



REKRUTTERING OG FASTHOLDELSE AF FRIVILLIGE

- et kvalitativt casestudie af otte frivillige organisationer

Aalborg Universitet
Politik & Administration
2017

Vejledt af Per H. Jensen
176.295 anslag og 73 sider

Speciale udarbejdet af:

JOY FILBERT
S1tudienummer: 20 12 33 66

EDINA MUSTEDANAGIC
Studienummer: 20 15 23 37

ABSTRACT

This master thesis analyses how Danish voluntary organizations recruits and retain their volunteers. To study this the analysis focuses on eight cases that all relies on volunteers to function. These cases are Broen Aalborg, Børnetelefonen, Café Væxt, Elsk Aalborg International, Foreningen Grønlandske Børn, Headspace Aalborg, Madskoler and Mødrehjælpen.

We assume there is a connection between the structure of the organization, the volunteers' motives and how the organizations recruit and retain their volunteers. This is based on the idea that organizations cannot recruit or retain their volunteers unless they are motivated. Recruitment and staff retention is the organizations staff policy and this policy is affected by how the organization is structured.

To study motivation we use a framework made from different authors' ideas about what volunteers are motivated by. This gives us eight basic motives for doing voluntary work as well as an overview of how age affects ones' motives. To study the structures of the organizations we use organizational theory based on Mintzberg's (1985) *Structures in fives*, where he identifies five basic structural designs. To study staff policy we use Human Resource Management where human resources are the most important resource of a company which can be said to be the same idea as in voluntary organizations who rely on voluntary labour. To answer how organizations recruit and retain their volunteers we study whether this connection is present in the eight cases.

The analysis concludes that there is a connection between the structure of an organization, the volunteers' motives and the staff policy. However, the eight cases vary in structure and in which kinds of volunteers they recruit and retain. The cases that have bureaucratic structures have more resources -both human and economic - and therefore are more strategic and systematic in recruiting and retaining their volunteers. The cases that are non-bureaucratic have less resources and are because of this more passive in recruiting and retaining their volunteers. Despite of this the analysis concludes that the organizations in general are open in their recruitment and that most organizations uses in-house recruitment which uses less resources and reduces the risk of recruiting the wrong volunteers.

The analysis furthermore concludes that most volunteers are motivated by the community and this can be used by the organizations in both their recruitment and staff retention. Volunteers are easily retained when they have continuous tasks. Lastly, the analysis concludes that more young volunteers are motivated by the possibility to improve their professional skills and are preoccupied by improving their work resume.

INDHOLDSFORTEGNELSE

1. Indledning	5
1.2 Forskningsspørgsmål.....	7
1.3 Valg af teori.....	8
1.4 Valg af metode	9
2. Teoriramme.....	10
2.1 De frivillige organisationer.....	10
2.2 Organisationsstruktur	12
2.2.1 Specialisering og koordinering	12
2.2.2 Mekanisk og organisk struktur	13
2.2.3 Mintzbergs fem organisationsstrukturer.....	13
2.3 De frivilliges motiver.....	20
2.3.1 De otte motiver.....	21
2.3.2 Motivation og alder.....	22
2.4 Personalepolitik.....	24
2.4.1 Human ressource management.....	24
2.4.2 Rekruttering	25
2.4.3 Personaleplanlægning	25
2.4.4 Tiltrækning	26
2.4.5 Udvælgelse	27
2.4.6 Udvikling.....	28
2.4.7 Afskedigelse.....	29
3. Undersøgellesdesign	30
3.1 casestudie.....	30
3.1.1 Teori i casestudiet.....	30
3.1.2 Udvælgelse af cases	31
3.2 Præsentation af cases	33
3.2.1 Broen Aalborg.....	33
3.2.2 Børnetelefonen, Børns Vilkår	34
3.2.3 Café Væxt.....	34

3.2.4 Elsk Aalborg International.....	35
3.2.5 Foreningen Grønlandske Børn	35
3.2.6 Headspace Aalborg	36
3.2.7 Madskoler	37
3.2.8 Mødrehjælpen.....	37
4. Metodiske overvejelser	39
4.1 Dokumenterne.....	39
4.2 Det semi-strukturerede Interview.....	39
4.2.1 Teori i interviewet	40
4.2.2 Interviewguiden.....	41
4.2.3 Interviewspørgsmål	43
4.3 Analyseteknikker.....	43
4.3.1 Indholdsanalyse	44
4.3.2 Fortolkende Analyse	45
5. Sammenhængen mellem struktur og personalepolitik.....	46
5.1 Broen Aalborg.....	46
5.1.1 Ledelse og autonomi	46
5.1.2 Frivilligorganisering.....	47
5.1.3 Rekruttering	47
5.1.4 Udvikling.....	48
5.2 Børnetelefonen.....	49
5.2.1 Ledelse og Autonomi.....	49
5.2.2 Rekruttering	50
5.2.3 Udvikling.....	50
5.3 Café Væxt	51
5.3.1 Ledelse og autonomi	51
5.3.2 Rekruttering	52
5.4 Elsk Aalborg International.....	52
5.4.1 Ledelse og Autonomi.....	53
5.4.2 Frivilligorganisering.....	53
5.4.3 Rekruttering	54
5.4.4 Udvikling.....	54

5.5 Foreningen Grønlandske Børn	55
5.5.1 Ledelse og autonomi	55
5.5.2 Frivilligorganisering.....	56
5.5.3 Rekruttering	56
5.5.4 Udvikling.....	57
5.6 Headspace Aalborg	57
5.6.1 Ledelse og autonomi	57
5.6.2 frivilligorganisering.....	58
5.6.3 Rekruttering	58
5.6.4 Udvikling.....	59
5.7 Madskoler.....	59
5.7.1 Ledelse og autonomi	59
5.7.2 Frivilligorganisering.....	60
5.7.3 Rekruttering	60
5.8 Mødrehjælpen.....	61
5.8.1 Ledelse og autonomi	61
5.8.2 Frivilligorganisering.....	62
5.8.3 Rekruttering	62
5.9 Opsamling.....	65
6. Sammenhængen mellem motivation og personalepolitik.....	66
6.1 Broen.....	66
6.1.1 Tiltrækning	66
6.1.2 Motivation	67
6.2 Børnetelefonen.....	68
6.2.1Tiltrækning	69
6.2.2 Motivation	70
6.3 Café Væxt	70
6.3.1 Tiltrækning	71
6.3.2 Motivation	71
6.4 Elsk Aalborg International.....	73
6.4.1 Tiltrækning	74
6.4.2 Motivation	74

6.5 Foreningen Grønlandske Børn	76
6.5.1 tiltrækning.....	76
6.5.2 Motivation	77
6.6 Headspace Aalborg	78
6.6.1 Tiltrækning	78
6.6.2 Motivation	79
6.7 Madskoler.....	81
6.7.1 Tiltrækning	81
6.7.2 Motivation	83
6.8 Mødrehjælpen.....	84
6.8.1 Tiltrækning	84
6.8.2 Motivation	86
6.9 Opsamling.....	87
7. Sammenfatning	89
Referencer.....	91
Bilagsliste	94

1. INDLEDNING

De frivillige organisationer har i længere tid haft udfordringer i forhold til at fastholde de eksisterende frivillige i arbejdet samt med at rekruttere nye frivillige til organisationerne, hvilket kan tilskrives en øget efterspørgsel på de frivillige organisationers tilbud, der fra omkring 1980'erne har været stigende. De frivillige organisationer – der tidligere blev opfattet om uprofessionelle og ude af stand til at hjælpe med at løse de sociale problemer – blev med 1980'erne socialpolitiske diskussion i stigende grad opfattet som et supplement til velfærdsstatens etablerede løsninger på de sociale problemer, såsom stigende arbejdsløshed, voksende antal på overførselsindkomster samt voksende problemer med ulighed og misbrug (Principi, Jensen & Lamura 2014: 73; Skov Henriksen 1996: 11-12; 14). De frivillige organisationer blev således et sted, hvor nye visioner kunne formuleres og kan, ifølge Skov Henriksen (1996: 12), tilskrives et stigende pres på velfærdsstaten og det offentlige.

Med den socialpolitiske diskussion oprettedes i 1983 en komité, hvis formål var at fremme de frivillige sociale organisationers arbejde i forhold til at hjælpe med at løse forskellige sociale udfordringer (Ministry of Social Affairs 2001). I 1992 oprettedes ligeledes et Frivillighedscenter, der skulle tilbyde de frivillige organisationer hjælp i form af eksempelvis rådgivning, kurser, konsultationer og metodeudvikling (Ministry of Social Affairs 2001). Siden er der oprettet 68 frivilligcentre i Danmark, der hjælper og rådgiver frivilligheden i det område centret er tilknyttet (Frivilligcentre & selvhjælp Danmark). Den frivillige sektor har siden især 1990'erne fået stadigt større politisk og forskningsmæssig opmærksomhed (Boje, Fridberg & Ibsen 2006: 143; Boje & Ibsen 2006: 225; se også Evers 1995: 160).

I dag – og især under finanskrisen fra 2007 – opfattes de frivillige organisationer og deres arbejde af mange som det, der binder samfundet sammen og er i højere grad blevet en integreret del af opgaveløsningen fremfor et supplement, idet blandt andet kommuner og regioner anser de frivillige organisationer som en del af deres ressourcer og redskaber (Berthelsen 2015).

Også i den daværende regerings 2020-plan fra 2010 (Regeringen 2010a) tillægges den frivillige sektor en mere central rolle, idet regeringen her ønskede at bruge de frivillige ressourcer mere effektivt og målrettet ved systematisk at inddrage civilsamfundet i løsningen af nogle af de sociale udfordringer (Regeringen 2010a: 28). Endvidere havde regeringens civilsamfundsstrategi (Regeringen 2010b) fokus på samspillet mellem civilsamfundet og den frivillige

sektor. Ydermere søgte man i den daværende regerings *Charter for samspil mellem den frivillige verden og det offentlige* at styrke spillet mellem disse (Frivilligrådet 2013). Samtidig spiller den frivillige sektor også en større rolle i det kommunale regi, hvor de frivillige organisationer i stigende grad inddrages i det sociale arbejde (Center for frivilligt socialt arbejde 2011: 5; Center for frivilligt socialt arbejde 2013: 37).

Den første egentlige undersøgelse af frivilligt arbejde blev lavet af Socialforskningsinstituttet i 1993, der viste, at 29 % af den danske befolkning over 16 år havde udført frivilligt, ulønnet arbejde inden for det seneste år (Fridberg & Henriksen 2014: 36). Sidenhen har SFI, Det Nationale Forskningscenter For Velfærd, lavet Frivillighedsundersøgelserne i 2004 og 2012 og Center For Frivilligt Socialt Arbejde har siden 2010 udgivet rapporter om den frivillige sociale indsats hvert andet år (se Center for frivilligt socialt arbejde 2011; Center for frivilligt socialt arbejde 2013; Center for frivilligt socialt arbejde 2014). Men spørgsmål om frivillighed har også indgået som en del af andre repræsentative undersøgelser som blandt andet Værdiundersøgelserne fra 1990, 1999 og 2008 (Fridberg & Henriksen 2014: 36). Fælles for disse undersøgelser er, at deres overvejende fokus er på de frivillige i forhold til at identificere: hvem de er; hvilken type frivilligt arbejde de udfører; og hvorfor de udøver frivilligt arbejde. Den frivillige arbejdskraft er således veldokumenteret, ligesom de frivillige organisationer efterhånden også er det. Her har litteraturen haft fokus på blandt andet formål, samarbejdspartnere og organisationernes frivillige (se eksempelvis Center for frivilligt socialt arbejde 2014; Center for frivilligt socialt arbejde 2013; Center for frivilligt socialt arbejde 2011) samt organisationernes omfang og betydning (se eksempelvis Boje, Fridberg & Ibsen 2006; Boje & Ibsen 2006). Forskningen efterlader her et videnshul i forhold til relationen mellem de frivillige og organisationerne; altså de frivillige organisationers rekruttering og fastholdelse af frivillige.

I forlængelse heraf bør det nævnes, at frivillige organisationer også oplever et praktisk problem i forhold til *"(...) at få nye medlemmer, at få dem til at møde op og til at skaffe nye frivillige."* (Boje & Ibsen, 2006: 13). Der er således både et forskningsmæssigt videnshul og et praktisk problem for de frivillige organisationer i forhold til rekruttering og fastholdelse, hvilket er det vi vil se på i dette speciale.

1.2 FORSKNINGSSPØRGSMÅL

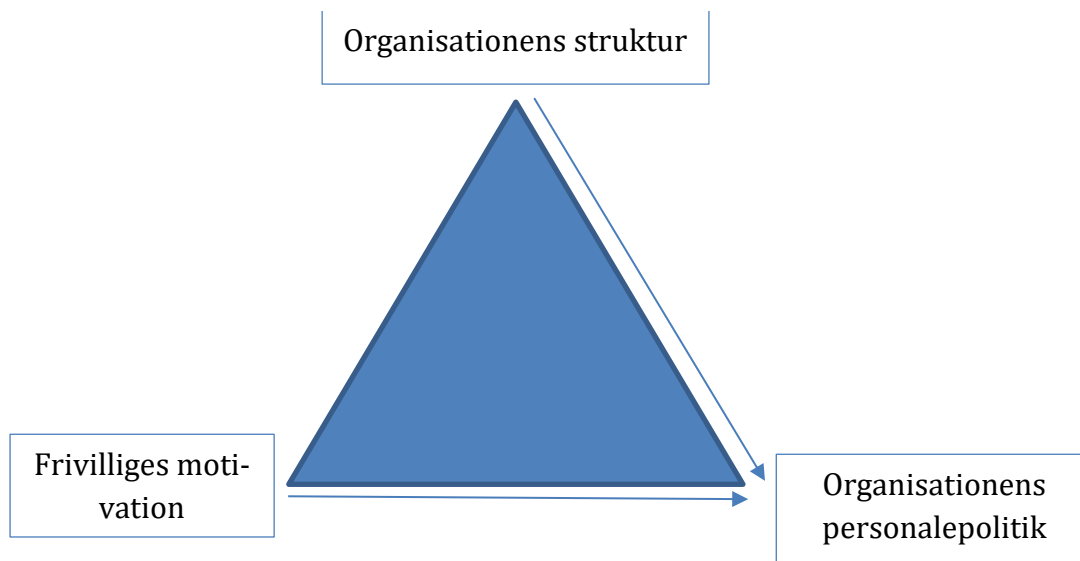
Det er på baggrund af ovenstående og konstateringen af, at de frivillige organisationer oplever udfordringer i forhold til at rekruttere og fastholde frivillige, at følgende forskningsspørgsmål formuleres:

Hvad gør frivillige organisationer for at rekruttere og fastholde frivillige?

Som det fremgår af ovenstående forskningsspørgsmål interesserer vi os for to ting: hvordan frivillige rekrutteres til organisationer og hvordan de frivillige fastholdes i arbejdet. Disse to ting, rekruttering og fastholdelse, kan siges at udgøre organisationernes personalepolitik, som må forstås inden for nogle parametre. Disse parametre udtrykkes i vores antagelser om sammenhængen og den nedenfor opstillede model.

Vi antager, at der er en sammenhæng mellem organisationers rekrutterings- og fastholdelsesmetoder, personalepolitikken og organisationers struktur og de frivilliges motivation. Organisationerne kan ikke rekruttere eller fastholde frivillige medmindre de er motiverede herfor. Derfor mener vi, at det er vigtigt at se på motivation. I forsøget på at rekruttere og fastholde bedriver organisationerne personalepolitik, hvorfor også dette er vigtigt at se på. Personalepolitikken er ligeledes forankret i den måde organisationerne er indrettet på, hvorfor vi også må se på organisationernes struktur. Sammenhængen illustreres nedenfor:

Figur 1: Sammenhængen mellem motivation, struktur og personalepolitik



Med afsæt i denne model vælges teori, der i analysen bruges til at belyse denne sammenhæng samt nogle metoder, der er afgørende for hvad vi vil undersøge og hvordan.

1.3 VALG AF TEORI

Modellen peger på, at vi må have noget teori om organisationers struktur, personalepolitik og om motivation. Teorierne præsenteres kort nedenfor.

I forhold til de frivillige organisationers struktur bruger vi Henry Mintzbergs (1993) teori om organisationsformer, hvor alle organisationer overordnet består af fem hoveddele: en operativ kerne, en mellemlidelse, en topledelse, en teknostruktur samt en støttestruktur. De to sidstnævnte er det, der også kendes som *stabsfunktioner*, mens de tre tidligere udgør linjeorganisationen. I de forskellige organisationsformer vil disse hoveddele have varierende betydning, indflydelse og størrelse (Mintzberg 1993; Jacobsen & Thorsvik 2014: 86-87). Valget af denne teori skyldes, at Mintzberg er en af klassikerne inden for organisationsforståelse- og teori og hans hovedtese er, at organisationer må tilpasse deres struktur eller form til de opgaver, der skal løses; hvilket også kan ses at være i tråd med vores antagelse.

I forhold til de frivilliges motiver bygger den teoretiske ramme på flere bidrag, der til sammen udgør en brugbar ramme. Vi benytter for det første bygger vi på Andersen et. al.s (2017) ind-deler motiver i to kategorier: selvekspressive og altruistiske motiver. Dernæst bygger vi på Ulla

Habermannns (2001) otte motiver for frivilligt arbejde, som vi mener tilbyder nogle overordnede kategorier for motiver. Samtidig er disse motiver funderet i empiri, der tager udgangspunkt i frivillige. Vi ved desuden på baggrund af forskning, at forskellige aldersgrupper har forskellige motiver (Jensen & De Travernier 2016), hvilket betyder, at forskellige frivillige lader sig rekruttere til organisationer med forskellige strukturer og personalepolitikker.

Teori i forhold til de frivillige organisationers personalepolitik udgøres af Human Resource Management-teori (HRM). HRM er i dag typisk den tænkning, der danner grundlag for organisationers personalepolitik, hvilket også har været afgørende for valget af netop denne teoretiske position i forhold til personalepolitik. I HRM opfattes arbejdskraften som en vigtig ressource, der kan og skal udvikles, frem for en omkostning, der skal minimeres. Personalepolitikken bliver i dette perspektiv et vigtigt, strategisk ledelsesværktøj, der kan danne grundlag for rekruttering af de rette medarbejdere til videre udvikling samt for fastholdelse i organisationen (Larsen 2006: 44; Magnussen & Hervit 2008: 40; Jacobsen & Thorsvik 2014: 216; Elgaard, Frandsen, Hagelskjær & Smit 2011).

1.4 VALG AF METODE

Måden hvorpå vi ønsker at undersøge sammenhængen mellem de frivilliges motiver, organisationernes struktur og personalepolitik præsenteres kort i dette afsnit.

Det er gennem et casestudie, hvor otte udvalgte cases undersøges, at vi vil søge svar på forskningsspørgsmålet. Det studeres gennem cases, fordi vi mener, at organisationers rekrutterings- og fastholdelsesmetoder er kontekstafhængig og dermed varierende fra case til case. Det betyder også, at vi kan sammenligne de otte cases for at søge et mere generelt svar på, hvad organisationer gør for at rekruttere og fastholde frivillige. Casestudiet er interessant, fordi det tillader os at søge det unikke i de enkelte cases og foretage en dybdegående analyse af hver af disse. Samtidig kan vi – som nævnt – sammenligne casene, fordi de behandles på samme måde.

De otte cases, der undersøges er *Elsk Aalborg International*, *Café Væxt*, *Broen Aalborg*, *Headspace Aalborg*, *Foreningen Grønlandske Børn*, *Børnetelefonen*, *Madskoler* og *Mødrehjælpen*. Disse præsenteres mere indgående i kapitel 3. De udvalgte analyseteknikker præsenteres i kapitel 4.

2. TEORIRAMME

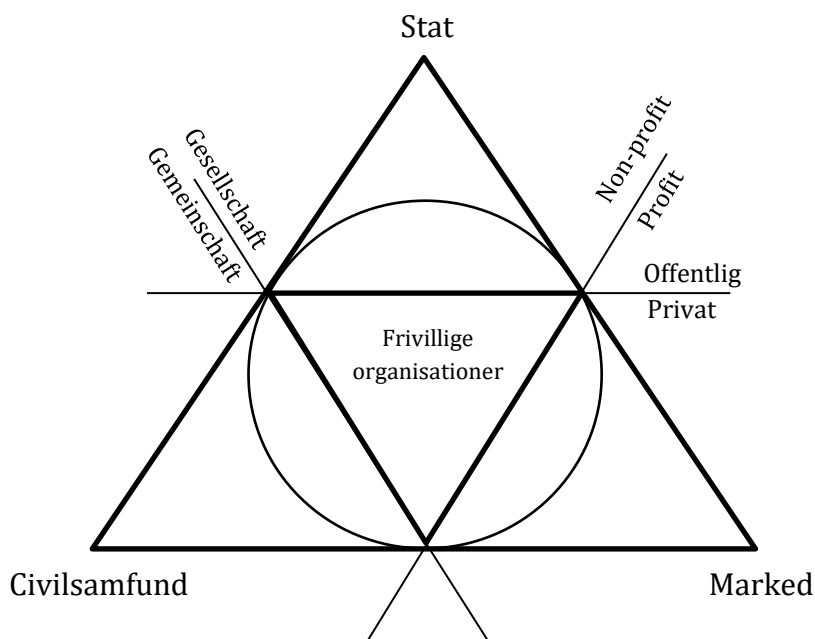
I dette kapitel gennemgås de teorier, der i forrige kapitel blev nævnt i forbindelse med præsentationen af modellen. Først præsenteres Mintzbergs fem organisationsstrukturer, der skal bruges i bestemmelsen af de ni udvalgte cases struktur og organisering. Efterfølgende præsenteres teori om motivation, som kobler forskellige perspektiver på motivation. Slutteligt gennemgås teori om personalepolitik, hvor der tages udgangspunkt i Human Ressource Management, som i dag typisk bruges offentlige og private virksomheder.

Indledningsvis præsenteres dog kort, hvad vi i forvejen ved om de frivillige organisationer. Dette afsnit forsøger at rammesætte de frivillige organisationer som noget særligt og kan – som det fremgår – ses som en særskilt sektor. Samtidig præsenteres de frivillige organisationers særegenheder, som nogle af vores udvalgte cases ikke lever op til. Fælles for alle cases er dog, at de benytter sig af frivillige arbejdskraft og på den ene eller anden måde kan placeres i den frivillige sektor selvom de overskrider grænserne herfor.

2.1 DE FRIVILLIGE ORGANISATIONER

Som vi redegjorde for i indledningen har de frivillige organisationers rolle ændret sig som et resultat af årtiers politisk debat. Det betyder også, at kommuner og regioner i stigende grad anser de frivillige organisationer som en del af deres redskaber og ressourcer, hvorfor der kan argumenteres for, at de frivillige organisationer skal ses som en selvstændig sektor, der kan adskilles fra – men stadig indgå i samarbejde med – de tre kendte sektorer.

Figur 2: Velfærdsstatsmodel - sektoropdeling



Kilde: Skov Henriksen 1996: 47

Den frivillige sektor placeres i dette perspektiv i midten af de tre klassiske felter i velfærdstrekanten; *civilsamfund*, *marked*, *stat*. Civilsamfundet kendetegnes her ved den spontane solidaritet, hvor relationer styres af et gensidigt ønske om at opretholde fællesskabet. Markedets koordinerende princip er konkurrence, hvor mennesker sammenknyttes gennem byttehandler. I staten er det styrende princip hierarkisk kontrol som kommer til udtryk gennem retlige reguleringer og professionelle normer for den menneskelige interaktion (Skov Henriksen 1996: 49). Den frivillige sektor indgår i tæt relation med blandt andet offentlige aktører, og grænserne mellem de forskellige sektorer er i praksis mere flydende end denne sektor-opdeling. Denne hybride karakter – som den frivillige sektor kan indtage – er illustreret ved cirklen rundt om den frivillige sektor i ovenstående figur. Ligeledes kan blandt andet ledelsesidealer og organisering – som typisk forbindes med den offentlige eller private sektor – også findes i frivillige organisationer (Skov Henriksen 1996: 45-46). Private, offentlige og frivillige organisationer kan i nogle tilfælde være mindre forskellige end to frivillige organisationer (Skov Henriksen 1996: 35). Set i lyset heraf peger Skov Henriksen (1996) på, at frivillige organisationer i højere grad skal ses som komplekse og ikke som et afgrænset område uden relationer til de andre sektorer.

Trods det forbehold, at sektoropdelingen til dels overser kompleksiteten, giver sektor tankegangen os mulighed for at afgrænse de frivillige organisationer fra andre områder og frivillige organisationers særegenhed kan trækkes frem. Her tænkes især på det forhold, at de er private, non-profitorienterede, selvbestemmende og at deres aktiviteter er afgrænset til bestemte mål samt at deltagelse, medlemskab og økonomisk støtte skal være frivilligt. Hertil kommer, at det frivillige arbejde skal være ulønnet og arbejdet skal være aktivt; forstået således, at medlemskab af en organisation ikke betegnes som frivilligt arbejde (Fridberg & Henriksen 2014: 29).

2.2 ORGANISATIONSSTRUKTUR

I følgende afsnit præsenteres organisationsstruktur med udgangspunkt i Mintzbergs (1993) værk *Structure in fives*, hvor han præsenterer fem typologier for organisationers struktur. Afsnittet vil indledningsvist præsentere begreberne *specialisering og koordinering*, som blandt andet bruges til at beskrive de fem organisationsstrukturer. *Organisk og mekanisk struktur* præsenteres, fordi de ligeledes giver os mulighed for at sammenligne de frivillige organisationer. Efter denne gennemgang præsenteres de fem organisationsstrukturer.

Mintzbergs typologier forholder sig til organisationer, der typisk er private eller offentlige, men ikke frivillige organisationer. Det betyder, at vi – for at kunne bruge Mintzberg typologier – må lave en analogi, hvor vi kan overføre det, der er gældende for offentlige eller private organisationer til de frivillige organisationer, fordi de tre typer af organisationer har mange ligheder og fælles træk.

2.2.1 SPECIALISERING OG KOORDINERING

Organisationers struktur definerer fordelingen og koordineringen af arbejdsopgaver samt fordelingen af beslutningskompetence imellem organisationens ledere og medarbejdere (Jacobsen & Thorsvik, 2014: 65).

Specialisering betyder, at den enkelte medarbejders arbejdsopgaver afgrænses til et bestemt arbejdsområde og medarbejdernes opmærksomhed rettes herimod. Dette medfører effektivitet og produktivitet i organisationen, og i nutidens organisationer betyder specialiseringen, at organisationen bruger medarbejdernes viden i henhold til de opgaver, der skal løses. Ved specialiseringen skærpes fokus og medarbejderen bliver derved dygtigere på det afgrænsede område (Jacobsen & Thorsvik 2014: 63; 65).

Organisationer koordinerer medarbejdernes adfærd i forhold til at løse opgave således at organisationen kan realisere de mål, som den har sat. Organisationer koordinerer gennem regler, rutiner, belønningssystemer og formelle strukturer (Jacobsen & Thorsvik 2014: 63) og der er behov for koordinering af opgaver, hvis de bliver delt mellem afdelinger. (Jacobsen & Thorsvik 2014: 67).

2.2.2 MEKANISK OG ORGANISK STRUKTUR

Organisationer kan være præget af mekanisk eller organisk struktur. Den mekaniske struktur er kendetegnet ved en hierarkisk bestemt struktur for autoritet, kontrol og kommunikation, en veldefineret arbejdsdeling og specialisering på baggrund af regler og procedurer samt at kommunikationen mellem overordnede og underordnede primært er vertikal. Den mekaniske struktur fungerer bedst i stabile omgivelser, fordi bureaukrati fremmer effektiv produktion i forudsigelige situationer (Jacobsen & Thorsvik 2008: 183-84).

