

# Den gode sag og værdier i den civile sektor

- kan kompensere for dårlige arbejdsvilkår og  
arbejds miljø, men er det nok?



## Økologisk Landsforening

*"Det er det der  
med, at man  
ligesom synes,  
det er en vigtig  
sag, det her".*



## DGI

*"Så er fordelene  
passion, P  
vitaminen, at vi er  
mange, der er  
optaget af sagen  
fra hver vores  
placering".*



Thi Merite Le  
Speciale 10. semester 05.08.2020  
Vejleder: Lars Skov Henriksen  
Institut for Sociologi og Socialt arbejde  
Anslag: 167.975

# Summary

The purpose of this thesis is to examine the attraction of employees to the civil sector, as well as what factors can retain the employee or lead to a change of job.

This thesis is a case study of two different cases: DGI and Økologisk Landsforeing. The empirical material is produced by 7-9 job advertisements from the civil, private- and public sectors, 1 expert interview and 11 employee interviews with current and former employees.

The theoretical framework involves two theories. One is the nonprofit public service motivation, which explains the individual's motivation based on doing something good and helps to understand attraction mechanisms. The second theory is person-organization fit or misfit, which is about a match or mismatch between the organization and the employee. The theory illustrates the mechanisms of retention and forgiveness.

The main analytical findings of the thesis are that large organizations in the civil sector with a stable source of income have better working conditions and prerequisites for the employee's working environment than medium and small organizations with unstable sources of income. The thesis concludes that attraction mechanisms in the civil sector are primarily about mission and value, and that is mainly also what maintain the employees. Factors leading to a change of job are: *work pressures and stress, the performance of too many tasks and thus a lack of fulfilment of professional ambition and a value mismatch between, on the one hand, the cause and, on the other hand, growth and the economy.*

<b>1. INTRODUKTION</b>	<b>1</b>
<b>1.1 PROBLEMFOMULERING</b>	<b>2</b>
<b>1.2 HVORDAN SER FELTET UD?</b>	<b>3</b>
1.2.1 KOMPARATIVT MELLEM SEKTORER	3
1.2.2 AT BLIVE TILTRUKKET	5
1.2.3 TO SIDER AF SAMME SAG – AT FASTHOLDES ELLER AT FORLADE ARBEJDSPLADSEN?	7
At forlade arbejdspladsen – hvor ender medarbejderen henne?	8
<b>1.4 AFGRÆSNING AF SPECIALET OG BIDRAG TIL FELTET</b>	<b>8</b>
<b>3. TEORI OVERVEJELSER</b>	<b>9</b>
<b>3.1 PUBLIC SERVICE MOTIVATION (PSM) → NONPROFIT SERVICE MOTIVATION (NPSM)</b>	<b>9</b>
3.1.1 HVILKEN FORM FOR MOTIVATION ER PUBLIC SERVICE MOTIVATION (PSM)?	12
3.1.2 PSMs POSITIVE OG NEGATIVE SIDER	13
<b>3.2 PERSON-ORGANIZATION FIT (P-O FIT)</b>	<b>13</b>
<b>3.3 HVORFOR NPSM OG P-O FIT SAMMEN?</b>	<b>17</b>
<b>4. DESIGN OG METODE</b>	<b>18</b>
<b>4.1 CASESTUDIE ET FORSKNINGSDESIGN</b>	<b>18</b>
4.1.1 CASE BESKRIVELSE	20
<b>4.2 INDHOLDSANALYSE AF JOBOPSLAG</b>	<b>23</b>
<b>4.3 EKSPERTINTERVIEW MED INGERFAIR</b>	<b>24</b>
<b>4.4 VIRTUELLE ENKELTE PERSONINTERVIEW</b>	<b>25</b>
4.4.1 INFORMANTREKRUTTERING	27
<b>4.6 TRANSSKRIBERING</b>	<b>29</b>
<b>4.7 ANALYSESTRATEGI OG KODNING</b>	<b>29</b>
<b>5. ANALYSE</b>	<b>31</b>
<b>5.1 INDLEDENDE ANALYSE</b>	<b>31</b>
<b>5.2 TEMATISK ANALYSE AF INTERVIEWMATERIALET</b>	<b>35</b>
5.2.1 TILTRÆKNING	37
Selve sagen og de dertilhørende værdier	37
<b>Medarbejderens mulighed for at realisere sit værdisæt</b>	39
<b>At gøre en forskel</b>	40
Netværk	41
5.2.2 FORURENING AF IDEALBILLEDET	42
Med salg for øje - skaber det en rollekonflikt?	43
Konsekvenser af økonomisk afhængighed af fondsmidler	44
Whataboutism – passer vi på vores medarbejdere?	49
<b>Arbejdspres medfører stress</b>	51
5.3 FASTHOLDELSE ELLER YDERLIGERE FORURENING AF IDEALBILLEDET?	54
Ledelse	54
Kollegaer	56
Kompetencer – faglig anvendt eller blæksprutte funktion?	58

<b>6. METODISK DISKUSSION</b>	<b>61</b>
<b>7. KONKLUSION, SPECIALETS BIDRAG OG PERSPEKTIVERING</b>	<b>63</b>
<b>LITTERATURLISTE</b>	<b>67</b>
<b>BILAGS OVERSIGT</b>	<b>73</b>
<b>BILAG 1 DANSK MAGISTERFORENINGES UNDERSØGELSE AF ARBEJDSMILJØET I NGO-BRANCHEN 2018</b>	<b>73</b>
<b>BILAG 2 REKRUTTERINGS BREV</b>	<b>73</b>
<b>BILAG 3 SAMTYKKEERKLÆRING TIL ENKELTE PERSONINTERVIEW</b>	<b>73</b>
<b>BILAG 4 INTERVIEWGUIDE FOR NYANSATTE OG ETABLERET MEDARBEJDERE</b>	<b>73</b>
<b>BILAG 5 INTERVIEWGUIDE FOR TIDLIGERE MEDARBEJDERE</b>	<b>73</b>
<b>BILAG 6 JOBANNONCER</b>	<b>73</b>
BILAG 6.1 DANSK FLYGTNINGE HJÆLP	73
BILAG 6.2 DGI	73
BILAG 6.3 KRÆFTENS BEKÆMPELSE	73
BILAG 6.4 MØDREHJÆLPEN	73
BILAG 6.5 RØDE KORS	73
BILAG 6.6 UNGDOMMENS RØDE KORS	73
BILAG 6.7 WIND DANMARK	73
BILAG 6.8 KONCERNSERVICE OG KONCERN IT	73
BILAG 6.9 AARHUS KOMMUNE	73
BILAG 6.10 KØBENHAVNS ERHVERVSAKADEMI	73
BILAG 6.11 HOSPITALSENHEDEN VEST	73
BILAG 6.12 AMAGER OG HVIDOVRE HOSPITAL	73
BILAG 6.13 ODSHERRED KOMMUNE	73
BILAG 6.14 PROFESSIONSHØJSKOLEN UCN	73
BILAG 6.15 DLG	73
BILAG 6.16 PROACTIVE	73
BILAG 6.17 WOLT WENGEL ADVOKATPARTNERSELSKAB	73
BILAG 6.18 METIER	73
BILAG 6.19 RANDERS TEGL A/S	74
BILAG 6.20 SUNDHED DANMARK	74
BILAG 6.21 DELOITTE	74
BILAG 6.22 TRUECOMMERCE DANMARK APS	74
BILAG 6.23 UNIQUE HUMAN CAPITAL	74
<b>BILAG 7 REFERAT AF EKSPERTINTERVIEW</b>	<b>74</b>
<b>BILAG 8 TRANSSKRIBERINGER</b>	<b>74</b>
BILAG 8.1 ULLA	74
BILAG 8.2 KARL	74
BILAG 8.3 MONICA	74
BILAG 8.4 CIRKELINE	74
BILAG 8.5 PERNILLE	74
BILAG 8.6 OLE	74
BILAG 8.7 MADS	74
BILAG 8.8 JOHANNE	74
BILAG 8.9 FREJA	74

BILAG 8.10 INGER	74
BILAG 8.11 TRINE	74
<b>BILAG 9 DGI BUDGET 2020</b>	<b>74</b>
<b>BILAG 10 ØKOLOGISK LANDSFORENING BUDGET 2020</b>	<b>74</b>
<b>BILAG 11 WEBINAR INGERFAIRS OPLÆG</b>	<b>74</b>
<b>BILAG 12 WEBINAR LOUISE DINESENS OPLÆG</b>	<b>74</b>
<b>BILAG 13 LITTERATURSØGNING</b>	<b>74</b>

# 1. Introduktion

Den civile sektor består af lokale foreninger, landsorganisationer, fonde eller selvejende institutioner. Denne sektor tilskrives ofte den rolle i samfundet at kunne udfylde og reagere på organisationens formål eller medlemmernes interesser. Lokale foreninger, organisationer, fonde og selvejende institutioner har nemlig mulighed for at arbejde for et interesseområde eller en partikulær gruppe. Et vilkår for den civile sektor er, at organisationerne er afhængige af donationer, fonde og politiske bevillinger. Dette har den betydning, at mange ansættelser i branchen er projektorienterede og dermed tidsbegrænset (DM a). Det kan føre til en del usikkerheder i ansættelserne. Fra politisk side i Danmark er den civile sektor de seneste år blevet den gyldne løsning til at løfte velfærdsydelser, som staten har udfordringer med eller mangler ressourcer til at løse. Et eksempel på et samfundsproblem den civile sektor anses som vittig aktør til at løse, er ensomhed (Clausen 2020). Den civile sektor er interessant at undersøge, fordi sektoren kan risikere ikke at udfylde sin rolle med at løse samfundsproblemer, hvis usikkerheder i ansættelsen medfører, at det bliver svært at rekruttere og fastholde medarbejdere.

I og med organisationer og foreninger i den civile sektor er med til at løfte samfundsproblemer, og kan målrette deres arbejde til en partikulær gruppe anses sektoren, som et sted hvor det er muligt for medarbejderen at gøre en forskel eller arbejde for en specifik sag. Idet at medarbejderen kan arbejde med noget, vedkommende selv er interesseret i, så kommer medarbejderen ofte med et stort arbejdsengagement. Modsat er den negative effekt af dette, at det kan være svært at vide, hvornår ens arbejdsindsats er nok. Det betyder, at medarbejdere i den civile sektor kan risikere at brænde ud, fordi de investerer for meget tid i deres arbejde. Der er en indikation på, at arbejdet i den civile sektor er præget af problemer med arbejdstid og arbejdspress (Altinget 2017). Et eksempel på dette er Red Barnet, som i 2017 fik et påbud fra Arbejdstilsynet om dårligt arbejdsmiljø. Lektor Elisabeth Naima Mikkelsen har udtalt følgende om Red Barnet: *"I de her typer af organisationer, såsom Red Barnet, der bliver organisationens godgørende sag på en eller anden måde prioriteret over, 'hvordan har vi det, når vi er på arbejde', fordi 'det er så vigtigt at redde de her børn'"* (Altinget 2017). I dette eksempel bliver sagen prioriteret fremfor arbejdsmiljøet. Dette kaldes af Julia Bjerre Hunt for whataboutism (Hunt 2018), her peger man på noget dårligere, end det der sker for en selv. Når arbejdsmiljø tilsidesættes eller nedprioriteres, fordi organisationens sag er vigtigere, kan der være udfordringer med arbejdstid og arbejdspress. Et eksempel på utilfredshed med arbejdsmiljø i den civile sektor er Dansk Magisterforenings (DM) undersøgelse af deres medlemmer med job i den civile

sektor. De fandt, at hver tredje af deres medlemmer med job i den civile sektor oplevede dårligt psykisk arbejdsmiljø, og 77% af dem overvejede at skifte arbejdsplads (Bilag 1 Dansk Magisterforenings undersøgelse af arbejdsmiljøet i NGO-branchen 2018). Denne undersøgelse er på ingen måde repræsentativ for den civile sektor, men det kan være et udtryk for, at der kan være problemer med arbejdsmiljøet i sektoren. Udover, at der kan være problemer med arbejdsmiljøet i den civile sektor, er dette også et sensitivt emne. Det afspejler sig i, at der i 2018 opstod et hemmeligt NGO-netværk kaldt BANGO. BANGO står for at skabe bedre arbejdsmiljø i NGO'er. I 2019 blev det et offentligt medlemsnetværk i DM med fortsat fortrolige medlemsnavne (DM b). Det kan have været nødvendigt at starte et hemmeligt netværk, fordi medarbejderne i den civile sektor ikke følte, at de kunne gå til en tillidsrepræsentant eller deres leder med problemer. Formålet med netværket er at have et trygt rum til erfaringsdeling for at kunne komme på løsningsforslag. Yderligere er formålet at være talerør for den civile sektor og et netværk for ligesindede (Kjeldgaard 2019; DM b).

