk/iflambassador>) En

evaluering af Idéer for Livet projektet lavet i 2008, viser at ud af 210 ansatte, er 85 Idéer for Livet ambassadører.<sup>6</sup>

Både Fonden og Ambassadør-projektet sætter særligt ind over for svage børn, unge og udsatte i Danmark. Fonden har fokus på kriminalpræventivt arbejde rettet mod børn og unge. Mens Ambassadør-projektet er et samarbejde mellem Skandia og de fem hjælpeorganisationer Børns Vilkår, Dansk Flygtningehjælp, Dansk Røde Kors, Kræftens Bekæmpelse, Red Barnet og privathospitalet Saga Nordic, der alle tilbyder Skandias medarbejdere frivillige aktiviteter med fokus på børn og unge og andre udsatte grupper ( [www.ideer-for-livet.dk/iflambassador](http://www.ideer-for-livet.dk/iflambassador)).

### **Idéer for Livet Ambassadører – de ansvarlige medarbejdere**

IFL-ambassadørerne er den del af projektet, der kan betegnes som Corporate Volunteering, og hvor Skandias medarbejdere kan melde sig til at udføre to timers månedligt frivilligt arbejde i deres arbejdstid. Medarbejderne kan ligeledes samle de månedlige timer sammen og bruge tre hele dage på frivilligt arbejde.

Medarbejderne har flere valgmuligheder, når de skal engagere sig: De kan selv bestemme, om de vil tilmelde sig en aktivitet gennem en af de seks samarbejdspartnere, eller om de selv vil byde ind med projekter, de brænder for. Det kan for eksempel være frivilligt arbejde i ens lokalområde. Derudover er der mulighed for at tilmelde sig det såkaldte Standby Team, der løbende får forskellige opgaver fra samarbejdspartnerne. Dermed kan medarbejderne tilmelde sig en ny aktivitet hver gang frem for at være bundet op på bestemte aktiviteter hver måned. Standby-teamet er et team, der træder til, når organisationerne løbende har ad hoc opgaver, der skal varetages. Det foregår oftest i Skandia og kan eksempelvis bestå af diverse pakke- og sorteringsopgaver. Skandia har selv – senest i 2008 - foretaget løbende evalueringer af IFL Ambassadører-projektet.

## Dataindsamlingsmetode – fra indsamling til empirisk grundlag

I dette afsnit præsenteres den dataindsamlingsmetode, der er valgt for specialet, samt hvordan denne udfolder sig i praksis.

Specialets metodevalg er faldet på kvalitativ metode. Årsagen hertil er, at specialets undersøgelse har til hensigt skabe en dybere *forståelse* for specialets genstandsfelt (Andersen 2002: 41). Det socialkonstruktivistiske udgangspunkt for denne undersøgelse ligger selvsagt også til grund for tilgangen til den kvalitative metode i forbindelse med såvel genereringen af det empiriske materiale såvel som analysen af dette (Järvinen & Mik-Meyer 2005:7).

Den kvalitative metode er således brugbar til at belyse de sociale konstruktioner, og giver samtidigt mulighed for at forholde sig til det der eksisterer i den fysiske verden.

---

<sup>6</sup> alle oplysninger stammer fra Skandias egen præsentation af virksomhedens ansvarlighed på hjemmesiden, under 'Ansvarlighed'



## **Det kvalitative forskningsinterview**

Med baggrund i specialets problemstilling, bygger specialets empiriske del på en kvalitativ interviewundersøgelse baseret på semi-strukturerede interviews. Denne metode er netop brugbar til at afdække menneskers oplevelser, opfattelser og erfaringer i deres livsverden (Kvale 2003:40) Interviewene med de virksomhedsfrivillige hos Skandia har netop til formål at indfange interviewpersonernes livsverden og forståelse af deres egen rolle og engagement i virksomheders Corporate Volunteering samarbejdet med frivilligorganisationerne.

De opfattelser og selvforståelser der kommer til udtryk gennem interviewene formodes at kunne bidrage med en empirisk vinkel på specialets undersøgelsesfokus. Denne viden skulle således gerne give en indsigt i hvad der motiverer de virksomhedsfrivillige i det frivillige arbejde. Selvom interviewene er semi-strukturerede og til en vis grad styret af specialets undersøgelses spørgsmål, spørges der dog samtidigt med meget stor åbenhed og nysgerrighed, idet det forventes at de virksomhedsfrivillige selv ville kunne bringe interessante svarspor op, som det er spændende at forfølge yderligere.

## **Metodevalg**

Når valget er faldet på det kvalitative forskningsinterview som dataindsamlings-metode, er dette sket af flere grunde. De kvalitative interviews giver mulighed for at generere nuancerede svar fra interviewpersonerne på en måde, som kvantitative data ikke ville kunne. De kvalitative interviews giver således mulighed for at spørge ind til den enkeltes præferencer, holdninger og bevæggrunde, og således afdække aspekter i dybden på en måde, en spørgeskemaundersøgelse ikke ville kunne. At valget er faldet på individuelle interviews frem for eksempelvis fokusgruppeinterview-formen, skyldes dette af formålet med data-indsamlingen er at få indblik i den enkelte virksomhedsfrivilliges livsverden, det enkelte individs tanker og følelser, som det opleves individuelt og ikke på samspillet mennesker imellem. Dermed ikke sagt at de valg og holdninger der skabes gennem fælles social konstruktion negligeres. Det er blot ikke formålet med de enkelte interviews at få indfanget den synergi der skabes i den sproglige interaktion mellem individer. Derudover har det individuelle interview den fordel, at det giver mere taletid til den enkelte og på den måde overkommer barrierer såsom generthed, høflighed, dominans og andre aspekter af social repression og social kontrol, som en gruppe-interaktiv interviewform kan fostre. Målet er endvidere ikke at indfange den fælles viden, som skabes i interviewsituationen, men derimod på den enkeltes erfaringer, viden og holdninger.

De kvalitative interviews er endvidere *halvstrukturerede*, netop med det formål at åbne op for interviewpersonens livsverden, og- som nævnt - de nye, interessante svarspor der herigennem genereres. Dette ville ikke på samme måde være muligt gennem en række faste, strukturerede spørgsmål og svarmuligheder.

Der vil dog alligevel være ting, som den valgte dataindsamlingsmetode ikke kan tage højde for. Det er således kun muligt at forholde sig til de svar, respondenterne giver, hvilket begrænser

mulighederne for at vide, om det givne svar stemmer overens med virkeligheden. Gælder det fx følelser, kan man derfor ikke måle eller veje, om respondenterne taler sandt, men blot forholde os til de udsagn, der fremsættes i interviewet..Det vil dog alt andet lige - uanset metode - være det tættest mulige man kan komme på interviewpersonernes indre følelser og holdninger, og med de semistrukturerede forskningsinterviews, er det stadig muligt at spørge uddybende ind til respondenternes fremsatte udsagn.

Omvendt betyder metodevalget, at den generaliserbarhed, som kvantitative metoder fordrer fravælges. Dette betyder i praksis, at specialets analyseresultater vil afspejle en empirisk virkelighed i dybden snarere end i bredden. Det forventes derfor, at dette vil have indflydelse på specialets endelige konklusion og faktiske anvendelse af denne.

På trods af ovennævnte forbehold ved den valgte metode, synes metoden alligevel hensigtsmæssig netop i forhold til at generere en dybere – hidtil ukendt indsigt i virksomhedsfrivilligheden, hvilket kan give et nuanceret bidrag til forskningsfeltet.

## **Interviewprocessen**

### *Kontakt til respondenterne*

I specialets indledende fase, blev der taget kontakt til en række af de danske virksomheder som har et corporate volunteering program – TDC, Novo Nordisk samt Pensionsselskabet Skandia. Novo samt Skandia indvilgede i at samarbejde, og projektlederne for de respektive virksomheders corporate volunteering programmer stillede sig behjælpelige i forhold til en etablering af kontakt til firmaets virksomhedsfrivillige. Samarbejdet med Novo blev dog aldrig fuldt etableret, da specialets deadline krævede en relativt hurtig etablering af kontakt til mulige interviewpersoner, og dette var desværre ikke muligt i samarbejdet med Novo Nordisk. Skandia viste sig derimod samarbejdsvillig, og projektlederen for virksomhedens corporate volunteering program 'Idéer for Livet Ambassadører' sendte, af to omgange, en forespørgsel ud på virksomhedens intranet. Dette gav fire respondenter til specialets kvalitative interviewundersøgelse. Respondenterne repræsenterer en bred vifte af virksomheden medarbejdere, hvad angår stilling, uddannelse, civil stand, samt – ikke mindst – type af engagement i frivillig aktiviteter.

Alle fire interview blev afholdt i umiddelbar forlængelse af hinanden hos Skandia på Stamholmen i Hvidovre. Varigheden af hvert interview er mellem en halv time til en time.

### *Respondenter*

**Anette:** Kvinde, 40 år, ansat i kundedivisionen, ansat i Skandia i ca. 2 år, gift og har 4 børn

**Janus:** Mand, 27 år, teamleder, ansat i Skandia i ca. 3 år, gift og har 1 barn

**Christina:** Kvinde, 35 år, direktionssekretær, ansat i Skandia i ca. 3 år, single og har ingen børn

**Dan:** Mand, 34 år, projektleder, ansat i Skandia i ca. 5 år, single og har ingen børn

### *Interviewguiden*

Inden interviewene blev afholdt, blev der udarbejdet en interviewguide. Interviewguiden er delt op i en række tematiske blokke, som tager udgangspunkt i de temaer og undersøgelsesspørgsmål som

blev introduceret i specialets problemstilling. Interviewguiden er således inddelt tematisk på to niveauer: Det ene niveau afspejler de undersøgelsesområde, som blokken af spørgsmål skal dække. Det andet niveau udgøres af de interviewspørgsmål, der blev stillet til respondenterne. Dette sikrer at interviewer gennem hele interviewsituationen holder det forskningsmæssige formål med interviewet for øje og samtidigt sørger for at de stillede interviewspørgsmål fungerer dynamisk i interviewsituationen (Kvale, 1997: 134)

Selvom interviewguiden er delt tematisk og 'kronologisk' op, kan rækkefølgen af spørgsmål i selve interviewsituationen variere. Netop fordi interviewet er semistruktureret og interview-guiden derfor fungerer som en skitse over de emner, der skal dækkes, og de konkrete spørgsmål er blot forslag til spørgsmål (Kvale, 1997: 133). Respondenten kan således selv komme ind på de tematiske undersøgelses-områder uden der bliver spurgt ind til disse fra interviewer. De konkrete interviewspørgsmål fungerer således blot som hjælpe-spørgsmål.

### *Interviewguidens opbygning*

I interviewets indledende del (første temablok) spørges der til interviewpersonens *baggrund samt involvering i Skandias Corporate Volunteering program*. Denne del fungerer dels som den indledende fase i interview-situationen, hvor respondenter har mulighed for at 'tale sig varm' og finde sig til rette i interview-situationen. Samtidig skal denne temablok afdække nogle baggrundsoplysninger om den virksomhedsfrivillige: alder, ansættelse hos Skandia – hvilke og hvor længe, kendskab til Skandias corporate volunteering program 'Idéer for Livet', frivilligaktiviteter – hvilke og hvor ofte.

Interviewets næste temablok er centreret omkring *motivation*

Med tanke på bl.a. Jantzens og Vetners teoretiseringer om oplevelse som identitetskonstruerende element samt motivation i grupper<sup>7</sup>, spørges der bl.a. ind til hvad der motiverer den enkelte virksomhedsfrivillige (som individ/person) samt hvilken respons den virksomhedsfrivillige oplever og hvilken betydning denne har. Derudover stilles der spørgsmål omkring den virksomhedsfrivilliges udbytte af frivillig-engagementet. Endvidere spørges der ind til det sociale aspekt ved frivilligengagementet, for at forsøge at indfange respondenternes gruppe-relationer.

Interviewets tredje temablok *omhandler kommunikation fra den virksomhedsfrivillige om sit eget samt virksomhedens frivillig-engagement*. Her spørges bl.a. ind til kommunikation mellem virksomhedsfrivillige og kolleger, andre virksomhedsfrivillige, samt familie/venner (omverden). Endvidere spørges der ind til den virksomhedsfrivilliges relation til ulønnede frivillige, for at forsøge at indfange yderligere indsigt i den virksomhedsfrivilliges gruppe-relationer, end genereret i interviewets anden tema-blok.

I interviewets fjerde temablok fokuseres der på den virksomhedsfrivilliges *opfattelse af frivilligaktiviteterne*. Dette gøres dels for at få indsigt i de frivilliges opfattelse af deres eget

---

<sup>7</sup> se senere afsnit 'Specialets teoretiske referenceramme'

engagement i aktiviteterne (også i motivations-øjemed), dels for at generere ny viden omkring hvad de virksomhedsfrivilliges opgavepræferencer. Derudover spørges der ind til de virksomhedsfrivillige øvrige overvejelser omkring frivilligt arbejde.

Generelt gælder det, at temaerne i de enkelte blokke til en vis grad overlapper hinanden, idet specialets teoretiske afsæt anerkender den tætte relation mellem identitet, motivation og sociale gruppe-relationer. Af samme grund skal de enkelte tema-blokke blot ses som vejledende inddelinger, der har til formål at sikre at interviewet kommer omkring specialets undersøgelsesspørgsmål.