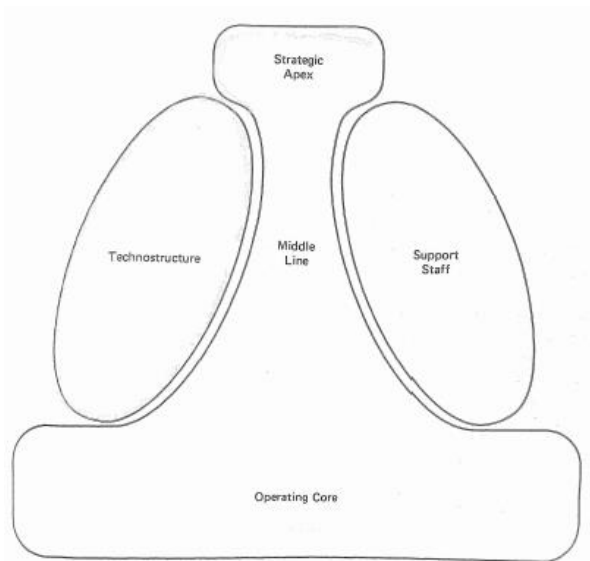
Modsat den mekaniske struktur er den organiske struktur, der er kendetegnet ved at have netværksstruktur for autoritet, kontrol og kommunikation, at arbejdsopgaver tilpasses og defineres efter behov, roller er generelt definerede samt ved at kommunikation både er vertikal og horisontal. Den organiske struktur fungerer bedst i dynamiske omgivelser, fordi denne struktur – fordi den ikke er bureaukratisk – hurtigere kan tilpasses nye krav og udfordringer (Jacobsen & Thorsvik 2008: 183-84).

2.2.3 MINTZBERGS FEM ORGANISATIONSSTRUKTURER

Nedenfor præsenteres og beskrives Mintzbergs (1993) fem organisationsstruktur: entreprenørorganisationen, maskinbureaukratiet, det professionelle bureaukrati, den innovative organisation og den divisionaliserede organisation. De fem organisationsstrukturer er typologier og vil derfor med stor sandsynlighed ikke kunne findes præcist som beskrevet mellem vores ni frivillige organisationer.

Organisationer kan – ifølge Mintzberg (1993) – bestå af følgende fem hoveddele: (1) en operativ kerne, (2) en mellemlidelse, (3) en topledelse, (4) en teknostruktur og slutteligt (5) en støtte struktur.

Figur 3: De fem hoveddele i en organisation



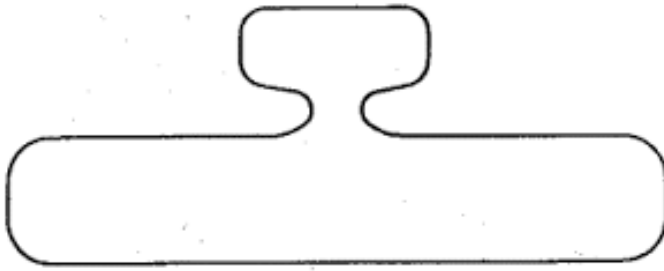
Kilde: Mintzberg 1993: 11

Organisationens overordnede mål muliggøres af den operative kerne, da det er denne, der udfører arbejdet. Mellemlidelsens opgave er at føre tilsyn med og koordinere produktionen, og videreformidle information fra den operative kerne til topledelsen. Topledelsen har det administrative ledelsesansvar for organisationen. Teknostrukturen påvirker produktionen ved at udforme planer og strategier, udarbejde procedurer for uddannelse eller økonomistyring. Støttestrukturen indgår ikke i produktionen, men er nødvendig for at få organisationen til at fungere (Jacobsen & Thorsvik 2014: 86; 87).

2.2.3.1 Entreprenørorganisationen

Entreprenørorganisationer er typisk små, enkle og dynamiske. Det betyder, at strukturen er organisk, hvilket modvirker, at medarbejdernes opgaver bliver standardiserede, fordi opgaverne skal kunne tilpasses ændrede omgivelser og krav (Mintzberg 1993: 157-58; Jacobsen & Thorsvik 2008: 83-94). Mintzberg (1993) peger på, at de fleste nye organisationer er strukturerede som entreprenørorganisationen indtil de eventuelt vokser sig større. Entreprenørorganisationen kan illustreres på følgende måde:

Figur 4: Entreprenørorganisationen



Kilde: Mintzberg 1993: 159

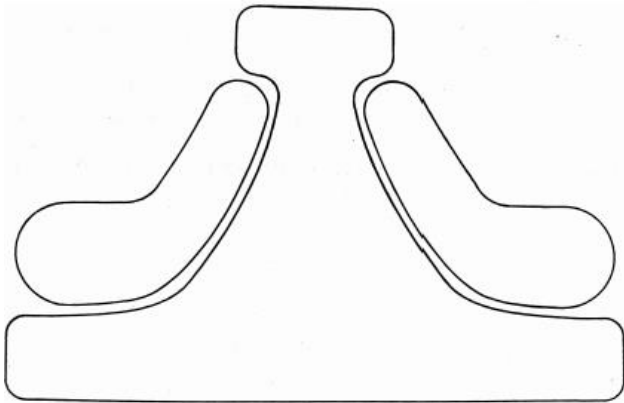
Entreprenørorganisationen består af to dele: topledelse og den operative kerne (Jacobsen & Thorsvik 2014: 87). Specialisering i organisationen er begrænset og de ansatte udfører flere forskellige opgaver (Mintzberg 1993: 158; Jacobsen & Thorsvik 2014: 88).

Topleledelsen er begrænset i antal – typisk er der kun én leder – og har fuld kontrol med hele organisationen. Det betyder, at hierarkiet fungerer som koordineringsmekanisme. Denne centralisering af magten er fordelagtigt, fordi ledelsen, der har fuldt overblik over organisationen, kan sikre, at strategien er repræsentativ for den operative kerne. Samtidig kan ledelsen tilpasse og handle fleksibelt, fordi der er få involveret i beslutningstagningen (Mintzberg, 1993: 161). Dog kan organisationen opfattes som restriktiv, fordi beslutningskompetence ligger hos topledelsen, der kan udnytte denne autoritet (Mintzberg 1993: 161). Den simple struktur og størrelse betyder, at der er en vis form for intimitet mellem den operative kerne og ledelsen, der typisk er motiverede af dette. De ansatte og ledelsens motivation resulterer i, at organisationen kan vokse hurtigt og i takt hermed udvikler de ansatte en identitet med og i organisationen (Mintzberg 1993: 161-62).

2.2.3.2 Maskinbureaukratiet

Maskinbureaukratiet bygger på Marx Webers idealtypiske bureaukratimodel, hvor ansvar, kvalifikationer, kommunikationskanaler og formelle arbejdsregler er standardiserede og hvor hierarkiet er klart defineret, og der er således tale om en mekanisk organisationsform (Mintzberg 1993: 163). Maskinbureaukratiet kan illustreres på følgende måde:

Figur 5: Maskinbureaukratiet



Kilde: Mintzberg 1993: 170

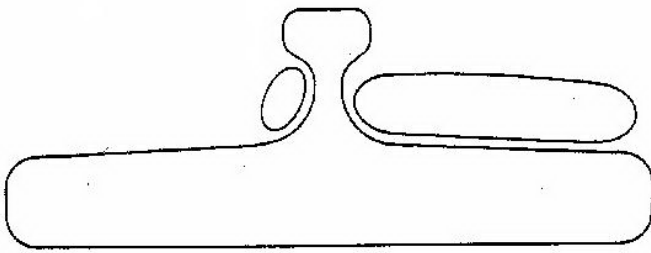
I denne struktur er beslutningskompetencen centraliseret og topledelsen og den operative kerne er skarpt adskilt. Der styres og koordineres typisk gennem nedskrevne regler og procedurer (Jacobsen & Thorsvik 2014: 88) og det er topledelsen, der formulerer organisationens strategi (Mintzberg 1993: 164).

Den operative kerne har simple, rutineprægede opgaver, som generelt ikke er tidsmæssigt krævende og kræver få kompetencer og lidt træning at udføre. Den specialiserede og standardiserede koordinering medfører, at arbejdsfordelingen er veldefineret for den operative kerne (Mintzberg 1993: 164). Denne organisationsstruktur fungerer mest effektivt i organisationer, der har simple, ensformige opgaver. (Mintzberg 1993: 176; 177; 179; Jacobsen & Thorsvik 2014: 88).

2.2.3.3 Det professionelle bureaukrati

Det professionelle bureaukrati er kendetegnet ved professionalisering, da der ansættes på baggrund af kandidaternes profession. Udover de kompetencer, som de professionelle bliver ansat på, udvikles de ansattes kompetencer under deres ansættelse. Samtidigt har de ansatte i den operative kerne beslutningskompetence og handlefrihed i deres arbejde. Dette ses ved, at de ansatte arbejder selvstændig, men tæt sammen med organisationens kunder eller brugere (Mintzberg 1993: 190). Koordineringen af den professionelle operative kerne sker ved professionel standardisering. Denne standardisering skaber forudsigelighed i løsningen af opgaver – ligesom i maskinbureaukratiet (Mintzberg 1993: 191). Organisationsstrukturen er illustreret nedenfor:

Figur 6: Det professionelle bureaukrati



Kilde: Mintzberg 1993: 198

I denne organisation fordeles magten ud fra ekspertise og de ansatte har indflydelse som svarer til deres viden og kompetencer. Den operative kerne kan siges at have et repertoire af standardprocedurer, som de professionelle har klar til brug i forudbestemte situationer – kaldet *contingencies*. Der kan siges at være to opgaver i denne forbindelse: (1) De professionelle må bestemme klientens behov i forhold til de omtalte *contingencies*, som er bestemmende for, hvilken standardprocedure, der skal bruges og (2) de professionelle må benytte eller udføre den valgte procedure (Mintzberg 1993:192). Denne organisationsstruktur – som Knudsen (1985) omtaler som *den planlæggende forvaltning* – er på denne måde åben mod brugeren (Knudsen 1985: 356-357). Ifølge Knudsen adskiller den planlæggende forvaltning sig dog fra Mintzberg *professionelle bureaukrati* blandt andet ved at være mindre bureaukratisk, mere fremadrettet, have mere horisontal kommunikation (Knudsen 1985: 353-357). Det er relevant at inddrage nogle af Knudsens overvejelser om den planlæggende forvaltning i forhold til at kunne analysere de frivillige organisationer, fordi de frivillige organisationer kan siges at være åbne overfor samfundet samt et modstykke til offentlige organisationers bureaukratiske karakter (Skov Henriksen 1996: 11-12).

Strategien i denne organisationstype består i høj grad af de fagprofessionelles strategier og de generelle strategier knyttet til professionen uden for organisationen (Mintzberg 1993: 201; Knudsen 1985: 354).

Den operative kerne domineres – ifølge Mintzberg (1993) – af professionelle, hvis procedurer er svære at lære, men samtidig er veldefinerede, hvilket betyder, at organisationen både kan fungere i miljøer, der er kompleks og stabil. Komplexitet kalder på brugen af vanskelige procedurerne, der kun kan tillæres gennem formelle træningsprogrammer og stabiliteten gør, at

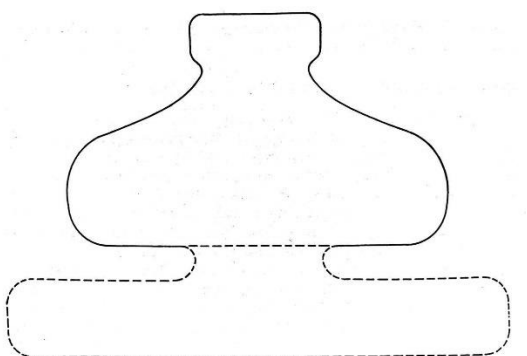
disse procedurer er veldefinerede og dermed standardiserede (Mintzberg 1993: 202). Den operative kernes høje autonomi resulterer i højt motiverede medarbejdere og de fagprofessionelle kan forfine deres kompetencer ved at udføre de samme procedurer igen og igen. Men denne høje autonomi medfører også, at arbejdet ikke kontrolleres af andre end de professionelle selv, hvorfor typisk koordinerings-, diskretions- og innovationsproblemer opstår (Mintzberg 1993: 206). Mere kontrol vil i denne forbindelse medføre, at medarbejderne mister lysten til innovation og nytænkning (Knudsen 1985: 357).

2.2.3.4 Ad hoc-kratiet

Ad hoc-kratiet kan fungere i miljøer, der både er dynamiske og komplekse, hvilket kalder på en organisk og decentraliseret struktur (Mintzberg 1993: 254; 267). Ad hoc-kratiet er ydermere kendt for lav formalisering af adfærden og høj fleksibilitet. Specialisering baserer sig på formel træning og samarbejde mellem medarbejdere, der er specialiserede inden for andre områder (Mintzberg 1993: 254-56). Organisationstypen benytter sig af både funktionel gruppering, når opgaverne drejer sig om ansættelse, professionel kommunikation m.m. og markedsbaseret gruppering, når de basale innovationsopgaver skal udføres (Mintzberg 1993: 256).

Ad hoc-kratiet er også kendt som *den innovative organisation*. Innovationen i denne struktur henviser til, at organisationen ikke har nogle faste mønstre og kan derfor ikke benytte sig af standardiseret koordinering (Mintzberg 1993: 254-255). Nedenstående figur viser illustrativt, hvordan organisationen er struktureret:

Figur 7: Ad-hoc-kratiet



Kilde: Mintzberg 1993: 262

Organisationens projektgrupper er små for at tilskynde gensidig tilpasning mellem gruppens medlemmer. Hver af disse grupper har deres egen leder, der dog ikke er til for at kontrollere i

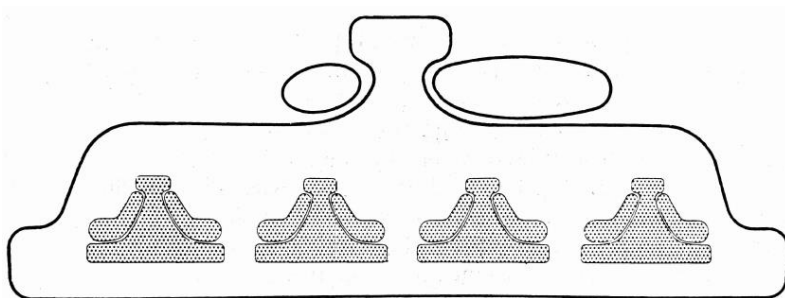
traditionel forstand, men bruges især i forbindelse med koordinering af det tværgående arbejde mellem de forskellige projektgrupper. Typisk er disse projektledere eksperter, ligesom de andre medarbejdere i gruppen. Magten er decentraliseret i denne struktur, hvilket her betyder, at beslutningskompetencen er fordelt mellem både ledere og ikke-ledere på alle niveauer i hierarkiet afhængigt af beslutningens karakter. Princippet er her, at ingen har monopol på innovation (Mintzberg 1993: 256-257).

Ad hoc-kratiet er designet til *ekstraordinære* opgaver, hvorfor standardisering og bureaukrati – som nævnt – ikke er effektivt. I stedet bruges en stor del af tiden på kommunikation, fordi det er her nye idéer udvikles. (Mintzberg 1993: 277-278).

2.2.3.5 Den divisionaliserede organisation

Den divisionaliserede organisation bygger på markedsbaseret gruppering, hvor der er plads til mange forskellige markeder. Derfor findes denne type af organisation typisk i den private sektor. Det er på baggrund af de forskellige markeder, at afdelingerne – eller divisionerne som de kaldes (Mintzberg 1993: 215-216). Divisionerne fungerer som næsten selvstændige enheder. Divisionerne behøver ikke koordinere med hinanden, fordi koordinering sker gennem standardisering af resultater (målstyring). Magten er parallel og vertikal decentraliseret mellem divisionerne – dog ikke nødvendigvis indenfor dem (Mintzberg 1993: 217-219). Den divisionaliserede organisation kan illustreres således:

Figur 8: Den divisionaliserede organisation



Kilde: Mintzberg 1993: 225

Den enkelte division kan i princippet struktureres som Mintzbergs fire andre organisationstyper, fordi divisionerne opererer som selvstændige enheder og derfor ikke er underlagt nogle bestemte krav til deres struktur fra ledelsen (Jacobsen & Thorsvik 2014: 93).

Der er en skarp opdelt arbejdsfordeling mellem divisionerne og administrationen, hvis kommunikation er formaliseret og stærkt top-down styret. Administrationen har ansvaret for de finansielle ressourcer og de strategiske overvejelser, herunder ansvaret for performance mål (Mintzberg 1993: 222-223).

Medens nogle af Mintzbergs andre organisationstyper opererer i miljøer præget af stabilitet og kompleksitet, opererer den divisionaliserede organisation, hvor der eksisterer markedsdiversitet. Denne organisationstypes anvendelsesmuligheder er derfor mere begrænset, fordi den bedst opererer i miljøer, der ikke er præget af kompleksitet og dynamik – det samme miljø som begunstiger maskinbureaukratiet (Mintzberg 1993: 229). Hvis denne organisationstype opererer i miljøer, der ikke er simple og stabile, vil organisationen forekomme i en hybridform (Mintzberg 1993: 229).

2.3 DE FRIVILLIGES MOTIVER

For at de frivillige organisationer kan motivere de frivillige, må organisationen vide, hvad der motiverer den enkelte frivillige og på baggrund heraf igangsætte forskellige motivationsindsatser (Holdt Christensen 2013: 14). De frivilliges motivation kan forklares ud fra den enkeltes drivkræfter, men disse er ikke altid kendte, hvorfor organisationerne gør sig nogle antagelse om, hvad de frivillige motiveres af. Disse antagelser påvirker måden hvorpå organisationerne forsøger at motivere de frivillige (Holdt Christensen 2013: 14) og dermed deres rekrutterings- og fastholdelsesindsatser.

Motivation kan defineres som *"(...) a set of energetic forces that originate both within as well as beyond an individual's being, to initiate work-related behavior and to determine its form, direction, intensity, and duration."* (fra: Holdt Christensen 2013: 13).

Der skelnes i definitionen mellem indre og ydre motivation. Andersen et. al. (2010) peger på, at den ydre motivation er knyttet til opnåelsen af ydre, fysiske ting som eksempelvis økonomiske incitamenter. Den indre motivation handler om indre tilfredsstillelse, hvor man ikke modtager en synlig belønning (Andersen et. al. 2010: 66). I henhold til den frivillige sektor, vil der være tendens til, at det er den indre motivation, der er dominerende, men *"(...) næsten alt, hvad vi gør, relaterer sig til begge typer af motivation."* (Andersen et. al. 2017: 91). I frivillige

organisationer, hvor arbejdet per definition er ulønnet motiveres de frivillige selvsagt ikke af økonomiske incitamenter, der kan bruges som fastholdelses- og motivationselement i den offentlige og private sektor.

I forlængelse heraf inddeler Jensen & De Travernier (2016: 195-196) de frivilliges drivkræfter:

1. Mennesker engagerer sig i frivilligt arbejde, fordi de får det bedre med sig selv
2. Mennesker engagerer sig i frivilligt arbejde, for at forbedre deres position i samfundet og er dermed selviske eller karriereorienteret
3. Mennesker engagerer sig i frivilligt arbejde for at gøre noget for andre, hvilket bunder i en altruistiske eller samfundsorienterede motiver

Den første og tredje orientering kan siges at tilhøre indre motivation, mens den anden komponent kan siges at tilhøre ydre motivation, fordi der her er knyttet en form for økonomisk belønning. I forlængelse heraf kan der skelnes mellem altruistisk og selvekspressiv motivation. Det kan dog være svært at skelne imellem altruistisk og selvekspressiv motivation, da en handling drevet af indre motivation, også kan være selvekspressiv, hvis handlingen drives af den umiddelbare nydelse af at gøre noget, og uden overvejelse af, hvad der kommer ud af det (Andersen et. al. 2017: 92). Altruistisk motivation er baseret på dét, at ville gøre noget godt for andre eller samfundet (Andersen et. al. 2010: 66-67) og knytter sig til Jensen & Traverniers (2016) tredje motivationstype.

2.3.1 DE OTTE MOTIVER

Det kan imidlertid være vanskeligt at måle de frivilliges motiver, da de både kan være selvekspressive og altruistiske og kan således både afspejle personlige, subjektive overvejelser og sociale normer i forhold til, hvad der anses for legitime begrundelser for frivilligt arbejde (Fridberg & Henriksen 2014: 120). Vi benytter os derfor af en række opstillede motiver for frivilligt arbejde, som kan bruges i analysen af motivation i de frivillige organisationer. Motiverne, der nedenfor præsenteres, stammer fra Habermannns (2001), der på baggrund af empiriske studier har opstillet otte motiver som frivillige i forskellig grad motiveres af. De otte motiver bruges desuden i interviewene, hvor informanterne rangerer de otte motiver i forhold til deres antagelser om de frivilliges motiver.

1. *Værdier*: Den frivillige motiveres af uegennyttige værdier, som fx lysten til at hjælpe andre og gøre noget godt for (lokal)samfundet. Den frivillige får mulighed for at vise medfølelse og medmenneskelig forståelse. Værdibegrundelser er knyttet til altruistiske motiver.
2. *Læring*: Den frivillige motiveres af lære noget om sig selv, om andre mennesker eller fagligt. Herunder også personlig udvikling og dét at føle sig betydningsfuld og mere tilfreds med sig selv.
3. *Identitet*: Den frivillige motiveres af at føle sig nødvendig og at arbejdet opleves meningsfuldt. Den frivillige oplever sig selv som en aktiv medborger.
4. *Sociale forventninger*: Den frivillige motiveres gennem sit netværk eller familie til at engagere sig. Det kan være et socialt pres for at deltage.
5. *Indflydelse og magt*: Den frivillige motiveres af den status, der opnås gennem engagement, eller de muligheder der skabes for at påvirke organisationen, lokalområdet eller politiske processer.
6. *Karriere*: Den frivillige motiveres af at investere i fremtidige jobmuligheder.
7. *Kammeratskab*: Den frivillige motiveres af fællesskabet i og omkring det frivillige arbejde.
8. *Sagen*: Den frivillige motiveres af kæmpe for en bestemt sag, at gøre noget konkret på et område og skabe resultater for organisationen.

2.3.2 MOTIVATION OG ALDER

Der kan siges at være knyttet forskellige motiver til deltagelse i frivilligt arbejde. Jensen & De Travernier (2016) viser, hvordan forskellige aldersgrupper motiveres af forskellige ting.

Tabel 1: Motiver for at deltage i frivillige arbejde fordelt for forskellige aldersgrupper

	≤29	30-44	45-64	65+	p
...that you, as a volunteer, feel better about yourself?	3.49	3.54	4.06	4.18	***
...that you can develop contacts that can help you later in your working life?	2.96	2.46	2.15	1.06	***
...that it is good to be able to document having done volunteer work?	2.07	1.25	1.06	0.72	***
...that you, as a volunteer, display compassion towards those who are worse off than yourself?	2.99	3.04	2.98	3.65	**
...that you, as a volunteer, can do something that is important for the local community?	3.66	4.16	4.12	3.89	*

† $p < 0,1$; * $p < ,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$.

Question asked: I will now mention some reasons for carrying out voluntary, unpaid work. These reasons can be more or less important for you. We would like you to indicate how much they mean to you on a scale from 0-6, 0 meaning that the reason has no significance for you and 6 indicating that it has great significance.

Kilde: Jensen & De Travernier 2016: 196

Tabellen viser, at personer på 65 år eller derover mest motiveres af, at det frivillige arbejde får dem til at have det bedre med dem selv. Personer i alderen 45-64 år motiveres mest af, at gøre noget vigtigt for lokalmiljøet. Denne gruppe motiveres samtidig mindst af at kunne dokumentere, at de har lavet frivilligt arbejde, hvilket kan siges at være et selvekspressivt motiv. Dog betyder muligheden for at dokumentere arbejdet *mere* for personer på 29 år eller derunder end nogle af de andre grupper. Generelt viser tabellen, at jo yngre de frivillige er, jo mere vægt er der på selvekspressive motiver; mens at jo ældre de frivillige er jo højere vægtes selvudviklende og samfundsorienterede værdier. For de frivillige organisationers rekruttering betyder dette, at forskellige grupper må rekrutteres på forskellige måder og tilbydes forskellige forhold.

2.4 PERSONALEPOLITIK

Personalepolitik kan – med afsæt i Human Ressource Management, som vi kommer ind på nedenfor – defineres som

"(...) de overordnede værdiprincipper og operationelle retningslinjer, som arbejdspladsen ønsker at lægge til grund for styring af sine menneskelige ressourcer. Denne styring omfatter planlægning, tiltrækning, udvikling, belønning, anvendelse og afvikling af arbejdskraften."
(Magnussen & Hervit 2008: 45).

I dette projekt har vi i denne forbindelse hovedsageligt fokus på planlægning og tiltrækning samt udvikling og belønning, som i interviewene hører til temaerne omkring mobilisering, rekruttering og fastholdelse.

2.4.1 HUMAN RESSOURCE MANAGEMENT

HRM-begrebet er i Danmark vokset frem som reaktion på nye samfundsforhold, der både udfordrer og giver organisationerne nye muligheder. Samtidig er mennesker den vigtigste ressource i de fleste organisationer, hvilket skaber et rum for HRM, hvor de økonomiske og menneskelige omkostninger forsøges nedbragt ved at forstå de problemer, præmisser og påvirkningsmuligheder, der er knyttet til virksomhedernes menneskelige ressourcer (Larsen 2006: 9-10). I dette perspektiv antages det, at organisationerne bliver mere velfungerende, hvis medarbejderne behandles ordentligt og undersøgelser viser desuden, at der kan være sammenhæng mellem HRM-tiltag og performance (Larsen 2006: 13-15). HRM-begrebet er dog blevet kritiseret for, at det bruges i flæng og at der hersker uklarhed og usikkerhed om, hvad begrebet egentlig indeholder (Larsen 2006: 15). I denne forbindelse skal det siges, at det ikke er de udvalgte frivillige organisationer, der benytter HRM-begrebet, men os som bruger det som en ramme, hvor vi får mulighed for at forstå, hvilken betydning de frivillige organisationers personalepolitik har og hvordan og hvorfor den ser ud som den gør. Samtidig er HRM dét begreb vi mener bedst fanger, at de ansatte er den vigtigste ressource som uden tvivl også er gældende i de frivillige organisationer, der typisk afhænger af den frivillige arbejdskraft.

HRM er for det første vigtigt af hensyn til de menneskelige ressourcer. I organisationer, som for eksempel i de frivillige organisationer – er den vigtigste kapital medarbejdernes færdigheder og ekspertise. I denne forbindelse er det vigtigt at kunne tiltrække, udvikle og fastholde denne

arbejdskraft som også kaldes *human kapital* (Jacobsen & Thorsvik 2014: 216; Larsen 2006: 45). I det frivillige organisationer arbejder non-profit, er især de menneskelige ressourcer vigtigt for de frivillige organisationer, fordi organisationens eksistens typisk afhænger af de frivillige og en effektiv udnyttelse af deres evner. HRM er for det andet vigtigt i forhold til motivation. Motiverede medarbejdere ønsker at yde noget ekstra og organisationen kan på denne måde udnytte deres ekspertise i forhold til blandt andet at opnå operative og økonomiske fordele (Jacobsen & Thorsvik 2014: 216-17). Også motivation er centralt, når organisationer gør brug af frivillige blandt andet fordi deres arbejde er ulønnet og samtidig forventes at yde deres bedste og levere en høj standard i deres arbejde (Jacobsen & Thorsvik 2014: 217). HRM er for det tredje vigtig i forhold til varige konkurrencefordele, fordi fastholdelse af medarbejdernes ekspertise vil give organisationen fordele i forhold til andre organisationer uden denne ekspertise. For det fjerde kan HRM siges at være vigtigt for at skabe et godt arbejdsliv, fordi medarbejdernes trivsel sikres og der sørges for, at de ikke brænder ud eller mistrives (Jacobsen & Thorsvik 2014: 217-18).