På trods af overstående udfordringer for den civile sektor, er det stadigvæk en sektor, som tiltrækker arbejdskraft. Til jobopslag er der mange ansøgere om buddet, og Julias eksempel vedrørende whataboutism illustrerer, at der er mange ansøgere på trods af en tendens til dårligt arbejdsmiljø. Hun skriver: *"det kan godt være, at du er træt af dine arbejdsvilkår, men der er 450 andre, som gerne vil have dit job"* (Hunt 2018). Det kan tyde på, at det ikke er en udfordring at finde en ny kandidat, hvis en medarbejder vælger at forlade sin arbejdsplads. Konsulenthuset Ballisager har udarbejdet en kandidatanalyse for den danske arbejdsstyrke, hvor de tre hyppigste årsager til, hvorfor man skiftede job sidst er: *utilfredshed med chefen, mulighed for bedre løn og kørte sur i kedelige opgaver*. De tre hyppigste faktorer for, hvad en medarbejder ønsker, når de søger job er: *gode kollegaer, god løn og en god chef* (Ballisager 2019: 14, 19). Det kan antages, at de samme årsager findes i den civile sektor, idet Ballisagers undersøgelse er repræsentativ for hele den danske arbejdsstyrke.

På nuværende tidspunkt er der meget fokus på dårligt arbejdsmiljø i den civile sektor, og det har vakt en nysgerrighed i mig om, hvad der kan gøre, at medarbejdere har lyst til at arbejde og blive i sektoren. Dette leder til nedestående problemformulering.

## 1.1 Problemformulering

*Hvad tiltrækker medarbejdere til den civile sektor, og er der faktorer, som fastholder, eller medfører at medarbejderen forlader sektoren?*

Problemformuleringen er todelt og indeholder to fænomener. Det ene fænomen er tiltrækning, som handler om, hvad der gør, at medarbejdere søger et arbejde i den civile sektor. På den anden side handler det andet fænomen om enten fastholdelse eller at forlade sektoren.

## 1.2 Hvordan ser feltet ud?

I det følgende afsnit har jeg valgt at inddele artiklerne, som inddrages fra eksisterende litteratur om medarbejderes motivation i den civile sektor i tre temaer, som dækker over: *komparativt mellem forskellige sektorer, tiltrækning og fastholdelse*. Det jeg inddrager fra eksisterende litteratur anvendes ikke nødvendigvis kun til at belyse et af temaerne, og derfor kan der være referencer, som går på tværs af de tematikker, jeg har valgt at inddele den eksisterende litteratur i.

### 1.2.1 Komparativt mellem sektorer

I dette afsnit præsenteres forskelligheder og ligheder mellem den civile-, offentlige- og private sektor for at tydeliggøre, at den civile sektor kan betragtes som en særskilt sektor, der har egne værdier og logikker.

Idealtypisk findes der tre adskilte sektorer med særegne logikker: *markedet, staten og civilsamfundet*. Markedet karakteriseres ved at være orienteret mod profit og er styret af udbud og efterspørgsel. Civilsamfundet karakteriseres som nonprofit, hvor normer og værdier er omdrejningspunktet, og penge og profit skal gå til sagen. Værdierne og normerne i civilsamfundet handler bl.a. om demokrati, samarbejde, tolerance og tillid. Yderligere er der staten, som karakteriseres ved en juridisk tankegang, og her handler det om værdier som retfærdighed og social lighed. Borgerne har rettigheder og skal følge nogle regler (Lee 2016:297-298).

En grundlæggende sektoriel forskel handler om, hvorvidt medarbejderen er motiveret af ydre faktorer såsom løn og bonusser eller indre faktorer såsom arbejdet i sig selv, meningsfyldt arbejde eller ønsket om at hjælpe andre. Antagelsen er, at medarbejdere i den private sektor er mere motiveret af løn, hvorimod offentlige ansatte og medarbejdere i den civile sektor er mere motiveret af et meningsfyldt arbejde og at hjælpe andre (Miller-Stevens, Taylor og Morris 2015:2426; Lewis og Frank i Lee 2016:297). Nogle studier indikerer, at medarbejdere i civilsamfundet er villige til at ofre økonomiske



incitamenter til gengæld for muligheden for at gøre en forskel og bidrage til løsninger (Wisberg og Dent 2016:309; Benz 2005:174). Der er dog også studier, som viser det omvendte, at økonomiske incitamenter medfører, at medarbejdere går fra den civile til den private eller offentlige sektor (Kang et al. 2015:657). Yderligere fund er, at medarbejdere i den civile sektor er mere engageret i deres arbejde, når de har passende økonomiske fordele og compensation samt jobsikkerhed (Park et al. 20018:17). I den eksisterende litteratur er der ikke konsensus om, hvorvidt økonomien har en væsentlig betydning for medarbejdere i den civile sektor. De forskellige fund kan skyldes, at nogle betingelser er nødvendige, mens andre er tilstrækkelige for medarbejderen. Ud fra eksisterende litteratur kommer jeg frem til, at under betingelsen af at økonomiske fordele og jobsikkerhed er opfyldt, så er medarbejdere i den civile sektor motiveret af at gøre en forskel og bidrage til løsninger. Et studie viser f.eks., at de to højeste værdier, der vægtes for alle tre sektorer, når man søger et arbejde, er indkomst og jobsikkerhed (Jaskyte 2016:191).

Der er forskel mellem de tre sektors værdier, da de idealtypisk har forskellige værdisæt. Men nogle studier finder, at de offentlige værdier også er fremherskende i den civile sektor, samt at der er sammenhæng mellem den offentlige og den civile sektors værdier (Miller-Stevens, Taylor og Morris 2015:2436, 2441; Jaskyte 2016:191). Et studie fandt en stor lighed mellem værdierne for NGO-ledere og offentlige ledere. De 4 højest rangeret værdier hos dem begge er: integritet, tillid, ansvarlighed og effektivitet (Miller-Stevens, Taylor og Morris 2015:2439). Den eneste forskel er, at NGO-ledere rangerede altruisme, generøsitet og velgørenhed højere i betydning for deres organisation end offentlige ledere. En anden lighed mellem den offentlige og civile sektor er, at de begge leverer offentlige goder og services til borgerne (Lee 2016:297). Undersøgelserne er primært udført i en amerikansk kontekst, hvor organisationer i det civile samfund er andre typer end i en dansk kontekst. I USA er det i større grad den civile sektor, der leverer services og offentlige goder til den almene borger, hvormed grænserne for den offentlige- og civile sektor kan være udvisket. Yderligere indgår f.eks. museer, biblioteker og universiteter i civilsamfundet i USA. Det er anderledes i Danmark, hvor det er den offentlige sektor, som sørger for offentlige ydelser og services til borgeren, og biblioteker, museer samt universiteter er offentlige institutioner i Danmark. Det kan forventes, at der i Danmark findes sektor forskelle mellem den offentlige- og civile sektor. Såsom at den civile sektor har til formål at arbejde for organisationens konkrete sag, mens staten er tilstede for at betjene borgerne. Den civile sektor beskrives idealtypisk som en sektor, der er mission drevet eller orienteret mod en specifik sag. Det kan f.eks. være udsatte børn, miljøet eller hjemløse. Det der bl.a. muliggør, at

organisationer i sektoren kan være partikulære skyldes, at de i klassisk forstand opstår på baggrund af en mangel eller et ønske i samfundet, som staten eller markedet ikke dækker eller kan dække. Den civile sektor er forskellig fra staten, fordi den har mulighed for at fokusere på minoriteter, da sektoren ikke skal omfavne bredt (Smith og Grønbjerg 2006:224).

Et perspektiv på at den civile- og den offentlige sektor adskiller sig, er medarbejdernes syn på arbejdet. Medarbejdere i den civile sektor opfatter at have mere autonomi, intenst arbejde og jobsikkerhed end medarbejdere i den private- eller offentlige sektor (Ruuskanen, Selander og Anttila 2016:531-532). Det er endda på trods af de mange tidmæssige kontrakter, som medarbejdere har i den civile sektor. Kontekstmæssigt er undersøgelsen lavet i en finsk kontekst, og det kan være, at der findes forskelle mellem medarbejdere i de tre sektorer, fordi medarbejdere i nordiske lande arbejder på et arbejdsmarked, som er mere reguleret sammenlignet med USA. Det betyder, at der er kollektive reguleringer f.eks. igennem overenskomster, som sikrer kollektive rettigheder. I den private sektor er det ikke alle arbejdspladser, der har en overenskomst. Der kan dermed være større konkurrence med løn i den private sektor end i den civile og offentlige sektor, og det kan være med til at gøre, at medarbejderen i den civile sektor føler, at de har en større jobsikkerhed. Yderligere kan organisationens størrelse have betydning for, hvorvidt medarbejderen føler sig sikker med sit job. En større organisation har som regel flere faste midler og funding. Det kan have indflydelse på, at økonomien er stabil, og dermed er medarbejderne i større grad ansat i fuldtidsstillinger, og der kan være færre tidsbegrænset og projektansættelser.

Specialets fokus er ikke på sektorielle forskelle. Den offentlige eller private sektor vil dog blive inddraget, i den kontekst hvor det er meningsfyldt, som et komparativt element til den civile sektor. Ud fra eksisterende litteratur kan der anskues idealtypiske forskelle mellem den offentlige, den civile og den private sektor.

## 1.2.2 At blive tiltrukket

En påstand i frivilligheds litteraturen er, at den civile sektor er tiltrækkende, fordi arbejdet er meningsfuldt, idet medarbejderen kan hjælpe og gøre en forskel for en specifik gruppe. Yderligere virker arbejdet i sektoren tiltrækkende, fordi den enkelte kan identificere sig med og dele organisationens værdier (Cortis, Hilferty og Chan 2011:280; Selander 2014:1392; Weisberg og Dent 2016:306; Jaskyte 2016:185).

En fremherskerende forståelse af tiltrækningskraften ved den civile sektor er, at medarbejdere motiveres af indre motiver fremfor ydre motiver. Det kan være meningsfuldt arbejde og arbejdet i sig selv (Weisberg og Dent 2016:306). Med hensyn til indre motiver viser studier, at medarbejdere selvselekteres ind i den civile sektor, fordi de ønsker at gøre en forskel og opnå større arbejdstilfredshed (Cortis, Hilferty og Chan 2011:283-284; Benz 2005:174). Det at gøre en forskel i forhold til tiltrækning og fastholdelse undersøger forskningstraditionen public service motivation. Leonard Bright (2016:416) finder, at PSM er signifikant højere hos dem, der foretrækker den civile sektor, sammenlignet med dem der foretrækker den offentlige sektor. Resultatet kan skyldes selve begrebet PSM, og måden det måles på. For i konceptualiseringen af PSM, er der fokus på altruisme, som nogle studier mener er en iboende del af den civile sektor. En anden indflydelse på resultatet kan være, at der i USA er et negativt billede af offentlige organisationer, hvormed medarbejdere hellere søger til den civile sektor for at gøre en forskel (Bright 2016:417). Det er relevant at være opmærksom på, at konteksten igen har en stor betydning, idet det ikke er sikkert, at resultaterne direkte kan appliceres til en dansk kontekst. I Danmark har den offentlige sektor en anden rolle end i USA, da Danmark har en velfærdsstat, som leverer offentlige ydelser. I USA leveres offentlige ydelser i modsætning til Danmark i højere grad af en stor civil sektor. I modsætning til dette finder andre studier, at det ikke nødvendigvis er indre motivation, som tiltrækker medarbejdere til den civile sektor. Maitreesh Ghatak og Hannes Mueller (2011:99) finder, at medarbejdere altid vil vælge den private sektor fremfor den civile sektor, idet lønnen i den civile sektor er lavere. Det indikerer, at den civile sektor ikke kan konkurrere med den offentlige- eller private sektor om lønniveauet. En anden undersøgelse som også vægter ydre motivation handler om, at medarbejdere, der søger et job, vægter to arbejdsværdier højest, som er: jobsikkerhed og en god indkomst (Jaskyte 2016:191). Undersøgelsen er en amerikansk kontekst, hvor der er store lønforskelle og mange lavindkomstgrupper. I Danmark er lønforskellene ikke nær så store som i USA, idet arbejdsmarkedet i Danmark er reguleret på en anden måde, f.eks. er der overenskomster, som kan være med til at skabe jobsikkerhed og sikre medarbejdere en god løn. Yderligere beskattes en del af danskernes indkomst, som bl.a. anvendes til offentlige ydelser, såsom gratis lægehjælp. I en dansk kontekst findes der dermed ikke belæg for, at jobsikkerhed og en god indkomst er de væsentligste faktorer for individets tiltrækning til et job i den civile sektor.