Det er udfra ovenstående temaer at de konkrete interviewspørgsmål (hjælpespørgsmål) er udarbejdet. Disse kan således anvendes i interviewsituationen for at åbne op for interviewpersonens oplevelser indenfor de enkelte temaer.

### **Særlige forholdsregler i interviewet**

Grundpræmissen for et interview er, at det indbefatter skabelse såvel som fortolkning af en tekst. Med det menes, at interviewer og respondent i produktion og konsumtion af tekst trækker på, hvad der tidligere er sagt under interviewet (Kvale, 1997; 201-205). Dette betyder i praksis at både interviewer og respondent kan påvirke hinanden på flere niveauer og dermed også teksten – det endelige udfald af interviewet. Der er således en række aspekter ved interviewet, som det er værd at være bevidst om, herunder anvendelse af ledende spørgsmål og risikoen for at respondenter taler interviewer efter munden, for at indfri dennes formodede forventninger. Dette kan bevirke at interviewets egen sproglige logik konstituerer en social ramme for interviewet, og kan påvirke respondentens lyst og vilje til at ytre sig om interview-emnerne. Af samme grunde, er interviewspørgsmålene inddelt i overordnede temaer. Disse temaer fungerer således som styrepinde, hvorimod spørgsmålene kan varieres og nuanceres undervejs i interviewsituationen og på den måde give plads til at interviewer kan lytte opmærksomt og åbent til respondentens svarspor. Den aktive lytning kombineret med et åbent kropssprog vil således tjene det formål at 'bløde interviewsituationen op' og netop undgå at interviewets egen logik og dagsorden virker begrænsende på respondentens svar og udsagn.

### **Validitet og reliabilitet**

I arbejdet med kvalitative undersøgelser forstås validitet som *"hvorvidt en metode undersøger det, den har til formål at undersøge"* (Kvale, 1997:233) Dette mål søges indfriet gennem den forudgående præsentation og argumentation for specialets metodevalg. Men som tidligere nævnt, kan validiteten i den kvalitative undersøgelse være vanskelig at bedømme, idet det kun er muligt at forholde sig til respondenternes udsagn, uden vished om at disse er i overensstemmelse med respondenternes egentlige virkelighed, adfærd og holdninger. Dog vil selve fortolkningsprocessen, uanset hvad, kunne forplumre dette billede, idet fortolkningen altid til en vis grad vil være subjektiv, også selvom objektiviteten tilstræbes.

Reliabilitet henviser til vores undersøgelses pålidelighed. Ifølge Anker Brink Lund skal forskeren søge mod intersubjektivitet ved at tydeliggøre gennemførelsen af metoden og bearbejdningen af empiriske data (Lund, 1986: 31). I forhold til specialets analysearbejde, er det værd at nævne, at analyser af kvalitativt materiale uundgåeligt vil indeholde en vis grad af subjektiv vurdering. Dette er forsøgt imødekommet ved at gøre metode og analyseprocessen gennemsigtig. Derudover indeholder analysen respondenternes egne udsagn i form af citater, hvilket ligeledes har til formål at synliggøre de enkelte interviews indhold og på den måde øge reliabiliteten.

De interviews, der blev foretaget med de virksomhedsfrivillige, blev alle optaget på diktafon, hvilket de interviewede blev gjort bekendt med. Lydfilen på diktafonen tjener udelukkende det formål at fastholde udsagnene, således interviewsituationen på et senere tidspunkt i speciale-processen kan genkaldes. En transkribering af de fire interviews er af tidsmæssige hensyn fravalgt. Dette har naturligvis betydning for specialets reliabilitet, i det det generede datamateriale ikke er tilgængeligt for andre og den metodiske proces derfor er mindre gennemsigtig. Dette er et væsentligt metodisk kritik-punkt, som må tages in mente i forhold til specialets generaliserbarhed. Dog er dette søgt imødekommet ved en eksplicitering af alle elementerne i interviewprocessen.

Overordnet set øges undersøgelsens validitet og reliabilitet af en argumentation og eksplicitering af de (metode)valg der foretages, hvilket har været det altovervejende formål med indeværende metodeafsnit.

## REDSKABERNE

### Specialets teoretiske referenceramme

Før der tages hul på specialets egentlige undersøgelse, er det nødvendigt kort at præsentere de teoretiske analyseredskaber, som vil blive refereret til igennem analysedelen. Elementerne i den teoretiske referenceramme vil således fungerer dels som teoretisk værktøj til at analysere det empiriske datagrundlag – de kvalitative forskningsinterview. Men præsentationen af den teoretiske referenceramme har også det formål, at få afklaret yderligere et par af de centrale begreber, som er anvendt i specialets problemformulering, herunder motivationsbegrebet.

I dette afsnit gives derfor først en meget kort præsentation af *motivations-begrebet*, som det forstås og anvendes i dette speciale.

Derefter præsenteres Jantzen & Vetners teoretiseringer om oplevelsen som identitetsmæssigt konstituent, i dét denne tilgang bidrager med en forståelse af *sammenhængen mellem oplevelser, motivation og engagement*, herunder oplevelsers betydning for individets identitetsarbejde. I forhold til sidstnævnte, vil fokus i overvejende grad være på oplevelsers betydning for individets sociale identitet, om end oplevelsers betydning for individets selvidentitet også vil berøres ultrakort.

I forhold til specialets undersøgelsesfokus formodes Jantzen & Vetners teoretiseringer således at kunne bidrage med nogle nyttige indfaldsvinkler til at opnå en større indsigt i – og forståelse af – virksomhedsfrivilliges oplevelser og relationer i det frivillige arbejde og disses betydning for de virksomhedsfrivilliges engagement. Hvis det frivillige engagement anskues ud fra et oplevelsesperspektiv, kan teorien således være med til at belyse oplevelsesværdien i det frivillige arbejde, hvilket formodes at have betydning for hvilke motivationsfaktorer der er bestemmende for de virksomhedsfrivilliges engagement. Begrundelsen for at se det virksomhedsfrivillige engagement i et oplevelsesperspektiv, kan netop findes i Jantzen & Vetners teoretiseringer, idet disse også beskæftiger sig med hvordan individer har mulighed for at 'lege' med forskellige identiteter. Dette perspektiv er interessant, hvis man anskuer de virksomhedsfrivillige som individer i spændingsfeltet mellem dét at være (lønnet) medarbejder og dét at være frivillig. Det bliver således interessant at se nærmere på nogle af de identitetsmæssige aspekter ved dét at være virksomhedsfrivillig, og her kan Jantzen & Vetners teoretiseringer bidrage med nogle nyttige analyseredskaber.

Efter Jantzen & Vetner, præsenteres Burkes motivanalyse, som oprindeligt stammer fra værket *Grammar of Motives*. I dette speciale anvendes Burkes motivanalyse dog i komprimeret form som den præsenteres af Ron Scollon. Specialets analysedel vil således ikke gå i dybden med Burkes motivanalyse, men vil blot anvende centrale elementer fra teorien som analyseredskaber. Inddragelsen af Burkes motivanalyse skyldes et ønske om ikke blot at finde frem til *hvad* der motiverer virksomhedsfrivillige til at lave frivilligt arbejde, men undervejs også undersøge *hvordan* de virksomhedsfrivillige italesætter disse motivationer. Burkes teori gør det således muligt at bevæge sig et analyseniveau dybere og ikke blot se på de meningstilkendegivelser de virksomhedsfrivillige kommer med (m.a.o. *hvad* der bliver sagt) men også analysere *hvordan* de virksomhedsfrivilliges meninger og motiver bliver tilkendegivet. Dermed bliver det muligt at inddrage en ekstra analysedimension i fortolkningen af de virksomhedsfrivilliges udtalelser og på den måde nå en endnu dybere indsigt i de virksomhedsfrivilliges motiver og bevæggrunde for det virksomhedsfrivillige engagement.

For ikke at trætte læseren yderligere, vil præsentationen af specialets teoretiske referenceramme være forholdsvis kort og vil i vid udstrækning præsenteres i forhold til specialets undersøgelsesfokus og de undersøgelsestemaer, som knytter sig til dette. Øvrige relevante teoretiske pointer fra de referencerammen vil – hvis nødvendigt – blive inddraget og forklaret i løbet af selve analysen, ligesom referencer til yderligere indsigt i teorierne nævnes løbende.

## Motivations-begrebet

Før en nærmere undersøgelse af de virksomhedsfrivilliges motiver<sup>8</sup> for det virksomhedsfrivilliges engagement, er det nødvendigt at præcisere hvordan motivationsbegrebet anskues i nærværende speciale.

Ulla Haberman har tidligere undersøgt frivilliges motiver til frivilligt arbejde, og præsenterer i sit arbejde en nuanceret og brugbar opfattelse af motivationsbegrebet.<sup>9</sup>

Haberman opfatter således motiver og motivationer som bevidste udtryk. Motivet har en sproglig form og er derfor en bevidst overvejelse. Endvidere forstår Haberman motiver som en blanding af normative, instrumentelle, følelsesmæssige og strukturelle valg. Der skelnes her mellem motiver og anledninger, idet motiver anses som dét der får et individ til at handle en aktuel anledning; motiver er således indre (men som nævnt bevidste) bevæggrunde for at udføre en given handling – i specialets perspektiv: at involverer sig i frivilligt arbejde. Anledning er derimod en mere en ydre bevæggrund (eksempelvis at arbejdspladsen giver mulighed for at man kan være virksomhedsfrivillig). Men anledningen er i sig selv ikke en begrundelse (eksempelvis er ikke alle Skandias medarbejdere blevet virksomhedsfrivillige – selvom anledningen er der).

Habermans motiv-opfattelse repræsenterer en opfattelse af motiver og motivationer som værende ikke-ubevidste, og underkender derfor den opfattelse, at motiver blot er en opfyldelse af behov. Behov er således ikke altid bevidste, hvorfor en behovstyret motivations-opfattelse netop underkender refleksiviteten i individets motiver. Haberman lægger sig således op ad Giddens opfattelse af individet som værende refleksivt.

Habermans motiv-definition er således:

*Motiver er de frivilliges subjektive fortolkninger af deres egen situation og af deres deraf følgende udsagn og handlinger. Motiver er ord. Dvs, at de er subjektive og bevidste, og det er denne refleksive og verbalt udtrykte side af de individets adfærd og tolkninger af denne som bør være omdrejningspunktet i en motivanalyse'* Motiver danner således baggrund for individets adfærd, og de udtrykkes i refleksive begrundelser, som den enkelte anvender for at forklare bestemte handlinger – f.eks. deltagelse i frivilligt arbejde.

I nærværende speciale anskues motivations-begrebet som værende i tråd med Habermans definitioner. Dog er det her væsentligt at pointere, at Haberman beskæftiger sig med motiver og motivationer, som værende *bevidste* motivationer hos de frivillige. I nærværende speciale anskues motivationer ligeledes som bevidste, i den forstand at de italesættes af de virksomhedsfrivillige. Taler er således forankret i det bevidste niveau.

Emotionerne er derimod – i udgangspunktet – forankret i individets ubevidste plan. Men som det præsenteres i det følgende afsnit, er det muligt at indfange de emotioner som i udgangspunktet

---

<sup>8</sup> i specialet anvendes begreberne 'motiv' og 'motivation' som sidestillede begreber, om end man ligeledes kan anskue begreberne som forskellige. 'Motiv' kan således samstilles med 'formål med' hvorimod 'motivation' kan ses som 'det der tilskynder til'. I dette speciale opfattes begreberne 'motiv' og 'motivation' dog som sidestillet i forståelsen 'bevæggrund'.

<sup>9</sup> Habermans undersøgelse beskæftiger sig med frivillige i bred forstand, men inkluderer ikke de virksomhedsfrivillige.

befinder sig på det ubevidste niveau, men som konstituerer sig på det bevidste niveau, og på den måde ligeledes kan danne bevæggrund for individets handlinger. Eller med andre ord; motivationerne for en given handling kan – i modsætning til Habermans opfattelse – ikke blot anskues som bevidste, italesatte motivationer, men kan også udspringe af emotioner der skabes på det ubevidste plan, men som konstituerer sig på det bevidste plan. Motivationer opfattes således – i dette speciale – som både bevidste og ubevidste. For at indfange denne ekstra dimension inddrages Jantzen & Vetners teori om oplevelsen som identitetsmæssig konstituent, idet denne giver mulighed for – i specialets analyse – at indfange de virksomhedsfrivilliges ubevidste motivationer, og giver derved mulighed for at opnå en endnu dybere indsigt i hvilke motivationsfaktorer der er bestemmende for de virksomhedsfrivilliges engagement.