2.4.2 REKRUTTERING

Den vigtigste opgave i HRM-systemet er at rekruttere personer, der passer til jobbet og som besidder de nødvendige kompetencer samt at varetage og udvikle disse kompetencer. Dette udmønter sig i *mindst* tre aktiviteter: tiltrækning, udvælgelse og udvikling (Jacobsen & Thorvisk 2014: 219). Rekruttering kan defineres som dét "(...) at søge og skaffe potentielle jobkandidater i tilstrækkeligt antal og af en sådan kvalitet, at organisationen kan udvælge de bedst egnede til at besætte de ledige job." (Larsen 2006: 122). Heri ligger at virksomheden søger efter kandidater, at den lykkes med denne søgning, at der er nok ansøgere og at disse ansøgere er de rette. Der er tale om rekruttering hvad enten virksomheden får de ledige job besat eller ej. Ifølge Principi, Jensen & Lamura (2014) må organisationer skabe et positivt billede af frivillighed gennem blandt opslag i aviser og mund-til-mund kommunikation for at overbevise de frivillige om, at de er ønsket og nødvendige (Principi, Jensen & Lamura 2014: 30).

2.4.3 PERSONALEPLANLÆGNING

Forud for selve rekrutteringen må organisationen gennemføre det, der kaldes *personaleplanlægning*. Personaleplanlægning handler om at sikre, at organisationen har de nødvendige kompetencer – både kvalitativt og kvantitativt – til rådighed i forhold til de krav og forventninger, der findes i organisationens udviklingsstrategi (Magnussen & Hervit 2008: 225-26).

Personaleplanlægningen er som nævnt koblet til organisationens strategi, hvilket betyder, at hvis denne ændres vil behovet for visse kompetencer også ændres. Dette kan imødekommes ved (1) at medarbejderne udvikler de nødvendige kompetencer eller (2) at der rekrutteres nye medarbejdere med de nødvendige kompetencer (Magnussen & Hervit 2008: 226-27). Personaleplanlægningen er til dels dét som Boll et. al. (2012) omtaler som *rekrutteringsplan*, hvoraf det skal fremgå, hvem organisationen ønsker at rekruttere, hvad de nye frivillige skal rekrutteres til og hvorledes organisationen påtænker, at fremgangsmåden skal være for rekrutteringen (Boll et. al. 2012: 77). Ligesom personaleplanlægning i andre organisationer, må rekrutteringsplanen bygge på den frivillige organisations overordnede strategi og målsætninger, som i denne forbindelse siger noget om, hvilke kompetencer, der bør søges efter.

2.4.4 TILTRÆKNING

Nye medarbejdere fremhæver som oftest ikke lønnen som årsag til, at de blev tiltrukket af en virksomhed, men derimod egenskaberne ved deres arbejdsopgaver og organisationen (Jacobsen & Thorsvik 2014: 221). Samtidig argumenteres der for, at personer, der udelukkende tiltrækkes af lønnen, vil udgøre en ustabil arbejdskraft, fordi disse personer ikke har motiver, der er knyttet til faglig udfordring (Jacobsen & Thorsvik 2014: 220). Ifølge Andersen et. al. (2010) argumenterer Perry & Wise også for, at mennesker, der besidder – hvad de kalder – public service motivation i mindre grad motiveres af økonomiske incitamenter og i højere grad af at bidrage positivt i forhold til andre og samfundet. Public service motivation er både at finde i den offentlige og private sektor (Andersen et. al. 2010: 69). Folk søger typisk mod organisationer, hvis værdier er i overensstemmelse med deres personlige værdier og ønsker (Jacobsen & Thorsvik 2014: 220). Derfor tiltrækker frivillige organisationer generelt også en bestemt type af mennesker, men de forskellige frivillige organisationer tiltrækker også forskellige frivillige afhængigt af deres sag og hvad de tilbyder de frivillige. Den frivillige organisation må derfor først og fremmest finde sin målgruppe blandt mennesker, der deler samme vision, sag eller formål som organisationen. På denne måde sorteres frivillige fra, der alligevel ikke er det rette match for organisationen (Boll et. al. 2012: 84).

I denne forbindelse er en organisations omdømme eller image vigtigt, fordi organisationer, der minder om hinanden, vil konkurrere om de samme medarbejdere – eller frivillige – og derfor må skille sig ud ved at have nogle synlige udtryk og træk ud fra hvilke, der kan dannes en mening om, hvilken organisation, de interesserede ønsker at søge hos. Dette er noget der

kan siges at være gældende for både offentlige og frivillige organisationer og det kan desuden påpeges, at organisationer med flere ressourcer til markedsføring har bedre forudsætninger for at etablere et positivt image.

2.4.5 UDVÆLGELSE

I rekrutteringsprocessen er udvælgelse af medarbejde en central del. Udvalgelse i frivillige organisationer omtales typisk som *mobilisering*, hvor det handler om at engagere potentielle nye frivillige (Boll et. al. 2012: 92). Formålet med en udvælgelsesproces er, at finde de mest kompetente kandidater til en bestemt stilling samt til organisationens kultur. Det kan være omkostningstungt at fejlrekruttere, hvorfor en grundig personaleplanlægning samt en form for test, kan være med til at imødekomme denne problematik (Elgaard et. al. 2011: 76-77).

Boll et. al. (2012: 92) taler om, at frivillige organisationer benytter sig af tre teknikker i forhold til at udvælge de rette frivillige: (1) matchmaking, (2) screeninginterview og (3) forventningsafstemning. De tre teknikker er i praksis sværere at adskille end det her fremgår.

Der kan argumenteres for at matchmaking allerede begynder i personaleplanlægningsprocessen, fordi man her må afgøre hvem de nye frivillige skal være. Matchmaking handler dog også om at finde ud af, hvem den frivillige er og hvilke interesser han eller hun har, således at den frivillige kan tildeles en opgave han eller hun kan og vil varetage (Boll et. al. 2012: 92-95). I matchmaking søges at finde overensstemmelse mellem ansøgerens kompetencer og organisationens kompetencekrav samt mellem ansøgerens behov, krav og forventninger og organisationens kompensation. Kompensation omfatter både udfordringer og ansvar i jobbet og udviklingsmuligheder m.m. samt løn i offentlige og private virksomheder (Larsen 2006: 149-150). I frivillige organisationer bruges naturligvis ikke løn, men der kan en anden form for belønning, som vi senere kommer ind på i forbindelse med fastholdelsesmetoder (Boll et. al. 2012: 113).

Screeningsinterview – som svarer til ansættelsessamtaler i eksempelvis offentlige organisationer – har i frivillige organisationer til formål at sortere blandt ansøgere til det frivillige arbejde (Boll et. al. 2012: 96). Interviewet eller samtalen foretages typisk på basis af en skriftlig ansøgning og er en systematisk måde at finde ud af, hvem den frivillige er og hvilken opgave,

der er velegnet til vedkommende. Et systematisk screeninginterview bevirker til en lettere udvælgelsesproces af ansøgerne og til i højere grad at kunne sammenligne ansøgernes forskellige kvalifikationer (Boll et. al. 2012: 97). I samtalen er informationsudvekslingen gensidig, hvilket betyder, at det ikke kun er organisationen, der lærer ansøgeren at kende, men også ansøgeren, der lærer organisationen at kende (Larsen 2006: 157). Således bruges interviewet også som en form for forventningsafstemning. Samtalerne kan være systematiske og strukturerede eller åbne og ustrukturerede. Fordelen ved det mere strukturerede interview er, at ansøgerne nemmere kan sammenlignes (Larsen 2006: 157).

En forventningsafstemning skal skabe et rum for både organisationen og den nye frivillige til at sætte ord på forventninger og bekymringer. Forventningsafstemning skal bidrage til at forbedre den frivilliges arbejdsopgaver og kan anvendes i forbindelse med projekter i organisationen eller i forlængelse af matchmakingen eller screeningsinterviewet (Boll et al. 2012: 98-99).

2.4.6 UDVIKLING

Personaleudvikling i organisationer sker, når organisationen igangsætter programmer og aktiviteter med henblik på at udvikle de ansattes viden, færdigheder og evner. Nordhaug, Larsen & Øhrstrøm (2004) præsenterer tre fordele ved personaleudvikling. For det første er det fordelagtigt for organisation at udvikle deres ansatte, da det sikrer og forbedrer effektiviteten i organisationen. For det andet er udvikling af organisationens personale med til at socialisere ansatte – eksempelvis igennem introduktionskurser for nye ansatte. Og for det tredje har udvikling af de menneskelige ressourcer betydning for organisationernes image overfor nye medarbejdere og andre organisationer (Nordhaug, Larsen & Øhrstrøm 2004: 240-241).

Flere organisationer formulerer en politik for personaleudvikling, der beskriver målene med udviklingen og grundprincipperne for kortlægningen af kompetencebehovet samt, hvordan personaleudviklingen skal udmøntes (Nordhaug, Larsen & Øhrstrøm 2004: 242-243).

2.4.7 AFSKEDIGELSE

Medarbejdere afvikles jævnligt i organisationer, og det kan være gavnligt for organisationer at have en afviklingspolitik. Afviklingspolitikken kan indeholde beskrivelser af virksomhedens retningslinjer, principper eller værdier for opsigelse af medarbejdere (Elgaard et. al. 2011: 433-434).

I frivillige organisationer er det organisationernes egne vedtægter, der regulerer de interne forhold. Vedtægterne skal blandt andet fungere som værktøj i problemstillinger (Center for frivilligt socialt arbejde 2017), og her er det muligt for organisationen at udarbejde en form for afviklingspolitik. Om frivillige organisationen vælger at beskrive deres afviklingspolitik er op til dem selv, da der ikke eksisterer lovgivning i forhold til hvilke vedtægter, der skal formuleres (Center for frivilligt socialt arbejde 2017).

3. UNDERSØGELSESDSIGN

I dette kapitel præsenteres undersøgelsesdesignet, som er afgørende for de metodiske valg, der præsenteres og redegøres for i det efterfølgende kapitel. Dette kapitel præsenterer indledningsvist casestudiet og herunder, hvordan teori spiller en rolle. Kapitlet afsluttes med en præsentation af de udvalgte cases.

3.1 CASESTUDIE

Denne undersøgelse er designet som et casestudie, hvor vi forholder os fortolkende til vores empiri og studerer fænomenet, rekruttering og fastholdelse af frivillige, i dets kontekst (de Vaus 2001: 10). Casestudiet er et udtryk for, at vi er interesserede i de unikke særpræg i de udvalgte cases (Bryman 2012: 69) og casestudiet er relevant, fordi det egner sig til problemstillinger, der må forstås i kontekst (de Vaus 2001: 250; Flyvbjerg: 466). Rekruttering og fastholdelse må forstås ud fra den givne kontekst, fordi det har betydning for hvem, hvordan og hvornår frivillige organisationer rekrutterer samt hvordan, hvorfor og hvornår de forsøger at fastholde frivillige. Organisationernes personalepolitik afhænger således af konteksten som her antages at være organisationernes struktur samt de frivilliges motiver (de Vaus 2001: 234-35). Casestudiet får betydning, fordi vi kan afdække disse sammenhænge i de enkelte cases og derefter sammenligne casenes forskelle, således at vi kan foretage en analytisk generalisering, som beskrives senere.

3.1.1 TEORI I CASESTUDIET

I dette casestudie arbejder vi både induktivt og deduktivt. Vi arbejder induktivt, idet teorien ikke er styrende for valg af cases. I stedet er valg af cases præget af den socialpolitiske diskussion, vi omtalte i indledningen, hvor der især er fokus på frivillige organisationer inden for det sociale område: det betyder, at de udvalgte cases alle ligger indenfor eller berører det sociale område (se Boje et. al. 2006: 42). Samtidig er interviewguiden semi-struktureret, hvilket betyder, at vi er åbne overfor pointer, som teorien eventuelt overser. Ligeledes styres analysen ikke kun af teorien, men også af empirien i forhold til hvad der skal undersøges og hvordan (Antoft & Salomonsen 2007: 39).

Vi arbejder deduktivt på den måde, at indsamlingen af empiri er styret af teori. Teorien guider os i forhold til hvilken viden vi bør søge. Ved at lade teorien styre empirigenereringen har vi mulighed for at lave en bredere analytisk generalisering (de Vaus 2001: 221; Antoft et.

al. 2007: 39), hvor der ud fra de enkeltstående tilfælde – repræsenteret ved hver case – kan genereres universelle lovmæssigheder. Disse generelle resultater forudsætter, at der er en fortolkningsramme, som her tilbydes af teorien.

De udvalgte cases bruges til analytisk – frem for statistik – generalisering, hvor vi sammenholder vores empiriske resultater med eksisterende teori. Generaliseringen sker ved, at vores antagelser om sammenhængen findes i to eller flere af de udvalgte cases og på denne måde kan generalisere lignende cases (Yin 2009: 38-39; Yin 2011: 225). Det er teorierne, der fungerer som ramme for vores behandling af casene i forhold til, hvilke elementer af casen, der skal undersøges (Antoft & Salomonsen 2007: 39). Det betyder, at interviewguiden er struktureret ud fra teori, fordi det er teorien, der peger på, hvilke ”fakta” – og dermed hvilke spørgsmål – vi skal undersøge. Hvordan teorien har struktureret interviewguiden præsenteres mere indgående i afsnit 4.2.1. Hvordan vi både lader teorien og empirien styre vores analyse præsenteres i afsnit 4.3.1 om kodning, hvor vi her beskriver, hvordan vi både bruger lukket og åben kodning.

3.1.2 UDVÆLGELSE AF CASES

Casedesignet betyder, at vi har blik for mulige generelle og unikke træk ved de enkelte cases (Antoft & Salomonsen 2007: 46). Casene udvælges således, fordi de er eksempler på forskellige organisationsformer med forskellige frivillige og dermed forskellige personalepolitikker og fordi de tilbyder en egnet kontekst for at studere vores forskningsspørgsmål i. Som det vil fremgå vil ikke alle cases leve op til de fem kendetegn¹ for den frivillige sektor som præsenteres i Boje et. al. (2006: 20-25) og flere casene overskrider grænserne for den frivillige sektor og indtager en mere hybrid form. Men fælles for alle cases er, at frivilligt arbejde er en væsentlig ressource. Det betyder ikke, at organisationen udelukkende skal drives af frivillige kræfter (Skov Henriksen 1996: 37), men det er de frivillige ressourcer og hvordan organisationerne bruger disse, vi er interesserede i. Det er den frivillige arbejdskraft der er det væsentlige i for-

¹Frivillige organisationer er kendetegnet ved, at organiseringen er formaliseret; organisationen er uafhængig af den offentlig sektor; organisationen arbejder non-profit; organisationen er selvbestemmelse; og deltagelse i organisationen er frivillig (Boje et. al. 2006: 20-25).

hold til at kunne besvare nærværende problemstilling. Alle cases omtales som frivillige organisationer selvom det kan argumenteres hvorvidt alle organisationer er det i forhold til de fem kendetegn.

Udvælgelsen af interviewpersonerne har været strategisk i forhold til at finde personer, der har den fornødne viden om rekruttering og fastholdelse, hvilket betyder, at alle interviewpersoner har at gøre med rekruttering og fastholdelse af de frivillige. De forskellige interviewpersoner er dog placeret forskellige steder i organisationerne. Nogle repræsenterer én afdeling i organisationen, for eksempel en lokalafdeling og nogle repræsenterer hele organisationen. Vi tager udgangspunkt i interviewpersonens placering, således at de ikke udtaler sig om mere end de kan.

Vi har senere overvejet, hvilken betydning dette har for vores resultater. Det har blandt andet den betydning, at nogle cases klassificeres som en anden struktur i forhold til Mintzbergs fem organisationsformer end hvis vi havde set på hele organisationen. Samtidig kan det vanskeliggøre sammenligningen af de forskellige cases, fordi informanterne taler ud fra vidt forskellige perspektiver. Vi har dog ikke haft ressourcer til at søge informationen fra samme niveau i alle cases, men finder alligevel en række argumenter for, hvorfor det ikke er et problem: For det første fordi metoderne og forholdene i en bestemt afdeling stadig kan være repræsentative for hele organisationen, hvis vi skulle ønske at sige noget mere generelt om den frivillige organisation som helhed; for det andet fordi vi ikke ønsker at foretage en statistisk generalisering, men nærmere er interesserede i det unikke i de udvalgte cases og interesserede i en analytisk generalisering, hvor vores resultater vil kunne sige noget om lignende cases – frem for alle frivillige organisationer.

3.2 PRÆSENTATION AF CASES

Nedenfor følger en præsentation af de otte udvalgte cases. Vi har samlet nogle af informationerne i tabeller under hver case præsentation, som giver hurtigt overblik over casene. Alle interviewpersonerne er lønnede i de organisationer de repræsenterer og sidder alle med rekruttering og fastholdelse af frivillige – dog på forskellige organisationsniveauer. Informationerne er baseret på interviewene (Se bilag 1-8).

3.2.1 BROEN AALBORG

Broen Aalborg er én af 24 selvstændige lokalafdelinger under Broen Danmark. Broen Aalborg hjælper børn og unge fra familier, hvor der ikke er tilstrækkelige ressourcer til, at børnene kan have en aktiv tilværelse med lokale fritidsaktiviteter (Broen Danmark 2017: 4). Broen hjælper med økonomisk støtte i forhold til fritidsaktiviteterne, men tilbyder også praktisk hjælp som køb af udstyr og transport til aktiviteten (Broen Danmark 2017: 4).

Interviewpersonen, Maja Munksholm Olsen, 45 år, er formand i Broen Aalborg, hvor hun også arbejder i fundraisingsteamet. Maja arbejder som folkeskolelærer, når hun ikke er frivillig i Broen.

<i>Navn</i>	Broen Aalborg
<i>Adresse</i>	C/o De Frivilliges Hus, Mølholmsvej 2, Aalborg
<i>Organisations-type</i>	Frivillig forening – lokalafdeling under Broen Danmark
<i>Overordnet mission</i>	Øge børn og unges livskvalitet og modvirke negativ social arv ved at give dem et positivt fællesskab
<i>Område</i>	Socialområdet
<i>Antal ansatte</i>	(3 i Broen Danmark)
<i>Finansiering</i>	Fundraising, donationer, statsstøtte
<i>Formål</i>	Støtte socialt udsatte børn og unge med kontingenter og udstyr til fritidsaktiviteter
<i>Service, der tilbydes</i>	Økonomisk støtte og praktisk hjælp
<i>Antal frivillige</i>	17
<i>Frivilligopgaver</i>	Sagsbehandling, kassereropgaver, fundraising, eventplanlægning m.m.

3.2.2 BØRNETELEFONEN, BØRNS VILKÅR

Børnetelefonen er Børns Vilkårs rådgivningsafdeling og har til formål at rådgive børn og unge og arbejder desuden for Børns Vilkårs mission i forhold til at stoppe svigt.

Interviewpersonen Marianne Rasmussen, 52, er uddannet socialrådgiver og er chef for Børnetelefonen. Marianne har ansvaret for den daglige drift og udviklingen af Børnetelefonen samt koblingen mellem Børnetelefonen og Børns Vilkår.

Navn	BørneTelefonen, Børns Vilkår
Adresse	Trekronergade 26, Valby
Organisationstype	Frivillig forening
Overordnet mission	Sikre at ingen børn i Danmark svigtes af samfundet eller familie
Område	Socialområdet (rådgivning)
Antal ansatte	18
Finansiering	Offentlige tilskud, fundraising, medlemsbidrag, donationer, indsamlinger
Formål	Anonym og gratis rådgivning til børn og unge
Service, der tilbydes	Rådgivning af børn og unge
Antal frivillige	450
Frivilligopgaver	Rådgivning

3.2.3 CAFÉ VÆXT

Café Væxt er en kommunalt ejet café med forskellige aktiviteter og tilbud. Caféen er for tidligere misbrugere og deres pårørende og vil vise, at der kan være et liv uden stoffer og alkohol. Café Væxt, der blev dannet af det kommunale Væksthus og den selvejende Cafe X er tilhørende Center for Voksne under Familie & Beskæftigelses forvaltningen i Aalborg Kommune.

Interviewpersonen Gitte Bendsen har ansvaret for Café Væxts frivillige og er fuldtidsansat i caféen. Gitte har været ansat i Café Væxt siden 2007 og er kontoruddannet og kastralterapeut.

Navn	Café Væxt
Adresse	Poul Paghs Gade 6a, 1. sal, Aalborg
Organisationstype	Halvoffentlig
Formål	Vise en vej ud af misbruget
Område	Socialområdet - misbrug
Antal ansatte	3 fuldtidsansatte, 1 i seniorjob, 3 i fleksjob
Finansiering	Kommunal støtte, fundraising
Service, der tilbydes	Danskundervisning
Antal frivillige	8 faste, 5 ad hoc, 2 vikarer
Frivilligopgaver	Drift af køkken, bar samt andre aktiviteter

3.2.4 ELSK AALBORG INTERNATIONAL

Elsk Aalborg International er etableret og igangsat af medlemmer fra Aalborg Valgmenighed, der hører til Folkekirken. Elsk Aalborg er, som de selv beskriver en bevægelse og arbejder for at gøre Aalborg til en mere gæstfri by.

Interviewpersonen, Hanna Pedersen står for Elsk Aalborg International og er 28 år gammel. Hun er medlem af Aalborg Valgmenighed og arbejder fuldtid i Elsk Aalborg.

Navn	Elsk Aalborg International
Adresse	Hjulemagervej 28, Aalborg
Organisations-type	Projekt/bevægelse tilknyttet Aalborg Valgmenighed
Overordnet mission	Gøre Aalborg til et bedre sted gennem mere venlighed, hjælpsomhed og gæstfrihed
Område	Religion og kirkeområdet/ Uddannelse, undervisning og forskningsområdet
Antal ansatte	2 – "lommepengelønnede"
Finansiering	Donationer, fundraising
Formål	Skabe et fællesskab og et sted hvor folk kan høre til
Service, der tilbydes	Danskundervisning
Antal frivillige	21
Frivilligopgaver	Danskundervisning, ad hoc opgaver

3.2.5 FORENINGEN GRØNLANDSKE BØRN

Foreningen Grønlandske Børn arbejder for en tryk barndom for grønlandske børn bosiddende i Grønland og Danmark. Foreningen arbejder projektbaseret i både Grønland og Danmark (Foreningen Grønlandske Børn 2017).

Interviewpersonen Jeppe Sørensen arbejder som projektleder i Foreningen Grønlandske Børn i Aalborg. Jeppe er uddannet socialrådgiver og hans hovedopgave er at drive projekter i Jylland og styrke samarbejdet mellem foreningen, kommunen og andre faglige netværk.

<i>Navn</i>	Foreningen Grønlandske Børn
<i>Adresse</i>	Balders Plads 1, København N
<i>Organisations-type</i>	Frivillig forening
<i>Overordnet mission</i>	Forbedre vilkår for grønlandske børn i Grønland og Danmark
<i>Område</i>	Socialområdet
<i>Antal ansatte</i>	18
<i>Finansiering</i>	Medlemsbidrag, donationer, fundraising, statspuljemidler, offentlige tilskud
<i>Formål</i>	Styrke grønlandske børn og unges ressourcer og kompetencer gennem aktiviteter og projekter
<i>Service, der tilbydes</i>	Forskellige aktiviteter og projekter, der skal give børn og deres familier gode oplevelser
<i>Antal frivillige</i>	Varierer fra projekt til projekt
<i>Frivilligopgaver</i>	Relationsarbejde med målgruppen gennem forskellige aktiviteter, praktiske opgaver m.m.

3.2.6 HEADSPACE AALBORG

Headspace Aalborg, der er én af Headspaces lokalafdeling, tilbyder børn og unge anonym rådgivning og er et initiativ under foreningen Det Sociale Netværk, der arbejder for bedre vilkår for psykisk sårbare og deres pårørende.

Line Brix Madsen, der interviewes, er ansat som centerchef i Headspace Aalborg og har været med til at starte Headspace op i Aalborg i 2013. Dengang arbejdede hun som ungerådgiver og frivilligkoordinator. Line er uddannet folkeskolelærer og har en kandidat i socialt arbejde fra Aalborg Universitet.

<i>Navn</i>	Headspace Aalborg
<i>Adresse</i>	Borgergade 6, Aalborg
<i>Organisationstype</i>	Frivillig forening – initiativ under Det Sociale Netværk
<i>Overordnet mission</i>	At give børn og unge én indgang til den bedste hjælp
<i>Område</i>	Socialområdet (Rådgivning)
<i>Antal ansatte</i>	3 (+ 1 kommunalt ansat på halv tid)
<i>Finansiering</i>	Statspuljemidler, fundraising
<i>Formål</i>	Anonym og gratis rådgivning til børn og unge i alderen 12-25 år
<i>Service, der tilbydes</i>	Rådgivning og vejledning
<i>Antal frivillige</i>	65
<i>Frivilligopgaver</i>	Ungerådgivning, kommunikation, andre formidlingsopgaver m.m.

3.2.7 MADSKOLER

Madskoler har til formål at give børn og unge viden om sund mad, kost og motion. Madskoler er et projekt under organisationen 4H, hvis mål er skabe aktive, selvstændige og ansvarlige børn og unge. 4H samarbejder med Landbrug & Fødevarer omkring koordinering af Madskoler og Landbrug & Fødevarer og Rema 1000 medfinansierer projektet sammen med 4H.

Interviewpersonen Line Munk Damsgaard, 36, er ernæringschef i Landbrug & Fødevarer og er samtidig landsdækkende koordinator for Madskoler.

<i>Navn</i>	Madskoler, 4H
<i>Adresse</i>	Agro Food Park 15, Aarhus
<i>Organisationstype</i>	Projekt i 4H – samarbejde m. Landbrug & Fødevarer og Rema 1000
<i>Overordnet mission</i>	Forbedre madkulturen
<i>Område</i>	Uddannelse (ernæring)
<i>Antal ansatte</i>	<20
<i>Finansiering</i>	4H, Landbrug & Fødevarer, Rema 1000
<i>Formål</i>	Give unge og børn viden om sund mad, kost og motion
<i>Service, der tilbydes</i>	Undervisning af børn og unge
<i>Antal frivillige</i>	~500
<i>Frivilligopgaver</i>	Undervise børn og unge

3.2.8 MØDREHJÆLPEN

Mødrehjælpen støtter gravide og børnefamilie med socialfaglig, juridisk og økonomisk rådgivning. Målet er at forbedre børns vilkår i opvæksten, hvilket gøres ved at gøre forældrene i stand til at give deres børn kærlighed og tryghed i opvæksten.

Interviewpersonen Morten Thøgersen Staun, 35, arbejder som souschef og udviklingskonsulent i Mødrehjælpens frivilligafdelingen. Han har det primære ansvar for rekruttering og fastholdelse af Mødrehjælpens frivillige.