I Danmark er der i den eksisterende litteratur et hul i forskningen, idet der ikke findes forskning, som adresserer, hvilke faktorer der tiltrækker den enkelte til et job i den civile sektor. Ud fra eksisterende litteratur kan det forventes, at tiltrækningsmekanismer er: *arbejdet er meningsfyldt, arbejdet gør en forskel, man kan arbejde for en specifik sag eller gruppe, og man kan identificere sig med organisationens værdier.*

### 1.2.3 To sider af samme sag – at fastholdes eller at forlade arbejdspladsen?

Flere studier finder at fastholdelse handler om: *tro på missionen og ønske om at hjælpe mennesker, tilfredshed med organisationen og kollegaerne, tilfredshed med ens arbejde, mulighed for personlig og professionel udvikling, at være glad eller nyde ens arbejde, det er et kald fra gud, og at man arbejder hen imod et formål* (Brown og Yoshioka 2003:13; Selander og Ruuskanen 2016:92-93; Renard og Snelgar 2016:8). I en dansk kontekst er et kald fra gud ikke nødvendigvis relevant, da det ikke er alle organisationer i den civile sektor, som kræver en specifik religion. Et kald fra gud er dermed ikke en faktor, som inddrages i specialet. Der er yderligere studier, som har undersøgt, hvad der mindsker lysten til at forlade sin arbejdsplads eller er motiverende for individet. Faktorerne er: *indre motivation, engagement i arbejdet, meningsfyldt arbejde, mulighed for at præstere, fleksibilitet og sammenhæng mellem organisationens og medarbejderens værdier* (Renard og Snelgar 2017:187; Weisberg og Dent 2016:306; Selander og Ruuskanen 2016:92). Undersøgelserne viser tilsammen, at der både er indre og ydre faktorer, som har betydning for fastholdelse af medarbejderen.

Om at forlade arbejdspladsen finder flere studier, at medarbejderen i den civile sektor forlader arbejdspladsen på grund af: *manglende personlig og faglig udvikling, at have andre karriereplaner eller allerede have et andet job, at lønnen/kompensationen ikke var tilfredsstillende, for meget arbejde, overdrevet bureaukratiske krav, dårlig ledelse, organisationen afspejler ikke missionen, dårlige arbejdsforhold, manglende anerkendelse, job usikkerhed og usikker finansiering* (Brown og Yoshioka 2003:6, 13; Peters 2002:2; Renard og Snelgar 2016:7-8; Mutambara og Mutambara 2012:328; Cortis, Hilferty og Chan 2011:284-285, 291; Benz 2005:156). Det betyder, at et jobskifte både kan ske på grund af indre eller ydre faktorer.

Alder er også en faktor, som har indflydelse på udskiftning af medarbejderstaben, idet yngre medarbejdere er mere villige til at ændre deres arbejdsplads end ældre medarbejdere (Selander og Ruuskanen 2016:90; Kang et al. 2015:651). Det kan skyldes, at yngre medarbejdere ikke har fundet

deres plads på arbejdsmarkedet endnu. En anden forklaring kan være, at én arbejdsplads såsom en lille organisation kan være springbræt til en 'forfremmelse' andetsteds (Ban et al. i Word og Carpenter 2013:323). Yderligere kan ansættelsesforhold have betydning, idet nogle studier finder, at fuldtidsansatte udtrykker stærkere intentioner om at blive på sin arbejdsplads end deltidsansatte, og deltidsansatte skifter i højere grad arbejdsplads end fuldtidsansatte (Brown og Yoshioka 2003:11; Kang et al. 2015:658).

På baggrund af eksisterende litteratur om fastholdelse eller at forlade sin arbejdsplads i den civile sektor vil der i empiriindsamlingen være fokus på faktorerne: overensstemmelse eller uoverensstemmelse af værdier, udvikling, kollegaer, sag, arbejdet i sig selv, andet job eller andre karriereplaner, arbejdspress, anerkendelse, bureaukrati, ledere og finansiering.

### At forlade arbejdspladsen – hvor ender medarbejderen henne?

Nogle studier finder, at en ny arbejdsplads oftest er en anden NGO eller i den offentlige sektor, og det er kun få, der finder nyt arbejde i den private sektor (Peters 2002:2; Renard og Snelgar 2016:8). Dette er ikke overraskende, da det handler om, hvor individets kompetencer kan bruges, og hvilke stillinger og opgaver de kan overføres til. Et studie i en koreansk kontekst finder, at medarbejdere med mange kompetencer, eller som er mere interesseret i løn har en tendens til skifte fra den civile sektor til andre sektorer (Kang et al. 2015:657). På den anden side er der et studie, som adskiller sig fra eksisterende litteratur, fordi den viser, at løn tilfredshed ikke har signifikant betydning for, at medarbejderen bliver på sin arbejdsplads (Selander og Ruuskanen 2016:92). Forskellen på undersøgelsesresultater kan skyldes landenes kontekst. Undersøgelsen som finder, at løn tilfredshed ikke har betydning for at blive på arbejdspladsen er i en finsk kontekst. I Finland er der ligesom i Danmark mere lige indkomstfordelinger og høje skatter. Det høje niveau af skat kan derfor være med til at mindske økonomiske incitamenters betydning for at blive eller skifte arbejdsplads. På baggrund af dette forventes det ikke, at løn tilfredshed har en afgørende betydning for at forlade arbejdspladsen i den civile sektor.

## 1.4 Afgræsning af specialet og bidrag til feltet

I gennemgangen af eksisterende litteratur er det tydeligt, at der er et videns hul i en dansk kontekst på området om tiltrækning, fastholdelse og jobskifte i den civile sektor, idet der endnu ikke er udarbejdet nogen studier i en dansk kontekst. Det på trods af, at der de seneste år har været et øget

fokus på dårligt arbejdsmiljø i den civile sektor. Jeg vil med specialet forsøge at bidrage til videnshullet ved at undersøge medarbejderes grunde for tiltrækning og fastholdelse. Det afgrænses til medarbejdere i den civile sektor specifikt i organisationer eller foreninger. Det betyder dermed, at jeg ikke beskæftiger mig med medarbejdere i fonde eller selvejende institutioner.

Ud over afgrænsningen så drager jeg fra eksisterende litteratur to antagelser:

- 1) Medarbejdere tiltrækkes til den civile sektor på grund af sagen, idet den civile sektor er sags- og værdiorienteret.
- 2) Et manglende match mellem medarbejderens behov eller værdier og organisationens behov eller værdier har betydning for, at medarbejderen vil eller forlader sin arbejdsplads. Medarbejdere forlader nemlig deres arbejdsplads, hvis deres behov ikke kan opfyldes af organisationen, f.eks. at de ikke er tilfredse med muligheden for personlig eller faglig udvikling. På den anden side kan medarbejdere også forlade arbejdspladsen, fordi den sag de brænder for ikke stemmer overens med organisationen. Det kan f.eks. være, at medarbejderen ligger vægt på at kunne gøre en forskel i sit arbejde, men det ikke kan lade sig gøre i praksis i organisationen.

## 3. Teori overvejelser

De teoretiske overvejelser, der bliver præsenteret i dette afsnit, udspringer af inspiration fra eksisterende litteratur, hvor tiltrækning og fastholdelse bl.a. handler om at gøre en forskel, og at individets værdier matcher organisationens værdier.

### 3.1 Public Service Motivation (PSM) → Nonprofit service motivation (NPSM)

En grundlæggende påstand som flere studier har påvist er, at der er unikke motiver blandt offentlige ansatte, som er forskellige fra private ansattes motiver (Perry, Hondeghem og Wise 2010:681). Public service motivation litteraturen er domineret af amerikansk litteratur (Perry, Hondeghem og Wise 2010:681; Steijn 2008:13). Studierne fokuserer på forskellen mellem offentlige og private medarbejderes motivation, og der er dermed begrænset studier om PSM og valget mellem den

offentlige- og den civile sektor (Ballart og Rico 2018:405). Det er dermed aktuelt at argumentere for, hvorfor og hvilke aspekter af PSM, der er relevante i forhold til den civile sektor i en dansk kontekst.

Der findes mange forskellige definitioner af PSM, som hver især afgrænser sig til specifikke aspekter (Perry, Hondeghem og Wise 2010:682; Homberg og Costello 2019:3). De har dog alle det tilfælles, at PSM er orienteret mod andre (Homberg og Costello 2019:3). I specialet anvendes der en bred definition af PSM: *"an individual's orientation to delivering service to people with the purpose of doing good for others and society"* (Perry og Hondeghem i Homberg og Costello 2019:3). Denne definition anvendes, fordi PSM betragtes til ikke nødvendigvis at være knyttet til den offentlige sektor men kan være relevant i alle sektorer (Kjeldsen og Jacobsen 2012:913). Med hensyn til 'doing good for others and society' i definitionen er der på forhånd ikke defineret, hvad doing good betyder. Yderligere er others ikke afgrænset til et individ, en gruppe eller et samfund. Det er dermed frit for den enkelte selv at definere, hvad doing good betyder, og hvem others indebærer.

PSM er et multidimensionalt begreb og kan inddeles i tre særskilte analytiske kategorier, som er normbaseret, rationelle og affektive motiver (Ballart og Rico 2018:404; Perry og Wise i Homberg og Costello 2019:14). Disse tre motiver afspejler forskellige typer af behov, som individet føler en trang til at få dækket. Normbaseret motiver er handlinger, som bestræber sig på at være i overensstemmelse med normerne. Affektive motiver er drevet af følelsesmæssige reaktioner til forskellige kontekster, og handler om at empatifølelsen motiverer individet til handling. Rationelle motiver er handlinger, som er baseret på nyttemaksimering. Handlingen motiveres af samfundsgevinster (Perry og Wise i Homberg og Costello 2019:14).

Selvom PSM er udarbejdet i den amerikanske litteratur om den offentlige sektor, er der også amerikanske litteratur, som argumenterer for, at PSM er relevant i en civil sektors kontekst, fordi den civile sektor i lige så høj grad leverer offentlige goder og services, som den offentlige sektor gør i USA (Word og Carpenter 2013:318; Ballart og Rico 2018:405). Dette er dog anderledes i Danmark, da services og serviceydelser her er eller delvis er finansieret af staten såsom sundhedsvæsen, uddannelsessystemet og social omsorg til borgeren, mens den civile sektor ikke nødvendigvis sørger for disse services. I Danmark aktualiseres PSM i den civile sektor på baggrund af, at den civile sektor og den offentlige sektor ligner hinanden på arbejdsopgaver med hensyn til at kunne levere services. Angående fokus på services, finder Anne Mette Kjeldsen og Christian Bøtcher Jacobsen (2012:917)

i en dansk kontekst, at PSM ikke er et særlig stærkt begreb til at forklare individets valg af, hvilken sektor ens arbejde med services er i, men derimod er bedre til at forklare individets beslutning til at arbejde med services. Begrebet kan altså forklare individets valg om villigheden til at arbejde med services, men ikke valget om at ville arbejde med services specifikt i den offentlige sektor. Et andet studie som kan aktualisere PSM i den civile sektor i en dansk kontekst er Xavier Ballart og Guillem Rico. De (2018:414) finder i en europæisk kontekst, at et generelt højt niveau af PSM forøger præferencen for et job i den civile- fremfor den offentlige sektor. Der er dog forskel ved de forskellige PSM-motiver. Præferencen for et job i den offentlige- fremfor den civile sektor øges nemlig, hvis individet scorer højt på offentlige værdier, mens præferencen for den civile- øges fremfor den offentlige sektor, hvis individet scorer højt på selvpofrelse og medfølelse (Ballart og Rico 2018:415). Denne forskel er relevant at være opmærksom på, da medfølelse handler om direkte kontakt med en afgrænset målgruppe, som er muligt i den civile sektor, fordi medarbejderen har mulighed for at arbejde for en specifik sag og målgruppe. Det er ikke nødvendigvis gældende i det offentlige, da man som medarbejder skal ramme en bredere målgruppe, som er borgere i Danmark, og hvor lovgivningen regulerer, hvem der har ret til services.