### **Jantzen & Vetner: Oplevelsen som identitetsmæssig konstituent**

Jantzen & Vetner beskæftiger sig med oplevelser og hvordan disse virker bestemmende for menneskers handlen. Oftest er fokus på oplevelser i forbindelse med forbrug, men oplevelser kan også forstås i meget bred forstand, som noget der skaber glæde, tryghed, overraskelse eller andre emotionelle reaktioner. Oplevelser kan ligeledes være noget vi deler med hinanden eller de kan være et privat og individuelt anliggende (Jantzen & Vetner, 2007;27). Pointen er dog den samme; individet får bekræftet eller justeret referencepunkter for sin egen selv- og omverdensforståelse. Oplevelser udfordrer og pointerer derfor den måde, hvorpå individet vurderer sin adfærd i konkrete situationer (Jantzen & Vetner, 2007;27) Af samme grund skaber oplevelser også grundlag for fremtidige handlinger, der enten bibeholder individet i faste handlingsmønstre eller fostrer handlinger, der bryder med etablerede reaktionsmønstre, forståelsesformer og præferencedannelser. Oplevelser har således altid en identitetsmæssig værdi, i det de danner grundlag for individets fremtidige handlinger og derved indgår som en del af individets kontinuerlige identitetsarbejde, hvor der skabes sammenhæng og mening med de fællesskaber individet tilhører og forstår sig selv i forhold til, for individets forståelse af sine tidligere erfaringer og fremtidige livsprojekter samt for individets præferencedannelser og handlemønstre.

I nærværende speciale er teorien om oplevelser som identitetsmæssig konstituent interessant i forhold til den måde, hvorpå oplevelser virker motiverende på individets handlinger. Jantzen & Vetner opstiller således en teori, der viser hvordan individet opsøger en bestemt stimuli og hvordan den emotionelle bearbejdning af denne bliver retningsgivende for fremtidige handlinger (med andre ord: fungerer som motivationsfaktor).

Teorien beskæftiger sig med hvordan individet (organismen) bliver udsat for stimuli i sin interaktion med omverdenen. Heraf opstår der emotioner - følelser - hos individet, når det udsættes for stimuli. Det kan være glæde, vrede, opstemthed, ligegyldighed, osv. Via emotionerne evaluerer individet altså den oplevelse, som bestemte stimuli har skabt, og klassificerer den herefter som god/dårlig, spændende/kedelig osv. Pointen er, at de givne evalueringer (altså emotionerne) ofte bliver retningsgivende for fremtidige handlinger (altså motivationerne).



(Jantzen og Vetner i Jantzen og Rasmussen 2007; 38) Det vil sige, at har bestemte stimuli skabt en oplevelse, som har fremkaldt positive emotioner hos individet, kan det udløse motivation hos individet til at opsøge situationer, hvor han eller hun kan udsættes for samme type stimuli igen.

(Jantzen og Vetner 2007 i Jantzen og Rasmussen: 34)

Oplevelser kan altså bidrage til, at individet ændrer adfærd og præferencer, hvilket på sigt kan *forandre identiteten*. Denne iagttagelse læner sig op ad både Giddens' og Qvortrups syn på individets identitetsdannelse, hvor de begge pointerer, at identiteten skabes refleksivt og dermed kan forandre sig løbende<sup>10</sup>. Men oplevelser kan også medvirke til at *konstituere* identiteten, fordi individet gennem en bestemt oplevelse kan blive bekræftet i sin nuværende adfærd. Oplevelser kan desuden have en motiverende (eller for den sags skyld demotiverende) effekt på individet. Udløser oplevelsen eksempelvis emotionen "glæde" hos individet i en bestemt situation, vil han eller hun være motiveret for at opsøge en lignende oplevelse i fremtiden. Pointen er, som nævnt, *at en given oplevelse og de følelser, denne frembragte, kan være bestemmende for individets fremtidige handlinger*.

I nærværende specialet bliver dette interessant i forhold til at finde frem til hvad der motiverer de virksomhedsfrivillige i det frivillige engagement. Man kunne spørge på en anden måde: hvilke oplevelser forsyner det frivillige engagement den virksomhedsfrivillige med og hvordan kan disse oplevelser forstås som værende bestemmende for den virksomhedsfrivilliges fortsatte engagement i frivilligt arbejde? Fokus er således på *hvilke oplevelser i det frivillige engagement, der bidrager med hvilke stimuli (umiddelbare reaktioner) og hvilke emotionel bearbejdning (følelser) disse stimuli afstedkommer hos den virksomhedsfrivillige og hvordan disse motiverer den virksomhedsfrivillige til at opsøge tilsvarende oplevelser, altså involvere sig i frivilligt arbejde*. Med andre ord; ved at se nærmere på hvilke stimuli og emotioner frivillig det frivillige engagement forsyner de virksomhedsfrivilliges med, bliver det muligt at indkredse hvad der motiverer de virksomhedsfrivillige i det frivillige engagement.

Udover motivations-aspektet (og oplevelsers funktion i forhold til dette) bidrager Jantzen & Vetners teori endvidere med en identitetsmæssig indfaldsvinkel til specialets undersøgelsesfokus. Dette skal ikke forstås på den måde, at der i analysen vil blive gået dybere ind i respondenternes personlige identiteter, men vinklen kan være relevant i forhold til *at indkredse de virksomhedsfrivilliges relationer i det frivillige arbejde og hvordan disse påvirker de virksomhedsfrivilliges engagement*.

Jantzen & Vetner påpeger således, at individets emotioner ikke kun formes af den oplevendes uafhængige interaktion med omverdenen, men er tværtimod i vid udstrækning påvirket af den sociale kontekst, som individet befinder sig i. Relationerne til omverdenen vil således i vid udstrækning betinge en emotionelle intensitet og individets evalueringer heraf (Jantzen & Vetner,

---

<sup>10</sup> En nærmere præsentation af Giddens og Qvortrups identitetsopfattelser, vil blive udeladt her. Referencen er blot understøttende i forhold til opfattelsen af identiteten som refleksiv og foranderlig, se evt. Giddens 1996 eller Qvortrup 1998.

2007;39).<sup>11</sup> I praksis kan dette forstås således, at den stimuli en given oplevelse bidrager med – og den emotionelle bearbejdning af samme – bliver forstærket hvis oplevelsen sker sammen med andre, eks. andres begejstring smitter, fordi individet bliver en del af et emotionelt fællesskab (Jantzen & Vetner, 2002; 42). På den måde synliggør oplevelser et fælles motivations – og emotionsgrundlag med andre, hvilket igen virker konstituerende for individets sociale identitet. Af samme grund, kan gruppens reaktioner både forstærke og afsvække individets emotionelle respons og virker på den måde adfærds-justerende på individet (individet gør hvad andre gør, for ikke at føle sig 'forkert').

Jantzen & Vetner har således fokus på hvordan oplevelsen indvirker på selvet ud fra såvel et individ- (mikro-) som et fællesskabsmæssigt (makro-)niveau. De nærmere definitioner af selvet og individet vil ikke blive præsenteret her, dog skal det blot konstateres – i Jantzen & Vetners perspektiv – at oplevelser har indvirkninger på individets kontinuerlige identitets-dannelse og at identiteten her anses som værende individets personlige identitet samt individets sociale identitet. Pointen er her, at individers sociale adfærd og handlinger ikke kun skyldes individualistiske træk ved identiteten men også i høj grad er forankret i individets gruppe-relationer. Den sociale identitet er kendetegnet ved individets association med en bestemte grupper (de såkaldte in-groups) og dennes holdninger og adfærd. Individet sammenligner sin egen gruppe med andre grupper (de såkaldte out-groups), og får herigennem defineret sin egen gruppes værdier, præferencer og følgelig individets egne handlemuligheder. Med andre ord; individets in-groups bliver ofte et referencepunkt for individets præferencer (Jantzen & Vetner, 2007;31-33) Individets identitetsarbejde forstås således som en kontinuerlig vedligeholdelse, forandring og udvikling i selvpfattelsen i forhold til forskellige niveauer i interaktion med omverdenen. Og oplevelsen bidrager i den forbindelse med at ændre, afgrænse eller udvide individets handlemuligheder. Oplevelser har så at sige erfaringsdannende potentialer, som kan være bestemmende eller justerende for individets fremtidige handlinger.

En vigtig pointe hos Jantzen & Vetner er, at individet har et betydeligt råderum i det sociale felt. Der er ofte flere grupper at identificere sig med, så oplevelsen kan frembringes ved at der eksperimenteres med den sociale identitet (Jantzen & Vetner, 2007;48-49). Dette synes interessant i forhold til specialets undersøgelsesobjekt - de virksomhedsfrivillige - i det disse både agerer som medarbejder og som frivillig, og på den måde befinder sig i spændingsfeltet mellem disse to sociale identiteter. Det er således de virksomhedsfrivilliges sociale identitet – og opfattelsen af samme – som bliver interessant at undersøge nærmere i analysen, og bidrager Jantzen & Vetners teori med en brugbar indfaldsvinkel.

---

<sup>11</sup> denne forståelse ligger også i tråd med specialets videnskabsteoretiske socialkonstruktivistiske ståsted

Sammenfattende synes Jantzen & Vetners teoretiseringer at kunne bidrage med to væsentlige indfaldsvinkler i analysen:

1) *undersøge hvilke oplevelser det frivillige engagement forsyner de virksomhedsfrivillige med samt om - og hvordan - disse oplevelser virker motiverende på de virksomhedsfrivilliges engagement*

2) *undersøge hvordan relationerne til andre påvirker den virksomhedsfrivilliges engagement*

Jantzen & Vetners teoretiseringer bidrager således med nogle nyttige analytiske værktøjer, som kan anvendes til at indfange hvilke motivationsfaktorer, der virker bestemmende for de virksomhedsfrivilliges engagement.

Men for at nå endnu en spadestik dybere i de virksomhedsfrivilliges motivationer, inddrages også Kenneth Burkes motivanalyse, idet denne – som supplement til Jantzen & Vetners teori – bidrager med et andet teoretisk approach og derved bidrage med en anden type analyseredskaber.

### **Burkes motivanalyse**

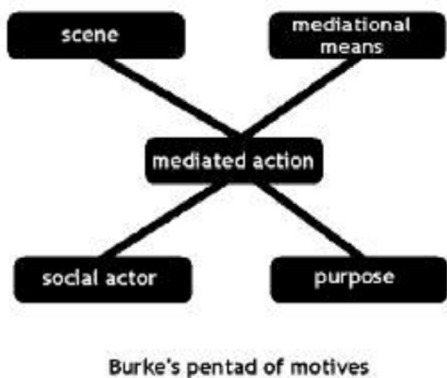
Burke bidrager således med en alternativ tilgang til at indkredse hvilke motivationsfaktorer der er bestemmende for de virksomhedsfrivilliges engagement og giver derudover mulighed for at fremdrage *hvordan* de virksomhedsfrivillige italesætter disse motivationsfaktorer. Burke supplerer således Jantzen & Vetner, i det motivanalysen giver mulighed for at 'gå bag om' de motivationer og relationer som de virksomhedsfrivillige italesætter, og i stedet belyse *hvordan* der bliver talt om motivationerne for det frivillige engagement og derigennem indkredse hvad disse motivationerne udspringer af.

Burke mener at enhver handling kan bevidstliggøres og derfor italesat<sup>12</sup> og beskæftiger sig således med hvordan aktører konstruerer motivationer for at handle på en bestemt måde (Scollon & Scollon). Burke klassificerer 5 aspekter, som alle kan være konstituerende i en aktørs motivation for at handle. De fem aspekter er: selve handlingen (the act), aktøren (social actor), scenen (the scene), målet (the purpose) samt midlet (the mediational means)<sup>13</sup> Burke opstiller således et pentagram:

---

<sup>12</sup> I tråd med Habermans opfattelse af motivationer som værende bevidste

<sup>13</sup> Burke og Scollon bruger varierende betegnelser for disse 5 aspekter. I dette speciale vil det i videst mulig udstrækning være de danske betegnelser der bruges. Dog anvendes de engelske betegnelser i de tilfælde hvor de danske betegnelser virker meningsforstyrrende.



Figur 1: Burkes Motivpentagram

Ifølge Burke refererer en aktør til ét eller flere af de fem aspekter i pentagrammet når vedkommende italesætter motivationen for en given handling (Scollon). 'The mediated action' (også benævnet 'the act') refererer til selve handlingen, 'the social actor' til aktøren selv eller andre aktører. 'The scene' refererer til omverdenen, eksempelvis omgivelserne, samfundet eller arbejdspladsen. 'The purpose' er selve målet for handlingen (formålet) og endeligt er 'the mediational means' det middel aktøren referer til som begrundende/forklarende for en given handling.

Aspekterne i pentagrammet repræsenterer således fem forskellige vinkler på hvordan en aktør refererer til en bestemt motivation; fem forskellige aspekter, som en aktørs motivation udspringer af og som derfor er bestemmende for vedkommendes handling.

I forhold anvendelsen af Burkes teorier, er det vigtigt at pointerer at der ikke fokuseres på hvad der 'virkeligt sker' i verden, uafhængigt af respondenternes/aktørernes konstruktioner, men netop på *hvordan* respondenterne/aktørerne konstruerer verden. Derfor er fokus heller ikke på sammenhængende i den fysiske sociale verden, men derimod på hvilke motiver sociale aktørers bruger i konstruktionen af en given (årsags-)sammenhæng (begrundelse for en given handling)<sup>14</sup>. Uanset hvordan hvilken handling-aktør-scene-mål-middel konstruktion et givent udsagn præsenterer som sandheden om hvordan en handling sker i verden, så vil der altid være mindst fire andre måder, hvorpå den samme handling kunne konstrueres (Scollon, 2006: 107–125)

### Det teoretiske approach i specialets analyse

Som nævnt, vil specialets analysedel bestå af en analyse af det empiriske fundament - de kvalitative forskningsinterviews. I analyseringen af disse, inddrages de ovennævnte teoretiske redskaber, i forsøget på at indfange hvilke motivationsfaktorer der er bestemmende for de virksomhedsfrivilliges engagement.