<i>Navn</i>	Mødrehjælpen
<i>Adresse</i>	Abel Cathrines Gade 13, København V
<i>Organisations-type</i>	Fond
<i>Overordnet mission</i>	Forbedre vilkårene for enlige forældre, gravide og børnefamilier og sikre børn en god og tryk opvækst
<i>Område</i>	Socialområdet
<i>Antal ansatte</i>	150
<i>Finansiering</i>	Donationer, fonde, projektindtægter, offentlige tilskud
<i>Formål</i>	Støtte gravide og børnefamilier i sårbare situationer i Danmark
<i>Service, der tilbydes</i>	Socialfaglig, juridisk og økonomisk rådgivning til gravide og børnefamilier
<i>Antal frivillige</i>	13.000
<i>Frivilligopgaver</i>	Bestyrelsesarbejde, fundraising, aktivitetsopgaver, butiksdrift, projektfri-villig m.m.

4. METODISKE OVERVEJELSER

I dette kapitel præsenteres de metodiske overvejelser i forhold til indsamling af empiri gennem interviewmetoder og i forhold til de analysemetoder vi bruger i analysen af den indsamlede empiri.

Som det fremgik af det forrige kapitel er det teorierne, der er styrende for, hvilke data vi er interesserede i at indhente. De udvalgte teorier er styrende for, hvordan vi undersøger og forstår de frivillige organisationers struktur, formål, personalepolitik samt de frivilliges motiver. Disse informationer henter vi primært gennem interview og hvor interviewene har nogle mangler suppleres med dokumenter. Interview og de anvendte dokumenter er kodet og analyseret på samme måde.

I det følgende præsenteres indledningsvis de dokumenter, der supplerer interviewmaterialet. Efterfølgende præsenteres vores interviewmetode og hvordan den er struktureret. Og slutteligt præsenteres vores analysemetode.

4.1 DOKUMENTERNE

Som tidligere nævnt bruges dokumenterne kun som supplerende empiri, hvorfor vi kun kort redegør for disse.

Kun ved analysen af Café Væxt benyttes ikke supplerende dokumenter, hvilket skyldes, at der ikke eksisterer relevant materiale i forhold rekruttering og fastholdelse. For de syv andre cases suppleres interviewene med organisationernes frivilligpolitikker, rekrutteringsstrategier eller vedtægter. Kun dokumenterne fra Børns Vilkår er offentligt tilgængelige, men dokumenter fra de andre organisationerne er interne dokumenter, der kun er blevet os tilgængelige i kraft af vores interviews. Dokumenterne er kodes på samme vis som de transskriberede interviews.

4.2 DET SEMI-STRUKTUREREDE INTERVIEW

Til indsamling af empiri bruges det kvalitative forskningsinterview, fordi vi har brug for information fra mennesker, der besidder en unik og bestemt viden. Vi bruger interviewet, fordi vores interviewpersoner har en viden, vi gerne vil have fat i og fordi interviewet kan frembringe detaljerede beskrivelser af det vi ønsker at vide noget om (Harrits, Pedersen & Halkier 2016: 145-46).

Vi benytter det semi-strukturerede interview, der har en struktur, der kan afviges, hvis der dukker andre interessante og relevante pointer og viden op. Interviewet tager udgangspunkt i forberedte temaer og spørgsmål som er formet på baggrund af teori. Disse forberedelser skal sikre, at interviewet når omkring de nødvendige temaer i forhold til problemstillingen, men den relativt åbne struktur tillader samtidig at spørgsmålene stilles i den rækkefølge, der i situationen giver mest mening (Harrits et. al. 2016: 149-150).

4.2.1 TEORI I INTERVIEWET

Interviewguiden er struktureret ud fra teori. Primært er interviewguiden struktureret ud fra Boll, Alsted & Hald (2012). Boll et. al.s (2012) *Frivillig koordinering* er en praktisk anvendelig bog baseret på forfatterens erfaring og viden om feltet, eksisterende litteratur om feltet, herunder for eksempel Human Ressource Management, samt en undersøgelse forfatterne selv har lavet i 2011 af hvordan ni udvalgte cases håndterer arbejdet med de frivillige (Boll et. al. 2012: 9; 177). Bogens mål er, at etablere arbejdet med frivillige som en særlig faglig disciplin. Forfatteren Frederik C. Boll driver desuden konsulentvirksomheden *Ingefair*, der har specialiseret sig i frivillige og uddannelsen af disse samt udvikling af organisationer, foreninger og institutioner, der ønsker at bruge frivillige i deres opgaveløsning (Boll et. al. 2012: 7; 180).

Boll et. al. (2012) opstiller fire typologier for frivillige organisationer, som er empirisk og deduktivt konstruerede. Disse typologier sættes i bogen ind i forskellige kontekster for at vise, hvordan de enkelte organisationer forholder sig til blandt andet rekruttering og mobilisering samt fastholdelse af frivillige. Boll et. al. (2012) arbejder med nogle andre begreber end dem i Human Ressource Management som vi præsenterede i kapitel 2. Interviewguiden er struktureret ud fra Boll et. al.s (2012) begreber som rekruttering og fastholdelse, fordi vi mener at dette styrker interviewet idet begreberne bruges i og af de frivillige organisationer og derfor hjælper os til forstå og blive forstået af vores interviewpersoner.

Oprindeligt var det hensigten at lade Boll et. al. fylde mere i analysen, hvorfor der i interviewguiden spørges til Boll et. al.s typologier. Vi har dog efterfølgende valgt ikke at benytte denne del af interviewene, fordi vi mener at Mintzbergs organisationsteori bidrager med noget mere væsentligt. I præsentationen af interviewguiden vil disse elementer fra Boll et. al. således stadig fremgå, da de ligeledes optræder i transskriberingerne.

4.2.2 INTERVIEWGUIDEN

Interviewguiden er udarbejdet som forberedelse til interviewene og fremstiller vores overvejelser omkring interviewets indhold og hvilken viden de forskellige temaer har skullet tilvejebringe. Her har vi opstillet en række forskningsspørgsmål, hvor der er fokus på *hvad* og *hvorfor* og herefter har vi operationaliseret disse forskningsspørgsmål for at kunne opstille interviewspørgsmålene, som er de spørgsmål, der konkret stilles interviewpersonerne (Harrits et. al. 2016: 152-153; Tanggaard & Brinkmann 2010: 38-40). Interviewguiden kan findes i bilag 9.

Interviewguiden som vi har brugt er inddelt i ti temaer, som præsenteres nedenfor:

Tema 1 skal give grundlæggende information om interviewpersonen og organisationen i forhold til blandt andet struktur og formål.

Tema 2 handler om hvad der karakteriserer de frivillige. Temaet søger desuden information om, hvilke opgaver de frivillige har og hvem organisationen gerne *vil* rekruttere. Dette tema kan sige noget om, hvilke grupper eller mennesker, der tiltrækkes af denne type organisation.

Tema 3 undersøger, hvordan organisationen planlægger rekruttering samt organisationens overvejelser i forhold til tiltrækning af nye frivillige. Dette tema knytter sig til undersøgelsen af organisationens personalepolitik og til en vis grad de frivilliges motiver, fordi den måde hvorpå organisationen forsøger at tiltrække frivillige, siger noget om de frivilliges motiver.

Tema 4 handler om, hvordan organisationen mobiliserer – eller udvælger – potentielle nye frivillige, som de har rekrutteret. Dette temaer handler også om, hvordan organisationen får de frivillige til at forpligte sig til arbejdet. Her opsamles desuden på tema 3 og 4 ved at vise Boll et. al.s typologier i forhold til rekruttering.

Tema 5 søger information om de frivilliges motiver set fra organisationens perspektiv. Dette tema skal analytisk bruges i forhold til tema 3 og 4 om rekruttering og mobilisering samt i forhold til tema 6 og 7 om fastholdelse, fordi de frivillige motiver betinger, hvordan de frivillige kan rekrutteres og fastholdes. Interviewpersonen rangerer de frivilliges motiver, for at understøtte hvad der siges under dette tema.

Tema 6 søger information om, hvordan organisationen motiverer gennem blandt andet belønning, fællesskab og intern mobilisering.

Tema 7 drejer sig om, hvordan organisationen motiverer de frivillige gennem ledelse. Der er fokus på *anerkendelse, ejerskab, tillid og ansvar* samt hvilke udfordringer organisationen oplever i forhold til at fastholde de frivillige.

Tema 8 handler om, hvordan og hvornår organisationen afskediger frivillige og knytter sig til personalepolitikken og struktur, fordi det viser hvem, der har beslutningskompetence i organisationen.

Tema 9 søger information om, hvilke fordele og ulemper organisationen har ved at være henholdsvis en lokal eller landsdækkende organisation.

Tema 10 handler om, organisationernes nye rolle som i Kapitel 1 blev omtalt. Samtidig søges der svar på om dette har betydning for organisationens mulighed for at rekruttere nye frivillige.

Interviewguiden er forsøgt formuleret i et sprog, der er fri for fagtermer i forhold til teoretiske begreber og hvor det ikke har været muligt at fjerne dem helt, forsøges det at forklare begreberne. Vi har desuden i valg af interviewpersoner været opmærksomme på, at han eller hun har den nødvendige viden, der skal til for at svare på vores spørgsmål.

Af erfaring fra de første interviews, valgte vi at fremsende en oversigt over de temaer interviewet ville dreje sig om til de sidste fem informanter. Dette gjorde vi primært, fordi vi oplevede, at informanterne ikke svarede på spørgsmålene i forhold til de frivillige, men i forhold til organisationen formål og generelle arbejde. Dette betød, at vi typisk ikke fik den viden vi søgte i første forsøg, men måtte spørge ind til samme spørgsmål flere gange. Ulempen herved var at der lettere opstod misforståelse, hvilket kan betyde at vi muligvis ikke undersøger det vi tror vi undersøger. Denne udfordring blev forsøgt løst ved at fremsende en kort gennemgang af interviewets temaer, således at informanterne havde mulighed for at forberede sig. Dette lader sig gøre, da interviewet ikke har en kritisk tilgang, hvor vi ønsker at "fange" interviewpersonen.

4.2.3 INTERVIEWSPØRGSMÅL

Interviewguiden består af en blanding af åbne, direkte, indirekte og informationssøgende spørgsmål. De informationssøgende spørgsmål er eksempelvis brugt til at indsamle baggrundsviden om interviewpersonen og frivilliggruppen, fordi vi her søger konkrete oplysninger, som vi formoder interviewpersonen må have. De åbne spørgsmål er eksempelvis stillet, hvor vi gerne vil vide noget om organisationens rekruttering. Vi stiller åbne spørgsmål her, fordi de forskellige organisationer griber rekruttering meget forskelligt an og vi derfor kan lade de videre spørgsmål tage udgangspunkt i interviewpersonens udlægning af rekrutteringsprocessen. Det indirekte spørgsmål blev eksempelvis brugt i tema 10, hvor vi ved at spørge generelt til frivillige organisationers nye rolle indkredser det emne, vi gerne vil diskutere. Idet interviewet er et semi-struktureret har vi efter behov også gjort brug af eksempelvis opfølgende, præciserende, strukturerende og fortolkende spørgsmål, hvor det har givet mening i den konkrete situation (Harrits et. al. 2016: 153-59; Tanggaard & Brinkmann 2010: 41-42).

Vi har valgt at transskribere de gennemførte interview. Transskriberingerne (se bilag 1-8) er forsøgt holdt så tæt på det sagte som muligt, men så det stadig er læseligt og forståeligt. Interviewene er desuden transskriberet i deres fulde længde, selvom nogle af informationerne er overlappende med de informationer vi har i dokumenterne.

4.3 ANALYSETEKNIKKER

Analysen foretages igennem to analyseteknikker. Den første er kodning af interviewdata og de indsamlede dokumenterne for nemmere at kunne overskue empirien samt at kunne sige noget mere substantielt herom. For det andet kombineres disse kodninger med deskriptive, fortolkende analyser, der forsøger at afdække organisationernes strukturer og de frivillige motiver påvirkning af personalepolitikken.

4.3.1 INDHOLDSANALYSE

Med udgangspunkt i den udvalgte teori foretages en lukket kodning af interviewdata og dokumenter. Her kommer vores deduktive element frem – som tidligere omtalt – fordi vi fører teorierne ned over empirien og lader denne teste gennem det vi har observeret. Dog foretages indledningsvist en åben kodning, der skal sørge for, at vi ikke overser noget ved kun at foretage en lukket kodning. Her tilføjes et induktivt element, fordi vi lader empirien styre, hvordan vi skal forstå den og hvad der videre skal undersøges (Jakobsen 2016: 174-75). Ved at kombinere disse to metoder, forsøger vi at sikre, at vi ikke overser noget. Ved udelukkende at foretage en lukket kodning kommer vi muligvis til at overse nogle væsentlige pointer i forhold til problemformuleringen. Omvendt vil en åben kodning overse væsentlige elementer i teorien og vi vil muligvis overse de mekanismer som teorien hjælper os med at se og forstå.

Både den åbne og den lukkede kodning handler om, at knytte tekststykker til et tema, der opdeler den givne tekst i mindre stykker. Interviewguiden er allerede et skidt i denne retning, fordi den på forhånd er opdelt i teoretisk bestemte temaer. Ved at opdele i temaer bliver det muligt at forbinde, sammenligne og kategorisere disse dele i forhold til hinanden.

I den åbne kodning er det empirien, der styrer tematiseringerne; forstået på den måde, at vi må forholde os til empirien så objektivt så muligt og forsøge at lægge teorierne væk. Kodelisten ved den åbne kodning vil forud for kodningen være tom, fordi vi går nysgerrigt til værks og ikke lader teori styre, hvad vi søger. Ved den efterfølgende lukkede kodning vil kodeliste være en kombination af teoretisk funderede koder og koder fra den åbne kodning (Jakobsen 2016: 177-179). Den lukkede kodning er især brugbar, fordi interviewene er opbygget efter en vis struktur og interviewguidens temaer repræsenterer således nogle af de koder, der bruges (Jakobsen 182-85).

Slutkodelisten (Se bilag 10) indeholder præcise definitioner af temaerne, der er mål for både de teoretiske begreber og specifikke dele af teksten. Dette er nødvendig for at kunne sikre en høj målingsvaliditet samt for at sikre, at koderne er konsistente (Jakobsen 2016: 182). Ydermere forsøges reliabiliteten sikret gennem interkodning, hvor vi begge foretager kodning af datamaterialet for derefter at sammenholde kodninger. Jo flere overensstemmelser mellem vores kodninger, jo højere reliabilitet (Jakobsen 2016: 185).

4.3.2 FORTOLKENDE ANALYSE

Vi foretager efter kodningen af empirien en fortolkende analyse, hvor det ikke er relevant at se på, hvor ofte noget forekommer, men hvorfor det forekommer og hvilken betydning det har. Vi analyserer således den kontekstuelle betydning (Brænder et. al. 2012: 212).

Den fortolkende analyse beskyldes ofte for ikke at kunne leve op til de videnskabelige kvalitetskriterier i forhold til transparens, systematik, argumentation og dokumentation (Brænder, Harrits & Lindekilde 2012: 213). Vi forsøger derfor gennem vores metodiske og teoretiske overvejelser samt i selv analysen at vise, at der finde belæg for vores fund.

Den fortolkende analyse kan kombineres med casestudiet og vores analyse kan siges at være en sammenligning på tværs af forskellige enheder (Brænder et. al. 2012: 214). Det betyder også, at vi kan lave analytiske generaliseringer; idet vores fund er vejledende for, hvordan organisationer rekrutterer og fastholder i lignende cases (Brænder 2012: 213). Den deskriptive, fortolkende analyse vi foretager har til formål at undersøge, hvordan organisationernes strukturer og de frivilliges motiver påvirker personalepolitikken. Det er ikke målet at kunne påvise en kausalsammenhæng, men vi stræber efter at kunne sige noget om de forskellige elementers gensidige påvirkning.

5. SAMMENHÆNGEN MELLEM STRUKTUR OG PERSONALEPOLITIK

Modellen som blev præsenteret i afsnit 1.2 er strukturerende for analysen, der er opdelt i to delanalyser. I denne første delanalyse ses på det ene ben af modellen: sammenhængen mellem organisationernes struktur og personalepolitik.

Denne delanalyse analyserer sammenhængen mellem struktur og personalepolitik i hver af de otte cases. Analysen tager udgangspunkt i koderne omhandlende organisationen og rekruttering (Se bilag 10). Fremgangsmåden for analysen af hver af de otte cases er, at vi først laver en generel beskrivelse af de otte cases formål og hvordan de kan klassificeres i forhold til Mintzbergs fem organisationsstrukturer samt en beskrivelse af strukturen herunder, hvorvidt de er en lokalafdeling i en større organisation, hvordan frivilligruppen er organisering og hvordan de frivilliges opgaver er. Herefter følger en analyse af hvordan strukturen har betydning for personalepolitikken, herunder hvordan de planlægger rekrutteringen, udvælger og udvikler de frivillige samt eventuelt hvordan de afvikles.

5.1 BROEN AALBORG

BROEN Aalborg er en forening, der har til formål at hjælpe børn og unge i alderen 6-17 år (Broen Aalborg 2017: 2), der kommer fra familier, der er *“(...) så ressourcetsvage, at de ikke har råd til at børnene kan gå til en fritidsaktivitet.”* (Bilag 1: 24-25). Broen Aalborg klassificeres som Mintzbergs ad-hockrati blandt andet på grund af dens lave formalisering, små projektgrupper og decentrale struktur. Broen Aalborg adskiller sig dog fra ad-hoc-kratiet, idet Broen Aalborg ikke er præget af innovation.

5.1.1 LEDELSE OG AUTONOMI

Broen Aalborg er en del af et større netværk, der består af 25 selvstyrende lokalafdelinger, der alle refererer til Broen Danmark, der fungerer som sekretariat (Bilag 2: l. 83-84; 564-565; Broen Aalborg 2017: 2). Broen Danmark kan i forhold til Mintzbergs organisationstyper siges at være topledelsen og det er ifølge Mintzberg (1993) ikke topledelsens opgave at formulere strategier; De selvstyrende Broen-afdelinger arbejder kun under et sæt af etiske retningslinjer og en samlet frivillig politik, som er formuleret i Broen Danmark og på den måde kan de siges, at have en høj grad autonomi (Bilag 2: l. 288-289; 630; Bilag 1: l. 210-212). Broen Aalborg og de andre lokalafdelinger er *“(...) alle sammen selvstændige. Og vi har helt selvstændige vedtægter*

og bestyrelser. Vi kører på vidt forskellige måder." (Bilag 1: l. 564-566). Det betyder også, at det er Broen Aalborg forme deres egen personalepolitik inden for rammerne af den fælles frivillig-politik og de etiske retningslinjer.

5.1.2 FRIVILLIGORGANISERING

Broen Aalborg er organiseret i fire teams; sekretærteam, kassereteam, eventteam og fundraisingsteam (Bilag 1: l. 39-42). Det er de fire teams, der internt beslutter, hvilke opgaver, der skal løses og hvordan (Bilag 1: l. 40-49; 62-63; 160-163;). Selvom ad-hoc-kratiet, ifølge Mintzberg (1993), ikke benytter sig af standardiseret koordinering, er arbejdet i blandt andet sekretærteamet alligevel relativt standardiseret. Dette skyldes, at der her er nogle bestemte procedurer, der skal følges, fordi de arbejder med sagsbehandling og har med personfølsomme oplysninger at gøre (Bilag 1: l. 161-163).

Den decentrale og organiske struktur gør, at Broen Aalborg kan fungere i et miljø, der er dynamisk og kompleks. Samtidigt er Broen Aalborgs teams relativt små, hvilket gør gensidig tilpasning mellem teamets medlemmer muligt. Teamledernes rolle er derfor at koordinere, både internt i teamet, men også eksternt med de andre teams. Fællesmøder bruges her til koordinering mellem de forskellige teams (Bilag 1: l. 398-406). Broen Aalborg er overordnet ledet af en bestyrelse bestående af seks personer og to suppleanter. Bestyrelsens medlemmer vil typisk også arbejde frivilligt i et af teamene (Bilag 1: l. 39-42; Nørgaard 2012: 14). Der er ingen lønnede ansatte i Broen Aalborg, dog er der tre fuldtidsansatte i Broen Danmark. (Bilag 1b: l. 17-18).

5.1.3 REKRUTTERING

Den organiske struktur og at Broen arbejder i et dynamisk miljø betyder, at de rekrutterer "(...) lidt løbende. (...) [og] efter behov." (Bilag 1: l. 113-115). Broen Aalborg har ikke en samlet strategi for personalepolitik og for hvordan de rekrutterer og fastholder, men de "(...) har jo forsøgt at skrive en masse ting ned (...) [og de] vil samle alt det vigtige i sådan en folder (...)" (Bilag 1: l. 196-197).

Beslutningskompetencen er fordelt mellem de fire teams samt mellem de forskellige teams' medlemmer. Strukturen er således decentral, flad og med en lav grad af formalisering (Bilag 2: 461-462; 597-611). Denne teamopdeling "(...) hænger også rigtig meget sammen med, hvordan vi så rekrutterer de frivillige (...)" (Bilag 1: l. 56-57) og det er de enkelte teams, der "(...) der finder

ud af, at de har for en ekstra.” (Bilag 1: l. 136-137). Personaleplanlægningen er her meget simpel og “(...) hvis vi skal bruge en kasserer, så bliver vi nød til at søge helt specifikt efter en, der har de kompetencer.” (Bilag 1: l. 129-130). Hvis organisationen får et par ansøgninger, selvom de kun mangler én ny frivillig “(...) er [det] meget sjældent, at vi siger nej.” (Bilag 1: l. 222-223). Planlægningen tager – jf. afsnit 2.4.3 Personaleplanlægning – udgangspunkt i Broen Aalborgs generelle kompetencebehov som er bestemt af, hvilke opgaver der skal løse. I forlængelse heraf er det kun i tilfælde af, at Broen Aalborg får mange ansøgninger, at de er “(...) nød til at udvælge dem vi har allermest brug for.” (Bilag 1: l. 232-233; Se også l. 221-233).

Den organiske struktur betyder også, at Broen Aalborg i deres rekruttering er åbne overfor, de frivillige er interesserede i andre arbejdsopgaver end dem, der søges efter. De frivillige må gerne være fleksible og “(...) det [kunne] også være dejligt, hvis du kunne hjælpe med at lave noget andet. (Bilag 1: l. 126-127).

Broen Aalborg ser ofte en gevinst i at rekruttere internt eller gennem netværk, fordi “Så ved man noget om hinanden. (...) [og] så ved de også lidt mere om os sådan lidt hurtigere.” (Bilag 1: l. 104-105). Matchet er på denne måde nemmere og ekstern rekruttering kan være et problem da “(...) nogle der starter og der går ikke ret lang tid, så er de væk igen (...)” (Bilag 1: l. 100-101). Dette kan hænge sammen med at deres forventningsafstemning ikke er nok til at mindske fejlrekruttering (Se eksempelvis bilag 1: l. 174-181).

5.1.4 UDVIKLING

Det er teamsene, der står for at “(...) lære de nye op.” (Bilag 1: l. 143) og de frivillige socialiseres således af de eksisterende frivillige. Broen Aalborg afholder dog ikke aktiviteter – jf. 2.4.5 udvælgelse – med henblik på at udvikle de frivilliges kompetencer og faglige viden. Dette hænger sammen med, at der kun er 17 frivillige i Broen Aalborg, der “(...) ikke ligesom i erhvervslivet [har] en HR-afdeling, der ligesom sørger for det.” (Bilag 1: l. 187), så Broen Aalborg har “(...) ikke altid tid til sådan noget (...)” (Bilag 1: l. 185).

Samtidig er det op til teamet at håndtere, når de frivillige ønsker at stoppe eller ikke er motiverede. Teamsene skal “(...) ligesom selv melde det ud (...)” (Bilag 1: l. 138). Det er dog Maja som formand, der tager sig af de frivillige, der ikke udfører deres arbejde tilfredsstillende (Bilag 1: l. 541-557).

5.2 BØRNETELEFONEN

Børns Vilkårs mission er *"(...) at arbejde for at styrke og forbedre børn og unges vilkår, opvækst og udviklingsmuligheder i Danmark."* (Børns Vilkår 2015: 1), og som en del af dette er Børnetelefonens opgave at levere rådgivning til børn og unge, der ringer eller på anden vis kontakter Børnetelefonen (Bilag 2: l. 54-59). Børnetelefonen klassificeres som Mintzbergs *professionelle bureaukrati*, idet det især er de frivilliges faglige kompetencer, der er styrende for organisationen af Børnetelefonen (Bilag 2: l. 163-166).

Børnetelefonen kan siges at være åben mod de børn og unge, der henvender sig på den måde, at det er deres problematikker, der tages udgangspunkt i, når de frivillige skal rådgive. Det er de frivilliges høje faglighed, der lader dem handle direkte på "brugernes" behov. Denne åbenhed er sammenfaldende med den åbenhed Knudsen (1985) taler om i forhold til *den planlæggende forvaltning*, hvor også horisontal kommunikation er udpræget. Denne horisontale kommunikation findes i Børnetelefonen blandt de frivillige, koordinatorerne og chefen for Børnetelefonen (Bilag 2: l. 129-133; 351-358; 589-590).

5.2.1 LEDELSE OG AUTONOMI

Det er Børns Vilkårs hovedbestyrelse, der sammen med Børnetelefonens ledelse, definerer de frivilliges opgaver (Bilag 2: l. 305). I Børnetelefonen, der er en af Børns Vilkårs afdelinger, er det kun frivillige, der tager sig af rådgivning. Idet Børns Vilkår er en relativt stor organisation med mange ressourcer – både menneskelige og økonomiske – er der *"(...) styr på, hvordan vi rekrutterer, fastholder og understøtter frivillige."* (Bilag 2: l. 106-107) og i Børnetelefonen er i *"(...) rekrutteringssammenhæng ret firkantede (...)"* (Bilag 2: l. 143), hvilket knytter sig til, at organisationen er et professionelt bureaukrati, hvor kvaliteten af arbejdet er særlig højt.

Mintzberg peger på, at arbejdet i det professionelle bureaukrati ikke kontrolleres af andre end de professionelle selv, hvilket medfører en række udfordringer, som Børnetelefonen dog undgår ved at have tilknyttet en række koordinatorer, der ikke udøver kontrol i traditionel forstand, men *"(...) er med til at kvalificere og drifte."* (Bilag 2: l. 274-275; Se også l. 74-84; 91-114). Det er altså disse koordinatorers opgave at håndtere forstyrrende elementer og de hjælper de frivillige, hvis der opstår problemer i opgaveløsningen (Bilag 2: l. 514-524).

5.2.2 REKRUTTERING

De frivillige rekrutteres på baggrund af deres kompetencer og faglighed. Det er et krav, at de frivillige som minimum har en børnefaglig bacheloruddannelse og to års praksiserfaring (Bilag 2: l. 137-142), hvilket er med til at kvalificere de frivilliges arbejde og de frivillige har på grund af deres faglighed stor handlefrihed i deres arbejde. Ud over at sikre en høj kvalitet, stilles de frivillige en række krav, fordi de procedurer de skal bruge i arbejdet kun kan tillæres gennem formel træning.

Der er således sammenhæng i Børnetelefonens rekrutteringsplan – jf. afsnit 2.4.3 – mellem de overordnede målsætninger og de kompetencer, der er søges efter. Samtidig er rekrutteringsplanen strategisk og rekruttering *"(...) ligger på faste tidspunkter (...)"* (Bilag 2: l. 190-191) og de frivillige skal igennem et grundkursus, hvor de nye frivillige – jf. afsnit 2.4.6 – socialiseres ind i organisationen (Bilag 2: l. 330-331; 441; 506). Det er på baggrund af en skriftlig ansøgning, som de frivillige sender forud for grundkurset, at de udvælges (Bilag 2: l. 325-342). De frivillige underskriver en kontrakt før de ansættes, hvor de siger ja til at *"(...) levere nogle timer hos os, som er et minimum og til gengæld får de (...) noget kvalificering (...)"* (Bilag 2: l. 313-314).