Nogle studier har beskæftiget sig med PSM i en civil sektor kontekst og forsøgt at operationalisere normbaseret, rationelle og affektive motiver, så det er meningsfyldt i den civile sektor (Word og Carpenter 2013:319; Ballart og Rico 2018:406). PSM i en civil sektor kontekst kan kaldes for nonprofit public service motivation (NPSM), hvilket anvendes i resten af specialet. På nogle punkter ligner studierne hinanden og på andre adskiller de sig. De adskiller sig fra hinanden med hensyn til rationelle motiver. Jessica Word og Heather Carpenter (2013:319) inddrager ikke rationelle motiver, der hos dem operationaliseres til individets tiltrækning til politiske beslutninger. Deres begrundelse er, at de fleste ansatte i den civile sektor ikke deltager i politiske beslutninger. På den anden side operationaliserer Xavier Ballart og Guillem Rico (2018:406) rationelle motiver til tiltrækning til offentlig deltagelse. I stedet for at indfange politik og beslutningstagning, indfanger deres operationalisering involvering i samfundet, som hjælper andre og aktivt bidrag til det fælles gode (Ballart og Rico 2018:408). Specialet gør brug af Ballarts og Ricos operationalisering af rationelle motiver, hvor motivationen er offentlig deltagelse. Et eksempel kan være at man som medarbejder i den civile sektor er med til at planlægge en demonstration eller underskriftindsamling for at implementere en ny lov eller ændre en gammel lov.



Det studierne har tilfælles er, at de begge operationaliserer normative- og affektive motiver ens. Normative motiver operationaliseres til motiver, der er værdibaseret. Det kan enten være forpligtelse til offentlige værdier eller samfundet, og kan med andre ord kaldes samfundssind, idet fokus er på at gøre en forskel for samfundet som en helhed. Denne operationalisering adskiller sig fra andre ved kun at inkludere de offentlige værdier, som individet vil opnå med sine handlinger (Ballart og Rico 2018:406). I den civile sektor kan eksempler på offentlige værdier være generøsitet, velgørenhed eller altruisme jf. *1.3.1 komparativt mellem sektorer*. Affektive motiver operationaliseres til medfølelse og selvopofrelse. Medfølelse handler om at være bekymret om andre mennesker og at føle empati for deres situation. Et eksempel kan være at medarbejderen føler empati for hjemløse og vil gøre en forskel for dem. På den anden side handler selvopofrelse om, at individet vægter samfundsmæssige goder før individuelle interesser og er mere tilbøjelig til at afstå fra materielle belønninger. Det betyder, at medarbejderen motiveres af at tilsidesætte sine egne behov for at hjælpe målgruppen og samfundet (Word og Carpenter 2013:319; Lee og Jeong i Ballart og Rico 2018:410).

Med ovenstående operationalisering og eksisterende litteratur om PSM kan det forventes, at der findes forskelle mellem ansatte i den offentlige- og civile sektor i en dansk kontekst. I Danmark har den offentlige sektor en anden legitimitet og historisk kontekst end i USA. Staten og det offentlige sikrer i Danmark velfærd, social lighed og leverer services til borgerne, hvor det i USA i større grad er den civile sektor. I USA handler tiltrækningen til den civile sektor derimod, om at den enkelte anser at kunne hjælpe andre og bidrage til lokalsamfundet i den civile sektor, og den har stor prestige i en amerikansk kontekst sammenlignet med den offentlige sektor (Word og Carpenter 2013:319).

### 3.1.1 Hvilken form for motivation er Public Service Motivation (PSM)?

En måde at opdele motivation på er ekstrinsisk og intrinsisk motivation. Ekstrinsisk motivation er når individet motiveres: *fordi man skal, er overtalt til at handle, vil undgå straf eller vil opnå en belønning*. Motivationen stammer altså udelukkende fra individets udefrakommende faktorer og er selvcentreret såsom individets miljø. Herimod drejer intrinsisk motivation om at gøre noget på grund af aktiviteten i sig selv eller bare at have lyst til at udføre aktiviteten (Kjeldsen 2012:25; Ryan og Deci i Word og Carpenter 2013:317). Tidligere studier indenfor PSM-litteraturen har anset PSM, som en form for intrinsisk motivation, da det blev udviklet som modvægt til selvorienteret motivation såsom løn, jobmuligheder og anerkendelse (Kjeldsen 2012:26; Homberg og Costello 2019:18).

Denne anskuelse er dog en forsimpning af PSM. I nogle studier af PSM argumenteres det i stedet, at det både kan være intrinsisk og ekstrinsisk. PSM kan anskues at være ekstrinsisk, idet motivationen stammer fra udefrakommende faktorer, såsom at gøre noget for andres eller samfundets fordel, samtidigt er handlingen et resultat af individets indre ønske, og dermed kan det betragtes at være intrinsisk (Kjelsen 2012:26; Homberg og Costello 2019:19, 21). PSM forsøger at forklare individets motivation ud fra ønsket om at gøre noget godt, og dermed inddrager konceptet ikke andre aspekter såsom løn, karriere, kollegaer eller prestige. Det er dermed ikke muligt med konceptet at kunne undersøge, hvordan forskellige motiver såsom løn, gode kollegaer, prestige påvirker valget af specifikke sektorer.

### 3.1.2 PSMs positive og negative sider

Litteraturen om PSM har ofte fokuseret på den positive side af konceptet og knyttet det til f.eks. jobtilfredshed og individets ydeevne (Homberg og Costello 2019:3). Bram Steijn (2008:25) finder, at medarbejdere, som kan udføre deres PSM behov på arbejdspladsen i den civile sektor, har større tilbøjelighed til at blive på arbejdspladsen og større jobtilfredshed. PSM er dog ikke kun forbundet med positive faktorer men er også forbundet med forøget stress og udbrændthed, som potentielt kan forøge fravær fra jobbet (Jensen, Andersen og Holten 2019:488). Det kan ske, hvis medarbejdere ofrer sig for meget for at gøre noget godt. Ulrich Thy Jensen, Lotte Bøgh Andersen og Ann-Louise Holten finder i en dansk kontekst, at medarbejdere med høj PSM er mere tilbøjelige til at gå på arbejde, selvom de føler sig syge, hvilket forøger sandsynligheden for efterfølgende at være fraværende fra ens job grundet sygdom. De (Jensen, Andersen og Holten 2019:502) mener, at det skyldes, at medarbejder med høj PSM forpligter sig for meget og selvopofrelse på bekostning af ens helbred.

På baggrund af ovenstående er jeg opmærksom på, at PSM ikke kun har en positiv side, men der er også en negativ side forbundet med konceptet. Konceptet anvendes dermed til både at kunne forklare positive aspekter af at arbejde i den civile sektor men også de negative aspekter.

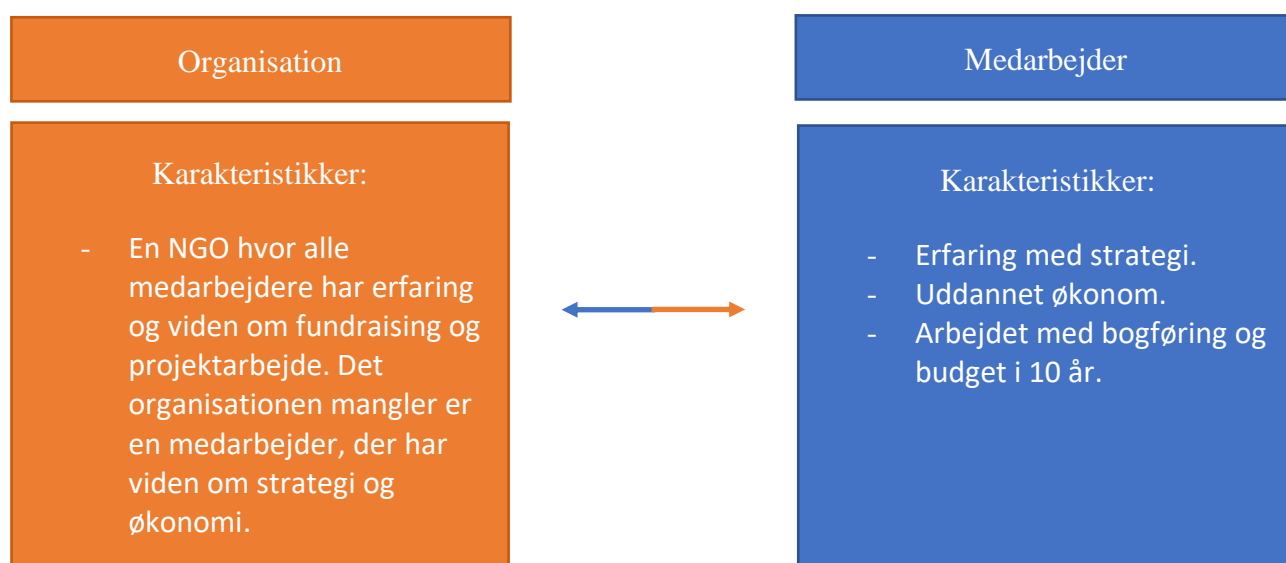
## 3.2 Person-organization fit (P-O fit)

Person-organization fit handler om, hvor forenelige folk er med den organisation, som de arbejder i (Kristof 1996:1). Tidligere studier har påvist, at ved at forøge P-O fit, så forøges jobtilfredshed, og medarbejderens hensigt til at forlade arbejdspladsen formindskes (Wheeler et al. 2007:203). Formålet

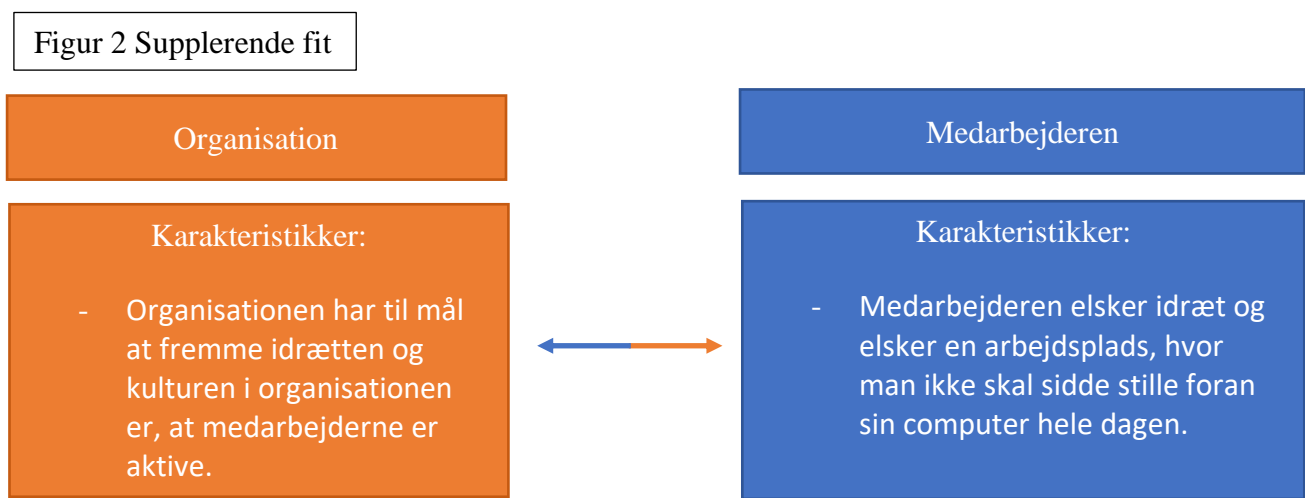
med at inddrage P-O fit er at opnå en forståelse for, hvorfor medarbejderen bliver på sin arbejdsplads. Jeg anvender følgende definition af P-O fit: *”the compability between people and organizations that occurs when: (a) at least one entity provides what the other needs, or (b) they share similar fundamental characteristics, or (c) both”* (Kristof 1996:4-5). Denne definition indebærer, at P-O fit kan ansues ud fra både et komplementært og et supplerende perspektiv, fremfor at de to perspektiver er gensidig udelukkende, som de fleste studier ellers arbejder med (Wheeler et al. 2005:268). Det er relevant at inddrage begge perspektiver af P-O fit, fordi hvert perspektiv operationaliseres til forskellige aspekter, og disse er relevante for, hvorfor medarbejderen bliver eller forlader sin organisation.

Komplementær fit opstår, når en persons karakteristikker skaber en helhed, eller tilføjer noget der mangler i et miljø (Kristof 1996:3). En organisation kan tilbyde finansielle, fysisk og psykologiske ressourcer samt muligheder til medarbejderen, og på den anden side kan medarbejderen søge efter disse ting hos en organisation. Organisationen kan efterspørge viden, kompetencer, evner, tid, indsats, engagement og erfaring hos en medarbejder, mens en medarbejder kan tilbyde en organisation nogle af de ting (Kristof 1996:5). Komplementær fit kan operationaliseres til opfyldelse af behov (Wheeler et al. 2005:269). Det kan være, når der er et match mellem individets præferencer eller behov og organisationens systemer, struktur eller klima (Kristof 1996:5-6). Klima referer til om miljøet f.eks. er team baseret, og at individuelle præstationer belønnes kollektivt. Det centrale er, at individet vil være tilfreds med sit arbejde, hvis vedkommendes behov er opfyldt af miljøet. Figur 1 eksemplificer et komplementært fit.