Der er således – med udgangspunkt i specialets problemformulering - løbende igennem analysen fokus på hvordan de virksomhedsfrivillige talesætter motivationerne for deres frivillige engagement (Burke) samt h hvordan disse motivationer kan forstås i forhold til de

<sup>14</sup> Denne opfattelse ligger også i tråd med specialets socialkonstruktivistiske ståsted

virksomhedsfrivillige og deres sociale relationer (Jantzen & Vetner). For at undgå at specialets analyse blot bliver en slavisk teoretisk gennemgang af det empiriske materiale, vil teorierne netop blive anvendt som *referenceramme* og ikke som strukturerende analysekomponenter. Hensigten med analysen er således ikke at belyse motivationerne for de virksomhedsfrivilliges engagement teoretisk, men har derimod et mere empirisk sigte, nemlig at finde frem til hvad der motiverer de virksomhedsfrivillige og hvordan denne viden strategisk kan anvendes af frivilligorganisationerne. Dog nødvendiggør det socialkonstruktivistiske udgangspunkt en forståelse af de virksomhedsfrivilliges *konstruktion* af de oplevede motivationer (idet de konstruerede motivationer – jf. det socialkonstruktivistiske perspektiv – ligeledes opfattes som de faktisk oplevede motivationsfaktorer). Derfor spilles den teoretiske referenceramme løbende op i mod de empiriske resultater, idet teorierne netop bidrager med muligheden for at indfange disse konstruktioner. De teoretiske analyseredskaber vil således blive inddraget hvor det findes relevant og hvor en teoretisk refleksion skyndes at kunne udfolde og nuancere de empiriske findings yderligere.

## INDSIGTEN

### Specialets analyse

I dette afsnit udfoldes specialets analyse. Først præsenteres overvejelser omkring analyseprocessen, dernæst følger en kort præsentation af analysens opbygning og endelig følger den egentlige analyse. Analyseresultaterne munder ud i en specialets konklusion, der præsenteres sidst i afsnittet.

#### **Analyseprocessen**

De kvalitative forskningsinterviews er som nævnt blevet optaget på diktafon, og er herefter, efter flere gennemlytninger, blevet kodet ud fra de temaer har tegnet sig i de fire interview. I arbejdet med kodningen har der været fokus på interviewpersonernes egne temaer og emner, såvel som specialets overordnede undersøgelsesspørgsmål, samt teoretiske referencerammer.

Efter kodningen har en yderligere kategorisering og simplificering af interviewene fundet sted. I denne kategorisering er fokus rettet mod de mønstre, sammenfald og brede linjer der tegner sig igennem interviewene såvel som de brud, kontraster, forskelligheder og særpræg der findes i de fire interview. Kategoriseringen er dernæst mundt ud i en række overordnede analyse-temaer – 'analyse-overskrifter' – hvilke bestemmer analyse-strukturen.

Det skal for god ordens skyld pointeres, at temainddelingen og de dertilhørende analyseoverskrifter ikke er dikteret af specialets teoretiske referenceramme. Temainddelingen er i høj grad baseret på indholdet i det empiriske materiale, og det teoretiske samt forskningsmæssige fokus kommer ind i billedet i selve analysen indenfor de enkelte analyseoverskrifter. Med andre ord har analysen form af en 'insights-præsentation' hvor de teoretiske analyseredskaber – som tidligere nævnt – spilles op imod resultaterne i det empiriske materiale. Af samme grund afspejler analysens

overordnede temaer netop de centrale omdrejningspunkter, som interviewpersonerne har givet udtryk for og indeholder således også analysefund, der ikke umiddelbart lader sig kategorisere i forhold til den teoretiske referenceramme.

Hensigten med at lade interviewpersonernes egne temaer og sprogbrug indgå som en bestemmende del af kodnings-strukturen er netop, at undgå at analysen blot bliver en slavisk teoretisk gennemgang af interviewpersonernes udsagn, hvor de teoretiske elementer styrer hvad der fokuseres på i det empiriske materiale. Specialets teoretiske reference-ramme fungerer i stedet som struktur-komponenter *i samspil* med det empiriske materiale.

Målet med analysen er således at indfange så mange interessante indfaldsvinkler på de virksomhedsfrivilliges motivationer, som overhovedet muligt, og herigennem at nå frem til hvilke motivationsfaktorer der er bestemmende for de virksomhedsfrivilliges engagement.

### **Analysens opbygning**

På baggrund af ovenstående beskrivelse af analyse-processen har analysen således følgende formål:

- 1) at indfange hvad der motiverer de virksomhedsfrivillige i det frivillige arbejde
- 2) at indfange hvordan disse motivationer kommer til udtryk

For at understøtte og forklare hvordan de virksomhedsfrivillige agerer i forhold til disse omdrejningspunkter, vil en række af de virksomhedsfrivilliges udtalelser (præsenteret i citat-form) blive inddraget løbende.

Analysen vil som nævnt være struktureret efter de overordnede 'findings' som det empiriske materiale bidrager med. De centrale insights som viser sig igennem analysen vil slutteligt blive sammenfattet i specialets konklusion, som vil fungere som en besvarelse af specialets problemformulering.

## **Analyse af motivationsfaktorerne i de virksomhedsfrivilliges engagement**

### ***Man 'gør en forskel' ...***

Det helt gennemgående tema, som de virksomhedsfrivillige forholder sig til, er dét at gøre en forskel

Således giver samtlige af de virksomhedsfrivillige udtryk for at '*dét at gøre en forskel*' udgør en væsentlig motivationsfaktor i forhold til det frivillige engagement. For de fleste synes denne 'forskelse' at være forankret i visheden om at det man gør, har et formål, som er til gavn for andre, mindre ressourcestærke mennesker.

Eller som Anette udtrykker det:

*'Sådan er det med det frivillige arbejde. Man ved der sidder nogle i den anden ende af kæden som virkelig får gavn af det stykke arbejde vi laver'*

Anette refererer flere gange til de mennesker, som får gavn af det frivillige arbejde, man som virksomhedsfrivillig laver. Eller i Burkes terminologi; de sociale aktører, som den frivillige handling – frivillig engagementet - vedrører. Dette gør sig også gældende for flere af de andre virksomhedsfrivillige.

Formålet synes for flere netop at være dét 'at gøre en forskel' og her er det interessant hvordan graden af relation til de mennesker, der frivillige arbejde berører, synes at spille ind i forhold til hvor ofte der refereres til de sociale aktører. Det vil sige, hvor afgørende relationen til dem 'man gør en forskel for' synes at være. For Janus, der arrangerer et sportsarrangement for flygtningedrengene i Dansk Flygtningehjælps ungdomsklubber, er den tætte kontakt til flygtningedrengene noget, der nævnes gentagne gange som værende en helt væsentlig motivationsfaktor:

*'Responsen fra drengene er dét der driver værket. At se deres reaktion når vi kommer og har en softball med og et bat og en handske. Og jeg viser dem mine spikes. Alle sådan nogle ting. Det gør at de lyser. Det motiverer i dén grad og bekræfter én i, at her gør man sgu en forskel. Her bidrager man med noget.*

For Janus synes opfattelsen af 'det at gøre en forskel' således netop at være forankret i *relationen er til de mennesker, det frivillige arbejde berører*. Det er responsen fra flygtningedrengene, der motiverer, og motivationen synes således i høj grad netop at udspringer af disse aktører. Dette gør sig ligeledes gældende for Dan, der udtrykker følgende:

*'Jeg ville ikke være i det hér (Idéer for Livet programmet, red.) hvis ikke jeg kunne se med egne øjne at det jeg gør rykker. Jeg kan se og mærke det på børnene, og det er dem, der giver hele idéen mening.*

Dan's motivation tager – i lighed med Janus' - udgangspunkt i de børn - de 'sociale aktører' - hans frivillige engagement vedrører. Det frivillige arbejde som Dan er involveret i – frivillig fægtetræning af børn og unge - involverer således også en tæt menneskelig kontakt, og det at gøre en forskel for børnene – og ved selvsyn se at det man gør 'rykker' - udgør således selve meningen med det frivillige arbejde.

'At gøre en forskel' er således hos disse virksomhedsfrivillige tæt forbundet med den *respons* de oplever fra de børn det frivillige arbejde 'gavner'. Responsen fungerer således i sig selv som en motivationsfaktor, idet den bekræfter de virksomhedsfrivillige i, at deres frivillige handlinger afstedkommer noget der 'gør en forskel' for nogle andre. Man kan også sige, at oplevelsen – responsen fra børnene – forsyner den virksomhedsfrivillige med en umiddelbar og stærk positiv følelse – stimuli – som igen fostrer en dyb tilfredshedsfølelse eller 'nyttefølelse' (den emotionelle bearbejdning i Jantzen & Vetners terminologi) og som derfor motiverer de virksomhedsfrivillige til fortsat at involvere sig i frivilligaktiviteten. Afgørende for denne motivation er som nævnt den respons, som de virksomhedsfrivillige oplever på deres frivillige indsats. Motivationen

afstedkommes i denne sammenhæng af dels en udefrakommende respons, dels en indre tilfredshedsfølelse ved at opleve at man gør en forskel for andre (hvilket som nævnt kan ses som den emotionelle bearbejdning af de stimuli, den udefrakommende respons fostrer) Samspillet mellem disse to aspekter, kan netop ses som den *oplevelsesværdi* som det frivillige arbejde har for den virksomhedsfrivillige. Oplevelsesværdien synes således i dette tilfælde, at være bestemt af graden af personlig kontakt og kendskab til de mennesker det frivillige engagement gavner. Man kan sige, at oplevelsesværdien udspringer af formålet med det frivillige engagement – som her altså er forankret i det der i Burkes terminologi kan betegnes 'de sociale aktører'.

Den tvedelte reference til formålet/aktørerne ses også i følgende udtalelse fra Janus:

*'Jeg gør det fordi jeg har mulighed for at bidrage med noget ekstraordinært... noget som jeg ikke kan bidrage med på min arbejdsplads, men som kommer til sin ret i det frivillige arbejde, også selvom det er betalt. Det er fordi jeg ved at der kommer noget ud af at involvere sig i det frivillige arbejde. Også noget der gavner andre. Jeg ved der er et formål med det jeg laver.'*

Det at Janus (aktøren) har mulighed for at bidrage med noget ekstraordinært (gennem handlingen) der gavner andre (sociale aktører) bliver således selve formålet med handlingen. Janus ved at 'der kommer noget ud af' den frivillige handling og opfatter dét han bidrager med som noget ekstraordinært (for ham selv OG for drengene i flygtningeklubberne). Med andre ord; dét ekstraordinære opleves som meningsgivende. Men at det opfattes 'ekstraordinært' er netop fordi det gavner andre – drengene i klubberne og Janus selv. Janus motivation synes således at udspringe af to slags aktør-referencer; ham selv og drengene i klubberne.

Men den tætte kontakt til - og responsen fra - de berørte aktører, synes langt fra at udgøre den eneste motivationsfaktor for Dan og Janus. Selvom responsen i begge tilfælde bidrager til de virksomhedsfrivilliges fortsatte motivation, ligger der også en mere personlig gevinst ved det frivillige engagement.

De aktører, som Janus refererer til – og som følgelig kan betegnes som motiverende - er ikke kun børnene i klubberne, men ligeledes ham selv og de andre virksomhedsfrivillige på projektet:

*"Jeg kan mærke indeni at det, jeg gør, er rigtigt. Når jeg har været ude i klubberne eller når vi har fået nogle løse ender i projektet til at passe sammen... jamen, jeg er helt oppe og ringe. Det er vi alle sammen (Janus og de andre virksomhedsfrivillige, red.). Når vi har fundet nogle der vil donere saft på dagen eller vil sponsorere en pokal. Man bliver simpelthen så glad indeni og den følelse det giver, giver bare endnu mere blod på tanden.'*

Igen fostrer de frivillige handlinger - og de oplevelser der følger med – en følelse af glæde (stimuli). Denne glædes-følelse fostrer en indre følelse af at gøre 'noget rigtigt' og blive forstærket i og med den af Janus evalueres ud fra den specifikke gruppe-relation<sup>15</sup>, han indgår som en del af (de andre

---

<sup>15</sup> og til dét, der i Jantzen & Vetners terminologi kan betegnes som den virksomhedsfrivilliges 'in-group'



virksomhedsfrivillige kolleger på projektet). Dette virker igen forstærkende på Janus' emotionelle bearbejdning af oplevelsen og virker således motiverende til fortsat at opsøge den glædesfølelse som oplevelsen af det frivillige engagement i første omgang udløste. Man kan sige, at den forstærkede (positive) bearbejdning af oplevelsen (det frivillige arbejde) forstærkes af den sociale relation (til de andre virksomhedsfrivillige) som Janus definerer sig selv ud fra. Andres begejstring smitter, fordi den virksomhedsfrivillige bliver en del af et emotionelt fællesskab. På den måde synliggør det frivillige engagement et fælles motivations – og emotionsgrundlag med andre, hvilket på den måde kan virke adfærds-justerende på den virksomhedsfrivillige; man engagerer sig fortsat i projektet/det frivillige arbejde.