5.2.3 UDVIKLING

Der koordineres gennem professionel standardisering som de frivillige opnår dels gennem deres uddannelsesbaggrund og dels gennem Børnetelefonens grundkursus (Bilag 2: l. 336-340). På dette kursus styrkes og udvikles – jf. også afsnit 2.4.6 – det Mintzberg kalder *contingencies*, som er en række standardprocedurer som den frivillige bruger afhængigt af situationen. Denne professionelle standardisering gør, at Børnetelefonen kan sikre en høj kvalitet og ensartethed, fordi de frivillige løser deres opgaver i forhold til nogle afgrænsede faglige rammer (Bilag 2: l. 137-142) og de frivillige får på denne måde en høj autonomi som ifølge Mintzberg giver højt motiverede medarbejder. Udviklingen af de frivillige har – jf. afsnit 2.4.6 – betydning for organisationen image og fremstilling over for nye frivillige. Børnetelefonen kan i rekrutteringen tiltrække frivillige ved at være *"(...) et kendt brand (...)"* (Bilag 2: l. 272).

5.3 CAFÉ VÆXT

Café Væxt er et kommunalt værested, hvor formålet er *"(...) at vise, at der er en vej ud af stoffer og alkohol. Og at man godt kan have et liv uden det."* (Bilag 3: l. 4-5). Café Væxt tilbyder forskellige aktiviteter som deres gæster, der typisk er tidligere misbrugere og deres pårørende, kan benytte sig af. Disse aktiviteter er meget vekslende og afhænger af hvad de frivillige kan og har lyst til at lave (Bilag 3: l. 144-147). Dog er køkken og bar en fast del af cafeens aktiviteter (Se eksempelvis bilag 3: l. 278-79; 381-382).

5.3.1 LEDELSE OG AUTONOMI

Café Væxt har overvejende ligheder med Mintzbergs entreprenørorganisation blandt andet fordi caféens struktur er lille, enkel og er præget af dynamik. *Topleledelsen* i Café Væxt, der er relativt begrænset som i Mintzbergs beskrivelse af entreprenørorganisationen, består af syv ansatte; tre fuldtidsansatte, hvoraf den ene fungerer som daglig leder, én i seniorjob og tre i fleksjob. Organisatorisk hører Café Væxt til under Center for Voksne i Familie- og Beskæftigelsesforvaltningen i Aalborg Kommune (Bilag 3: l. 80-86) og Café Væxt er derfor underlagt en række regler og procedurer som for eksempel Aalborg Kommunes frivilligpolitik. Vi ser dog isoleret på Café Væxt.

Ifølge Mintzberg (1993) har topleledelsen i entreprenørorganisationen beslutningskompetencen, men det kan dog argumenteres, at ledelsen i Café Væxt kun har beslutningskompetencen i forhold til mere strategiske og administrative opgaver og kun sætter rammerne for opgaveløsningen (Bilag 3: l. 482-496; 626-637). Ledelsens størrelse gør, at den kan have overblik over alle frivillige, som består af relativt få personer. Samtidig kan ledelsen handle fleksibelt og tilpasse forholdene, når det er nødvendigt. Eksempelvis er Café Væxt meget fleksible i forhold til at flytte de frivillige rundt i mellem opgaver, når der mangler hænder (Bilag 3: l. 351-357; 589-601). I forlængelse heraf bør det nævnes, at specialiseringen af de frivilliges opgaver er lav, hvilket tillader af de frivillige kan udføre mange forskellige opgaver, men også flyttes rundt efter behov. Samtidig tilpasses og defineres arbejdsopgaverne efter behov (jf. Mintzberg 1993) og hvilke aktiviteter, der er i Café Væxt afhænger af de frivilliges lyst og færdigheder (Bilag 3: l. 181-190; 142-147).

5.3.2 REKRUTTERING

Café Væxt har i kraft af deres organisering og størrelse ikke ressourcer til at foretage en strategisk rekruttering. Caféen har *"(...) ikke budgettet til at gå ud og reklamere for og nu bruger vi lige en million kroner på alle standere her i Aalborg (...). Det kan vi simpelthen ikke."* (Bilag 3: l. 239-241). Caféen er derfor passiv i rekrutteringen, hvilke eksemplificeres af Gitte:

"Altså, det er godt at sige højt det man mangler, ikke? Det har vi i hvert fald registreret her, at når vi nogle gange har nævnt, nu mangler vi godt nok en bager for eksempel, så går der ikke ret lang tid, så kommer der en ind »Jeg kunne godt tænke mig at være frivillig, hvilke muligheder er der?« Så siger jeg »hvad tænker du på?« Der kom en hun var bygningsmaler og hun havde sgu ikke tænkt køkken eller noget i den retning. Så dengang hun hørte, at bagermuligheden den var. »Det vil jeg da gerne prøve« (...)" (Bilag 3: l. 647-652).

Her fortæller Gitte både, at cafeen ikke er særlig aktive i forhold til at rekruttere nye frivillige, og at cafeen er passiv i forhold til udvælgelse. Cafeen tiltrækker få frivillige og ansætter de frivillige, der kommer. Dette hænger også sammen med, at der ikke er nogle særlig krav til de frivilliges kompetencer. De afholder dog frivilligsamtaler med potentielle nye frivillige, hvor der særligt er fokus på forventningsafstemning (Bilag 3: l. 221-229). Café Væxt og de nye frivillige underskriver i forbindelse med denne samtale en kontrakt, så *"Der er noget at forholde sig til i stedet for bare en løs aftale (...)"* (Bilag 3: l. 316-317). De oplever at denne kontrakt hjælper i forhold til at fasthold de frivillige *"Fordi så kommer folk også og siger »jeg har lige brug for en pause«."* (Bilag 3: l. 318-319).

Café Væxt forsøger at skabe opmærksomhed omkring sig selv ved at deltage i Aalborg Kommunes frivilligmarked. Men her er ambitionen ikke få *"(...) ti aftaler, fordi det er det ikke."* (Bilag 3: l. 233), men målet er, at få *"(...) plantet kimen. Vi skal have plantet frøet."* (Bilag 3: l. 233-234).

5.4 ELSK AALBORG INTERNATIONAL

Elsk Aalborg, herunder Elsk Aalborg International (herefter EAI), der er en bevægelse etableret under Aalborg Valgmeninghed, har til formål at forandre nærområdet ved at invitere Aalborgs borgere til at være *"(...) mere venlige, mere hjælpsomme, mere gæstfrie (...)"* (Bilag 4: l. 17-18) og er et forsøg på at udøve kristendom i praksis (Bilag 4: l. 16-18). Elsk Aalborg er – ligesom Broen Aalborg – et ad-hockrati på grund af den organiske og decentraliserede struktur.

5.4.1 LEDELSE OG AUTONOMI

Elsk Aalborg er løst struktureret med en daglig stab og to fuldtidsansatte, der dog ikke aflønnes som fuldtidsansatte (Bilag 4: l. 61-67; 71-72). Dét at Elsk Aalborg har så få ansatte skaber en udfordring i forhold til at rekruttere frivillige, for *"(...) det tager tid med rekrutteringen."* (Bilag 4: l. 191). Hanna mener samtidig, at det er krævende at finde *"(...) de rigtige (...) som passer ind."* (Bilag 4: l. 187-188), hvilket i højere grad hænger sammen med, at hun står alene med rekrutteringen og i mindre grad med, at EAI er selektive i deres udvælgelse, for de *"(...) har en meget mangfoldig gruppe af frivillige, (...) men nogle oplever at de ikke selv passer ind."* (Bilag 4: l. 188-190).

I modsætning til Broen Aalborg er innovation meget udpræget i EAI og Hanna fremstiller organisationen som en *bevægelse*, der *"(...) kan skifte retning ret hurtigt. Vi er et lille skib, der meget hurtigt kan skifte retning og kan følge med. Uden at skulle spørge om lov alle mulige steder."* (Bilag 4: 517-519). De frivillige gives stort ansvar i, hvordan opgaverne skal løses (Bilag 4: l. 390-392) og der er *"(...) et princip om, at alle kan prøve projekter af."* (Bilag 4: l. 62-63), hvilket knytter sig til, at *"(...) no one in the Adhocracy monopolizes the power to innovate."* (Mintzberg 1993: 257). Der bruges meget tid på kommunikation og der tales ofte *"(...) om hvor vil vi gerne hen, hvilken vej vil vi og sådan."* (Bilag 4: l. 337-338; Se også l. 434-440; 384-400).

5.4.2 FRIVILLIGORGANISERING

De frivilliges opgaver er præget af lav standardisering og det er de frivillige, der internt i teamsene tilpasser sig hinanden. Specialisering sker gennem samarbejde og oplæring (Bilag 4: l. 417-420; jf. afsnit 4.2.7). EAI har tilknyttet 21 frivillige som både er internationale og danske (Bilag 4: l. 79-80). Derudover er der en større gruppe af hjælpere, der *"(...) på en eller anden måde ligger imellem at være normal bruger og en frivillig."* (Bilag 4: l. 83-84).

EAI tilbyder danskundervisning og andre aktiviteter såsom multikulturel buffet (Bilag 4: l. 29-33; 112-116). EAI vil være *"(...) et sted at høre til, når man kommer fra udlandet (...)"* (Bilag 4: l. 31-32) og bruger fællesskabet strategisk i både rekruttering og fastholdelse. De er de forskellige teams i EAI, der har beslutningskompetencen inden for den aktivitet de står for. Samtidig er Hanna, meget opmærksom på de forskellige teams selvbestemmelse (Bilag 4: l. 413-424) og italesætter overfor de frivillige *"(...) at »det er jer, der bestemmer. Det her er vores alle sammens. Så det her er jeres ansvarsområde (...). Og I må bestemme, hvilken vej det må gå (...)«"* (Bilag 4: l.

390-392). EAI giver de frivillige et stort råderum i forhold til deres opgaver: "(...) *Det er meget frit.*" (Bilag 5: l. 405) og samtidigt er der "(...) *meget lidt kontrol (...)*" (Bilag 5: l. 417).

5.4.3 REKRUTTERING

Den innovative struktur præger deres rekruttering som foregår løbende, når der er behov for nye frivillige. EAI har "(...) *ikke lagt nogen rekrutteringsplan eller noget sådan program for hvordan vi vil gøre det.*" (Bilag 4: 138-139). Potentielle nye frivillige kommer dog altid på besøg og Hanna aftaler "(...) *med en anden frivillig, at de er føl hos den frivillige, følger en frivillig og er med.*" (Bilag 4: l. 174-175). Herefter afholdes en frivilligsamtale som er styret af en fast interviewguide. Til denne samtale laves en "(...) *gensidig forventningsafstemning og aftaler hvilke roller man skal have og snakker sådan om (...)* hvilken støtte den nye frivillige har brug for (...)" (Bilag 4: 180-181; Se også l. 202-207). I forbindelse med samtalen underskrives en frivilligaftale, som sammen med samtalen er en måde at fastholde og få de frivillige til at forpligte sig på (Bilag 4: l. 208-210). Hanna oplever "(...) *at når folk har været til frivilligsamtale, så er man forpligtet (...)*" (Bilag 4: l. 220-221). Dette gælder dog kun for de danske frivillige, der står for undervisningen.

De internationale frivillige rekrutteres internt fra gruppen af personer, der modtager den undervisning de danske frivillige afholder (Bilag 4: l. 195-202; 354-371). Disse frivillig kommer hverken til samtale eller underskriver en frivilligaftale og "(...) *det [går] meget mere flyende.*" (Bilag 4: l. 211), fordi "(...) *så er det tit fordi, når man kender dem så ved man lidt »hov, du synes kommunikation er spændende«.*" (Bilag 5: l. 197-198). Heri ligger en udfordring i forhold til at få de internationale frivillige til at forpligte sig til arbejdet, fordi det kan være svært at gå fra bruger af undervisningen til frivillig (Bilag 4: l. 215-220).

5.4.4 UDVIKLING

Selvom de frivillige får meget ansvar og ejerskab er det dog Hanna som lederen, der tager sig af eventuelle afskedigelser. Dog har de "(...) *aldrig fyret en frivillig.*" (Bilag 4: l. 507). I stedet "*Støtter, guider og vejleder (...)*" (Bilag 4: l. 487) de og bruger altså udvikling af den frivillige eller intern mobilisering, hvor den frivillige får en anden opgave, fremfor at afskedige de frivillige. I EAI er der begrænset fokus på at igangsætte aktiviteter, der – jf. afsnit 2.4.6 – skal udvikle de frivillige, men de frivillige bliver nogle gange "(...) *udfordret på noget ny viden, noget ny inspiration.*" (Bilag 4: l. 333). Hanna afholder dog frivilligudviklingssamtaler – det der også kendes som

Medarbejderudviklingssamtaler (MUS) i virksomheder – hvor de snakker om den frivilliges trivsel og udviklingsmuligheder (Bilag 4: l. 373-376).

5.5 FORENINGEN GRØNLANDSKE BØRN

Foreningen Grønlandske Børns (herefter FGB) vision er, at grønlandske børn og unge i Grønland og Danmark skal *"(...) leve et værdigt liv med mulighed for en positiv udvikling og i respekt for deres rettigheder."* (Bilag 5: l. 27-29). FGB gennemfører forskelligartede projekter, der skal styrke grønlandske børn og unges ressourcer og kompetencer (Bilag 5: l. 29-32). FGB har flest ligheder med maskinbureaukratiet, hvor blandt andet ansvar og arbejdsregler er standardiserede.

5.5.1 LEDELSE OG AUTONOMI

FGBs projekter defineres af foreningens sekretariat (Bilag 5: l. 57; 97-98), der refererer til foreningens bestyrelse og har omkring otte medarbejdere tilknyttet i København og samlet ti medarbejdere i Esbjerg, Århus og Aalborg (Bilag 5: l. 48-66). I projekter, der benytter sig af frivillige har projektlederen altid det overordnede ansvar, men der lægges *"(...) vægt på, at frivillige har mulighed for at øve indflydelse (...)"*, og planlægningen af opgaver og projekter sker *"(...) altid i samarbejde med vores [lønnede] medarbejdere."* (Bilag 5a: 4; se også Bilag 5a: 5; Bilag 5: l. 220-233). Samtidig er det ledelsen, der formulerer organisationens strategier og *"I praksis varetages dette ansvar af generalsekretæren i samarbejde med den enkelte projektleder eller sekretariatskoordinatoren."* (Bilag 5a: 5). Dette betyder også, at projektledere og koordinatore, som kan siges at være mellemlædsen i henhold til Mintzberg organisationsstrukturer, fungerer som bindeled mellem de frivillige og generalsekretæren, som er FGBs øverste leder.

Projektledere, koordinatore og ledelsen må samarbejde med teknostrukturen, hvor de administrative medarbejdere blandt andet tager sig af økonomi og drift (Bilag 5: l. 55). Teknostrukturen består desuden af nogle børnefaglige konsulenter, der *"(...) ligesom er inde over alle projekterne (...)"* (Bilag 5: l. 56-57) for at kvalificere arbejdet.

Ligesom ansvar og arbejdsregler er standardiserede er også rekrutteringen standardiseret. FGB har en frivilligpolitik, som alle ansatte kender og kan bruge *"(...) hvis der er nogle, der*

spørger ind til det, så er vi nogenlunde forberedt på, hvad indholdet er og vi er ret klare i spyttet også på opgaver (...)" (Bilag 5: l. 191-193). De ansatte i de forskellige byer skal *"(...) bruge det kommunale netværk (...), hvor vi [sekretariatet] ikke selv kan nå ud."* (Bilag 5: l. 199-202).

5.5.2 FRIVILLIGORGANISERING

De projekter, der benytter frivillig arbejdskraft har typisk 10-12 frivillige tilknyttet i de byer, hvor projektet kører (Bilag 5: l. 97-98). De frivilliges opgaver er – jf. Mintzberg – typisk rutineprægede og simple og kræver ikke *"(...) nogle helt særlige kvalifikation (...)"* (Bilag 5: 223), hvilket kommer til udtryk ved, at frivillige *"(...) kan bidrage ved at stille op og lave mad eller (...) kan bidrage ved at komme med et sjovt spil (...)"* (Bilag 5: l. 218-219). De frivillige behøver altså ikke *"(...) en mangeårig uddannelse (...)"* (Bilag 5: l. 219) for at kunne arbejde med de udsatte børn. Dette gør udvælgelsesprocessen lettere, fordi langt de fleste frivillige vil være kompetente nok til at varetage opgaverne. Dog skal potentielle nye frivillige til en samtale før de ansættes, hvilket har *"(...) noget at gøre med, at det er sårbare børn."* (Bilag 5: l. 269).

5.5.3 REKRUTTERING

FGB rekrutterer i forbindelse med oprettelsen af nye projekter, hvor projektlederen laver en personaleplanlægning, der viser hvor mange og hvilken type frivillige, der er behov for (Bilag 5: l. 168-181). Det er dog altid muligt at søge om at blive frivillig gennem FGBs hjemmeside – de er dog ikke aktive på rekruttering *"(...) medmindre vi ser et behov og det er typisk når vi starter noget nyt op, eller der er en by (...) [hvor] vi lige pludselig [kommer] til at mangle nogle (...)"* (Bilag 5: l. 177-180). En del af FGBs strategi er at få flere aktiviteter, der er lokalfunderet især i Grønland (Bilag 5: l. 39-41).

Når foreningen oplever udfordringer med rekruttering *"(...) så prøver vi ligesom at målrette det mere (...). [Og] lave en strategi for, hvordan kommer vi så videre."* (Bilag 5: l. 244-246), hvilket knytter sig til, at det er teknostrukturen, der står for udvikling af strategi men andre ansatte, der står med rekrutteringen i praksis. Udfordringer medfører således endnu mere standardisering, fordi foreningen gennem strategi forsøger at minimere fejlrekruttering.

FGB benytter sig af en form for intern rekruttering, idet de har oprettet – det de kalder – en aspirantuddannelse for personer, der tidligere er blevet hjulpet af organisationen. Disse frivillige kræver ekstra uddannelse og viden før de rekrutteres som frivillige (Bilag 5: l. 100-102; 356-357; 432-438).

5.5.4 UDVIKLING

De frivillige tilbydes kompetenceudvikling, hvor der tages udgangspunkt i de frivilliges behov og ønsker og hvor de frivillige får læring om *"(...) ny arbejdsopgaver og/eller nye måder at organisere arbejdet på (...)"* (Bilag 5a: 7). Denne kompetenceudvikling kan – jf. afsnit 2.4.6 – være med til at forbedre effektiviteten og kan have betydning for foreningens image overfor nye potentielle frivillige. Kompetenceudviklingen kan desuden bruges til at modvirke standardiseringen af de frivilliges opgaver. Selvom FGB på nogle områder afviger fra maskinbureaukратиets høje standardisering og formalisering, mener vi stadig, at der kan være risiko for, at de frivillige demotiveres, fordi deres opgaver er relativt simple og generelt kræver få kompetencer at udføre.

5.6 HEADSPACE AALBORG

Headspaces formål er at skabe et sted, hvor de unge i alderen 12-25 år (Bilag 6a: 5) gratis og anonymt kan snakke med en anden person inden *"(...) problemerne potentielt vokser sig så store, at de bliver til en psykisk sygdom."* (Bilag 6: l. 33-39). Headspace er en national organisation med 16 centre rundt omkring i Danmark. Headspace *"(...) skal ses som et supplement til velfærdsstaten (...)"* og Headspace er et civilsamfundsprojekt under Det sociale Netværk (Bilag 6b: 1). Headspace forsøger at være et *"(...) før-kommunalt og forebyggende tiltag (...)"* (Bilag 6: 39-40), hvilket knytter sig til de krav, der stilles til de frivilliges kompetencer i forhold til at kunne sikre en høj kvalitet af det arbejde, der udføres (Bilag 6a: 2).

5.6.1 LEDELSE OG AUTONOMI

I hvert Headspace-center er der tre ansatte; en centerchef og to ungerådgivere samt en kommunalt ansat på halv tid, hvilket styrker Headspaces position som før-kommunalt tiltag, fordi afstanden mellem Headspace og de kommunale tilbud er mindsket. Centerchefen er sammen med de to ungerådgiverne ansvarlig for den daglige ledelse og de har samtidig ansvaret for at

løse koordinationsproblemer internt i Headspace Aalborg og eksternt med de andre Headspace-centre og sekretariatet (Bilag 6: l. 565-568; 655-656).

De frivillige og lokalafdelingerne gives stor autonomi i forhold til at løse deres opgaver, men fordi Headspace er bygget op af nogle lokalafdelinger som gerne skal kunne det sammen, kan Headspaces sekretariat komme til at underminere denne autonomi i jagten på, at ensrette de forskellige afdelinger. Hvor det professionelle bureaukrati ellers ville standardisere gennem de frivilliges ekspertise, kommer Headspace til at standardisere gennem den autoritet, der er forbundet med hierarki (Bilag 6: l. 636-647; 651-662). Sekretariatets forsøg på ensretning kan ses som en form for kontrol, som ifølge Mintzberg (1993) kan svække de frivillige og ansatte i lokalafdelingernes motivation og lyst til nytænkning. Sekretariatets øgede kontrol kan "(...) nogle gange (...) være lidt svært at få til at fungere." (Bilag 6: 661-662) og "(...) der er brug for lokale forskelle." (Bilag 6: 647).

5.6.2 FRIVILLIGORGANISERING

For at sikre kvaliteten og ensartetheden ønsker Headspace, at de frivillige benytter sig af nogle bestemte samtaleteknikker; der koordineres således efter professionel standardisering (jf. Mintzberg). Headspace forsøger at skabe stor professionalisme omkring de frivilliges arbejde, hvorfor organiseringen i Headspace har store ligheder med Mintzbergs professionelle bureaukrati.

De frivillige har i kraft af deres store faglige viden handlefrihed i forhold til deres opgaver. Ligesom ved Børnetelefonen er det de frivilliges opgave og ansvar, at rådgive i forhold til de unge og børnenes behov; her tager de frivillige deres tillærte *contingencies* i brug for at kunne imødekomme de unges behov. Dog er Headspace "(...) ikke et behandlingssted." (Bilag 6: 505), hvilket betyder, at de frivillige skal henvise til et kommunalt tilbud, hvis de unge har behov for mere hjælp end Headspace kan tilbyde.

5.6.3 REKRUTTERING

Headspace rekrutterer to gange årligt, hvor de nye frivillige "(...) får en fælles opstart, en fælles uddannelse, den fælles kendskab til hinanden (...)" (Bilag 6: l. 126-127). Denne rekrutteringsform gør at Headspace så "»(...) sætter indsatser og ressourcer af til det«." (Bilag 6: l. 129). Det er vigtigt for Headspace, at alle frivillige deltager i informationsmøderne, fordi "(...) så ved man hvad

det er man siger ja til: hvad er Headspace for en størrelse, hvad er det for nogle krav og forventninger, der er?" (Bilag 6: l. 179-180).

I rekrutteringsprocessen inddrager Headspace *"(...) også de nuværende frivillige i, hvad er det for nogle typer af frivillige, vi godt kunne tænke os at få fat i."* (Bilag 6: l. 132-133). Dette viser, at de frivillige også får ansvar i forhold til rekruttering af nye frivillige og de frivillige ansættes på baggrund af deres faglige kompetencer og erfaringer (Bilag 6c: 2; Bilag 6: 108-109). Det er således også på baggrund af de frivilliges kompetencer, at de udvælges. Headspace's strategi er at rekruttere meget bredt *"(...) fordi igen vi vil gerne se, hvad der er der ude og det kunne være, der lige pludseligt var en eller anden frivillig, der kunne noget vi ikke vidste vi manglede i Headspace (...)"* (Bilag 6: l. 156-157; Se også l. 92-97). Alle ansøgere inviteres til et informationsmøde, hvor der laves en form for forventningsafstemning og efterfølgende holdes en personlig samtale. Denne metode *"(...) betyder også at der er rigtig mange, der får afslag efterfølgende."* (Bilag 6: l. 96-97).

5.6.4 UDVIKLING

De frivillige får *"(...) en obligatorisk uddannelsesweekend, løbende supervision, daglig sparring, sidemandsoplæring (...) og efteruddannelse."* (Bilag 6a: 2). De frivillige udvikles således løbende for – jf. 2.4.6 – at sikre organisationens effektivitet. Samtidig socialiseres nye frivillige gennem oplæring og introduktionskurser. For at tiltrække potentielle nye frivillige er Headspace også meget opmærksomme på, at fremstille sig selv om en organisation drevet af frivillige, fordi dette tiltrækker flere interesserede. *"(...) det er de nuværende frivillige, der ligesom får lov til at... at det er dem, der fortæller om, hvordan det er at være frivillig."* (Bilag 6: l. 143-144).

5.7 MADSKOLER

Madskoler, der er et projekt, der *"(...) gennemføres af 4H som er en frivillig børne- og ungdomsorganisation."* (Bilag 7: l. 23) handler om, at *"(...) give børn en god, sjov, lærerig oplevelse i deres sommerferie med mad."* (Bilag 7: l. 40-41). Madskoler klassificeres som Mintzbergs entreprenørorganisation, fordi madskoler kun består af to dele: ledelsen og de frivillige.

5.7.1 LEDELSE OG AUTONOMI

Madskoler er oprettet som et samarbejde med Landbrug & Fødevarer, der hjælper administrativt og økonomisk og Rema 1000, der er økonomisk samarbejdspartner (Bilag 7: l. 24-28). Selve

projektet er dog forankret i 4H, mens en del af administrationen sidder i Landbrug & Fødevarer, hvor madskolers landsdækkende projektkoordinator også sidder (Bilag 7: l. 21; 28-31).

Ledelsen kan ifølge Mintzberg have fuld kontrol over den relativt lille organisation. I Madskoler er antallet af frivillige dog relativt stort, hvorfor ledelsen kan have svært ved at have fuld kontrol. Antallet af madskoler og hvor de er placeret er meget varierende, men hvert år er der omkring 500 frivillige (Bilag 7: l. 60-80).

I Mintzbergs entreprenørorganisation vil der – på grund af størrelsen – være intimitet i mellem ledelsen og medarbejderne. Dog betyder det store antal frivillige, at denne intimitet ikke kan opstå. Den landsdækkende koordinator, Line, og konsulenterne forsøger dog at besøge så mange madskoler de kan nå (Bilag 7: 466-473; 479-481). Samtidig bruges disse besøg til at skabe et bedre overblik over organisationen, således at ledelsen (jf. Mintzberg) kan tilpasse de strategiske overvejelser og løse eventuelle styringsproblemer (Bilag 7: 473-479). Konsulenterne og Line fungerer her også som maskinbureaukратиets mellemlidelse, der skal løse de frivilliges udfordringer i forhold til arbejdet.

5.7.2 FRIVILLIGORGANISERING

Hver madskole² ledes udelukkende af frivillige (Bilag 7: l. 54-59; 61-63). De frivillige har derfor stort ansvar og ejerskab (Bilag 7: l. 91-102). De har også ansvaret for, at finde en afløser, hvis de skulle vælge at falde fra *"(...) så de på den måde føler sig forpligtet til det."* (Bilag 7: l. 234).