Figur 1 Komplementær fit



Supplerende fit handler ikke om at skabe en helhed, eller tilføje noget der mangler, men det er, når en medarbejder supplerer eller besidder karakteristikker, som ligner andre individers karakteristikker i et miljø. Karakteristikkene for organisationen kan være kultur, værdier, mål og normer, mens det for medarbejderen er personlighed, værdier, mål, og holdninger (Kristof 1996:3-4). Supplerende fit kan operationaliseres til værdi overensstemmelse, hvor der er et fit, når medarbejderens og organisationens værdier stemmer overens med hinanden (Wheeler et al. 2005:269; Kristof 1996:5). Figur 2 viser et eksempel på et supplerende fit.

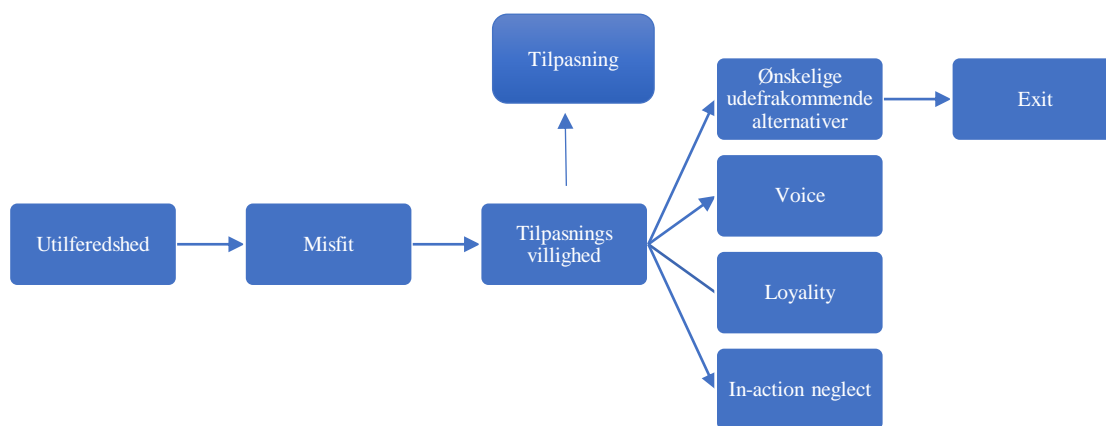


Komplementær- og supplerende fit er relevant at overveje, fordi alle organisationer har brug for specialister med særlige kompetencer eller karakteristika, men det er også nødvendigt at have en organisation som helhed. P-O fit kan anskues som en proces, hvor medarbejderens ønsker til organisationen skal matche organisationens ønsker til medarbejderen.

P-O fit er et begreb, der kan forklare hvorfor medarbejderen bliver i organisationen, men for at forstå hvorfor nogle medarbejder forlader sin arbejdsplads eller overvejer det, så er det nødvendigt at forstå P-O *misfit*. P-O misfit opstår, når der ikke er et match hos medarbejderen og organisationen, det kan være i forhold til hver parts ønsker eller selve miljøet. Under medarbejderens karriere i en organisation kan der opstå eller være forskellige faktorer, som medfører, at medarbejderen oplever et misfit. De faktorer der kan have indflydelse på, at medarbejderen oplever misfit er organisatoriske forandringer og individets ændrede prioriteter i livet (Wheeler et al. 2005:288). Når medarbejderen oplever misfit, gennemgår vedkommende en beslutningsproces. Denne beslutningsproces er illustreret i figur 3. Figuren er udarbejdet med inspiration fra Wheeler et al. (2005:287) beslutningsproces, når der opstår misfit samt Michael J. Withey og William H. Cooper (1989:523)

*exit, voice, loyalty og neglect* model om medarbejderens måder at reagere på, når vedkommende oplever utilfredshed i sin organisation.

Figur 3 Beslutningsproces ved misfit



I en beslutningsproces når medarbejderen er utilfreds med noget i organisationen, og vedkommende oplever misfit, er det første, der vil ske, at medarbejderen vurderer, hvad vedkommende skal og er villig til at ændre ift. miljøets krav, begrænsninger og muligheder for at kunne passe ind i miljøet. Er medarbejderen villig til at tilpasse sig, så laver medarbejderen ændringer for at passe ind (Wheeler et al. 2005:289). Hvis medarbejderen ikke er villig til at tilpasse sig, så er der fire måder at handle på. Det der er anderledes i denne model er, at udefrakommende alternativer ikke den eneste mulighed, hvis medarbejderen ikke er villig til at tilpasse sig, hvilket adskiller sig fra Wheeler et al.'s beslutningsproces. Begrundelsen for dette valg skyldes, at medarbejderen nødvendigvis ikke tænker over, hvorvidt udefrakommende alternativer er ønskelige eller ej, før de vælger en måde at reagere på, hvis de ikke er villig til at tilpasse sig. Det antages dog, at hvis der eksisterer ønskelige udefrakommende alternativer såsom et godt jobmarked med tilgængelige jobmuligheder, og medarbejderen har eftertragtet eller omsættelige kompetencer, så vil medarbejderen vælge *exit*, der operationaliseres til, *når en medarbejder forlader sin arbejdsplads, fordi de har fundet et andet job eller oplever, at der er andre jobmuligheder på arbejdsmarkedet for dem* (Withey og Cooper 1989:521, Wheeler et al. 2007:212). Medarbejderen kan vælge at reagere på utilfredshed i organisationen udover *exit*, f.eks. fordi vedkommende har økonomiske forpligtelser, eller at der er lavkonjunktur i samfundet og dermed færre jobmuligheder (Wheeler et al. 2005:291). Når medarbejderen reagerer med *voice*, handler det at enhver aktivitet, som medarbejderen udfører, har til formål at forbedre situationen på arbejdet og udtrykke vedkommendes utilfredshed. Det operationaliseres til at handle om: *at arbejde med andre til at forbedre situationen, opfordre til diskussion om problemerne,*

*foreslå nye måder at gøre ting på, foreslå forbedringer og at handle på problemet, tale med ledelsen om utilfredsheden eller andre autoriteter.* Det er nødvendigt at være opmærksom på, at der kan være konsekvenser for medarbejderen ved voice, f.eks. forsinket eller ingen adgang til ønskede forhold såsom en lønforhøjelse (Withey og Cooper 1989:535-536; Wheeler et al. 2005:292-293). Vælger medarbejderen at reagere med *loyalty*, bliver vedkommende og aktivt støtter op om organisationen. Det operationaliseres til: *at medarbejderen arbejder hårdt for at få arbejdet gjort, aktivt promover organisationens arbejde, gør noget ekstra når organisationen har brug for det og gør ting udover sin pligtfølelse, selvom ingen har spurgt* (Withey og Cooper 1989:535-537). En anden måde at reagere på er *in-action neglect*, hvor medarbejdere er passive og mister interesse i deres arbejde samt deres indsats på arbejdet mindskes, når de er utilfredse. Yderligere vælger medarbejderen ikke at udtrykke de nye organisatoriske værdier eller udføre nye procedurer og opgaver (Wheeler et al. 2005:292). *In-action neglect* kan komme til udtryk ved: *at medarbejderen ikke bruger kræfter på sine relationer på arbejdet, gør en mindre indsats på arbejdet, fokuser sin opmærksomhed på interesser, som ikke er arbejdsrelateret, gør ingenting for sin arbejdssituation eller lader det hele falde fra hinanden* (Rusbult i Withey og Cooper 289:521-522). Der kan være forskellige grunde til, at medarbejderen vælger at reagere på utilfredshed og misfit med voice, loyalty eller neglect. Wheeler et al. (2007:214) finder, at medarbejdere bliver i organisation trods utilfredshed og misfit, fordi de ikke mener, at der er bedre jobmuligheder på arbejdsmarkedet.

### 3.3 Hvorfor NPSM og P-O fit sammen?

Flere studier med NPSM har haft fokus på forholdet mellem NPSM og forskellige outcome variabler, f.eks. at det er mindre sandsynligt, at medarbejder med højt niveau af NPSM forlader deres job, eller at der er en positiv sammenhæng mellem NPSM og organisatorisk forpligtelse (Crewson i Steijn 2008:13; Naff og Crum i Steijn 2008:13-14). Dette kan relateres til person-organizational fit, hvor fit mellem individet og organisationen fører til outcome variabler såsom jobtilfredshed, mens misfit fører til negative effekter.

Bram Steijn (2008:17) mener, at PSM fit kan betragtes som en specifik form for person-organization fit, fordi PSM oftest betragtes, som havende en specifik betydning for offentlige ansatte. I specialet antages det ikke, at PSM er knyttet til en specifik sektor jf. afsnit 3.1, og derfor anses PSM ikke som en specifik form af P-O fit. I stedet er jeg inspireret af Steijn og forsøger at koble NPSM og P-O fit sammen men uden at anse PSM, som en specifik type af P-O fit. Tidligere nævnt om NPSM, er det

sådan, at medarbejdere der scorer generelt højt på NPSM eller højt på medfølelse og selvopofrelse har større sandsynlighed for at arbejde i den civile sektor end den offentlige sektor. Hvorimod medarbejdere, der scorer højt på offentlige værdier, har større sandsynlighed for at vælge den offentlige sektor fremfor den civile sektor. P-O fit kan bidrage til at forklare denne forskel. Ud fra et P-O fit perspektiv kan præferencen for den civile sektor hos medarbejdere med generel høj PSM eller højt niveau af medfølelse og selvopofrelse skyldes et fit med enten værdierne i den civile sektor, hvad organisationerne efterspørger, eller hvad organisationer kan tilbyde medarbejderen. NPSM og P-O fit anvendes altså til at supplere hinanden.

## 4. Design og metode

Dette kapital starter med specialets forskningsdesign, casestudiet. Herefter handler det om de metoder, der anvendes i specialet. På baggrund af et ønske om at opnå indsigt i organisationer og foreningers fremstilling og medarbejders egne oplevelser samt meninger, er der valgt en metodetriangulering af kvalitative metoder, som er indholdsanalyse, ekspertinterview og enkelte personinterview med brug af vignette scenarier. I første interview erfarede jeg, at det ikke var nødvendigt med vignetter, og derfor blev de ikke inddraget i de efterfølgende interview. På baggrund af dette, indgår der ikke et afsnit om vignetter i design og metodeafsnittet.

### 4.1 Casestudie et forskningsdesign

Casestudiedesign anvendes, fordi det er nødvendigt at undersøge tiltrækning og fastholdelse eller et jobskifte i den civile sektor i sin kontekst for at opnå viden om genstandsfeltet. Casestudier er netop gode til at studere et fænomen i dybden i den sociale kontekst, det udspiller sig i (Yin i Antoft og Salomonsen 2012:32; Yin 2018:15).

Analyseenheden er det fænomen, man studerer, og det kan være et individ, en gruppe, organisationer, en begivenhed eller en beslutning (de Vaus 2001:220; Yin 2018:29). Idet genstandsfeltet er tiltrækning, fastholdelse og at forlade den civile sektor, er casen organisationer. Valget af cases tages strategisk på baggrund af eksisterende litteratur fra afsnit 1.3 *Hvordan ser feltet ud*, da der er nogle karkersikker, som er tilknyttet den civile sektor. Udvælgelseskriterierne er vigtige, fordi de er med til at afgrænse casen og tydeliggøre hvilke organisationer, der kan indgå som analyseenhed (Yin 2018:30).

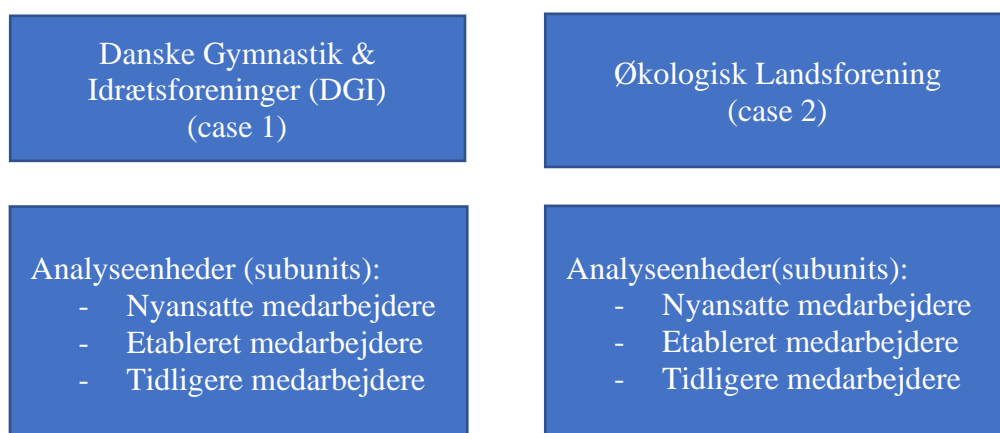
Udvælgelseskriterierne for casene er:

- Sags orienteret, at organisationen arbejder for en mission, gruppe eller et specifikt interesseområde.
- Værdibåret, at der er nogle specifikke værdier tilknyttet organisationen.
- Formålsstyret, at det økonomiske grundlag anvendes til et almennyttigt eller velgørende formål og ikke er profitmaksimerende.
- Ansatte, det betyder, at organisationen skal have medarbejdere, som er betalte og enten ansat fuldtid eller deltid.