### Opsummering:

Kendetegnende for de virksomhedsfrivillige, der har en tæt kontakt med de aktører, det frivillige arbejde berører – dem man 'gør en forskel' for – er, at der ikke skelnes mellem mål og aktører i samme grad som der gør hos de virksomhedsfrivillige som ikke har en tæt kontakt til de berørte aktører. Af samme grund, refereres der gentagne gange til de sociale aktører som en afgørende del af formålet med det frivillige engagement, dette forstået således, *at meningen med det frivillige engagement, findes gennem de mennesker, det frivillige engagement gavner*. Det er altså dér hvor den egentlige motivation til det frivillige engagement synes at udspringe. Det er således svært at skille formålet med det frivillige engagement fra de aktører/mennesker, det frivillige arbejde vedrører. Man kan tale om en slags '*overlappende*' *motivationsfaktorer*. De virksomhedsfrivilliges indre emotionelle evaluering – eller følelsesmæssige respons om man vil - er således tæt forbundet med den ydre respons fra de mennesker det frivillige arbejde berører.

*Denne emotionelle evaluering synes at blive forstærket i den gruppe-relation, den virksomhedsfrivillige evaluerer sig selv ud fra – i dette tilfælde de virksomhedsfrivillige, der deltager i samme frivilligaktivitet*. På den måde virker responsen fra de mennesker, det frivillige arbejde gavner, også af den vej indirekte bestemmende for den virksomhedsfrivilliges engagement.

### **... fordi de andre gør det**

Dét 'at gøre en forskel' synes i Janus' tilfælde at være indirekte forbundet med et fællesskab omkring det frivillige arbejde, som han oplever med de andre virksomhedsfrivillige kolleger, men er ikke altafgørende idet motivationen, som nævnt, primært findes i responsen fra de børn hans frivillige engagement berører.

For andre synes selve 'det at gøre en forskel' at være direkte forbundet – og endda forankret - i *fællesskabet med andre virksomhedsfrivillige*. Der opstår således en slags 'at gøre en forskel' diskurs, som er toneangivende ikke blot blandt de virksomhedsfrivillige i virksomheden, men også blandt virksomhedens medarbejdere generelt. Anette udtrykker – med reference til det kollegiale fællesskab<sup>16</sup> dette på følgende måde:

---

<sup>16</sup> hvad der i Burkes terminologi kunne betegnes som 'scenen'

*'Jamen, der er ligesom bare noget 'man' gør. Kollegerne gør det, og så gør jeg det da selvfølgelig også. Man vil jo gerne være med på dét hold, der gør en forskel, ikke?'*

'At gøre en forskel' er i Anettes tilfælde tæt forbundet med hendes egen opfattelse af grupperelationerne i virksomheden. Man kan sige, at der i den gruppe Anette tilhører – medarbejdere i Skandia – er en slags udtalt enighed om at frivilligt arbejde, det er da noget man gør. Anettes in-group relation (til kollegerne der 'gør en forskel') bestemmer på den måde, hvordan Anette agerer som virksomhedsfrivillig – eller med andre ord; virker bestemmende for hendes deltagelse i frivilligt arbejde. Hun referer således gentagne gange til de sociale aktører – i dette tilfælde sine kolleger – som værende her, motivationen til det frivillige engagement udspringer. Dette forstået således, at den 'frivilligt arbejde – det er da noget man gør'- diskurs der er i firmaet, motiverer Anette til at involvere sig i frivilligt arbejde.

### ***Fællesskabet betyder alt...***

Fællesskabet med kollegerne er i det hele taget et aspekt, som flere af de virksomhedsfrivillige kredser meget om. For størstedelen af de virksomhedsfrivillige synes fællesskabet med andre virksomhedsfrivillige kolleger at spille en afgørende rolle for den virksomhedsfrivilliges engagement.

Christina siger således:

*"Jeg blev Idéer for Livet ambassadør for at møde flere af mine kolleger. Og det fællesskab vi har omkring opgaverne...jamen, det er det hele værd. Jeg har til dagligt ikke kontakt med mange kolleger, og de her pakke-og sorteringsopgaver, hvor vi kan stå mange sammen og sludre om alt mellem himmel og jord. Det får mig til at komme igen til næste opgave."*

Christina refererer således til formålet (i Burkes terminologi 'the purpose') - som for hende er det sociale med kollegerne – som værende den afgørende motivationsfaktor. Hun refererer ligeledes til selve frivilligopgaven (i Burkes terminologi 'the act'):

*"Jeg vælger primært opgaverne for det sociale skyld. Måske jeg godt kunne lave noget alene. Jeg ved min kollega i marketing har læst korrektur for én af de her organisationer vi samarbejder med og sådan noget kunne jeg også sagtens hjælpe med. Det kommer an på opgavens karakter, for jeg går altså primært efter de opgaver hvor der er noget socialt sammen med kollegerne. Det er ligesom formålet med at stille op til de her opgaver"*

Formålet – the purpose – vedbliver således i høj grad at være det sociale fællesskab med kollegerne. Selvom formålet også synes at udspringe af 'handlingen' – selve frivilligaktiviteten – synes formålet i større grad at være defineret som *det sociale fællesskab med kollegerne*. Christina tilkendegiver at det er opgavetyper/aktivitetens karakter, der er afgørende for om hun vil deltage i det frivillige

arbejde alene, men tilkendegiver samtidigt at det i langt overvejende grad er graden af socialt fællesskab, der virker determinerende for hendes frivillige engagement. De motivationer, der i dette tilfælde virker bestemmende for den virksomhedsfrivilliges engagement, synes således at være *flersidede*, om end den virksomhedsfrivilliges motivation for at deltage i bestemte frivilligopgaver, i altovervejende synes at udspringe af det sociale fællesskab omkring opgaverne.

Christina refererer flere gange til det Burke vil betegne 'the mediational means' for at forklare *hvordan* det kollegiale aspekt påvirker motivationen til frivilligt arbejde. Det, at hun hører om andre kollegers frivillige engagement, bevirker at hun selv bliver mere motiveret for at deltage i frivilligt arbejde.:

*"Jeg tror det smitter, det tror jeg. Når jeg hører mine kolleger tale om det frivillige arbejde de laver som Idéer for Livet ambassadører, så får det også mig til at påtage mig en ekstra opgave i ny og næ"*

Man kan her sige, at den virksomhedsfrivilliges præferencer for det frivillige engagement påvirkes ud fra de sociale relationer – den in-group - den virksomhedsfrivillige evaluerer sine oplevelser ud fra, og som derfor virker bestemmende for den virksomhedsfrivilliges fremtidige handlinger: det fortsatte frivillige engagement. Det (emotionelle) fællesskab de virksomhedsfrivillige imellem virker på den måde adfærds-justerende på den virksomhedsfrivillige i forhold til at 'man gør hvad andre gør'.

Christina præciserer hvilke oplevelser fællesskabet omkring frivilligaktiviteten bidrager med:

*"Jamen, det er det at det skaber en helt speciale stemning eller gejst eller engagement hos medarbejderne, synes jeg. Og det her engagement og stemning, det er svært at sætte ord på, men man kan virkelig mærke, når folk samles til de her opgaver, går de op i et med liv og sjæl. Og som sagt bliver der snakket både arbejde og privat, ting og sager i én stor pærevælling. Og det er en stor motivationsfaktor. Man kommer simpelthen tættere på sine kolleger, så simpelt kan det siges"*

Her ekspliciteres hvad det er, der virker motiverende ved det kollegiale fællesskab, de virksomhedsfrivillige imellem. Muligheden for at tale med kolleger i et mere 'uformelt' arbejdsregi, opleves som noget, der bringer de virksomhedsfrivillige – her i rollen som kolleger – tættere sammen. Og samtidigt opleves et dynamisk engagement, der knytter de virksomhedsfrivillige tættere sammen som kollegial in-group.

### **... men ikke for alle**

Dan fortæller, at han bevidst har valgt en frivillig-aktivitet, som er helt adskilt fra arbejdspladsen og de sociale relationer her. Han begrundet selv dette med, at han i sit daglige arbejde er i kontakt med mange kolleger på flere niveauer i virksomheden, og derfor har han ikke samme behov for at udvide de kollegiale relationer gennem det frivillige arbejde. Det kollegiale fællesskab omkring det frivillige arbejde er således i Dans tilfælde ikke en central motivationsfaktor.

Han udtrykker det på følgende måde:

*'At være virksomhedsfrivillig er for mig ikke et spørgsmål om at knytte nye bånd med mine kolleger i Skandia. Den dimension har jeg ligesom fravalgt med den måde jeg har valgt at anvende Idéer for Livet programmet. Men jeg har også en stor kontakt flade i mit daglige arbejde i Skandia. Godt nok er det mest på et fagligt grundlag, men det er nok for mig. Jeg kan altid få et større indblik i mine kollegers liv til næste julefrokost eller lignende. Det behøver jeg som sådan ikke involvere mig i frivilligt arbejde for.'*

Det interessante i de ovenstående betragtninger er, at typen af frivillig-aktivitet synes at virke determinerende for hvilken rolle fællesskabet med kollegerne spiller *og vice versa*. Med andre ord, det sociale fællesskab synes ikke blot at virke bestemmende for de virksomhedsfrivilliges grad af engagement (qua den virksomhedsfrivilliges in-group relation) – men også at det går den anden vej rundt: at det er bestemte typer opgaver som møder frivilligopbakning fra de virksomhedsfrivillige, som netop motiveres stærkt af det sociale kollegiale fællesskab. Eller sagt mere præcist: Det sociale fællesskab kan både virke adfærdsregulerende (i forhold til det generelle frivilligengagement) og det kan virke bestemmende for den specifikke valg af frivilligopgave. Man kan tale om en form for *vekselvirkning mellem hvilken funktion fællesskabs-aspektet har i forhold til hvordan det opleves som motiverende for det frivillige engagement*.

Anette og Christinas primære valg af frivilligopgaver er netop de større pakke- og sorteringsopgaver, som i udpræget grad er kendetegnet af at være brede ad hoc opgaver og som foregår *på* arbejdspladsen med mange involverede virksomhedsfrivillige.

Janus – der ikke oplever det sociale aspekt som det primære formål med involveringen i frivilligt arbejde – foretrækker derimod hvad der kan betegnes som 'projekt opgaver', som for det første strækker sig over længere tid, for det andet involverer en tættere kontakt til frivilligorganisationerne og – ikke mindst – til de aktører, som det frivillige engagement direkte. Derudover er disse opgaver som oftest placeret *uden* for virksomhedens regi.

Og yderst på 'skalaen' placerer Dan sig så, som med sit engagement i den lokale fægteklub er indgået i et længerevarende frivilligt engagement, som tillige involverer en tæt relation til frivilligorganisationen (fægteklubben) såvel som de aktører, som hans frivillige engagement berører (børnene i fægteklubben). Og for Dan fungerer det kollegiale fællesskab omkring frivilligopgaverne ikke som en udtalt motivationsfaktor.

Det kollegiale fællesskab synes således at spænde fra at være en *afgørende motivationsfaktor* – og selve formålet med at involverer sig i frivilligt arbejde på arbejdspladsen – til at være en ganske

ubetydelig faktor. Og derimellem findes også en mellemvariant, hvor det kollegiale fællesskab fungerer som *katalysator* for det frivillige arbejde og som *forstærkende motivationsfaktor*.

Det er kendetegnende for de virksomhedsfrivillige, der deltager i frivilligaktiviteter sammen med andre virksomhedsfrivillige kolleger, at disse vægter fællesskabet med andre virksomhedsfrivillige i virksomheden højt. Med andre ord: den indbyrdes påvirkning blandt Idéer for Livet ambassadørerne synes at spille en ikke ubetydelig rolle for flere af de virksomhedsfrivillige. Idéen om 'at gøre en forskel' og italesættelsen af dette, synes – som tidligere nævnt - også at tage udgangspunkt i en *fælles forståelse af ens gerning som virksomhedsfrivillig*. Dette er igen især tydeligt hos de virksomhedsfrivillige som deltager i større frivillige ad hoc opgaver på arbejdspladsen. Her synes motivationen ikke blot at udspringe fra den enkelte virksomhedsfrivillige, men i høj grad fra det fælles engagement i opgaverne – og den fælles diskurs dette er forankret i.

#### Opsummering:

Overordnet ses kan dette opsummeres på følgende måde: hvor fællesskabet med andre virksomhedsfrivillige for nogle opleves som en *del af formålet med at deltage i frivilligt arbejde*, udgør fællesskabet for andre *selve formålet med det frivillige arbejde* og fungerer følgelig som den primære motivation for fortsat at deltage i frivilligaktiviteter. Fællesskabet med andre virksomhedsfrivillige kolleger synes således for nogle at fungerer som *katalysator* for det frivillige engagement, og er således en *medvirkende motivationsfaktor* samtidigt med at det kollegiale fællesskab for andre udgør *selve formålet* med det frivillige engagement. Betydningen af det sociale fællesskab afspejler valg af frivillig aktivitet, men det går tilsyneladende også den anden vej; typen af frivilligaktiviteten afspejler ligeledes hvor central en motivationsfaktor det sociale fællesskab udgør. En ekstra dimension af fællesskabsaspektet som motiverende faktor, synes at være den fælles diskurs der er omkring det frivillige engagement.