De frivillige udfører meget forskelligartede opgaver og specialiseringen er varierende, idet de frivillige enten selv tilrettelægger eller benytter sig af på forhånd tilrettelagte programmer (Bilag 7: l. 91-102). Vælger de frivillige selv at lave ugeprogrammet skal det opfylde nogle bestemte krav og skal godkendes af projektkoordinatoren (Bilag 7a: s. 3). På denne måde forsøges der at skabe fuldt overblik og kontrol med de frivillige.

5.7.3 REKRUTTERING

Det er ledelsen, der står for Madskolernes rekruttering. Derfor skal frivillige *"(...) når de ønsker at være en del af vores projekt, (...) tilmelde sig inde på vores hjemmeside."* (Bilag 7: 158-159). Udvælgelsesprocessen er overskueliggjort for de ansatte, ved at de interesserede frivillige skal udfylde en lang tilmeldingsformular (Bilag 7: l. 159-165), hvilket medfører at *"(...) [der] er (...)*

²En madskole løber over fem dage i én by og ledes af fire til fem frivillige. I 2015 var der 162 madskoler fordelt på forskellige byer og uger (Bilag 8: 61-66)

nogen, der så rent faktisk vælger at stå af på.” (Bilag 7: 221). På den måde begrænses antallet af ansøgere og samtidigt er det nemmere at matche, fordi ”Hvis man ikke gider det, så gider man heller ikke bruge en hel uge på at være på en madskole og alt det bøvl, der er med det.” (Bilag 7: l. 223-224). Det er også igennem tilmeldingsformularen, at Madskoler laver en forventningsafstemning (Bilag 7: 220-230).

Madskoler har ikke ressourcer til at have personlige samtaler med alle frivillige. Det er således ved telefonsamtalerne, at de frivillige udvælges (Bilag 7: 242-250). Madskoler har altså en meget stor opgave i at sammensætte madskoleholdene, så de frivillige passer sammen personligt. Denne opgave er i praksis umulig at løse, fordi der er relativt få frivillige *”(...) sporadisk placeret i Danmark (...)*” (Bilag 7: l. 405-406).

Madskolerne bruger – jf. afsnit 2.4.6 – ikke ressourcer på programmer og aktiviteter med henblik på at udvikle de frivilliges kompetencer, men det er dog en forudsætning, at de frivillige har deltaget introduktionskurset (Bilag 7: l. 171-172). De frivillige skriver ikke under på en frivillighedskontrakt, men forpligtes gennem ansøgningen, hvor Madskoler har gjort det tydeligt, hvad de siger ja til (Bilag 7: l. 235-237).

5.8 MØDREHJÆLPEN

Mødrehjælpens formål er *”(...) at støtte og hjælpe børnefamilier, gravide i sårbare situationer i Danmark.”* (Bilag 8: l. 6-7). Organisationens arbejder også politisk for, at børnefamilier tilbydes gode vilkår, hvor børn kan vokse op med god trivsel (Bilag 8: l. 11-14). Mødrehjælpen har ligesom FGB store ligheder med Mintzbergs maskinbureaukrati blandt andet på grund af den mekaniske struktur, det stærke hierarki og teknostrukturens betydning.

5.8.1 LEDELSE OG AUTONOMI

Mødrehjælpen har en frivilligafdeling og flere lokalafdelingerne, hvor de frivillige er tilknyttet forskellige aktiviteter og opgaver (Bilag 8: l. 39-51) De frivillige bidrager også i rådgivningsprojekter, som er organisationens hovedopgave (Bilag 8: l. 7-14).

Mødrehjælpens mekaniske struktur gør, at de *”(...) ikke har så nemt ved at forandre [sig] (...)*” (Bilag 8: 716), men har *”(...) nogle muskler som små organisationer ikke har. (...) så tror jeg, at vi*

netop kan arbejde mere konceptbaseret, vi kan arbejde mere langstrakt." (Bilag 8: 692-694). Dette hænger især også sammen med organisationens rekrutterings- og fastholdelsesmetoder, der er strategiske og målrettet (Bilag 8: l. 692-699).

Det er teknostruktur der blandt andet tager sig af økonomi, administration og kommunikation. Det er også her, at organisationens strategier og politikker udvikles og teknostrukturen samarbejder med mellemlidelsen – disse er eksempelvis de butiksansvarlige og aktivitetsansvarlige – i forhold til at implementere de udviklede strategier (Bilag 8: 201-203). I forhold til at kunne fastholde de frivillige er Mødrehjælpen ved at udvikle en *"(...) platform, hvor frivillige kan registrere sig (...)"* (Bilag 8: l. 172-173). Denne platform skal gøre det lettere at finde ud af *"(...) hvilken HR indsats, arrangementsindsats, fastholdelsesindsats, der skal lægges for at kunne få de her menneskers motivationsfaktorer sat i spil."* (Bilag 8: l. 178-179).

Mødrehjælpen arbejder meget med koncepter, der skal implementeres, hvilket kan være en udfordring for de frivillige (Bilag 8: l. 547-554; 562-563). Dette gør, at organisationen heller ikke er *"(...) de hurtigste til at rykke på nye idéer (...)"* (Bilag 8: l. 250-251). Arbejdsfordelingen og arbejdsbeskrivelserne er meget veldefinerede og Mødrehjælpen rekrutterer *"(...) på en måde som gør det tydeligt, hvad det er, der bliver rekrutteret til. Og vi har været helt tydelige i vores beskrivelse af arbejdsopgaver og funktioner."* (Bilag 8: 279-281).

5.8.2 FRIVILLIGORGANISERING

Mødrehjælpen, der har omkring 13.000 frivillige tilknyttet (Bilag 8: l. 61), benytter sig af standardisering af ansvar, kommunikation og arbejdsregler samt af koordinering gennem et klart defineret hierarki. Samtidigt koordineres der gennem standardisering, idet opgaverne er forudbestemt, og de frivillige i organisationen skal benytte bestemte procedurer og guidelines (Bilag 8: l. 555-573).

5.8.3 REKRUTTERING

Konsulenterne i teknostrukturen hjælper lokalforeningerne med *"(...) at lægge deres egen lokale rekrutteringsstrategi (...) fordi den kapacitetsopbygning, der er ved at hjælpe dem med at lægge en rekrutteringsstrategi, det gør, at de også på sigt kan blive mere ansvarlige selv for rekruttering."* (Bilag 8:202-205). Mødrehjælpen er således meget opmærksomme på, at give de lokale afdelinger autonomi og udøve mindre kontrol som (jf. Knudsen 1985) kan medføre, at

de frivillige mister motivationen. De frivillige i Mødrehjælpen har "(...) *nogle gange i virkeligheden (...) ikke så stor indflydelse (...)*" (Bilag 8: 562-563) og Mødrehjælpen "(...) *arbejder meget med at prøve at få et ensartet udtryk (...) – både i vores aktiviteter og den måde vores butikker ser ud på (...)*" (Bilag 8: l. 564-566).

Selvom de lokale afdelinger får autonomi og ansvar for selv at gennemføre rekrutteringen er det målet med strategierne for rekruttering, at de ansvarlige ved hvordan "(...) *de kan gøre, når de vil rekruttere til en bestemt aktivitet eller til butikken (...)*" (Bilag 8: l. 207-208).

I forlængelse af dette kan det nævnes, at Mødrehjælpen har udviklet en beskrivelse af de frivilligtyper, der er i organisationen. Disse beskrivelser bruges systematisk i forbindelse med blandt andet rekruttering og "*Ud fra hvad for nogle personaer det er, så kommunikerer vi med forskellige budskaber, de har forskellige motivationsfaktorer for at blive frivillige og de kommunikerer også igennem forskellige platforme.*" (Bilag 8: 198-201). Disse frivilligtypebeskrivelser gør, at rekrutteringsmetoderne og fastholdelsesmetoderne kan standardiseres, således at eksempelvis alle bestyrelsesfrivillige i hele landet rekrutteres på samme måde. Det er Mødrehjælpens relativt store struktur, hvor der er mange ressourcer og standardiseringen af arbejdsopgaver, der gør at beskrivelserne kan udvikles (Bilag 8: 697-699). Udviklingen af disse *personaer* gør også at Mødrehjælpen "(...) *rekrutterer på mange forskellige måde.*" (Bilag 8: l. 188). Denne rekrutteringsform kan samtidig være med til at mindske Mødrehjælpens fejlrekruttering, hvilket også har betydning for fastholdelsen af de frivillige.

Det giver mening at udvikle disse *personaer*, fordi der styres og koordineres gennem nedskrevne regler og procedurer – jf. Mintzberg – som med typebeskrivelserne underbygges af viden og derfor kan bruges strategisk. Dette står i kontrast til eksempelvis Café Væxt, hvor frivilliggruppen er præget af mere diversitet og hvor der i øvrigt ikke er ressourcer til at beskrive frivilligtyperne. Der kan desuden argumenteres for, at de frivillige i Mødrehjælpen generelt har simple opgaver, der kræver få kompetencer og lidt træning (Bilag 8: 428-432; se eksempelvis Bilag 13). Dette gør det også muligt at koordinere efter standardisering.

Selvom Mødrehjælpen generelt set er meget strategisk og arbejder konceptbaseret, er der ikke en strategi for udvælgelse af de frivillige, men de forsøger så vidt muligt at lave en matchmaking samt en forventningsafstemning ved rekrutteringen af de frivillige (Bilag 8: l. 277-283; 331-340). Her er det op til den enkelte lokalafdeling om de vil afholde samtaler med potentielle nye frivillige. I forbindelse med nogle aktiviteter indhentes børneattest og de frivillige deltager i en screeningssamtale, men lokalforeningerne gør det på forskellige måde (Bilag 8: l. 331-340).

5.9 OPSAMLING

Analysen viste, at organisationer – FGB, Mødrehjælpen, Børns Vilkår og Headspace – der har en kompleks og bureaukratisk struktur bruger flere ressourcer på deres rekrutterings- og fastholdelsesindsatser. De er samtidig meget strategiske og typisk meget målrettede i hvem de ønsker at rekruttere og til hvad. Organisationernes personalepolitikker er typisk veludviklede og indeholder mange af elementerne, der også kendes fra offentlige og private virksomheder.

I kontrast hertil står de organisationer – Café Væxt, Broen Aalborg, Elsk Aalborg International og Madskoler – der har en simplere struktur med færre ansatte. Disse organisationer rekruttering og fastholdelse mindre strategisk – simpelthen fordi de ikke har ressourcerne til det. Nogle af organisationerne reagerer ved enten at have en relativt passiv rekrutteringspolitik, hvor der kun tænkes på rekruttering, når der virkelig er behov for det, men hvor personalepolitik eller ikke spiller en stor rolle eller ved at have en relativt omfattende ansøgningsproces, der gør udvælgelsesprocessen lettere som i Madskoler.

6. SAMMENHÆNGEN MELLEM MOTIVATION OG PERSONALEPOLITIK

I denne anden delanalyse er det andet ben af modellen, der blev præsenteret i afsnit 1.2, der er strukturerende. Her ses på sammenhængen mellem de frivilliges motivation og organisationernes personalepolitik. Det første ben i modellen blev analyseret i delanalyse 1.

I dette kapitel analyseres, hvordan de frivilliges motiver har betydning for organisationernes rekruttering- og fastholdelsesmetoder i hver af de otte cases. Analysen tager udgangspunkt i og er struktureret ud fra koderne omhandlende frivilliggruppen, motivation og fastholdelse (Se bilag 10). Det betyder, at vi i forhold til hver case præsenterer frivilliggruppen generelt og herefter analyserer, hvilke anledninger og motiver de frivillige har i forhold til at lave frivillige arbejde; altså vi analyserer, hvorfor de frivillige tiltrækkes. Dernæst analyseres, hvad de frivilliges motiveres af i organisationen og altså hvad der fastholder dem.

6.1 BROEN

De frivillige i Broen Aalborg er en blandet gruppe af studerende og arbejdsaktive og kvinderne er stærkt overrepræsenteret med kun tre mænd ud af knap tyve frivillige (Bilag 1: l. 80-88). Broen Aalborg ønsker at rekruttere bredt, men har dog haft et ønske om at rekruttere flere mænd til gruppen (Bilag 1: l. 91-95). Broen Aalborg har udfordringer med at rekruttere de frivillige på deres uddannelsessteder, hvorfor de *"(...) reklamerer jo som sagt på frivilligjob og på Facebook."* (Bilag 1: l. 168).

6.1.1 TILTRÆKNING

Ifølge Maja valgte især de studerende at blive frivillige i Broen Aalborg for at få læring og erfaring *"(...) indenfor det [red. deres uddannelses] felt."* (Bilag 1: l. 289). Samtidig er nogle af de studerende nytilflyttede og har *"(...) brug for noget netværk (...)"* (Bilag 1: l. 290). De lidt ældre frivillige, der er i arbejde ønsker typisk at blive frivillige, fordi de *"(...) har noget overskud og noget tid, som man synes i stedet for at gå i fitness og dyrke sig selv, kan man bruge det på at lave noget for andre."* (Bilag 1: l. 293-295). De unges motiver er derfor mere selvekspressive, mens de lidt ældres motiver i højere grad er udtryk for altruistiske, uegennyttige motiver. Samtidig vil de unge *"(...) gerne vil få erfaring (...)"* og de ældre *"(...) gerne vil bruge noget erfaring (...)"* (Bilag: l. 296). Hvor de frivillige er i livet har således stor betydning for anledningen til at blive frivillig samt hvilken type motivation de har. De frivillige tiltrækkes – jævnfør afsnit 2.4.4 – af

Broen Aalborg fordi der er overensstemmelse mellem de frivilliges personlige værdier og foreningens mål og værdier.

Så længe de frivillige kan stå inde for Broen Aalborgs værdier er Broen Aalborg "(...) *ret åbne overfor mange forskellige typer.*" (Bilag 1: l. 145; 145-150). Maja påpeger, at "*De forskellige teams appellerer til forskellige typer (...)*" (Bilag 1: l. 163) og frivillige, der "(...) *elsker administrativt arbejde (...)*" (Bilag 1: l. 163-164) motiveres eksempelvis af arbejdet i sekretærteamet, hvor opgaverne er rutineprægede som vi tidligere har nævnt. "(...) *nogle vil hellere ud og lave noget praktisk eller noget socialt (...)*" (bilag 1: l. 164) og tiltrækkes derfor i højere grad af eksempelvis eventtemaet, hvor "(...) *man [kan] være kreativ.*" (Bilag 1: l. 162-163). I rekrutteringen fremstiller Broen sig som "(...) *en lille forening og man har høj grad af medbestemmelse (...)*" (Bilag 1: l. 154-155). Broen Aalborg er således opmærksomme på, at rekruttere frivillige, der motiveres af at have indflydelse og "(...) *udvikle foreningen (...)*" (Bilag 1: l. 155).

I rekrutteringssamtalerne, hvor foreningen – jævnfør afsnit 2.4.5 – forventningsafstemmer med den frivillige, oplever de indimellem "(...) *at der er nogle, der er kommet til samtale med noget med event og så ender de med at sidde ovre i sekretærteamet (...)*" (Bilag 1: l. 228-229). Dette viser, at de frivillige er meget fleksible og at deres motivation er foranderlig, hvilket også kommer til udtryk ved, at Broen Aalborg er opmærksom på frivillige, der ikke er motiverede og "(...) *så skal man have lov til at komme ud af det.*" (Bilag 1: l. 382-383). Dette løses ved at de frivillige flyttes, hvis de får "(...) *lyst til at prøve et andet team.*" (Bilag 1: l. 388-389). Selvom opgaverne generelt ikke er tidskrævende, "(...) *er [der] måske nogle, der kommer til at bruge for meget tid, så kan de godt blive kvalt i det (...)*" (bilag 1: l. 309-310). Det tyder derfor på, at de frivillige trives i simple opgaver.

6.1.2 MOTIVATION

Fælles for de frivillige er, at de motiveres af Habermannns syvende motiv, fællesskabet, for "*Det er vigtigt, at det er nogle, der kan lide at være sammen med os andre, ellers bliver det bare ikke sjovt og hyggeligt.*" (Bilag 1: l. 314-315). Særligt de studerende, der muligvis lige er flyttet til byen tiltrækkes af Broen Aalborg, hvor de får mulighed for at udvide deres netværk (Bilag 1: l. 289-292). Broen Aalborg forsøger at skabe et professionelt fællesskab for, at "(...) *alle føler sig*

inkluderet (...) Vi prøver at appellere til, at folk får ejerskab (...)” (Bilag 1: l. 374-375). Broen Aalborg forsøger derfor at motivere de frivillige ved at afholde “(...) noget med festmiddag og kurser og oplæg, så man får både socialt og en masse fagligt.” (Bilag 1: l. 339-340).

De frivilliges motivation forsvinder, hvis fællesskabet – både det sociale og det faglige – fejler. Eksempelvis mistede organisationen en frivillig, fordi “(...) hun aldrig var blevet taget ind i sit team, hun havde ikke fået nogle opgaver og hun var aldrig blevet kontaktet.” (Bilag 1: l. 426-427). Dette eksempel viser også, at denne frivillig er motiveret af at føle sig nødvendig for “Der er ikke noget værre end at melde sig til at være frivillig og så finde ud af, at der ikke rigtig er brug for en.” (Bilag 1: l. 431-432).

Som tidligere nævnt bruger Broen Aalborg ikke ressourcer for at udvikle de frivillige, men de frivillige kan dog vælge at benytte sig af de faglige kurser som de frivillige tilbydes (Bilag 1: l. 342-344). Dette kan være motiverende, fordi de får mulighed for at udvikle deres faglige viden.

De frivilliges motivation knytter sig desuden til kontinuiteten i arbejdsopgaver og Maja siger i denne forbindelse, at “Vi er ikke sådan en forening, hvor man shopper ind og ud (...), fordi vi ikke kører i sådan nogle projekter, der er tidsafgrænsede.” (Bilag 1: l. 303-305). Samtidig får de frivillige “(...) jo kendskab til nogle familier, som man støtter i mange år.” (Bilag 1: l. 306-307). Heri ligger, at relationerne til målgruppen er motiverende for de frivillige, fordi “(...) nu er man ligesom blevet en del af det, så er det også svært at hoppe af igen.” (Bilag 1: l. 307-308).

6.2 BØRNETELEFONEN

Børnetelefonen har klare krav til de frivillige i henhold til alder, sprog, uddannelse og erfaring (Bilag 2: l. 170-173). De er “(...) alle sammen børnefagligt grunduddannet (...) på bachelorniveau og (...) [besidder] to års praksiserfaring professionelt med børn.” (Bilag 2: l. 137-139). Børnetelefonen tillader dog i specielle tilfælde, at de frivillige kan have en anden uddannelsesbaggrund, hvis de har “(...) en hel særlig erfaringsgrundlag” (Bilag 2: l. 141-142). Ligesom det er tilfældet for mange af de andre cases, er der markant flere kvinder end mænd, der er frivillige i Børnetelefonen (Bilag 2: l. 176).

6.2.1 TILTRÆKNING

Sagen er den vigtigste indgangsvinkel for de frivillige, idet de har ønsket "(...) *at arbejde med Børnetelefonen (...)*" og de "(...) *har [ikke] været ude og kigge efter et [andet] frivilligt arbejde*" (Bilag 2: l. 224-225). Dette kan være med til at fastholde de frivillige, fordi de er motiverede af sagen og værdierne. Samtidig ønsker de frivillige at gøre noget konkret på børneområdet gennem rådgivning af børn (Bilag 2: l. 387).

Som Habermannn beskriver det, kan karriere være en motivationsfaktor for at engagere sig i frivilligt arbejde. Ifølge Marianne søger de frivillige ind til Børnetelefonen fordi "*Det er (...) et godt kort at have med, at have talt med børn*" (Bilag 2: l. 386). De frivillige opnår således erhvervserfaring indenfor det børnefaglige område, hvilket styrker deres position på arbejdsmarkedet (Bilag 2: l. 384-386). Jensen & De Traverniers kategoriserer denne motivationsfaktor som selvekspressiv og frivillige under 29 år er den gruppe af frivillige, der motiveres mest af at forbedre deres erhvervsmuligheder. Samtidig motiveres ældre frivillige – jævnfør Jensen & De Traverniers – i højere grad af selvudviklende og samfundsorienterede værdier. Dette er også en af indgangsvinklerne for de ældre frivillig i Børnetelefonen. Om dette siger Marianne:

"Så har vi nogle, der har været indenfor i den her verden i rigtig, rigtig mange år og som måske er gået på efterløn eller pension, som tænker at der er meget mere tilbage i mig og jeg kunne godt tænke mig, og så bruger de en masse timer ved Børnetelefonen." (Bilag 2: l. 391-393).

Dette kan relateres til Habermannns motiv omhandlende identitet, da de frivillige igennem deres engagement føler sig nødvendige og meningsfulde. Både de unge og de ældre frivillige motiveres desuden af personlig og faglig læring og udvikling (Bilag 2: l. 384). I henhold til Habermannns motiver udvikler de frivillige sig personligt gennem betydningsfulde opgaver, hvor de får en følelse af en meningsfuld tilværelse og får det bedre med dem selv. Andre frivillige motiveres af faglig udvikling der imødekommes ved muligheden for at videreuddanne sig indenfor Børnetelefonen, der har "*(...) en forældrerådgivning (...). Vi har også en brevkasse, som man også kan uddanne sig til. Så man har mulighed for at kvalificerer sig til andre metoder i rådgivningen (...)*" (Bilag 2: l. 306-310). Dette kan være en måde at fastholde de frivillige, fordi de gives nye faglige udfordringer.

6.2.2 MOTIVATION

De frivillige "(...) får meget ansvar i det [rådgivning af børn]." (Bilag 2: l. 519) også selvom deres opgave er klart defineret. "Det er samtaler med børn. Det er det, de kommer her for. De skal rådgive børn og børn ringer om alle problemstillinger, og det er vores vilkår her." (Bilag 2: l. 305-306), men der er "(...) frit slag i forhold til hvordan de håndterer rådgivningen, når de sidder i situationen" (Bilag 2: l. 527). De frivillige har således klart definerede arbejdsopgaver og det er nødvendigt, at de motiveres af det for at kunne fastholdes. Børnetelefonen tiltrækker – jævnfør afsnit 2.4.4 – derfor typisk stabil arbejdskraft, fordi de frivillige er motiverede af faglige udfordringer. For de frivillige bliver Børnetelefonen "(...) jo også næsten et arbejde. Og så er der nogle der er her i ti år (...)" (Bilag 2: l. 601-602). Idet de frivillige er motiverede af deres faglighed og ansvaret giver det mening for både Børnetelefonen og de frivillige at udvikle de frivillige. Dette gør Børnetelefonen gennem supervision, der – jf. afsnit 2.4.6 – blandt andet skal forbedre kvaliteten af de frivilliges arbejde (Bilag 2: l. 642-651).

Tilsyneladende spiller fællesskab en begrænset rolle i Børnetelefonen. Det er dog vigtigt for især det ældre segment, at have et socialt fællesskab (Bilag 2: l. 479-480). "(...) Nogle finder jo sammen (...) og synes det er super hyggeligt og ses i øvrigt også lidt privat (...)" (Bilag 2: l. 482-485), men andre "(...) går (...) hjem og kommer næste gang de har vagt " (Bilag 2: l. 484-485). Det er det professionelle fællesskab, der bruges i forhold til fastholdelse (Bilag 2: l. 480).

6.3 CAFÉ VÆXT

De frivillige i Café Væxt er forskellige – endog mere forskellige end i de andre cases (Bilag 3: l. 133-172). Dette hænger sammen med, at arbejdsopgaverne er styret af de frivilliges kompetencer og ønsker (Bilag 3: l. 145) og samtidig fremstiller caféen sig som en "skæv" café, hvor "(...) der ikke er noget der ikke er i orden (...)" (Bilag 3: l. 171-172). Café Væxt er åben overfor alle typer af mennesker og rekrutterer bredt, hvilket har medført at frivilligruppen består af en blanding af tidligere misbrugere, universitetsstuderende, folke- og førtidspensionister og personer med andre baggrunde.

6.3.1 TILTRÆKNING

Anledningerne til at blive frivillige i Café Væxt er lige så forskellige som de frivillige. De frivillige, der er tidligere misbruger kommer typisk, fordi Café Væxt samarbejder med Efterbehandlingen, der opfordrer de tidligere misbrugere til at være frivillige (Bilag 3: l. 163-165; 222-229; 462-466). Ligeledes kommer nogle af de frivillige, fordi de skal udføre samfundstjeneste og henvises til frivilligt arbejde. Disse frivillige er typisk svære at motivere, fordi *"(...) de kommer, fordi der er andre, der synes, at det er en god ide, at de er her."* (Bilag 3: l. 292-293; Se også l. 226-229). Café Væxt kan være passive i forhold til at rekruttere frivillige, fordi de får frivillige henvist gennem deres kommunale samarbejde. Cafeen skal med disse frivillige *"(...) have fundet ud af; er det deres ønske eller er det efterbehandlings ønske."* (Bilag 3: l. 226-227). Det er uklart hvorvidt umotiverede ansøgere kan fravælges fra, når de er henvist til Efterbehandlingen.

Nogle frivillige bliver interesserede i Café Væxt, fordi de har deltaget i cafeens arrangementer, der *"(...) har fået en nysgerrighed plantet i de her mennesker."* (Bilag 3: l. 302-303). Gitte siger desuden, at *"(...) vi har sgu også nogle frivillige, der kommer ind og siger jeg kan ikke finde ud af at komme her som gæst. Så starter vedkommende som frivillig (...)"* (Bilag 3: l. 580-582). Disse frivillige, der tidligere var gæster, vender dog typisk tilbage til blot at være gæst i caféen (Bilag 3: l. 582-585). Fælles for de frivillige er dog, at de ønsker et socialt fællesskab (Bilag 3: l. 458) og de ønsker *"(...) at finde ud af, hvad kan jeg egentlig og hvad har jeg lyst til (...)"* (Bilag 3: l. 458-459). I forlængelse heraf kan det siges, at de frivillig, der af kommunen opfordres til forskellige aktiviteter, men som ikke *"(...) er helt parat til det."* (Bilag 3: l. 460) særligt er interesserede i personlig udvikling og læring, fordi de selv tager ansvaret for deres situation og de medinddrages i deres behandling (Bilag 3: l. 464-466). I forlængelse heraf kan det siges, at de frivillige tiltrækkes på grund af sociale forventninger, fordi det forventes af dem, at de laver frivilligt arbejde som del i deres behandling eller kommunale forløb (Bilag 3: l. 163-165; 222-229; 62-463). Nogle af disse frivillige *"(...) siger »woaw, det her, det var virkelig mig«."* (Bilag 3: l. 297), mens andre *"(...) de bliver jo ret hurtigt sorteret ud, fordi de falder fra."* (Bilag 3: l. 296).

6.3.2 MOTIVATION

De frivillige motiveres af fællesskabet og *"(...) det skal være sjovt at være på arbejde(...)"* (Bilag 3: l. 349) *"(...) eller så falder man også nemt fra."* (Bilag 3: l. 348). Ifølge Gitte har de *"(...) en lidt skæv vinkel på hinanden og det giver mange grin, der giver mange skægge timer og det skal der være."* (Bilag 3: l. 344-345). De frivillige *"(...) bliver taget godt imod."* (Bilag 3: l. 171) og der er

plads til meget forskellige mennesker, hvilket er motiverende, fordi alle føler sig nødvendige og meningsfyldte. Motiverne *Identitet* og *karriere* er desuden også motiverende, fordi det er vigtigt for de frivillige, der skal aktiveres, at de laver noget som er meningsfuldt og motiverende og som de føler, at de kan bruge fremover. Café Væxt understøtter fællesskabet ved årlige frivillig-dage, fester og faglige arrangementer (Bilag 3: l. 528-565).