Med ovenstående udvælgelseskriterier er det foreninger og organisationer i den civile sektor, som kan indgå som cases. Det betyder, at selvejende institutioner og fonde ikke indgår i case udvælgelsen. Eksempler på typer af selvejende institutioner kan være højskoler, friskoler, børnehaver, vuggestuer, mens eksempler på fonde kan være Egmont fonden eller Carlsbergfondet. Yderligere kan socialøkonomiske virksomheder, der driver erhverv med formål at fremme sociale og samfundsgavnige formål, ikke indgå som cases. Grunden til dette skyldes, at de ikke har en generalforsamling som øverste myndighed.

I specialet anvendes der et multiple case design, hvor to cases indgår.

Figur 4 Visualisering af multiple embedded case design.



Som visualiseret i figur 4 er analyseenhederne i casene embedded. Det betyder, at casene består af forskellige komponenter (Yin 2018:60; de Vaus 2001:220). De tre grupper af medarbejdere (subunits) er inddelt på baggrund af genstandsfeltet. Grupperne er inddelt, i et forsøg på at opnå så stor en



variation som muligt om tiltrækning, fastholdelse og at forlade den civile sektor. Medarbejdernes oplevelser og meninger kan blive talt om i nuet, fortiden altså at skulle genkalde sig situationen eller fremtiden at forestille sig noget.

Nyansatte medarbejdere er valgt primært for at opnå indsigt i tiltrækning. Det antages, at det er nemmest for dem at genkalde, hvad der tiltrak dem til organisationen end etableret- og tidligere medarbejdere. Selvom medarbejdergrupperne er inddelt for hovedsageligt at få indsigt i en del af problemformuleringen, anses kategorierne ikke som gensidigt udelukkende kategorier. Det forventes også, at nyansatte har holdninger og meninger om deres fastholdelse i organisationen. Nyansatte medarbejdere afgrænses til max 2 års anciennitet i organisationen, hvilket er en praktisk afgrænsning, fordi det kan være, der ikke er mange nyansatte med max 1 års anciennitet i en lille organisation. I interviewene erfarer jeg, at i case 2 Økologisk Landsforening var der stor udskiftning blandt medarbejderne. Modsat var der i case 1 DGI, medarbejdere som havde haft to forskellige ansættelsesperioder i organisationen. Jeg har valgt at kategorisere medarbejdere med flere ansættelsesperioder i samme organisation ud fra deres nuværende ansættelse periode for nyansatte og etableret medarbejdere og sidste ansættelsesperiode for tidligere medarbejdere.

De etableret medarbejdere afgrænses til over 2 års anciennitet i organisationen. Det primære formål er at få indblik i fastholdelse, fordi det forventes, at det er det, informanterne oplever i deres situation. Det er dog stadigvæk muligt at få indsigt i tiltrækning til organisationen hos disse medarbejdere. For at få indblik i dette forsøges det at spørge retrospektivt ind til emnet. Her er det relevant at være opmærksom på, at genkaldelsen af deres tiltrækning kan være påvirket af deres nuværende situation i organisationen. Den sidste gruppe medarbejdere er tidligere medarbejdere, det er dem, som har forladt deres organisation og enten har fundet andet arbejde, er jobsøgende, på barsel eller sygemeldte. Det interessante er at få dem til at huske tilbage på, hvad der tiltrak dem til deres tidligere arbejdsplads, og hvorfor de valgte at forlade den. De tre medarbejdergrupper giver indblik i tiltrækning og fastholdelse fra forskellige perspektiver, hvilket er med til at øge variationen i empirien. Det giver forskellige dele af genstandsfeltet, som kan stykkes sammen til en helhed.

#### 4.1.1 Case beskrivelse

I følgende afsnit bliver case 1 DGI og case 2 Økologisk Landsforening præsenteret. Organisationerne er udvalgt, fordi de størrelsesmæssigt og økonomisk er forskellig, samt at de repræsenterer hver sit område af den civile sektor.

### **Case 1 DGI**

DGI er en organisation, der kan karakteriseres som en landsorganisation. Organisationen er national, men har 14 DGI-landsdelsforeninger. Medlemmerne i DGI består af idrætsforeninger (DGI's organisering). Organisationen operer under folkeoplysningslovens rammer, hvor foreninger modtager økonomisk støtte, som organisationen selv forvalter uden indblanding.

#### **Strategi**

Strategisk arbejder DGI sammen med DIF om en vision, der hedder 25-50-75 i projektet *Bevæg dig for livet*, med målsætninger for år 2025, 2050 og 2075. DGI's mål er at styrke idrætsforeningers position om danskernes tid og opmærksomhed, prioritere indsats og ydelser for idrætsforeninger, styrke idrætsdeltagelsen i Danmark samt arbejde for, at idrætsforeningerne bidrager til aktivt medborgerskab (DGI's strategi).

#### **Mission**

DGI har som mission at engagere flest mulige i idrætten, og organisationens kerneopgave er at styrke og støtte arbejde, som skaber flere aktive medlemmer og frivillige (DGI's strategi). Værdimæssigt arbejder DGI med to synspunkter: et humanistisk menneskesyn og demokratisk medleven. Humanistisk menneskesyn handler om respekt for den

### **Case 2 Økologisk Landsforening**

Økologisk Landsforening vedtog i 2019 at gå fra brancheorganisation som arbejder for økologiske landmænds interesser i landbruget til en interesseorganisation, der arbejder for økologien og bæredygtig omstilling (Brandt 2020). Organisationen består af 900 landmænd, 200 virksomheder, 120 køkkener og 2000 forbrugere som medlemmer (Okologi om os).

#### **Strategi**

Strategisk har Økologisk Landsforening to hovedområder. Den ene handler om at øge organisationens kendskabsgrad og øge fokus på værdiskabelse for deres 4 medlemsgrupper: landmænd, virksomheder, køkkener og forbrugere. Det andet hovedområde handler om at styrke foreningens økonomi ved at oprette nye kommercielle forretningsområder og professionalisere driften (Okologi om os).

#### **Mission**

Økologisk Landsforening har som mission at bane vejen for mere og bedre økologi med nye løsninger, samarbejde og markant interessevaretagelse. Formålet er at få folk, virksomheder, institutioner og lignende til at handle økologisk, så det kommer til gavn og glæde for mennesker, dyr og jorden (Bilag 10 Økologisk Landsforening budget 2020).

enkeltes frihed til at udvikle sig i ansvarlighed, mens demokratisk medleven drejer sig om dialog, rummelighed og åbenhed (DGI's værdier).

### Økonomi

DGI's hovedindtægt er fra udlodningsmidlerne, og ellers har DGI indtægter fra idrætsaktiviteter, fonde og sponsorer (DGI). I DGI's budget fra 2020 er hovedindtægten fra Danske Spil på 288.427, mens indtægter fra f.eks. idræt og motion er på 16.513 (Bilag 10 DGI Budget 2020). Det er altså tydeligt, at DGI modtager en stor sum penge fra udlodningsmidlerne, og det kan antages, at organisationen har et stabilt økonomisk udgangspunkt.

Organisationens værdier bygger på fire økologiske principper: sundhedsprincippet, økologiprincippet, retfærdighedsprincippet og forsigtighedsprincippet. Alle fire omhandler økologi på forskellige måder (Okologi.dk).

### Økonomi

Økologisk Landsforenings hovedindtægt er igennem aktivitetstilskud for projekter, som er på 46.353.855 kr. Deres indtægter er yderligere på kontingenter, som er på 5.266 og salg af tjenesteydelser på 10.059 i 2019 (Bilag 10 Økologisk Landsforening Budget 2019).

Ud fra ovenstående kan det tydes, at der er forskelle på DGI og Økologisk Landsforening. Det er med disse forskelle i mente, at casene er udvalgt strategisk. DGI er en stor organisation og større end Økologisk Landsforening, som jeg betragter som en mellemstor organisation i den civile sektor. På medarbejder fronten er der i DGI (datacvr) på landsplan i 2019 ansat omkring 500 medarbejdere, mens Økologisk Landsforening (Okologi om os) i 2020 har cirka 50 medarbejdere. Det væsentlige ved de to cases er, at de er fra to forskellige områder af den civile sektor, henholdsvis idrætten og det bæredygtige område. Ud fra et indblik i DGI's og Økologisk Landsforenings budget og økonomi kan det konkluderes, at de to cases adskiller sig fra hinanden økonomisk. DGI er et eksempel på en case med en stabil finansiering, idet organisationen har en hovedindtægt, der er sikret årligt gennem tipsmidlerne. Herimod er Økologisk Landsforening et eksempel på en case med usikker økonomisk finansiering, idet organisationen hovedsageligt lever på projektindtægter. Projektindtægterne er afhængige af den politiske interesse og situation i Danmark samt fondenes støtteområder. Det

betyder, at de økonomiske midler i organisationen kan variere år til år. Det kan have haft betydning for, at Økologisk Landsforening går fra en brancheorganisation for Økologisk Landmænd til en interesseorganisation om økologi og bæredygtighed, som bl.a. skal arbejde på nye forretningsområder som kan være indtægtskilder. I og med at den økonomiske indtægtskilde er forskellig i de to organisationer, kan det antages, at der er forskellige ansættelsesforhold, vilkår og faktorer på spil i forhold til medarbejdernes tiltrækning, fastholdelse eller grunde til at forlade organisationen. Men på trods af casenes forskelle, så har de det tilfælles, at de er bygget på medlemsmodellen, altså at medlemmer betaler et kontingent for at være en del af organisationen, og dermed er det en fast indtægtskilde for organisationen.

## 4.2 Indholdsanalyse af jobopslag

Indholdsanalysen af jobopslag har til formål at få indblik i, hvordan organisationerne fremstiller sig selv og gør sig attraktiv for medarbejderen. Organisationernes fremstilling sættes i relation til, hvordan den civile sektor idealtypisk fremstilles.

I specialet gøres der brug af tidligere jobopslag fra den online jobportal jobindex.dk. Det foregik ved at gå ind under 'jobannoncer' og herefter 'jobannoncearkiv'. Først udførte jeg en sporadisk søgning i 'virksomhedskategorien' efter de NGO'er, som jeg kendte og kunne huske. Formålet med dette var at undersøge, om der var ligheder eller mønstre i jobopslagene. Det blev til: WWF Verdensnaturfond, Røde Kors, Unicef, Ungdommens Røde Kors, Red barnet, Red barnet ungdom, Dansk folkehjælp, Folkekirkens nødhjælp, Kræftens bekæmpelse og Mødrehjælpen. Jeg læste 10 jobannoncer for at undersøge, om der var et mønster i dem. Det tyede på, at NGO'erne fokuserede på værdier i jobannoncerne. På baggrund af min sporadiske søgning forsøgte jeg at lave en systematisk søgning. Den systematiske søgning foregik ved, at jeg i kategorien 'søg efter job' søgte efter titlen 'konsulent'. Denne titel blev valgt med inspiration fra Dansk magisterforenings top fem over stillingsbetegnelser af deres medlemmers stillingsbetegnelse i den civile sektor. Konsulent indgår i tre af de top fem stillingsbetegnelser, som DM har med i sin top fem (DM c). Udover at søge efter titlen konsulent, blev kategorien 'område' afgrænset til 'Danmark'. Yderligere blev kategorien 'arkiv datainterval' sat til 8.01.2020 – 8.03.2020, det betød, at annoncer ældre eller nyere ikke indgik i søgningen. Disse søgekriterier medførte, at der var 207 resultater, som blev kigget igennem på overskrifter og virksomheder. I overskriften skulle konsulent indgå, for at jobannoncen blev læst, herefter blev der udvalgt 9 annoncer for private, offentlige og nonprofit virksomheder. Jeg endte dog kun med 7

jobannoncer for nonprofit og offentlige virksomheder, idet der blev sorterede annoncer fra, som var fra samme virksomhed, da jeg ikke var opmærksom på det ved udvælgelsen.