Endvidere, er det interessant, at det kollegiale fællesskabs betydning for det frivillige arbejde, til en vis grad synes påvirket af hvor stor kontakt den virksomhedsfrivillige har til kolleger i det daglige arbejde. For Christina, der ikke har stor kontakt til kollegerne i det daglige, er involveringen i det frivillige arbejde på arbejdspladsen en måde hvorpå hun kan møde sine kolleger. Og dette har været en helt central bevæggrund for at melde sig som Idéer for Livet ambassadør. Omvendt er det ikke det kollegiale fællesskab, der har motiveret Dan, idet hans kollegiale relationer bliver tilgodeset i det almindelige daglige arbejde. I stedet bliver Idéer for Livet programmet mere oplevet som et frynsegode, hvor den virksomhedsfrivillige får løn for at dyrke sin egeninteresse, som ikke har nogen relation til arbejdspladsen og det sociale fællesskab her.

*Overordnet set kan man konkludere, at det kollegiale fællesskab er et aspekt af stor betydning for de virksomhedsfrivilliges engagement, og at betydningen af dette aspekt i vid udstrækning indvirker på valget af frivilligaktivitet.*

I forlængelse heraf, er det interessant at se hvordan de virksomhedsfrivillige forholder sig til ikke-virksomhedsfrivillige kolleger. Man kunne måske forvente en form for 'in-group'/out-group' sondering blandt virksomhedens medarbejdere generelt. Dette synes dog ikke at være tilfældet. For de flestes vedkommende synes der således *ikke* at være en opfattelse af et klart skel mellem virksomhedsfrivillige og ikke-virksomhedsfrivillige medarbejdere i virksomheden. Internt i virksomheden oplever de virksomhedsfrivillige en høj grad accept i forhold til involvering i frivilligt arbejde. Dan siger således:

*"Inde hos os er ingen sure miner, der er det nærmere sådan 'nå, skal du af sted nu? Jamen, go' fornøjelse og den slags. Det er en meget høj grad af accept og opbakning om at det gør vi selvfølgelig, fordi vi absolut mener det støtter en go sag, uanset hvad man så laver"*

I det omfang det modsatte opleves, er det typisk relateret til den praktiske fordeling af daglige arbejdsopgaver, og hvordan frivilligaktiviteterne kan passes ind i forhold til disse og dette synes at hænge tæt sammen med medarbejdernes fleksibilitet i forhold til de daglige opgaver. Anette, hvis stilling kræver at hun er meget til stede i afdelingen, giver således udtryk for, at hendes frivillige engagement ind imellem lige skal koordineres med de ikke-virksomhedsfrivillige kolleger. Dan – hvis stilling ikke kræver at han altid er fysisk tilstede i afdelingen – er således ikke i det daglige specielt bevidst omkring hvordan hans frivillige engagement påvirker arbejdsgangen for andre ikke-virksomhedsfrivillige kolleger.

Men generelt set, synes de virksomhedsfrivillige ikke at opleve et bevidst skel mellem virksomhedsfrivillige og ikke-virksomhedsfrivillige kolleger i virksomheden. Dette synes på en måde lidt pudsig idet der – som tidligere nævnt – synes at være en stærk fællesskabs-følelse (nogle af) de virksomhedsfrivillige imellem. Men denne fællesskabs-følelse udspringer altså tilsyneladende ikke fra en bevidst in-group/out-group sondering mellem virksomhedsfrivillige kolleger og ikke-virksomhedsfrivillige kolleger. Eller med andre ord; de virksomhedsfrivilliges gruppeidentitet, synes ikke at være defineret ud fra en positionering i forhold til de virksomhedsfrivillige kolleger. Dog skal denne påstand tages med et lille forbehold, idet flere giver udtryk for, at netop dét at være virksomhedsfrivillig bidrager med en større kendskab til for andre virksomhedsfrivilliges kolleger, og på den måde kan medvirke til at man i højere grad udviser forståelse, tolerance og samhørighed overfor disse kolleger i dagligdagen.

Dét, at der ikke opleves en tydelig forskel mellem virksomhedsfrivillige kolleger og ikke-virksomhedsfrivillige kolleger, synes i høj grad at udspringe af *de virksomhedsfrivilliges rolle i forhold til Skandias image udadtil*. De fleste virksomhedsfrivillige nævner det frivillige engagement i relation til Skandia og omverdenens kendskab til Skandias Idéer for Livet program.

Og i den forbindelse, opfattes alle medarbejdere i virksomheden som repræsentanter for Skandias sociale profil – uafhængigt af om man Idéer for Livet ambassadør eller ej.<sup>17</sup>

Heri synes også at ligge yderligere en social relation, som de virksomhedsfrivillige forholder sig til, nemlig relationen mellem medarbejdere i Skandia og andre medarbejdere i branchen (i virksomhedens omverden). Her synes distinktionen at ligge i opfattelsen mellem dét at være ansat i en branchevirksomhed der har et corporate volunteering program og det (de medarbejdere) der er ansat i en branchevirksomhed som *ikke* har et corporate volunteering program. Dette italesætter Anette blandt andet:

*"Når jeg fortæller andre i branchen om Idéer for Livet programmet, er jeg ganske bevidst om at dét vi har her i Skandia er noget særligt. Vi er ligesom 'firstmovers' i branchen. Jeg oplevede det også på messen i Bella Centret, hvor jeg mødte virksomhedsfrivillige fra TDC. Selvom vi ikke er i samme branche, har vi på en måde noget at være fælles om, som jeg ikke har oplevet med folk i pensions- og forsikrings branchen"*

### **Det er virksomheden skyld ...**

At være en del af en virksomhed, der har et integreret corporate volunteering program synes generelt at være noget de virksomhedsfrivillige forholder sig. Samtlige af de virksomhedsfrivillige omtaler Skandias rolle som katalysator for det frivillige engagement.

De rammer, som muliggør det frivillige engagement; virksomhedens corporate volunteering program - Idéer for Livet – bliver af flere omtalt som den altafgørende ramme for det frivillige arbejde. Det synes således centralt for samtlige virksomhedsfrivillige *at det frivillige arbejde foregår under de rammer, der er sat af Skandia*. Kun i meget lille grad bliver der givet udtryk for at det frivillige engagement også kunne foregå uden for Idéer for Livet programmet, og dette hænger i høj grad sammen med hvorvidt den virksomhedsfrivillige allerede var involveret i frivilligt arbejde, før vedkommende meldte sig som Idéer for Livet ambassadør. Samtidigt tilkendegiver de virksomhedsfrivillige også, at var det ikke for Idéer for Livet programmet, så ville de nok ikke være involveret i frivilligt arbejde. Ingen af de virksomhedsfrivillige kunne således forestille sig at involverer sig i frivilligt arbejde *uden* for Idéer for Livet programmet.

Med andre ord; *dét at have deltaget i frivilligt arbejde i arbejdstiden, synes ikke i udpræget grad at have motiveret de virksomhedsfrivillige til at indgå i 'almindeligt' ulønnet frivilligt arbejde*.

Igen hænger dette sammen med graden af personlig involvering samt typen af frivillig aktivitet; en tæt kontakt med de berørte parter samt en stor respons fra disse, har givet anledning til tanker omkring almindeligt frivilligt arbejde. Dog synes dét, at der netop er mulighed for at involvere sig gennem Idéer for Livet programmet, at være den altafgørende katalysator, og denne

---

<sup>17</sup> I hvert fald ikke i de virksomhedsfrivilliges opfattelse. En undersøgelse blandt Skandias øvrige medarbejdere havde måske givet et andet billede, men dette ligger uden for specialets undersøgelsesfokus.

mulighed 'unødvendiggør' så at sige et frivilligt engagement uden for Idéer for Livet programmet, eksempelvis i en frivilligorganisation.

Dette forklares af flere med det faktum, at Idéer for Livet programmet netop muliggør løse bånd til frivilligorganisationerne, og muligheden for at 'gå til og fra' uden at føle sig forpligtet. I forlængelse heraf pointerer samtlige af de virksomhedsfrivillige – med undtagelse af den Dan, der i mange år har været involveret i fægteklubben – at *de 'løse bånd' til frivilligorganisationerne er altafgørende*. Flere er af den opfattelse, at 'almindeligt' frivilligt arbejde forpligter for meget, idet der er en forventning om at en stærk relation til frivilligorganisationen/frivilligorganisationerne vil fostrer en følelse af pligt og ansvar, som de virksomhedsfrivillige ikke ønsker. Grunden til dette synes for nogle at være et spørgsmål om personlige tidsmæssige prioriteringer. For andre synes ønsket om de løse bånd til frivilligorganisationerne at være begrundet i et ønske om et involvere sig på grund af på selve projektet (den specifikke frivilligopgave) frem for hvilken frivilligorganisation, det frivillige arbejde er bundet op på. De frivilligorganisatoriske rammer synes med andre ord ikke væsentlige for de virksomhedsfrivillige.

Også i forhold til en kontinuerlig relation til frivillig organisationerne gennem Idéer for Livet programmet, synes de virksomhedsfrivillige at foretrække de løse bånd.

Janus formulerer det således:

*"...jamen, følelsen af at kunne gøre noget for andre, og så uden at man nødvendigvis behøver at involverer sig og identificerer sig med en eller anden organisation. At man kan lave frivilligt arbejde uden det behøver at være igennem Røde Kors eller Red Barnet eller sådan....Altså ved godt vi i princippet arbejder frivilligt for Dansk Flygtningehjælp, men det er frivillig-projektet, der er i fokus...også hvis vi skulle finde på at lave et lignende projekt for Dansk Flygtningehjælp en anden gang"*

### **... men man er ikke virksomhedens reklamesøjle**

De virksomhedsfrivillige giver altså i høj grad Idéer for Livet programmet 'skylden' for at de er involveret i frivilligt arbejde. Men tilsyneladende synes de fleste virksomhedsfrivillige – når de laver frivilligt arbejde, at opfatte sig selv som værende *'ambassadører' for frivilligt arbejde frem for at være ambassadør for Skandia*.. Dette kan på en måde virke lidt paradoksalt, når Skandias Idéer for Livet program, som nævnt, synes at være en altafgørende katalysator for de virksomhedsfrivilliges frivillige engagement og relationen til Skandia på den måde indgår som et central element i de virksomhedsfrivilliges bevæggrund for at gå ind i frivilligt arbejde.

Omvendt findes forklaringen måske i den fællesskabsfølelse med andre virksomhedsfrivillige (uden for Skandia) som de virksomhedsfrivillige – som nævnt - oplever. Denne fællesskabs-følelse synes funderet i en stolthed over at man er virksomhedsfrivillig. *Det er med andre ord dét at være på et corporate volunteering program – og ikke så meget relationen til virksomheden - som i den forbindelse synes væsentligt*.

Anette formulerer sin 'ambassadør' rolle på følgende måde:



*'Det der er rart, at man ikke skal knytte sig til Kirkens Korshær eller Red Barnet eller Unicef, jeg behøver ikke hægte mig op på en organisation. Jeg kan være frivillig for det hele. På én eller anden måde, ik? Og samtidigt ville jeg have det fint med at stå med Skandias logo i nakken og tænke 'hey, vi kommer fra det her firma, ik? Ikke så meget fordi det er Skandia, men fordi man er en del af et større corporate volunteering samarbejde i dansk erhvervsliv'*

#### Opsummering:

Overordnet set opfatter de virksomhedsfrivillige både sig selv som ambassadører for det frivillige arbejde, samtidigt med at relationen til virksomheden er central og relationen til frivilligorganisationerne løs. Man kan også sige, at det frivillige engagement skal være forbundet med en stor grad af autonomi, før det motiverer den virksomhedsfrivillige. Endvidere synes virksomhedsfrivilligidentiteten at være forankret på tværs af virksomhederne, idet de virksomhedsfrivillige i Skandia relaterer sig til virksomhedsfrivillige i andre firmaer, også på tværs af branchetilknnytning.

#### **Man får et 'kostbart' indblik...**

For Janus har det frivillige engagement bidraget med et større indblik i en verden, han ellers ikke ville have kendt til. Indirekte får dette også betydning for graden af personlig involvering i frivilligopgaven. Med udgangspunkt i de sociale aktører (drengene i flygtningeklubberne) udtrykker Janus det således:

*'Man får tid til at snakke med dem (drengene, red.) og føler at man kommer ind på livet af de knægte der og kommer bag den lidt hårde facade som de selvfølgelig møder verden med fordi verden også møder dem med en hård facade. Og det synes jeg er skønt at mærke, at komme ind bag ved det og mærke at det i virkeligheden bare er nogle drenge på 12-13 år som også bare gerne vil have det fedt. Det gør jo også at man gerne vil lægge et par ekstra timer hist og her. Også udover de timer, der bliver betalt af Skandia'.*

Det øgede kendskab til drengenes situation og den måde hvorpå Janus føler at han med sit frivillige engagement kan give drengene en god oplevelse, får således betydning for Janus' involvering i det frivillige arbejde. Man kan sige, at jo tættere relationen er til dem – de aktører – som det frivillige engagement berører – desto mere motiveret er man til at bevæge sig ud over de tidsmæssige rammer, som er stillet til rådighed fra Skandia.