Café Væxt har en meget fleksibel arbejdskultur, hvor de frivillige kan ændre deres vagter, hvis der er behov for det: *"Arbejde kommer altså før det her [red. det frivillige arbejde]."* (Bilag 3: l. 610). Dette er også med til at motivere de frivillige (Bilag 3: l. 352-366; 493-496), som ligeledes kan være fleksible over for caféen, hvis der er behov for, at de tager en ekstra vagt (Bilag 3: l. 354-356; 584-585; 608). Det er dog vigtigt, at frivillige kan *"(...) sige nej når du virkelig mener nej (...). Så vil jeg hellere have ærligt ja eller et ærligt nej (...)"* (Bilag 3: l. 359-361). Det er vigtigt for ledelsen at have en ærlig relation til de frivillige og Gitte siger, at *"Det er ikke sådan, at jeg dunker dig oveni hovedet (...). Det er ikke sådan lige en god fastholdelsesmetode."* (Bilag 3: l. 365-366). Ledelsen i Café Væxt er meget opmærksomme på at opbygge relationer både til gæsterne, men især også til de frivillige (Bilag 3: l. 568-571). Ledelsen i Café Væxt er opmærksomme på de frivilliges behov, der typisk er forskellig fra hinanden (Bilag 3: l. 655-663). Intimiteten viser sig også, idet at ledelsen har en kammartlig tone med de frivillige og de *"Sørger for at opbygge en relation (...)"* som gør, at de *"(...) sådan set (...) [kan] komme afsted med at sige rigtig mange ting på en sjov og en rimelig ufarlig måde."* (Bilag 3: l. 617-620).

De frivillige har samtidig behov for tydelige rammer og klar kommunikation (Bilag 3: l. 373-374). Om dette siger Gitte, at

"(...) de fleste af dem siger (...) direkte »jeg kan ikke tænke mig til, hvad det er at jeg skal tolke ud af noget. Hellere sige det direkte (...) Det kan jeg meget bedre forholde mig til.« (...) Jeg har min oplevelse af de her ord, du har din, fordi det kan jeg se indenfor vores personalegruppe – hold da op mand, sikke mange fortolkninger der er på ét enkelt ord." (Bilag 3: l. 370-377).

Dette citat viser, at de fleste frivillige ønsker, at ledelsens kommunikation er mere tydelig, fordi de ellers har svært ved at vide, hvad der forventes af dem. Samtidig motiveres de frivillige også

af, at de indimellem må arbejde uden for rammerne. Gitte giver et eksempel på dette: *"(...) der er nogle rammer og det er sådan. Og så i går, der fik han sådan set frie hænder og han elskede det."* (Bilag 3: l. 634-635). De frivillige motiveres således af, at kunne bestemme selv og *"(...) så vokser folk af ansvar."* (Bilag 3: l. 467) og *"Det vækker motivationen og det vækker interessen (...)"* (Bilag 3: l. 492; se også l. 482-496; 622-625). Der ligger således en mulighed for, at de frivillige udvikler sig, hvilket – jævnfør afsnit 2.4.6 – kan være med til at sikre effektiviteten i cafeen og fastholde de frivillige. De frivillige motiveres af muligheden for at yde indflydelse på organisationen og deres egne arbejdsopgaver. Hertil kan kobles, at de frivillige – jf. Habermann – motiveres af at føle sig nødvendige og have et meningsfyldt arbejde, hvilket kan fastholde de frivillige.

De frivillige demotiveres, hvis der ikke er fokus på, hvad den frivillig egentlig har lyst til at lave og ikke flyttes til en anden opgave, hvor han eller hun udfordres i forhold til deres behov; altså hvis den frivillige – jævnfør afsnit 4.2.7 udvikling – ikke får lov at udvikle sin viden, færdigheder og evner (Bilag 3: l. 589-601) samt hvis den frivillige ikke føler sig værdsat og anerkendt (Bilag 3: l. 598-600; 659-662).

6.4 ELSK AALBORG INTERNATIONAL

Ligesom i Café Væxt er der stor mangfoldighed iblandt de frivillige i Elsk Aalborg International. EAI kan siges at have to overordnede grupper af frivillige: danske og internationale frivillige. De internationale frivillige er både flygtninge og jobsøgende og der er ligeledes meget diversitet i forhold til etnicitet. De internationale frivillige er mellem 18 til 31 år. Den danske gruppe frivillige er også præget af diversitet. Gruppen består af blandt andre gymnasieelever, gymnasielærere, førtidspensionister, efterlønnere, universitetsuddannede, erhvervsaktive samt jobsøgende. I både den internationale og den danske frivilligruppe er fordelingen af mænd og kvinder nogenlunde lige (Bilag 4: l. 91-102).

6.4.1 TILTRÆKNING

De frivillige ønsker at arbejde frivillige i EAI "(...) fordi de gerne vil udvikle sig, de vil gerne lære noget nyt eller blive udfordret..." (Bilag 4: l. 269-270). De frivillige motiveres af personlig læring, men også faglig, hvor "(...) de har fået at vide på Jobcenteret at det vil være godt for dem at måske udvikle nogle kompetencer indenfor et eller andet, undervisning eller stå på." (Bilag 4: l. 270-272). De frivillige får faglig læring gennem EAI, fordi "(...) selvom man ikke er lærer så (...) lærer man jo rigtig meget af (...) at skulle undervise og stå foran mennesker og præsentere noget." (Bilag 4: l. 272-273). Dette gælder særligt for de danske frivillige, der kan fastholdes ved, at de udvikler sig fagligt og har mulighed for at bruge deres erfaring på deres CV.

En anden årsag til at blive en del af EAI er "(...) at være en del af [et] fællesskab – være en del af noget. Den identitet det giver at være frivillig (...) men [også] det at være en del af et fællesskab (...) [og] også det store fællesskab med de internationale (...)" (Bilag 4: l. 265-268). Dette henleder til Habermannns motiver *fællesskab* og *identitet*, hvor de frivillige motiveres af det kammeratskab og fællesskab der er i og omkring det frivillige arbejde. Især de internationale frivillige motiveres af dette fællesskab og ser EAI som deres familie i Danmark. I EAI er der "(...) ikke så mange, der bare er brugere, fordi [...] vi arbejder meget med at engagere. Når man kommer her, [...] så er man en del af en familie, hvor man også giver og modtager." (Bilag 4: l. 85-87).

6.4.2 MOTIVATION

De danske frivillige motiveres af sagen og værdier, da de "(...) gerne [vil] gøre en forskel." (Bilag 4: l. 259-261) og "(...) på en eller anden måde kunne give noget." (Bilag 4: l. 261). I forhold til udvælgelsen af de frivillige, så selekterer EAI minimalt. Der stilles ikke nogle specifikke krav til de frivilliges kvalifikationer, men ifølge Elsk Aalborgs guidelines for frivillige er det vigtigt, at de frivillige "*Arbejder ud fra vores vision og værdier. (...). [og] Ikke modarbejder Elsk Danmark manifestet, du behøves dog ikke være enig.*" (Bilag 4a: 1).

De frivilliges motivers ligeledes af fællesskabet, som er overlappende med værdierne, da *"Det handler om at om at høre til."* (Bilag 4: l. 351). Hanna fortæller, hvilken betydning fællesskabet har for de frivillige:

"Så mange (...) bliver her på grund af fællesskabet og relationerne. Så de internationale (...) frivillige (...) har jeg hørt sige »EAI det er min udvidede familie. Resten af min familie er i mit hjemland. Det her det er min familie nu. Jeg har fået så meget, jeg vil gerne være med til at udvikle det, jeg vil gerne være med til at det bliver endnu bedre og flere kan være med, at jeg vil gerne være med til at skabe gode oplevelser for mig selv og de andre her. Det her det er min familie, så selvfølgelig vil jeg gerne være frivillig eller være hjælper«." (Bilag 4: l. 273-280).

Fællesskabet er således det, der både bruges i rekrutteringen og fastholdelsen af de frivillige. Fællesskabet i EAI *"(...) er et fællesskab, hvor man kan høre til og hvor vi som frivillige skaber rammerne for at andre også kan høre til. Fokus på at man gør en forskel fra andre og at man selv vil opleve at kunne være en del af et fællesskab."* (Bilag 4: l. 161-163). EAI kan bruge fællesskabet til at tiltrække nye frivillige og er særligt effektivt over for de internationale frivillige som typisk mangler et netværk, når de kommer til Danmark. Samtidig fastholdes de internationale frivillige, fordi de ønsker at give andre mulighed for at blive en del af fællesskabet og familien, hvilken – jævnfør afsnit 2.4.6 – har en betydning for EAIs image overfor nye potentielle frivillige.

Samtidig motiveres de frivillige af *identitet*, da EAI forsøger at skabe et sted, hvor de frivillige kan høre til og føle sig nødvendige (Bilag 4: 238). Samtidig er der plads til alle, da *"(...) alle personer kan ikke løse alle opgaver, men alle personer kan få en opgave, så skaber vi en eller anden opgave."* (Bilag 4: l. 234-235). De frivillige fastholdes også fordi Hanna *"(...) sørger for at se de frivillige. Og italesætte både at det er godt, at de er her og fortælle, at de gør en forskel."* (Bilag 4: l. 447-448). Hanna bruger således anerkendelse meget målrettet og *"(...) så bliver det egentlig grunden til at man bliver her det er på grund af identitet."* (Bilag 4: l. 293; Se også l. 268-274; 283-286; 324-325; 345-346; 451-453). Anerkendelse ligger også i den kultur der er i EAI, hvor de *"(...) alle sammen roser og giver feedback og anerkender."* (Bilag 4: l. 452-453).

EAI giver de frivillige et stort råderum i forhold til deres opgaver: *"(...) Det er meget frit."* (Bilag 4: l. 405) og samtidigt er der *"(...) meget lidt kontrol (...)"* (Bilag 4: l. 417). Ansvar og ejerskab er således også noget, der motiverer de frivillige, der kan gå *"(...) fra at være frivillig til at være faktisk måske komme til at lede nogle andre frivillige."* (Bilag 4: l. 370-371). De frivillige motiveres således af muligheden for nye opgaver, hvilket styrker ejerskabs- og ansvarlighedsfølelse.

I EAI deler de *"(...) passioner og det vi er gode til."* (Bilag 4: l. 395), som *"(...) giver rigtig meget ejerskab sådan i hele gruppen, så man ikke er bruger, når man er her, men faktisk er hjælper eller frivillig eller familie, som vi nærmest kalder det."* (Bilag 4: l. 398-400). De oplever dog udfordringer i forhold til at forpligte og fastholde med de internationale frivillige, fordi *"(...) det kan være svært at forstå det her med at være frivillig, (...) fordi der kommer kultur ovenpå og aftalekultur og forpligtelse (...)"* (Bilag 4: l. 217-219). De internationale frivillige har ikke en ligeså udtalt identitet i forhold til rollen som frivillig som de danske frivillige.

6.5 FORENINGEN GRØNLANDSKE BØRN

Foreningen Grønlandske Børn har både frivillige, der er unge, studerende og ældre, pensionerede. De frivillige er forskellige i forhold til *"(...) både køn, sprog og (...) alder."* (Bilag 5: l. 312-313). Dog er der en overvægt af kvinder *"(...) men det handler nok også noget med at det er børn."* (Bilag 5: l. 145).

6.5.1 TILTRÆKNING

De frivillige, der kommer fra aspirantuddannelsen, tiltrækkes og motiveres lidt anderledes end de øvrige frivillige: de bliver frivillige, fordi de selv tidligere har været modtagere af hjælpen og nu ønsker at give noget videre. Samtidig er denne gruppe særligt motiverede af læring og erfaringsdannelse (Bilag 5: l. 331-332).

Fælles for alle frivillige er, at de har en tilknytning til Grønland og *"Enten har de arbejdet med det her og er blevet oprigtigt interesseret eller så har de boet deroppe eller har grønlandske gener*

eller et eller andet." (Bilag 5: l. 128-129; se også l. 121-127). Foreningen *"(...) har meget blik for, hvad der er af muligheder i de forskellige lokalområder for at nå ud alt efter, hvilke typer vi gerne vil i kontakt med."* (Bilag 5: l. 210-212; se også l. 193-196). Eksempelvis tiltrækkes de unge typisk ved, at foreningen *"(...) holder oplæg ude på en pædagoguddannelse, så ved vi jo godt, at sandsynligheden for at det er ungesegmentet."* (Bilag 5: l. 206-207), mens det ældre segment eksempelvis tiltrækkes gennem *"(...) sådan nogle grønlandske foreninger."* (Bilag 5: l. 208-209).

Det er de frivilliges tilknytning til Grønland, der klart er de frivilliges vigtigste motiv og de søger typisk et grønlandsk fællesskab (Bilag 5: l. 124-125; 302). Dette fællesskab kan siges at dreje sig om sagen, der er den, der knytter de frivillige sammen (Bilag 5: l. 387-390). De frivillig har dog også socialt fællesskab, der styrkes af deres tilknytning Grønland (Bilag 5: l. 379-384). De frivillige er således også lette at tiltrække og fastholde, fordi de er så tæt knyttet til FGBs sag og værdier i forhold til at hjælpe grønlandske børn samt det grønlandske fællesskab.

Dog tiltrækkes også frivillige, der tror at sagen er en anden. Om dette siger Jeppe: *"(...) hvis nu man troede at det var en forening der kun lavede sportsarrangementer eller et eller andet og at det er det, som man vil. (...). Det kan godt være, at man så skulle noget andet (...)." (Bilag 5: l. 262-265). Disse frivillige fravælges typisk i forbindelse med ansættelsessamtalen, hvor der laves en forventningsafstemning. For de unge, studerende er det i øvrigt et ønske, at få noget *"(...) man kan bruge på sit CV (...)" (Bilag 5: l. 120), hvilket stemmer overens med Jensen & De Traverniers (jf. afsnit 2.3)**

6.5.2 MOTIVATION

De frivillige motiveres desuden af at kunne have en direkte relation til målgruppen (Bilag 5: l. 161-164) og de frivillige *"(...) har et stort hjerte for de her børn."* (Bilag 5: l. 124-125). De frivillige kan *"(...) sidde og hygge sig med børnene. Det er også det der (...) gør at de har lyst til at komme."* (Bilag 5: l. 158-159). Selvom de frivillig overvejende er motiverede af uegennyttige motiver, så gør den direkte kontakt, at *"(...) de føler selv, at de får noget ud af det."* (Bilag 5: l. 159-160). Dette motiv kan siges at være sammenfaldende med Jensen & De Traverniers orientering i forhold til at få det bedre med sig selv ved at lave frivilligt arbejde.

Selvom de frivillige har direkte kontakt med børnene *"Så tager man også ansvaret fra den frivillige i forhold til at stå i en situation, der bliver uoverskuelig."* (Bilag 5: l. 232-233) og der stilles ikke krav til, at de frivillige *"(...) skal komme med nogle helt særlige kvalifikationer, men*

man skal være indstillet på at gå med på vores tro og se ressourcerne i børnene (...)” (Bilag 5: l. 223-225). De frivilliges motiveres således af et relativt ansvarsfrit arbejde med simple opgaver. I forhold til udvælgelsesprocessen vil de fleste frivillige således besidde de kompetencer det kræves at være frivillig i foreningen.

I forlængelse heraf forsøger foreningen at motivere de frivillige ved at vise dem tillid og give dem ejerskab over nogle opgaver, så de kan *“(...) få nogle succesoplevelser med, hvor man synes at det var sgu mig.”* (Bilag 5: l. 441; se også l. 414-423). Som tidligere nævnt udvikles de frivillige også, hvilket kan være med til at fastholde dem, hvis de motiveres af at lære og udvikle sig. Samtidig kan udviklingen af de frivillige bruges i forhold til at socialisere nye frivillige, hvilket særligt ses i forhold til aspiranterne, der uddannes før de ansættes som frivillige.

Idet de frivillige er så stærkt knyttet til Grønland, kan det også være svært at fastholde især de studerende, der stammer fra Grønland, fordi *“(...) så kan det være, at de lige pludselig skal hjem igen (...)*” (Bilag 5: l. 467-468). Men også de studerende, der ikke skal tilbage til Grønland *“(...) skal flytte et andet sted hen (...)*”, når de *“(...) bliver færdig med studier (...)*” (Bilag 5: l. 466).

6.6 HEADSPACE AALBORG

Headspace Aalborg ønsker at have en mangfoldig gruppe af frivillige i henhold til køn, alder og uddannelse. Der er en overvægt af kvindelige psykologistuderende i start- og midt-tyverne. Nogle frivillige har dog en anden baggrund end psykologi og er eksempelvis læreruddannede eller pensionerede (Bilag 6: l. 78-86). Dette skyldes, at Headspace søger meget bredt og udvælger de frivillige, der har de kompetencer de søger eller har noget andet at byde på som er brugbart. De eksisterende frivillige bruges strategisk i rekrutteringen, hvor de kan motivere nye frivillige, idet de *“(...) ved både hvad er svært, hvad er fedt, hvad er det, der giver energi (...)*” (Bilag 6: l. 147-148). Headspace har ligesom Broen udfordringer med at rekruttere potentielle nye frivillige fra uddannelsesinstitutioner (Bilag 6: l. 132-140).

6.6.1 TILTRÆKNING

Der er diversitet i forhold til hvorfor de frivillige vælger at blive frivillige i Headspace Aalborg, men *“(...) fælles for dem alle, når de søger det er det der med de kan se værdien og idéen i*

Headspace som koncept." (Bilag 6: l. 322-323). De frivillige motiveres således af *sagen* og *værdier* i deres arbejde, hvor *"(...) de tror på det her med, at der er et sted, hvor unge kan komme hen og snakke om noget, der er svært på en uformel og en gratis og anonym måde og blive mødt af nogle som er der, fordi de gerne vil (...)."* (Bilag 6: l. 223-226; Se også l. 160).

Motiverne for at engagere sig i frivilligt arbejde bunder også i en faglig interesse: *"(...) vores erfaring er at psykologistudiet og dem, der går på psykologi, de kommer til os alligevel."* (Bilag 6: l. 138). Det frivillige motiveres således af faglig udvikling og mange frivillige er psykologistuderende, fordi *"(...) der er nogle uddannelser, hvor det ligger sådan helt i DNA'et, det her med frivillighed. At det er noget man gør og det er en del af ens faglige udvikling og en af ens personlige udvikling, det er at arbejde frivilligt."* (Bilag 6: l. 193-195). Denne type motivation har ligheder som Habermannss motiv *sociale forventninger*, hvor der kan være et socialt pres forbundet med studievalget. Frivillige, der motiveres af faglig læring fastholdes ved *"(...) den faglige del igennem supervision eller teamer eller efteruddannelse (...)"* (Bilag 6: l. 400-401).

6.6.2 MOTIVATION

Fællesskabet er af stor betydning for de frivillige. *"(...) For nogen handler det om det der med at have lavet noget socialt sammen, men for rigtig mange handler det også om den sociale stemning, der er, når man er hernede"* (Bilag 6: l. 331-333) Line fortæller, hvordan det sociale fællesskab hænger sammen med de frivilliges faglighed:

"(...) samtidigt er det [red. faglige fællesskab] sindssygt tæt fulgt [af det] (...) sociale fællesskab, fordi det sociale ligesom er præmissen for, at fagligheden kan gro og der er en tryghed ved hinanden herinde til både at komme og sige, når noget er svært, men også til at kunne hygge sig nogle dag. Men fælles for dem alle er, at vi er her om det samme og det er det vi er bundet sammen af." (Bilag 6: l. 408-413; Se også l. 405).

Headspace forsøger at motivere de frivillige ved at afholde forskellige sociale arrangementer og i rekrutteringen fortæller de nye frivillige, at *"(...) det er vigtigt, at man betaler noget ind på den sociale konto (...)"* (Bilag 6: l. 187-188). Headspace bruger derfor fællesskabet i forbindelse med rekruttering, hvor de frivillige tilbydes *"(...) både noget socialt, noget fællesskab, (...) [og]*

noget ekstra læring og noget faglig udvikling, så de kan gøre deres arbejde her bedre.” (Bilag 6: l. 393-395).

At særligt de psykologistuderende motiveres af faglig læring kommer til udtryk ved, at de nogle gange vil behandle i stedet for at rådgive. Line giver her et eksempel på, hvordan dette håndteres:

”Når nu du får lyst til at gå i gang med det der med den unge, er det så i virkeligheden fordi den unge har brug for behandling og dermed måske skulle vi snakke om brobygning i stedet for, at du skal i gang med det [red. behandling af målgruppen] der?” (Bilag 6: l. 518-521)

Headspace tillader, at de frivillige bruger *”(…) personlige erfaring deri eller noget de har lært på uddannelsen”* (Bilag 6: l. 521), hvilket kan være med til at tiltrække nogle frivillige, men de frivillige skal holde sig til de formulerende arbejdsbeskrivelse, da Headspace er et *”(…) før-kommunal og forebyggende tiltag.”* (Bilag 6: l. 517-518). De frivillige i Headspace er også interesserede i at *”(…) dygtiggøre sig [og] (...) drage nogle erfaringer som man kan bruge videre ud i arbejdslivet.”* (Bilag 6: l. 337-338). De frivilliges motiver bunder i, at de igennem deres kompetenceudvikling investerer i og fremmer deres jobmuligheder.

I forlængelse af ovenstående motiveres de frivillige også af *”(…) et drive (...) til at starte projekter og have ansvar for nogle opgaver.”* (Bilag 6: l. 339-340). Dette kan ligeledes udvikle de frivillige fagligt. De frivillige får mere ansvar, hvis de vælger at starte projekter op, men alene det at være rådgiver i Headspace Aalborg medfører et ansvar. Line mener, at de frivillige, der motiveres af ansvar og ejerskab får noget særligt i Headspace Aalborg, fordi:

”(…) hvis man brænder for det der med at snakke med børn og unge (...) så er det på en eller anden måde eksklusivt at være frivillig i Headspace, fordi barren for hvad man får lov til og hvad man har af ansvar (...) er ret høj (...). Altså, vi ser jo vores frivillige ungerådgivere på lige fod med vores ansatte ungerådgivere (...)” (Bilag 6: 726-730).

De frivillige motiveres af at have indflydelse på organisationen, hvilket Line anser for at være *”(…) rigtig fedt og det giver de frivillige en motivation, fordi de får lov til at starte det op og de får (...) ansvaret for det og det giver en merværdi for Headspace, fordi vi lige pludseligt kan noget som*

vi ikke kunne før (...)." (Bilag 6: l. 345-348). Dette kan være med til at fastholde de frivillige, fordi de får ejerskab over de projekter de selv starter.

Headspace forsøger også at fastholde de frivillige ved at flytte en frivillig til en anden opgave, hvis den frivillige har mistet motivationen. I sådanne situationer *"(...) tager [de] en snak om det og så kan det sandsynligvis lade sig gøre."* (Bilag 6: l. 450). En af motiverne for at forsætte det frivillige arbejde er, at de frivillige danner relationer til målgruppen, da nogle *"(...) unge mennesker som lige pludseligt (...) kan blive afhængig af en (...)"* (Bilag 6: l. 245-246). De frivilliges arbejde er på denne måde nødvendig og meningsfuldt.

Headspace *"(...) oplever ikke ret mange frivillige som stopper før tid"* (Bilag 6: l. 557), dog er der typisk stor udskiftning når de studerende dimitterer og i forbindelse med flytning. I forhold til at fastholde de frivillige har Headspace været *"(...) ret heldige med at fastholde de frivillige."* (Bilag 6: l. 559-560). Men Headspace er *"(...) opmærksom på, er der noget vi skal tage højde for, (...) er der noget vi kan gøre anderledes (...)"* (Bilag 6: l. 567-567) og de bruger tid på, at se på hvad de frivillige motiveres af og *"(...) så blive ved med at fodre ind i det."* (Bilag 6: l. 563).

6.7 MADSKOLER

Mange af de frivillige i Madskoler er studerende og *"Hovedparten af dem er sådan nogle ernæring- og sundhedsstuderende, som kan se, at det giver rigtig, rigtig god mening (...)"* (Bilag 7: l. 109-110). Men der er også studerende fra en bred vifte af andre uddannelser (Bilag 7: l. 110-112). Udover de studerende har Madskoler typisk to andre typer af frivillige: forældrene og de ældre (Bilag 7: l. 297-306).

6.7.1 TILTRÆKNING

De studerende engagerer sig typisk i Madskoler, fordi de ønsker at *"(...) få noget praktisk erfaring, få noget på CV'et, få udvidet sit netværk (...)"* (Bilag 7: l. 293-294) og er drevet af selvekspressive motiver. Madskoler forsøger at rekruttere disse frivillige ved at *"(...) sende plakater til uddannelsesstederne (...) [og] lave opslag på deres intranet og så videre."* (Bilag 7: l. 121-122). Modsat de studerende, er nogle af de frivilliges vej ind i Madskoler, at de selv er forældre; her *"(...) er det jo meget sådan sine egne børn som man gerne vil have der skal have mulighed for det*

her (...)" (Bilag 7: l. 299-300). Forældrenes motiver er overvejende altruistiske, men bærer også præg af at være egennyttige, fordi de gør det i kraft af deres egne børns behov. Denne målgruppe rekrutteres anderledes end de studerende og de ældre, da de ikke er organiseret et bestemt sted. Madskolerne anvender derfor sociale medier og mund-til-mund metoden (Bilag 7: l. 127-132).

Den sidste gruppe af frivillige er de ældre, hvor det handler om *"(...) at være sammen med nogle små krudtugler, (...) der kan give dem noget livsglæde og noget livskraft."* (Bilag 7: l. 302-303). Denne begrundelse er sammenfaldende med Jensen & De Traverniers første orientering, der drejer sig om, at den frivillige får det bedre med sig selv. Samtidig vil de ældre gerne *"Give noget viden videre og noget af alt deres visdom (...)"* (Bilag 7: l. 303-304) som er sammenfaldende med den altruistiske orientering, hvor den frivillige vil gøre noget godt for andre og samfundet. Disse bevæggrunde kan siges at repræsentere Habermannns motiv *identitet*, der handler om, at de frivillige motiveres af, at arbejdet opleves som meningsfyldt og nødvendigt. Madskoler laver *"(...) en målrettet indsats overfor ældre, hvor vi har lavet et samarbejde med Ældresagen (...)"* (Bilag 7: l. 122-123). Selvom deres primærgruppe er studerende, forældre og ældre, så har Madskolerne også valgt at søge bredt ved at annoncere i Rema 1000s tilbudsavis, hvor der er en *"(...) fantastisk mulighed for at komme ud til nærmest hele befolkningen (...)"* (Bilag 7: l. 143-148).

Vi har set, at frivillige i de andre cases ofte begynder det frivillige arbejde, fordi de får tid eller overskud i deres hverdag. Men for Madskolers frivillige er det netop nogle, der *"(...) har fyldt ugen op med alle mulige andre ting, men i sommerferien, der kan de lige formå det her."* (Bilag 7: l. 352-353). Det betyder også, at de frivillige rekrutteres *"(...) løbende igennem hele året, men vi sætter aktivt ind fra og med lige efter vinterferien."* (Bilag 7: l. 135-136). Madskoler fanger således en anden type frivillige end de andre organisationer og madskoler oplever også nogle andre udfordringer. De frivillige *"(...) vil simpelthen ikke prioritere (...)"* (Bilag 7: l. 346) *"(...) alle mulig andre arrangementer, men vil faktisk helst være fri for det (...)"* (Bilag 7: l. 354). Det betyder også, at Madskoler ikke bruger sociale og faglige arrangementer i forhold til udvikling og fastholdelse, der ligger efter madskoleugen, fordi *"(...) de synes, det er fedt, at det bare er den ene uge."* (Bilag

7: l. 355-356). Madskolers fastholdelseselementerne må derfor placeres i ugen for at kunne lykkes, hvilket er en udfordring for Madskoler.