### 4.3 Ekspertinterview med Ingerfair

Der blev afholdt et ekspertinterview med Marie Baad Holdt fra Ingerfair. Et ekspertinterview er med ledere eller eksperter indenfor et område eller emne, som kan bidrage med deres ekspertise indenfor et specifikt område (Kvale og Brinkmann 2015:2001). Jeg kontaktede Marie, fordi Ingerfair er i gang med en spørgeskemaundersøgelse om psykosocialt arbejdsmiljø. Denne undersøgelse er ikke færdig og har endnu ingen resultater.

Interviewet foregik over Zoom via et videoopkald. Formålet var at få erfaring og indsigt fra Ingerfairs indledende interview om psykosocialt arbejdsmiljø i den civile sektor. Der blev sendt følgende spørgsmål på mail til Marie, da hun bad om at blive forberedt:

- Hvad møder I, når I skal tale om arbejdsmiljø?
- Hvilke fordomme eller forestillinger har i stødt på i jeres arbejde om arbejdsmiljø?
- Har du nogle tips til at få skabt et fortroligt og trygt rum til interviewet?

Interviewet er hverken optaget eller transskriberet, men der er lavet et referat af interviewet, som kan findes i Bilag 7 Referat af ekspertinterview De vigtigste erfaringer fra interviewet præsenteres i dette afsnit. De har sammen med eksisterende forskning og teori dannet rammen for interviewguiden for de enkelte personinterviews med medarbejdere fra DGI og Økologisk Landsforening.

Marie lagde vægt på, at den civile sektor er karakteriseret ved ikke at være lønførende, da medarbejdere ikke kan forvente at få samme løn i den civile sektor som i det private eller offentlige. Noget andet som fremhævede er, at den civile sektor er forskellig, idet den er inddelt i områder, som økonomisk kan adskille sig væsentlig fra hinanden. Områdernes vilkår kan have en betydning for arbejdsmiljø, her kom hun med det sociale område og idrætsområdet som eksempel. Det sociale område har en mere ustabil økonomi, og medarbejdere er ofte ansat på projekter, som stopper efter et vist antal år. Maries pointe var, at projektansættelser gør medarbejdere usikre, og medarbejdere ønsker næsten altid at forlænge projektet, også selvom det måske ikke er nødvendigt, fordi det for

medarbejdere mere handler om at beholde sit arbejde end gøre sig selv overflødig (Bilag 7 Referat af ekspertinterview).

En pointe Marie fremhævede fra interview med ledere og brancheorganisationer i den civile sektor er, at de lagde vægt på, at medarbejdere i sektoren skal være en særlig type. Det skal være medarbejdere, som kan trives i usikkerheder og uvished især pga. de mange projektansættelser, der findes i sektoren. Yderligere blev der lagt vægt på, at branchen tiltrækker mange medarbejdere, og til én stilling kan der være ca. 200-300 ansøgere. Men på grund af at den civile sektor ikke kan være lønførende, sker der ifølge Marie ofte det, at nyuddannede bliver ansat fremfor erfarne medarbejdere. Det har den konsekvens, at medarbejdere vil yde deres ypperste og ikke ved, hvornår de skal sige fra, hvilket kan medføre, at de brænder ud. Med hensyn til arbejdsmiljø lagde Marie vægt på, at det vigtigste er italesættelsen af arbejdsmiljø. Hun fortalte, at erfaringen er, at de NGO'er, som italesætter arbejdsmiljø, har bedre arbejdsmiljø end NGO'er, hvor det ikke er tilfældet. (Bilag 7 Referat af ekspertinterview).

## 4.4 Virtuelle enkelte personinterview

I specialet anvendes enkelte personinterview til at få indsigt i den enkeltes erfaringer og meninger om tiltrækning og fastholdelse, idet et interview giver adgang til menneskers oplevelser i hverdagslivet (Tanggaard & Brinkmann 2015:31).

Interviewene udføres ved brug af Skype eller Microsoft teams, hvor synkron kommunikation er mulig med videoopkald, opkald, tekst eller en kombination af de tre (Lo Iacono, Symonds og Brown 2016:2; Hanna og Mwale 2017:259). Synkron kommunikation betyder, at interviewer og informanten interagerer med hinanden i real tid. Opkald skal i denne sammenhæng forstås ligesom et telefonopkald, hvor det kun er med lyd. I udgangspunktet bliver alle interview udført med video og lyd, men informanterne får muligheden for vælge et opkald fremfor videoopkald, hvis de ønsker det. Muligheden for at vælge mellem Skype eller Microsoft teams er for, at informanten kan vælge deres foretrukne online kommunikations værktøj, hvormed informanten er i sine vante omgivelser. Der er virksomheder, som bruger Zoom, det er dog fravalgt i specialet som et tilbud til informanterne, fordi programmet koster penge, og gratisversionen begrænser videoopkald til max 40 minutter. En af mine informanter foreslog Google Hangout i stedet for Skype eller Microsoft teams, hvilket jeg valgte at gøre brug af. Erfaringen undervejs var, at det var svært at navigere i de forskellige

kommunikationsprogrammer, fordi der var forskellige indstillinger til f.eks. optagning via programmet, hvilket resulterede i udfordringer med optagelse af interviewene, hvor mit interview med Ole ikke blev optaget. Et andet eksempel på en udfordring var, at jeg opdagede, at Skype og Skype business ikke er samme program, og jeg havde ikke adgang til Skype Business. Yderligere gjorde min adgang på Microsoft team som studerende det ikke muligt at indkalde til møder, så jeg kunne først sende mine informanter et link til videoopkaldet et par minutter før interviewet eller dele et link til et team til dem på forhånd. Til link brugte jeg hjemmesiden tinyurl.com for at forkorte et langt link og personliggøre dem. På trods af de tekniske udfordringer var fordelen ved at bruge informanternes foretrukne medie, at det skabte et fortroligt og trygt rum for informanterne, idet de kunne gøre brug af et medie, som de var vant til.

Tre af informanterne valgte et opkald fremfor videoopkald, den ene begrundede det i, at det var mærkeligt at tale sammen med video. Den anden kunne ikke få video til at virke, mens den tredje fravalgte video, fordi informanten ville udenfor under interviewet. Min erfaring var, at det klart var en fordel med video, idet der i en samtale uden video manglende en visuel interaktion mellem informanten og interviewer. Det betyder, at det ikke er muligt at kunne aflæse informantens kropssprog, og derfor er det nødvendigt at være opmærksom på tonelejet (Hanna og Mwale 2017:260). Yderligere er det uden video ikke muligt for at vide, om informanten læser mails eller andet undervejs, som kan være forstyrrende. På den anden side er en fordel ved, at informanten kan vælge video fra, at vedkommende kan føle sig mere anonym. En af mine informanter, Cirkeline, var meget skeptisk omkring mine spørgsmål i interviewsituationen og havde fravalgt video, fordi hun ville sidde udenfor og nyde vejret under interviewet. I debriefingen fortæller Cirkeline følgende: *"Nej, men jeg er lidt nysgerrig på dine mange spørgsmål, om organisations opbygning. Jeg havde forestillet mig, at jeg fik nogle spørgsmål der talte ind i motivations teori. [...] Jeg var bare nysgerrig på det. Jeg har fået lov til at sige, det jeg gerne ville sige. Så på den måde er jeg sgu tilfreds"* (Bilag 8.4 Cirkeline:15). Jeg fandt ud af i debriefingen, at Cirkeline var skeptisk, fordi hun selv havde erfaring med motivations litteratur og derfor følte sig som ekspert på området og havde en forventning om specifikke typer af spørgsmål, som ikke stemte overens med dem, jeg stillede undervejs i interviewet. Men jeg vurderer dog stadigvæk ud fra interviewsituationen, at Cirkeline var i tvivl og skeptisk om min agenda som interviewer, idet hun undervejs ofte stillede spørgsmål til, hvad jeg mente eller spurgte ind til min hensigt med spørgsmålet. Det tolker jeg som et udtryk for en bekymring over, hvad jeg som interviewer leder efter med mine spørgsmål. Et eksempel var, da jeg spurgte Cirkeline,

hvordan hun oplevede sine møder med foreningerne, som hun arbejder med, hvor hun svarede: *"Hvad spørger du til, når du siger, hvad oplever jeg?"* (Bilag 8.4 Cirkeline:3). Min opfattelse under interviewet er, at Cirkeline var skeptisk om min agenda som interviewer, og at hun følte, at hun havde en anden position i interviewsituationen måske endda ekspert indenfor motivationsforskning.

En af fordelene med virtuelle interview er, at det ikke er nødvendigt for mine informanter eller mig selv at bruge tid på at komme til et aftalt lokale, og det er heller ikke nødvendigt at bruge tid på at finde et sted at afholde interviewet (Lo Iacono, Symonds og Brown 2016:8). Det skyldes, at virtuelle interview muliggør, at informanterne selv kan vælge et rum at opholde sig i under interviewet, som er trygt, velkendt og privat for dem, men samtidigt bliver det tilgængeligt for intervieweren via video (Hanna og Mwale 2017:260). Før interviewet har jeg informeret informanten om at finde et sted, hvor de kan være alene. Det er for at undgå, at der ikke er andre i rummet, som kan have indflydelse på, at informanten måske er nervøs eller bange for at fortælle noget (Hanna og Mwale 2017:269).

Specialet gør brug af det semi-strukturerede interview, hvor der tages udgangspunkt i en interviewguide. Der er mulighed for ændringer i strukturen undervejs, som interviewsituationen forløber sig, hvis andre emner dukkede op (Tanggaard & Brinkmann 2015:38). Det ønskede antal af interview er 3 i hver medarbejdergruppe. Antallet kan variere alt efter, hvor mange der vil deltage i et interview.

#### 4.4.1 Informantrekruttering

For at få adgang til begge cases gjorde jeg brug af to medstuderende, som havde kontakter til medarbejdere i henholdsvis DGI og Økologisk Landsforening. De to medstuderende fik tilsendt et rekrutteringsbrev, hvori jeg kort havde beskrevet specialets formål, inddelingen af medarbejdergrupper og varigheden af interviewene. Dette brev sendte mine medstuderende videre til deres kontaktperson i de to organisationer, som sendte den ud på mail til medarbejderne i organisationerne. Det var dermed op til den enkelte medarbejder at tage kontakt til mig, hvis de ville deltage i et interview. Det endte med, at jeg fik interviewet 4 ansatte i DGI, og 2 ansatte i Økologisk Landsforening.

Senere fik jeg kontakt til min medstuderendes kontaktperson i Økologisk Landsforening, så jeg kunne forhøre mig om vedkommende ville undersøge om der var flere end de 2 ansatte i Økologisk



Landsforening, som ville deltage i et interview. Kontaktpersonen mente ikke, det var muligt rekruttere flere informanter, der er dog i kontrast til Inger min informant fra Økologisk Landsforening, som mente vi godt kunne gøre noget ved informantrekrutteringen, hvis hun pressede på (Bilag 8.10 Inger:22). Det blev vurderet, at det ikke var nødvendigt, fordi jeg med min empiriindsamling havde fået et dækkende indblik i organisationen på trods af en skæv fordeling blandt medarbejdergrupperne med to ansatte og 4 tidligere ansatte. Det var Inger, som var min kontaktperson i forhold til at rekruttere tidligere ansatte i Økologisk Landsforening. I debriefingen af interviewet udtalte hun følgende om sine tanker ift. udvælgelsen af informanter:

*”Det der med, når man ligesom er kommet ud, og nogle der var relativt nyklækket ude, og nogle som var lidt længere ude. [...] Jeg tænkte, det kunne der være en eller anden værdi i for dig, altså der tegner sig også et billede tænker jeg, lige når man stopper, så er det en ting, og når man så får det hele lidt på afstand, så kan det jo godt være, det er nogle andre ting, man lige tænker over. Det tænkte jeg i hvert fald, at de her folk kunne være med til at belyse”* (Bilag 8.10 Inger:21).

Inger giver udtryk for, at hun har tænkt over, at det skal være tidligere ansatte, som er stoppet på forskellige tidspunkter, så det måske kan give en variation af informationer i min empiri. Dette var jeg overrasket over, idet jeg forestillede mig, at udvælgelsen kunne falde på nogle, Inger havde kontakt til og snakkede med, eller nogle som repræsenterede et positivt synspunkt på Økologisk Landsforening. Dette var dog ikke tilfældet, men tilfældet var, at det var en informant udvælgelse, hvor der var plads til forskellige holdninger og oplevelser. Med hensyn til tidligere ansatte i DGI fik jeg kontakt ved at spørge min informant Monica om hjælp. Monica kontaktede to af hendes tidligere kollegaer, som hun havde kontakt til, hvoraf en af dem ville deltage i et interview.