Dan giver udtryk for noget lignende:

*'Det er jo det der med når man har været med hele vejen. Man kan ikke slippe det. For deres skyld, men også for ens egen. Det har bare fået så stor betydning i ens liv. Og ja, det er da bare en ekstra bonus at Skandia betaler mig for noget jeg ville gøre alligevel. Og de betaler faktisk også kun noget af gildet, for jeg bruger alle mine Idéer for Livet timer der og også gerne mere'*

Både Janus og Dan bruger således alle deres Idéer for Livet timer til deres respektive frivillige opgaver. Det pudsige er i dén sammenhæng, at Anette og Christina ikke altid får brugt deres timer, og gentagne gange italesætter den vægtning, de synes der bør være mellem det frivillige arbejde og det almindelige arbejde. Man kan dristes til at konkludere, at graden af personlig involvering i høj grad er bestemt af typen af frivilligaktivitet, og at dette igen er bestemmende for hvor villig man er til at bevæge sig ud af den betalte frivillighed og over i hvad man kan betegne almindelig (ulønnet) frivillighed. Dan pointerer således at hans engagement ville være det samme om han fik penge for det eller ej. Og Janus åbner flere gange op for muligheden for, at han godt kunne finde på at søsætte et lignende projekt, også uden at få penge for det, men at han aldrig kunne drømme om at lave pakke- og sorteringsopgaver uden at der var tale om en betalt frivillighed:

*"For mig er den del jeg deltager i, ikke at jeg bare laver et stykke bevidstløst arbejde som valutasortering eksempelvis. Der er noget andet i det. Det handler ikke længere blot om at jeg får penge for det her. Selvom jeg må erkende at det spiller ind i forhold til at jeg, til at starte med, nok ikke havde involveret mig i sådan et projekt, hvis ikke det var for muligheden for at slå arbejde og frivilligt arbejde sammen"*

Det synes dog ikke umiddelbart muligt at opstille helt så klare skel mellem de virksomhedsfrivillige der primært vælger ad hoc opgaver og de, der indgår i mere projektorienteret eller langtidsorienteret frivilligt arbejde. De større frivillig ad hoc opgaver på arbejdspladsen, er således kendetegnet af netop at være tidsbegrænset, hvorfor det i den henseende ikke bliver relevant at tale om at bruge ekstra tid udover det Ideer For Livet timer, som bliver stillet til rådighed til opgaven. Dog er det til en vis grad kendetegnende for de virksomhedsfrivillige, der involverer sig i disse typer opgaver, at det frivillig engagement netop skal være noget der er meget tidsbegrænset og kan integreres som en del af arbejdsdagen

Janus erkender ligeledes, at hovedårsagen til at han blev involveret i det frivillige arbejde netop er, at han havde mulighed for at 'slå arbejde og frivilligt arbejde sammen'. I forlængelse heraf siger han:

*"..jeg har da lært nogle folk fra Dansk Flygtningehjælp at kende. Men jeg er ikke gået mere ind i resten af Dansk Flygtninge hjælp, deres værdier, eller andre aktiviteter eller....Det er meget koncentreret omkring de her drenge-klubber, opstarten af deres klubber, og det arbejde og samarbejde der, jeg har fokus på."*

På den ene side, har det virksomhedsfrivillige engagement givet et større indblik i en hvad man kan betegne 'den almindelige frivillighedsverdenen' (det frivillige arbejde som frivilligorganisationerne laver), på den anden side synes dette indblik ikke som sådan at have fostret en øget interesse i den 'almindelige' frivillighed, heller ikke på organisatorisk plan.

### **... men i sikker afstand fra de 'almindelige' frivillige**

Relationerne mellem de virksomhedsfrivillige og de almindelige/ulønnede frivillige synes at være noget, som flere af de virksomhedsfrivillige forholder sig til. I opfattelsen hos de virksomhedsfrivillige synes der at være klare skel mellem de to typer af frivillighed. De virksomhedsfrivillige opfatter således ikke sig selv som frivillige, og synes at være ganske bevidst om denne forskel.

Janus siger således således:

*Ja, der er klar forskel.. Nu er det begrænset hvor meget tid jeg har haft sammen med dem. Men det er tydeligt at mærke, også på de folk jeg kender, der laver frivilligt arbejde, de holder virkelig af det her. De brænder for det de gør. Og fordi de har et ønske om at de kan gøre en forskel. Og når mit incitament for at gå ind i det også er egen vindings skyld, og hvad får jeg selv ud af det, så er der lidt den der dobbelt-konfekt for mit vedkommende'*

Janus udtrykker således en klar bevidsthed omkring den forskel der er på ham som virksomhedsfrivillig og på de 'almindelige' frivillige. Og i hans opfattelse af denne distinktion, fokuserer han blandt andet på, at egen nytte-værdien af det frivillige arbejde i højere grad spiller ind for ham end for almindelige frivillige.

Relationen mellem den virksomhedsfrivillige og almindelige frivillige – er generelt kendetegnet af en tydelig distinktion i opfattelsen hos de virksomhedsfrivillige. De virksomhedsfrivillige opfatter således ikke sig selv som frivillige i gængs forstand, og synes på den måde meget bevidste om den forskel der ligger i de forskellige typer af frivillighed. *Der er en tydelig 'in-group'/out-group sondering mellem de virksomhedsfrivillige og de almindelige frivillige.* Denne distinktion kommer tydeligst frem hos dem, der er involveret i det frivillige arbejde pga. Idéer for Livet programmet og som er i direkte kontakt med almindelige frivillige i frivilligaktiviteterne. Mindre tydelig er den hos dem/i de aktiviteter, hvor der ikke er direkte kontakt med almindelige frivillige (typisk de aktiviteter, der foregår på arbejdspladsen/i virksomhedens regi).

### **Det skal helst være nemt ...**

Tilsyneladende synes der altså at være en vis sammenhæng mellem hvilken frivilligopgave man vælger at involvere sig i og hvor meget man (bevidst) distancerer sig fra 'almindelige' ulønnede frivillige. I umiddelbar forlængelse heraf, er det interessant at se hvordan de virksomhedsfrivillige begrunder deres valg af frivilligaktivitet. Som tidligere nævnt, synes de fleste virksomhedsfrivillige at foretrække en ad hoc relation til frivilligorganisationerne. Dette kan som antydnet tidligere skyldes, at for tætte bånd til frivilligorganisationerne, fodrer en større grad af ansvar og forpligtelse overfor frivilligorganisationerne. Men hvorfor er det lige at de virksomhedsfrivillige ikke ønsker denne forpligtelse?

Anette begrunder det på følgende måde:

*'Ja, altså jeg synes det er en rigtig dejlig fornemmelse at man kan få lov at bidrage til frivilligt arbejde også i ens arbejdstid... for det er jo det der med at finde tiden til det i en små-børns familie..altså du er herude (hos Skandia, red.) i en 37-40 timer og så skal du hjem og passe familie og så er der noget du skal lave derhjemme..og det..du får det ikke gjort altså... Men to timer her og der til noget nemt arbejde, det kan man da lige klare. Så kan jeg altid gå tilbage på min pind i afdelingen, og bruge mit hoved'*

Det synes som om at både Christina og Anette begge foretrækker hvad de betegner 'nemme' pakke- og sorterings opgaver, netop fordi disse opgaver i mindre grad er forbundet med forpligtelse og ansvar overfor frivilligorganisationerne. Igen synes den perifære kontakt med frivilligorganisationerne er være forbundet med mindre ansvar, og omvendt gør de nemme opgaver det muligt at bevare en ad hoc tilgang til det frivillige engagement. Det tidsmæssige aspekt samt fleksibiliteten synes ligeledes at spille ind.

### **... men også udfordrende**

Men ikke alle synes at foretrække denne model. Janus beskriver sine opgavemæssige præferencer således:

*"..dét at kunne lave noget mere intenst, kun lige for to klubber i Danmark. I stedet for det bliver meget bredt, og sådan noget med at pakke en masse ting for en organisation, så i stedet prøve at samle kræfterne om én lille aktivitet og så lægge alle kræfter i det"*

Janus tager gentagne gange udgangspunkt i selve frivillig-aktiviteten – the act – og indikerer på den måde, at selve frivilligaktiviteten og indholdet af denne skal give mening for ham for at motivere. For ham, er det vigtig at det projekt han involverer sig i, gerne må kræve nogle kræfter af ham. Dan følger trop med følgende udtalelse, og positionere samtidigt sig selv i forhold til de virksomhedsfrivillige, som vælger de opgaver, der ikke på samme måde er udfordrende:

*"Jeg gider ikke bare bruge et par timer vilkårligt, det giver ikke rigtig mening for mig. Lige præcis sådan. Selvom jeg godt kan se det gode formål i det. Ligesom jeg heller ikke er én af dem, der går rundt med en raslebøsse til alt muligt....sådan er min egen private holdning. Det er ligesom når man giver 50 kr. en gang om året til Røde Kors, så fpr man ligesom klaret det dårlige samvittighed...og det er for tyndbenet. Det er sådan jeg har det med det. Det er holdningsløst"*

Overordnet set, ønsker de virksomhedsfrivillige på den ene side at deltage i opgaver, der giver plads til fleksibel deltagelse og som er 'nemme' at gå til og fra. På den anden side, må opgaverne gerne kræve kræfter af de virksomhedsfrivillige og derved give mulighed for at den virksomhedsfrivillige kan bruge sig selv og sine ressourcer. Der tegner sig altså et relativt broget billede af de virksomhedsfrivilliges opgavepræferencer. De virksomhedsfrivillige synes således at engagerer sig i opgaver, der tillader en vis autonomi i forhold til aktiviteten såvel som frivilligorganisationen, men som samtidigt giver den virksomhedsfrivillige mulighed for at bruge sig selv i det frivillige arbejde.

# Konklusion

I dette afsnit sammenfattes trådene fra ovenstående analyse for herigennem at fremdrage de centrale 'findings' som fremkom i løbet af analysen. Formålet er at nå frem til en besvarelse af specialets problemformulering:

## ***Hvilke motivationsfaktorer er bestemmende for de virksomhedsfrivilliges engagement?***

Overordnet set tegner der sig et broget billede af hvilke motivationsfaktorer der synes at være bestemmende for de virksomhedsfrivilliges engagement. Dette forstået på den måde, at motivationsfaktorerne er kendetegnet ved at være mangesidede. Man kan således tale om en form for '*motivationsmix*', idet de virksomhedsfrivillige motiveres af flere forskellige aspekter ved det frivillige arbejde. Disse motivationer er ikke nødvendigvis 'i konflikt' med hinanden, men kan derimod godt overlape hinanden og ikke altid skilles ad. Derudover synes motivationerne i nogle tilfælde at tage form af et '*motivationshieraki*', hvor ikke alle motivationsfaktorer har lige stor vægtning. Vægtningen af de forskellige motivationer bestemmes i høj grad hvilke relationer der opleves i det frivillige engagement og hvilken betydning de virksomhedsfrivillige tillægger disse relationer.

Overordnet set synes der at være tre væsentlige motivationsfaktorer, der synes at være bestemmende for de virksomhedsfrivilliges engagement:

### ***1) fællesskabet med andre virksomhedsfrivillige kolleger***

Det kollegiale fællesskab spænder fra at være en *afgørende motivationsfaktor* – og selve formålet med at involverer sig i frivilligt arbejde på arbejdspladsen – til at være en ganske ubetydelig faktor. Og derimellem findes også en mellemvariant, hvor fællesskabet med andre virksomhedsfrivillige kolleger fungerer som *katalysator* for det frivillige arbejde og som *forstærkende motivationsfaktor*. Men overordnet set udgør fællesskabet med andre virksomhedsfrivillige kolleger en væsentlig motivationsfaktor i det frivillige arbejde.

### ***2) responsen fra de mennesker det frivillige arbejde berører***

Responsen fra de mennesker det frivillige arbejde berører spænder fra at være en forholdsvis ubetydelig motivationsfaktor til at være en afgørende motivationsfaktor. Graden synes at være

bestemt af i hvor høj grad det frivillige engagement er forbundet med en tæt eller mere perifær kontakt med de mennesker det frivillige arbejde 'gavner'.

### **3) autonomi i det frivillige arbejde**

Autonomien i det frivillige arbejde synes at være en afgørende motivationsfaktor i de virksomhedsfrivilliges engagement. Autonomien forstås i relation til virksomheden og til frivilligorganisationerne såvel som til de konkrete frivilligaktiviteter. Graden af autonomi og hvor meget denne virker bestemmende for det frivillige engagement varierer. De virksomhedsfrivillige foretrækker i overvejende grad 'løse bånd' til frivilligorganisationerne, samt en 'ad hoc' tilgang til frivilligopgaverne.