6.7.2 MOTIVATION

Fælles for de frivillige er, at de ønsker "(...) at give børn en god oplevelse." (Bilag 7: l. 295-296; se også l. 333-335). Samtidig er de frivillige motiverede af at få ansvar og Line siger, at "(...) hvis vi kommer til at sætte for hårde grænser for, hvordan de skal gøre deres ting, så mister de simpelthen motivationen." (Bilag 7: l. 438-439; Se også l. 440-444). De frivillige "(...) bliver altid sådan en lille smule »åh« mandag morgen og tænker »oh, oh, hvad var det nu lige jeg havde tilmeldt mig?« (Bilag 7: l. 448-449), men alligevel er det meget sjældent, at de frivillige har brug for de ansattes hjælp og deres hotline "(...) handler egentlig taget mest om at gøre dem [red. de frivillige] trygge (...)" (Bilag 7: l. 456-457).

Som fastholdelsesmetode bruger Madskoler anerkendelse, fordi det er en måde at motivere de frivillige imens – eller umiddelbart efter – de er frivillige (Bilag 7: l. 372-383). De frivillige "(...) føler det som en stor anerkendelse, når der kommer nogle ud fra organisationen og besøger dem (...)" (Bilag 7: l. 480-481). Men det er især anerkendelsen fra børnenes forældre, der er motiverende for de frivillige og "Det de hellere vil have, det er forældrenes besvarelser [af evalueringen]." (Bilag 7: l. 494). Ifølge Line "(...) betyder [det] rigtig meget for, at de har fået den her gode oplevelse og har lyst til at fortsætte." (Bilag 7: l. 380-381). Motivet er således, at den frivillige føler sig nødvendig som kommer til udtryk i evalueringen "(...) og dét betyder helt vildt meget. Specielt i forhold til fastholdelse." (Bilag 7: l. 379-380). Madskolerne er generelt ikke særlig aktive i forhold til udvikling og fastholdelse af deres frivillige og: "(...) har også bare indset, at vores frivillige de er som regel et helt andet sted i år to" (Bilag 7: l. 390-391).

De frivillige i Madskolerne – som vi har set ved de andre cases – motiveres af fællesskab. Dette kommer til udtryk ved, at Madskoler har svært ved at fastholde de frivillige, da der ikke eksisterer et fællesskab. Madskoler "(...) kunne rigtig godt tænke (...) [sig], at de netop følte den der »ej, det vil vi også være en del af til næste år«." (Bilag 7: l. 389-390). Der er meget få frivillige, der fortsætter deres frivillige engagement efter deres første år, hvilket hænger sammen med, at de

frivillige typisk kommer igen, hvis *"(...) det er de samme folk, der har lyst til at deltage."* (Bilag 7: l. 396-397). De frivillige motiveres således af fællesskab; problemet er blot, at dette fællesskab ikke eksisterer. Madskoler har svært ved at få skabt et fællesskab mellem de frivillige. Om dette siger Line:

"Der er kun de der fire-fem stykker som står ude på den enkelte skole (...). Så bliver vi jo ligesom nødt til at sige, at så må de få det til at fungere. (...) Så det er netop et fællesskab mellem relativt få mennesker (...)" (Bilag 7: l. 402-407).

Madskolerne *"(...) har cirka 90 procent (...) som starter forfra hvert år (...) Så det er en relativ stor udskiftning."* (Bilag 7: l. 55-57). En strategisk og målrettet fastholdelsesindsats ville gøre at de skulle rekruttere en mindre antal nye frivillige hvert år. De frivillige, der er studerende, er – ligesom i de andre cases – svære at motivere, når *"(...) når de måske er færdiguddannede eller de har deres speciale de skal skrive op til sommerferien (...)"* og de kan sjældent fastholdelse selvom organisationens motivation af de frivillige tager udgangspunkt i de frivilliges ønsker. De frivillige har *"(...) simpelthen ikke tid og energi til det."* (Bilag 7: l. 392-393).

6.8 MØDREHJÆLPEN

Mødrehjælpen har udarbejdet beskrivelser, kaldet *personaer*, af deres frivillige. På denne måde kan organisationen arbejde målrettet med rekruttering og fastholdelse, da personaerne kortlægger, hvad de forskellige typer motiveres af (Bilag 8: l. 87-88). Disse frivilligbeskrivelser viser at forskellige frivillige motiveres af forskellige ting og derfor tiltrække af forskellige arbejdsopgaver. Der tages her udgangspunkt i de butiksfriwillige, aktivitetsfrivillige og rådgivningsfrivillige, der udgør den største gruppe af frivillige i Mødrehjælpen.

6.8.1 TILTRÆKNING

I Mødrehjælpen *"(...) arbejder [de] rigtig meget med netværksbaseret rekruttering (...)"* (Bilag 8: l. 219) og her skal man ikke nødvendigvis *"(...) være fuldstændig skarpe på, hvad opgaven består i (...)"* (Bilag 8: l. 308), fordi i netværksbaseret rekruttering *"(...) der skal du vække interessen."* (Bilag 8: l. 321-313). I den netværksbaserede rekruttering er de potentielle nye frivillige i udgangspunktet ikke på udkig efter et frivilligt arbejde og deres interesser skal først vækkes før de kan rekrutteres.

Mødrehjælpen har et ønsket om, at tiltrække flere mænd *"(...) fordi det kan give de familier vi prøver at hjælpe med noget lidt andet..."* (Bilag 8: l. 139-140; Se også l. 151-152), hvilket de forsøger at gøre ved dels at udvikle en strategi for det og dels at sætte *"(...) gang i nogle aktiviteter, der tiltaler mandlige frivillige lidt mere."* (Bilag 8: l. 138-139).

"Ud fra hvad for nogle personaer det er, så kommunikerer vi med forskellige budskaber, der har forskellige motivationsfaktorer for at blive frivillige og de kommunikerer også igennem forskellige platforme." (Bilag 8: l. 198-201).

Dette citat viser at Mødrehjælpen er meget opmærksomme på de forskellige frivillige og hvordan de mest hensigtsmæssigt kan rekrutteres. Der er dog ikke udviklet strategier for fastholdelse og Mødrehjælpen er *"(...) ikke endnu i mål med at arbejde systematisk med at understøtte forskellige former for motivation."* (Bilag 8: l. 290-291). Mødrehjælpen oplever dog ikke *"(...) store problemer med fastholdelse og at frivillige forpligter sig."* (Bilag 8: l. 317). Dette kan hænge sammen med, at den strategiske rekruttering mindsker fejlrekruttering og samtidig er der skabt en kultur for forpligtelses (Bilag 8: l. 316-324).

I Mødrehjælpen er der to typer af frivillige, der arbejder i butikkerne. Den første type er typisk kvinder i alderen 50-70. De arbejder indenfor det sociale område og er socialt anlagt, men har nødvendigvis ikke et stort netværk (Bilag 8a: 2). Denne type *"(...) har brug for en ny social sag at kaste sig over"* (Bilag 8a: 2) og starter deres frivillige arbejde for at søge nye udfordringer, men motiveres også af værdien i det frivillige arbejde, da hun har lyst til at hjælpe andre og gøre noget godt. Den anden type, der arbejder i butikkerne er typisk kvindelige studerende eller nye på arbejdsmarkedet inden for det sociale område. Denne frivillige vil typisk mangle et netværk i området (Bilag 8a: 3). Samtidig er hun enlig forsørger og *"(...) hun er interesseret i butikken pga. tøjet til sit eget barn"* (Bilag 8a: 3). Dette kan siges at være et selvekspressivt motiv.

De aktivitetsfrivillige er en blanding af både mænd og kvinder og kan deles i to typer. Den første er typisk studerende på sundheds- eller socialfaglige uddannelser i alderen 25-35 år (Bilag 8a: 4). Denne type af frivillig starter i Mødrehjælpen, fordi vedkommende *"(...) gerne [vil] have praktiske erfaringer, som støtter op om den teoretiske læring fra studiet [og] (...) et bedre*

CV" (Bilag 8a: 4; Se også Bilag 8: l. 127-131). Dette motiv er selvekspressivt, da vedkommende ønsker at fremme sin karriere gennem læring og erfaringsdannelse. Den anden type af aktivitetsfrivillige er en kvinde eller mand på 35-60 år, der arbejder inden for samfunds-, sundheds- eller socialområdet. Disse frivillige har et større netværk, er selv aktive i lokalmiljøet og optages af politik og sociale sager (Bilag 8a: 5; 6), hvilket kan være anledningen til at arbejde frivilligt, da: *"(...) holdninger (...) omkring social- eller værdipolitik og hans indignation kan være noget af det, der driver ham til at melde sig som frivillig"* (Bilag 8a: 5). Dette viser, at denne type af frivillige motiveres af sagen, som han mener er vigtig. Den frivilliges indgang til Mødrehjælpen kan også være fordi *"(...) hun har stort overskud i hverdagen og trives med at have en fuld kalender"* (Bilag 8a: 6), men samtidigt *"(...) vil [hun] gerne have mere frihed og gøre det, som hun selv synes giver mening"* (Bilag 8a: 6).

Slutteligt findes der to typer af rådgivningsfrivillige. Den første type af frivillige, der sidder i rådgivningen er en livserfaren mand eller kvinde mellem 30-60 år (Bilag 8a: 11). Denne type af frivillig *"Vil gerne have erfaringer, som kan bruges i karriere sammenhænge"* (Bilag 8a: 11). Dette er et selvekspressivt motiv, da vedkommende ønsker at fremme sin karriere og position i samfundet gennem læring og erfaringsdannelse.

Den anden type af rådgivningsfrivillige er typisk en kvindelig eller mandlig studerende i alderen 25-35 (Bilag 8a:12). Indgangsvinklen til det frivillige arbejde er et ønsket om at *"(...) gøre en forskel overfor en målgruppe, som han/hun senere kan komme til at arbejde med"* og vil *"(...) bruge både faglige og menneskelige kompetencer til at hjælpe"* (Bilag 8a: 12).

6.8.2 MOTIVATION

De frivillige i Mødrehjælpen kan overordnet inddeles i to grupper: de yngre og de ældre frivillige. De yngre frivillige motiveres af *"(...) at hjælpe en studierelevant målgruppe"* (Bilag 8a: 4) og dermed få *"(...) praktiske erfaringer, som støtter op om den teoretiske læring fra studiet"* (Bilag 8a: 12). De yngre frivillige motiveres generelt af at få *"(...) et bedre CV"* (Bilag 8a: 12). Disse frivillige er således motiverede i at fremme deres karriere og Morten fortæller, at *"(...) Mødrehjælpen [er] bare et rigtig godt sted at have været, et rigtig godt at vise frem, fordi vi er en kendt organisation for at kunne lave rigtig højt kvalificeret og professionel socialrådgivning"* (Bilag 8: l.

191-131). Disse frivillige motiveres ligeledes af identitet, og ser sig selv som *"(...) social ansvarlig (...)"* og det frivillige arbejde som *"(...) selvrealiserende og opofrende (...)"* (Bilag 8a: 12; Se også s. 3; 4). Identiteten i arbejdet kan være medvirkende til at fastholde de frivillige.

De ældre frivillige motiveres – i henhold til Habermannns motiver – af identitetsdannelse, hvor det er vigtigt at føle sig nødvendig, meningsfuld og det *"(...) skal give mening for slutmodtageren"* (Bilag 8a: 2). Jævnfør Jensen & Tavernier motiveres det ældre segment samtidig af at arbejde med noget, der får dem til at have det bedre med sig selv og motiveres af *"(...) at hun har en vigtig funktion"* (Bilag 8a: 2). Det er motiverende for de ældre frivillige at få mulighed for at vise medfølelse og medmenneskelig forståelse og motiveres *"(...) af at gøre noget og føler, at han får meget ud af at hjælpe"* (Bilag 8a: 5). Ifølge Morten er især de aktivitetsfrivillige *"(...) indigneret over, at man som samfund ikke gør mere for vores udsatte borgere."* (Bilag 8: 751-755). Dette kan være med til at fastholde de frivillige, hvis de føler at deres arbejde skaber en forandring for dem, der hjælpes.

I forhold til de studerende har Mødrehjælpen nogle udfordringer med fastholdelse, fordi *"(...) unge mennesker (...) har en anden måde at indgå i ting på og (...) man bruger det frivillige arbejde til noget andet (...)"* (Bilag 8: l. 354-355; Se også l. 125-127). Dette har de forsøgt at løse ved at have *"(...) nogle aktivitetskoncepter nu her, hvor det skal være kontinuert og hvor relationer skal bygges op over tid (...)"* (Bilag 8: l. 351-352).

6.9 OPSAMLING

Denne delanalyse viste, at langt de fleste frivillige er motiverede af fællesskab, hvilket kan være rigtig vigtigt i forhold til at kunne fastholde de frivillige. Samtidig kan det bruges i rekrutteringsøjemed, idet fællesskabet kan tiltrække personer, der blandt andet søger netværk. Særligt Elsk Aalborg International har succes med at bruge fællesskabet som rekrutterings- og fastholdelsesmetode, mens Madskoler er den organisation, der dårligst formår at bruge det.

Analysen viste også, at især de unge frivillige, der studerer tiltrækkes af læring og erfaringsdannelse og ønsker ofte at forbedre deres CV. Flere organisationer bruger dette til både at rekruttere og fastholde de frivillige. I både Headspace og Børnetelefonen bruger de det at de frivillige motiveres af CV'et målrettet og de lykkes med at fastholde deres frivillige, fordi de

løbende sørger for de frivilliges faglige udvikling. Modsat de unge motiveres de midaldrende og ældre i højere grad af at kunne dele deres erfaring og de ældre, der ikke står over for en lang karriere, er ikke motiverede af at forbedre deres CV.

Generelt kan det siges, at de frivillige kun tiltrækkes af organisationer, hvis værdier og formål er i overensstemmelse med deres egne værdier. Det vigtigste motiv for både rekruttering og fastholdelse er derfor sagen og værdier. Dette ses tydeligt i Foreningen Grønlandske Børn, hvor de frivillige motiveres af det sociale og faglige fællesskab, der drejer sig om foreningens sag.

Selvom det ikke har en afgørende betydning for fastholdelse, er ansvar og ejerskab stadig en måde at motivere de frivillige på. Det lader til at ansvar aldrig vil kunne veje op for et manglende fællesskab eller en "dårlig" sag.

7. SAMMENFATNING

I denne opgave har formålet været, at undersøge, hvordan frivillige organisationer rekrutterer og fastholder frivillige. Dette er gjort ved at undersøges om der er en sammenhæng mellem henholdsvis organisationers struktur og personalepolitik (kapitel 5) og de frivilliges motivation og personalepolitik (kapitel 6). Disse sammenhænge er undersøgt gennem et kvalitativt case-studie med otte organisationer, der helt eller delvist kan betegnes som frivillige organisationer. I dette kapitel samles de pointer, som de to delanalyser fandt for at besvare forskningsspørgsmålet:

Hvad gør frivillige organisationer for at rekruttere og fastholde frivillige?

Analysen viste, at der ikke er noget entydigt svar på, hvordan frivillige organisationer rekrutterer og fastholder frivillige, da organisationernes rekrutterings- og fastholdelsesmetoder er påvirket af organisationernes struktur og de frivilliges motivation. De forskellige frivillige organisationer er meget forskellige i struktur og tiltrækker derfor forskellige mennesker med forskellige motiver. Antagelsen om sammenhængen som vi præsenterede i afsnit 1.2 kan der altså findes belæg for i vores udvalgte cases.

Analysen gav flere interessante fund. For det første viste analysen, at de frivillige organisationer generelt er åbne overfor forskellige typer af mennesker i deres rekruttering, fordi de er interesserede i, at finde de frivillige, der kan øge organisationen effektivitet. For det andet viste analysen, at de frivillige organisationer benytter sig af intern rekruttering, der blandt andet mindsker fejlrekrutteringen og kræver få ressourcer.

Herudover viste analysen, at de frivillige organisationer kan inddeles i to grupper i forhold til deres rekrutteringsmetoder: de store, bureaukratisk strukturerede organisationer og de mindre, fladt strukturerede organisationer. De bureaukratisk strukturerede organisationer har flere ressourcer – både menneskelige og økonomiske – og foretager derfor aktiv, målrettet og systematisk rekruttering. Dette mindsker deres fejlrekruttering. Samtidig bruger de ressourcer på at udvikle deres frivillige, hvilket er med til at øge organisationens effektivitet og fastholdelse af de frivillige. Disse organisationer bruger desuden de frivilliges motivation aktivt i forhold til at fastholde dem og forsøger at understøtte det, de motiveres af.

De mindre, fladt strukturerede organisationer, der har få menneskelige og økonomiske ressourcer rekrutterer mere passivt og løbende efter behov, hvilket skyldes, at der ikke er ressourcer til at lave en strategisk og målrettet rekruttering. Dette kan medføre flere fejlrekrutteringer. Samtidig bruges der typisk ikke ressourcer på at udvikle de frivillige. Ligesom der heller ikke er ressourcer til at understøtte de frivilliges motivationer strategisk og systematisk.

Analysen viste desuden, at de frivillige overvejende motiveres af det samme, hvilket har betydning for især hvordan organisationerne kan fastholde de frivillige. Organisationernes vigtigste tiltræknings- og fastholdelsesmetode er fællesskabet. Hvor fællesskabet ikke eksisterede kunne de frivillige ikke fastholdes. Dog viste analysen, at frivillige i professionelle bureaukratier først og fremmest tiltrækkes og fastholdes af muligheden for faglig læring og udvikling, hvilket hænger sammen med, at de ansættes på baggrund af deres faglige kompetencer.

I forlængelse heraf viste analysen, at særligt de unge motiveres af at udvikle deres faglige kompetencer og er optagede af at forbedre deres CV. Samtidig er de studerende den gruppe, der er sværeste at fastholde, fordi deres livssituation ændres, når de er færdiguddannede. De frivillige organisationer kan ydermere fastholde de frivillige, hvis arbejdet er kontinuert, hvilket skyldes, at der ikke er et naturligt ophør efter en vis periode.

Vi antog, at der er en sammenhæng mellem struktur, motivation og personalepolitik, men vi fandt også, at organisationen formål kan have en betydning for organisationernes personalepolitik. Analysen viste, at frivillige i organisationer med et socialt sigte i højere grad motiveres af organisationen sag og værdier, altså formål, end frivillige i organisationer, der ikke har et socialt sigte.

REFERENCER

- Andersen, L. B., Jacobsen, C. B., Jakobsen, M. L., Pallesen, T., & Serritzlew, S. (2017). *Økonomiske incitamenter i den offentlige sektor* (2. udg.). København: Hans Reitzels Forlag.
- Andersen, L. B., Jakobsen, M. L., Pallesen, T., & Serritzlew, S. (2010). *Økonomiske incitamenter i den offentlige sektor* (1. udg.). Viborg: Via Systime.
- Antoft, R., & Salomonsen, H. H. (2007). Det kvalitative casestudium: introduktion til en forskningsstrategi. I R. Antoft, & H. H. Salomonsen, *Håndværk og horisonter: tradition og nytænkning i kvalitativ metode* (s. 29). Odense: Syddansk Universitetsforlag.
- Bertelsen, J. (16. 1 2015). *b.dk*. Hentet fra Berlingske: <https://www.b.dk/kommentarer/kan-frivillighed-redde-velfaerden>
- Boje, T. P., & Ibsen, B. (2006). *Frivillighed og non-profit i Danmark - Omfang, organisation, økonomi og beskæftigelse*. København: Socialforskningsinstituttet.
- Boje, T. P., Fridberg, T., & Ibsen, B. (2006). *Den frivillige sektor i Danmark - Omfang og betydning*. København: Socialforskningsinstituttet.
- Boll, F. C., Alsted, N. G., & Hald, J. M. (2012). *Frivilligkoordinering - hvorfor og hvordan?* (1. udg.). Forlaget Ankerhus.
- Broen Danmark. (05. 09 2017). *Statusrapport 2016*. Hentet fra Broen Danmark: https://broen-danmark.dk/wp-content/uploads/2013/09/Statusrapport2016_web.pdfhttps://broen-danmark.dk/wp-content/uploads/2013/09/Statusrapport2016_web.pdf
- Broen Aalborg. (05. 09 2017). *broen-danmark.dk*. Hentet fra Broen Aalborg: https://broen-danmark.dk/aalborg/wp-content/uploads/sites/18/2013/09/Broen_Folder.pdf
- Bryman, A. (2012). *Social Research Methods* (4. udg.). New York: Oxford University Press.
- Brænder, M., Harrits, G. S., & Lindekilde, L. (2012). Dybdegående analyse af kvalitativt materiale. I L. B. Andersen, K. M. Hansen, & R. Klemmensen, *Metoder i statskundskab* (s. 211-234). København: Hans Reitzels Forlag.
- Børns Vilkår. (Maj 2015). *Vedtægter*. Hentet fra Børns Vilkår: <https://bornsvilkar.dk/om/vedtaegter>
- Center for frivilligt socialt arbejde. (2011). *Den frivillige sociale indsats - årsrapport 2010*. Socialministeriet.
- Center for frivilligt socialt arbejde. (2013). *Den frivillige sociale indsats - frivilligrapport 2012*. Social- og integrationsministeriet.

- Center for frivilligt socialt arbejde. (2014). *Den frivillige sociale indsats - frivilligrapport 2014*. Social- og indenrigsministeriet.
- Center for frivilligt socialt arbejde. (30. 03 2017). Foreningens vedtægter. Hentet 26. 06 2017 fra Frivillignet.dk: <http://frivillighed.dk/guides/foreningens-vedtaegter>
- de Vaus, D. (2001). *Research Design in Social Research*. London: Sage Publications.
- Elgaard, J. E., Frandsen, J. W., Hagelskjær, A. M., & Smit, H. (2011). *Human Resource Management*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Evers, A. (1995). Part of the welfare mix: the third sector as an intermediate area. *Voluntas* 6(2), 159-182.
- Flyvbjerg, B. (2010). Fem misforståelser om casestudie. I S. Brinkmann, & L. Tanggaard, *Kvalitative metoder* (s. 463-488). København: Hans Reitzels Forlag.
- Forening Grønlandske Børn. (25. 09 2017). *Om os: Historie*. Hentet fra Foreningen Grønlandske Børn: <http://www.fgb.dk/historie/>
- Fridberg, T., & Henriksen, L. S. (2014). Udviklingen i frivilligt arbejde 2004-2012. I T. Fridberg, & L. S. Henriksen, *Udviklingen i frivilligt arbejde 2004-2012* (s. 29-46). København: SFI - Det Nationale Forskningscenter for Velfærd.
- Frivilligcentre & selvhjælp Danmark. (u.d.). Frivilligcentre. Aarhus, Danmark. Hentet 28. 06 2017 fra <https://www.frise.dk/frivilligcentre>
- Frivilligrådet. (2013). *Charter for samspil mellem den frivillige verden og det offentlige*. København: Social- og indenrigsministeriet.
- Habermann, U. (2001). *En postmoderne helgen?: Om motiver til frivillighed*. Socialhögskolan.
- Harrits, G. S., Pedersen, C. S., & Halkier, B. (2016). Indsamling af interviewdata. I L. B. Andersen, K. M. Hansen, & R. Klemmensen (Red.), *Metoder i statskundskab* (2. udg., s. 144-172). Hans Reitzels Forlag.
- Holdt Christensen, P. (2013). *Motivation i organisationer* (1. udg.). Frederiksberg: Samfundslitteratur.
- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2008). *Hvordan organisationer fungerer* (2. udg.). København: Hans Reitzels Forlag.
- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2014). *Hvordan organisationer fungerer*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Jakobsen, M. L. (2012). Kvalitativ analyse: Kodning. I L. B. Andersen, K. M. Hansen, & R. Klemmensen (Red.), *Metoder i statskundskab* (s. 173-187). Hans Reitzels Forlag.

- Jensen, P. H., & De Tavernier, W. (2016). Active ageing: Prospects and pitfalls in the case of voluntarism among Danish seniors. I E. Scabini, & G. Rossi, *L'allungamento della vita: Una risorsa per la famiglia, un'opportunità per la società* (s. 185-205). Interdisciplinary Studies on the Family.
- Knudsen, T. (1985). Dynamik eller politisk kontrol: dilemmaet om den planlæggende forvaltning. *Nordisk administrativt tidsskrift*.
- Larsen, H. H. (2006). *Human Resource Management* (1. udg.). Holte: Forlaget Valumen.
- Magnussen, L., & Hervit, C. (2008). *Personalepolitik* (1. udg.). Grenaa: Center for Offentlig Kompetenceudvikling.
- Ministry of Social Affairs. (2001). *Voluntary social work in Denmark and public policy towards the voluntary sector*. Ministry of Social Affairs.
- Mintzberg, H. (1993). *Structure in Fives*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Nordhaug, O., Larsen, H. H., & Øhrstrøm, B. (2004). *Personaleledelse* (2. udg.). København: Nyt fra Samfundsvidenskaberne.
- Principi, A., Jensen, P. H., & Lamura, G. (2014). *Active Ageing: Voluntary Work by Older People in Europe*. Bristol: Policy Press.
- Regeringen. (2010a). *Danmark 2020*. København: Statsministeriet.
- Regeringen. (2010b). *National civilsamfundsstrategi -en styrket inddragelse af civilsamfundet og frivillige organisationer i den sociale indsats*. København: Socialministeriet.
- Skov Henriksen, L. (1996). *Lokal frivillig organisering i nye omgivelser*. Aalborg: Forlaget ALFUFF.
- Tanggaard, L., & Brinkmann, S. (2010). Interview: Samtalen som forskningsmetode. I S. Brinkmann, & L. Tanggaard (Red.), *Kvalitative metoder* (s. 29-53). København: Hans Reitzels Forlag.
- Yin, R. K. (2009). *Case Study Research* (4. udg.). Sage Publications.
- Yin, R. K. (2011). *Qualitative Research from Start to Finish*. New York: The Guilford Press.

BILAGSLISTE

Bilag 1: Broen Aalborg – Maja

Transskribering af interview med Maja fra Broen Aalborg

Bilag 1a: Broen Danmark – Erik

Transskribering af supplerende interview med Erik fra Broen Danmark

Bilag 2: Børnetelefonen – Marianne

Transskribering af interview med Marianne fra Børnetelefonen, Børns Vilkår

Bilag 3: Café Væxt – Gitte

Transskribering af interview med Gitte fra Café Væxt

Bilag 4: Elsk Aalborg International – Hanna

Transskribering af interview med Hanna fra Elsk Aalborg International

Bilag 4a: Guidelines, Vision og interviewguide

Bilag 5: Foreningen Grønlandske Børn – Jeppe

Transskribering af interview med Jeppe fra Foreningen Grønlandske Børn

Bilag 5a: Frivilligpolitik

Bilag 6: Headspace – Line

Transskribering af interview med Line fra Headspace Aalborg

Bilag 6a: Headspace koncept og tilbud

Bilag 6b: Frivilligpolitik for Headspace Danmark

Bilag 6c: Rekruttering og samarbejde med frivillige

Bilag 7: Madskoler – Line

Transskribering af interview med Line fra Madskoler

Bilag 7a Madskoler – Praktiske informationer og ugeprogram 2016

I uddrag

Bilag 8: Mødrehjælpen – Morten

Transskribering af interview med Morten fra Mødrehjælpen

Bilag 8a: Personabeskrivelser for Mødrehjælpens frivillige

Bilag 9: Interviewguide

Bilag 10: Slutkodeliste