Specialets målsætning var at finde frem til hvilke motivationsfaktorer, der er bestemmende for de virksomhedsfrivilliges engagement. Denne målsætning er søgt indfriet gennem specialets analyse og slutteligt indeværende konklusion. Konklusionens centrale pointer skal naturligvis blot ses som et bud på hvilke motivationsfaktorer, der *kan* virke bestemmende for de virksomhedsfrivilliges engagement, idet specialets relativt spinkle datagrundlag ikke giver anledning til en generalisering, der omfatter alle virksomhedsfrivillige i Danmark. Dog har det ikke været specialets hensigt at producere en bred generaliserbar viden, men i højere grad at sparke et par bolde op i luften for at kickstarte hvad der kan kaldes 'frivilligorganisationernes strategiske håndtering af virksomhedsfrivilligheden'. Specialets udgangspunkt var således en idé om, at for kunne indarbejde de virksomhedsfrivillige strategisk i organisationernes arbejde, er det nødvendigt med en større viden om de virksomhedsfrivilliges engagement. Det har således været et ønske i specialet at bidrage til denne viden. Specialet har søgt at opnå en viden i dybden snarere end i bredden, i det fokus udelukkende har været på *motivationerne* i det virksomhedsfrivillige arbejde. Dette er således blot en lille bid af de mange endnu ubelyste aspekter af virksomhedsfrivilligheden, som den tager sig ud i sin relativt spæde start i Danmark anno 2009.

# UDSYNET

Med udgangspunkt i ovenstående konklusion, vil specialets sluttelige afsnit forsøge at opstille en række handlingsanvisninger til frivilligorganisationerne i deres strategiske arbejde med virksomhedsfrivilligheden. Udover konklusionens centrale pointer, frembragte specialets undersøgelse og analyse således en række yderligere insights, som ikke umiddelbart relaterer sig til besvarelsen af specialets problemformulering, men som stadig findes anvendelige i forhold til specialets overordnede interesse: frivilligorganisationernes strategiske ageren i Corporate Volunteering samarbejdet med virksomheder. Disse insights danner således udgangspunkt for følgende handlingsanvisninger.

## Gode råd til frivilligorganisationerne

### 1) **Anerkend at virksomhedsfrivillige ikke er 'almindelige frivillige'**

- dette synes måske som et selvfølgeligt råd, men ikke desto mindre viste det sig på konferencen på CBS at sondringen mellem 'almindelige' frivillige og virksomhedsfrivillige var svær at tackle for frivilligorganisationerne, i det man anså virksomhedsfrivilligheden som værende blot en gren af den almindelige frivillighed. Men som specialets undersøgelse har vist, er der – i de virksomhedsfrivilliges egen opfattelse – stor forskel på at være virksomhedsfrivillig og almindelig frivillig. Endvidere har de virksomhedsfrivillige i høj grad givet udtryk for at det frivillige engagement netop skal ses som noget der foregår i virksomhedens regi og *ikke* i direkte relation til frivillig organisationerne. De virksomhedsfrivillige ønsker løse bånd til frivilligorganisationerne og mulighed for at koble sig på og af forskellige organisationer, og denne præmis kan være noget frivilligorganisationerne med fordel kan tænke ind som en grundpræmis for virksomhedsfrivilligheden. Med andre ord; accepterer at virksomhedsfrivillige ikke indgår som en del af organisationens frivilligstab, men netop fungerer som deciderede 'ad hoc frivillige'.

### 2) **Skab større ad hoc opgaver, som kan udføres i virksomhedens regi**

- Flere virksomhedsfrivillige har netop valgt at være *virksomhedsfrivillige* frem for almindelige frivillige, fordi virksomhedsfrivilligheden giver mulighed for at udføre frivillige arbejde *i* arbejdstiden. Der er et ønske og en forventning om at frivilligt arbejde skal være noget der ikke gør indhug i den virksomhedsfrivilliges fritid og som samtidigt fungerer som en mulighed for at opnå et større kollegialt kendskab og fællesskab *på* arbejdspladsen. Frivilligorganisationerne kan derfor med fordel medtænke dette aspekt i planlægningen af hvilke opgaver og aktiviteter man ønsker at inddrage de virksomhedsfrivillige i. Større pakke- og sorteringsopgaver, der foregår på arbejdspladsen i arbejdstiden forventes derfor

at møde relativ stor tilslutning fra virksomhedsfrivillige, dog bør disse opgaver ikke stå alene, da ikke alle virksomhedsfrivillige motiveres af og til denne type opgaver.

### **3) Hav afgrænsede projekt-opgaver/korttidsopgaver til de virksomhedsfrivillige**

- I kraft af, at virksomhedsfrivillige ikke opfatter sig selv som tilknyttet en bestemt frivilligorganisation og relationen til denne derfor ikke er af kontinuerlig art, bør opgaverne for organisationen heller ikke være det. Flere virksomhedsfrivillige tiltrækkes af projekt-opgaver, der har en tidsbestemt løbetid med en overskuelig opstarts-, gennemførsels-, samt afslutningsfase. Netop fordi den virksomhedsfrivillige i høj grad har valgt at blive frivillig *som en del af det at være medarbejder*, og ikke som særskilt livs-projekt. Med andre ord: frivilligheden skal være et overskueligt projekt, som man kan lægge kræfter i alt afhængigt af hvordan dette passer ind i ens øvrige (arbejds-)liv. Dermed ikke sagt at frivilligorganisationerne fuldstændigt bør droppe alle idéer om at skabe langtidsorienteret og passioneret engagement fra den virksomhedsfrivillige, men igen; muligheden for dette engagement kan med fordel skabes ved at synliggøre hvordan virksomhedsfrivillige kan bidrage på korttids-basis. Summen af flere projekter på korttids-basis kan måske så på sigt resultere i et kontinuerligt engagement fra den virksomhedsfrivillige side.

### **4) Tag ud på virksomhederne og præsentér organisationens frivilligaktiviteter**

- For nogle virksomhedsfrivillige kan det at melde sig som frivillig være forbundet med en vis usikkerhed omkring hvilke typer aktiviteter man har mulighed for at indgå i. Selvom virksomhederne ofte har indgået samarbejde med frivilligorganisationerne om bestemte typer af opgaver/aktiviteter, er det ikke givet, at disse opgaver appellerer til alle virksomhedsfrivillige. Derfor er det en god idé at tage ud til virksomhederne og selv møde medarbejderne, de potentielle virksomhedsfrivillige eller de passive virksomhedsfrivillige som endnu ikke har fundet en frivilligaktivitet i virksomhedens frivilligopgave-portefølje, der appellerer til dem. Ved at tage ud på virksomhederne og informere om frivilligorganisationen og dennes frivilligaktiviteter og målgrupper, får de virksomhedsfrivillige i højere grad selv mulighed for at byde ind med idéer til aktiviteter og projekter og frivilligorganisationerne får mulighed for at afstemme rammerne for aktiviteterne med de virksomhedsfrivilliges idéer. Dette kan igen fostre en udbytterig relation mellem den virksomhedsfrivillige og frivilligorganisationen, hvilket eliminerer behovet for at alt samarbejde skal gå igennem virksomhedens projektleder eller ledelse. Med andre ord; den virksomhedsfrivilliges autonomi i forhold virksomhedens indblanding i frivilligengagementet bliver styrket, hvilket for nogle virksomhedsfrivillige kan være en afgørende motiverende faktor.

### **5) Få de virksomhedsfrivillige til selv at komme med forslag til projekter, der passer ind i organisationens frivilligportefølje**

- I tråd med råd nummer fire, kan det være gavnligt for frivilligorganisationerne at forsøge at udvikle samarbejdet med de virksomhedsfrivillige i forhold til at bestemme hvilke



aktiviteter og opgaver der bør indgå i corporate volunteering samarbejdet mellem virksomhed og frivilligorganisation. Som supplement til det samarbejde, der indgås mellem frivilligorganisation og virksomhedens (projekt-)ledelsesniveau, kan frivilligorganisationerne med fordel forsøge at inddrage de virksomhedsfrivilliges egne idéer og forslag til frivillig aktiviteter i opgave-porteføljen. Med andre ord; frivilligorganisationerne kan med fordel undersøge hvilket type af frivilligaktiviteter de virksomhedsfrivillige er interesseret i. Dette kan i praksis foregå ved et besøg hos virksomhederne hvor der – i samråd med de virksomhedsfrivillige - brainstormes på mulige frivilligaktiviteter, de virksomhedsfrivillige kan indgå i. Det kan være allerede etablerede frivilligaktiviteter eller det kan være helt nye bud på frivillige projekter, som frivilligorganisationen så kan forsøge at skabe rammerne for. Dette kan være en måde at udvikle Corporate Volunteering samarbejdet på, således at der – i stedet for at tage udgangspunkt i virksomhedens/ledelsens ønske om at have en corporate volunteering praksis – i stedet tages udgangspunkt i de virksomhedsfrivilliges ønske om at lave frivilligt arbejde, samt i frivilligorganisationernes ønske om at indgå som aktivt samarbejdspartner i Corporate Volunteering samarbejdet. På den måde kan man – fra et frivilligorganisatorisk perspektiv – få afstemt samarbejdsforventningerne med de virksomhedsfrivillige lige så vel som man kan få inputs til nye typer af frivilligaktiviteter og projekter, som i højere grad motiverer virksomhedsfrivillige til at involvere sig i frivilligt arbejde. Det kan tilføjes at dette – fra et virksomhedsperspektiv – også kan rumme visse fordele, idet virksomhedens Corporate Volunteering praksis får en øget mulighed for at blive forankret på medarbejderniveau i virksomheden.

Ovenstående råd skal som nævnt blot ses som inputs til fokusområder, som frivilligorganisationerne med fordel kan se nærmere på i organisationernes strategiske arbejde med virksomhedsfrivilligheden og med Corporate Volunteering samarbejde med virksomhederne. Hovedpointen er, at der synes at være mening i at inddrage de virksomhedsfrivillige – og disses motivationer til det frivillige engagement - i etableringen og udviklingen af corporate volunteering samarbejdet med virksomhederne. Dette har således også været dette speciales raison d'être, idet hensigten netop har været at belyse hvad der motiverer de virksomhedsfrivillige til at involvere sig - og fortsat involvere - sig i frivilligt arbejde.

## Litteraturfortegnelse

### Litteratur

Ulla Habermann: *'En postmoderne helgen?' – om motiver til frivillighed*, København 2007, Museum Tusulanums forlag

Mikael Vetner & Christian Jantzen: *'Oplevelsen som identitetsmæssig konstituent'* i Christian Jantzen & Tove Arendt et al., 2007, Aalborg Universitetsforlag

Kis Søgaard & Irene Koch Pedersen: *'Den politiske forbruger og den samfundsansvarlige virksomhed'* i Christian Jantzen & Tove Arendt et al., 2007, Aalborg Universitetsforlag

Anthony Giddens: *'Modernitet og selvidentitet – selvet og samfundet under sen-moderniteten'*, 1.udgave, 9.oplag, på dansk, København 1996, Hans Reitzels forlag

Lars Qvortrup: *'Det hyperkomplekse samfund'*, 1998, København, Gyldendal

Tania Ellis: *'De nye pionerer - om sociale innovatører, der skaber vækst, værdi og en bedre verden'*, 2006, Jyllandspostens Forlag

Lars Thøger Christensen & Mette Morsing: *'Corporate Communication'*, 2008, Sage Publications Ltd

Michael Blowfield & Alan Murray: *'Corporate Responsibility – a critical introduction'*, 2008, Oxford University Press

Mette Morsing et. al.: *'Forretning eller ansvar?'*, 2008, Børsens Forlag

Mette Morsing & Suzanne C. Beckman et. al.: *'Strategic CSR Communication'*, København 2006, DJØF Publishing

Magaretha Järvinen & Nana Mik-Meyer: *'Kvalitative metoder i et interaktionistisk perspektiv'*, København 2005, Hans Reitzels Forlag

Steiner Kvale: *'InterView – en introduktion til det kvalitative forskningsinterview'*, København 1997, 9.oplag 2003, Hans Reitzels forlag

Joseph A. Maxwell: *'Qualitative research design – an interaktive approach'*, 2.udgave, 2005, Sage Publications, Inc.

Kenneth J. Gergen: *'Det mættede selv: Identifikationsdilemmaer i nutiden'*, 2006, Dansk Psykologisk Forlag

Søren Barlebo Wenneberg: *'Socialkonstruktivisme: positioner, problemer og perspektiver'*, 2000, Samfundslitteratur

Ron Scollon: *'Food and Behavior: A Burkean motive analysis of a quasi-medical text'*. Text and Talk 26(1):105-124. bullet, 2006.

*Corporate Volunteering – en drejebog om frivilligt arbejde i arbejdstiden*, Skandia

## Internetsider og artikler

Frivillig 87, 2007

Ellis, Tania: *Frivilligt arbejde som frynsegode*. Ledelseidag.dk, nr.3, 2007.

<http://politiken.dk/debat/analyse/article635011.ece>: *Filantropi. Frivilligt arbejde – i arbejdstiden?*

Jyllands-Posten | 29.11.2008 | Puls | Side 4 | 691 ord | artikel-id: e14f4b38: *Den nye form for fryns*  
Scollon, 1860–7330/06/0026–0107 Text & Talk 26–1 (2006); 107–125 Online 1860–7349 6  
Walter de Gruyter; 4

Erhvervsbladet.dk, 13.august 2009

www.skandia.dk

Fagbladet Lederne  
www.dgmedia.dk/index.dsp?page=57  
www.e-pages.dk/lederne