I informantrekrutteringen endte jeg med 4 medarbejdere og en tidligere medarbejder i DGI, mens det blev til 2 medarbejdere og 4 tidligere ansatte i Økologisk Landsforening. Nogle af medarbejderne i DGI havde tidligere haft en anden ansættelse i DGI med pause imellem deres nuværende ansættelse. Disse medarbejder kategoriseres efter deres nuværende eller sidste ansættelses anciennitet. Yderligere er Ulla en projektansat, som stoppede 2 dage efter interviewet, da hendes ansættelseskontrakt udløb og projektet var næsten ved vejs ende. Ulla er kategoriseret som nyansat, selvom hun stoppede kort efter interviewet.

## 4.6 Transskribering

Alle interviewene er transskriberet i Nvivo og findes i bilag 8 Transskriberinger. De er transskriberet 1-3 dage efter udførelsen. En fordel ved at transskribere så tæt på afholdelse af interviewet som muligt er, at det er frisk i hukommelsen. Eksempelvis er det nemmere at genkalde sætninger eller ord, hvis der er sekvenser af lydfilen, som ikke kan høres tydeligt, hvis transskriberingen sker umiddelbart efter interviewet (Kvale og Brinkmann 2015:238).

Transskriberinger kan betragtes som det første analytiske skridt, fordi nuancer fra det talte ord forsvinder, når lyd nedskrives i skrift. Kropssprog, pauser og betoning er ikke altid en del af transskriberingerne (Kvale og Brinkmann 2015:238). Det er dermed relevant at tydeliggøre, hvordan der transskriberes. Det er fravalgt at transskribere briefing og debriefing, men der er nogle debriefinger, som er blevet transskriberet. Det skyldes, at nogle informanter har ytret noget relevant i debriefingen.

I specialets transskriberinger har alle informanterne et pseudonym. Hvis der nævnes navne på kollegaer eller andre relationer, får de også et pseudonym. Transskriberingerne er så tæt på det interviewede materiale som muligt. Ufuldstændige sætninger transskriberes med en -. Pauser transskriberes med ..., dog differentieres der ikke på lange eller korte pauser, idet pauser transskriberes, er det relevant at transskribere øh, øhm, åh og osv., fordi det er ord, som bruges for at udfylde en pause, mens man tænker. Desuden er uforståelige ord transskriberet med (), og hvis jeg tror, at jeg husker ordet korrekt eller kan høre det nogenlunde, så er det transskriberet (xx ord). Begrundelsen for at transskribere uforståelig tale er, at der kan opstå situationer, hvor lyden er for dårlig, der er baggrundsstøj eller informanten mumler. Det der ikke transskriberes er: kropssprog eller mundtlige udtryk, såsom [latter] og [suk]. Det er fravalgt, fordi specialet har fokus på medarbejderes fortolkninger og meninger om tiltrækning og fastholdelse, hvormed det talte er omdrejningspunktet og ikke individets kropssprog eller mundtlige udtryk.

## 4.7 Analysestrategi og kodning

*”I virkeligheden er analyseprocessen en bevægelse mellem at analysere (bryde ned, stille skarpt) og syntetisere (bygge op, sætte sammen), og målet er at ende med et overblik over materialet, der sætter en i stand til at se nye sammenhænge, en ny orden, som ikke var åbenbar fra begyndelsen”* (Tinggaard og Brinkmann 2015:46). Fokusset i specialet er at bryde interviewmaterialet ned i

enkeltdele, så det er muligt at meningskondensere indholdet, hvorefter det forsøges at sammenstykke en helhed og fortolkning af indholdet.

Jeg starter i analysen med at bryde interviewmaterialet ned i mindre dele på baggrund af begrebsstyret koder. Begrebsstyret koder er koder, som er fastlagte på forhånd (Gibbs i Tanggaard og Brinkmann 2015)47), mine koder er udarbejdet fra eksisterende litteratur om årsager til at medarbejdere fastholdelse eller forlader sin arbejdsplads i den civile sektor (jf. afsnit 1.2.3). Udover de begrebsstyret koder er der også datadrevet koder, som er koder, der opstår af empirien og er dermed ikke bestemt på forhånd. De anvendte koder er:

Begrebsstyret koder	Datadrevet koder
<ul style="list-style-type: none"><li>• Andet job eller andre karriereplaner</li><li>• Anerkendelse</li><li>• Arbejdet i sig selv</li><li>• Arbejdspres</li><li>• Bureaukrati</li><li>• Finansiering</li><li>• Kollegaer</li><li>• Ledere</li><li>• Sagen</li><li>• Udvikling</li><li>• Værdier</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Medarbejderens egne værdier</li><li>• Netværk</li><li>• Salg</li><li>• Fondsmidler</li><li>• Whataboutism</li><li>• Stress</li></ul>

Ved at inddele tekststykker af interviewene i begrebsstyret- og datastyret koder reducerer jeg interviewmaterialet til enkelte meningsenheder. Det betyder, at informanternes lange udsagn komprimeres til kortere udsagn, og der sker en meningskondensering af materialet (Kvale og Brinkmann 2015:269). Yderligere foregår der en meningskondensering af citaterne, som indgår i analysen. Her renskrives informanternes udsagn, hvor taleord såsom øh fjernes, gentagne ord slettes, og ufærdige sætninger, pauser og uforståede ord fjernes. Yderligere tilføjer jeg et eller flere ord i [], hvis det mangler for forståelsens skyld, og [...] marker, at der er noget, som ikke er medtaget af citatet fra transskriberingerne.

Analysen tematiseres og struktureres efter de begrebsstyret- og datadrevne koder. I disse temaer sker der en meningsfortolkning af de enkelte meningsenheder, som er blevet kategoriseret i hvert tema. Ved meningsfortolkning kommer analysen udover det skrevne ord i interviewteksterne, så meningen

af de enkelte dele af interviewmaterialet omfatter mere end informanternes talte ord (Kvale og Brinkmann 2015:271). I analysen ved meningsfortolkning inddrages de teoretiske begreber NSPM og P-O fit eller msifit for at opnå en dybere fortolkning af interviewmaterialet. Min fortolkning er ikke forudsætningsløs, og derfor er det vigtigt, at tydeliggøre mine forudsætninger (Radnitzky i Kvale og Brinkmann 2015:275). Den indledende analyse af jobannoncer i den civile, den offentlige og private sektor danner en forudsætning for at forstå, hvordan den civile sektor fremstiller sig selv, og det kan være med til at belyse tiltrækning, fastholdelse og at forlade arbejdspladsen hos informanterne.

## 5. Analyse

I analysen er det primære empirimateriale jobannoncer og interview med medarbejdere, hvorimod ekspertinterviewet anvendes til at få indsigt i feltet, og det inddrages kun supplerende, hvis det er relevant i analysen.

### 5.1 Indledende analyse

Denne indledende analyse besvarer en del af problemformuleringen: *Hvad tiltrækker medarbejdere til den civile sektor, og er der faktorer, som fastholder, eller medfører at medarbejderen forlader sektoren?* Formålet med denne indledende analyse er at besvare den del af problemformuleringen, som omhandler, hvad der tiltrækker medarbejdere til den civile sektor. I denne del af analysen er det fra et organisatorisk perspektiv, og dermed med udgangspunkt i organisationerne. Den indledende analyse tager udgangspunkt i jobannoncer, som er et produkt af organisationer og virksomheder. Et andet formål med den indledende analyse er at give et indblik i, om der findes en fælles selvfremsstilling blandt organisationerne i den civile sektor. Dette kan bidrage til at belyse, hvad organisationerne kan tilbyde og søger hos en medarbejder, hvilket kan sættes i relation til, hvad medarbejderen ønsker eller tiltrækkes af i den civile sektor. Der arbejdes primært med jobannoncer fra den civile sektor og der inddrages jobannoncer fra den offentlige- og den private sektor, hvis det er relevant. I analysen er der anvendt mellem 7 eller 9 jobannoncer fra hver sektor.

Der er tre tendenser, som går igen i jobannoncerne fra den civile sektor, og det er: *erfaring fra den civile sektor, varierende arbejdstid og sagen/værdier*. Under sagen/værdier er der en tendens til et fokus på, at stillingen eller organisationen rummer, at medarbejderen kan gøre en forskel. Alle tre

tendenser går ikke igen i jobannoncerne fra den private- eller offentlige sektor, men det at gøre en forskel findes også i den private sektor.

Første tendens i jobannoncerne fra den civile sektor omhandler erfaring fra sektoren, som kan inddeles i *a) tidligere erhvervs erfaring fra den civile sektor og b) eget frivilligt arbejde*. Dette mønster findes i 5 ud af 7 jobannoncer (Bilag 6.1 Dansk Flygtninge Hjælp; Bilag 6.2 DGI; Bilag 6.3 Kræftens Bekæmpelse; Bilag 6.4 Mødrehjælpen; Bilag 6.5 Røde Kors). Dette er i kontrast til jobopslagene i den offentlige sektor, som kræver tidligere erfaring med det kommunale. Det tyder på, at afhængig af sektoren søger virksomheder kompetencer og viden, der ikke er sektor specifikke, men derimod udført eller anvendt i den pågældende sektor. Et eksempel er Aarhus Kommune, som skriver: *"Dernæst skal du have en solid viden og erfaringer knyttet til klimadagsordenen og konkret erfaring med klimaarbejde og forandringsledelse i en kommunal kontekst"* (Bilag 6.9 Aarhus Kommune:2-3). Dette er en konsulent stilling i Teknik og Miljø, hvormed det er relevant for kommunen at søge en medarbejder, der har viden og erfaring om klima i kommunale sammenhænge i stedet for aktivistiske erfaringer. Punkt a) og b) om erfaring i den civile sektor handler om, at organisationen efterspørger, en kommende medarbejder der kender til strukturen i en frivillig forening, har kompetencer fra lignende stillinger, og hvordan det er at samarbejde med frivillige. Eksempelvis er en af punkterne i Dansk Flygtninge Hjælps kvalifikationsliste for en kommende medarbejder følgende: *"Gerne erhvervs erfaring fra lignende NGO eller kommune [og] dokumenteret eget frivilligt arbejde"* (Bilag 6.1 Dansk Flygtninge Hjælp:1). Et andet eksempel er DGI, som bl.a. søger følgende hos en kommende medarbejder: *"Du har et stort kendskab til fodbold som idræt og gerne et solidt netværk på området. Du har forenings erfaring og kender til foreningslivet indefra som f.eks. frivillig leder, træner eller udøver"* (Bilag 6.2 DGI). I begge stillinger søger organisationerne efter en ansøger, som har tidligere erfaring som frivillig eller har haft en tidligere stilling i en NGO. Man kan forestille sig at disse kompetencer anvendt specifik i den civile sektor er eftersøgt, fordi medarbejdere der har erfaring med dem i sektoren kan have bedre indsigt i en frivillig organisation. Det at have erfaring i den civile sektor og kompetencer, som kan oversættes til sektoren, kan hænge sammen med, at medarbejdere, som forlader deres arbejdsplads ofte, finder nyt arbejde i samme sektor.

Med hensyn til den anden tendens der handler om fleksibel arbejdstid, går det igen i 6 ud af 7 jobannoncer i den civile sektor. Stillingerne kræver en medarbejder, som er indstillet på weekend/aften arbejde og rejse/møde aktivitet. Den jobannonce hvor det ikke bliver nævnt, er i Ungdommens Røde Kors' jobannonce (Bilag 6.6 Ungdommens Røde Kors), som er en stilling, hvor

medarbejderen ikke skal have kontakt med frivillige/medlemmer af organisationen. Når arbejdstiden ikke er fastlagt til 8-16, kan der være fordele og ulemper for medarbejderen. En fordel er at mødetider kan tilpasses ens individuelle behov og livsfaser, f.eks. hvis man har børn, eller at man bor lang væk fra arbejdspladsen. Omvendt kan en ulempe være, at medarbejderen forpligter sig for meget til sit arbejde, fordi det kan være svært at lægge arbejdet fra sig og balancere mellem arbejde og fritid. Sarah Kikemoe Galán (2018) fremlægger i Magasinet Arbejdsmiljø, at en ulempe ved fleksibel arbejdstid er, at medarbejderen kommer til at arbejde for meget eller være for længe til rådighed udover sin arbejdstid, hvilket kan føre til lange arbejdsdage og ekstra arbejde derhjemme.

Tendensen med sagen/værdier tydeliggøres i alle 7 jobannoncer fra den civile sektor. Organisationerne ligger vægt på: deres mål/vision, hvor mange frivillige/medlemmer de har, samt hvor mange folk deres arbejde rammer og har en indflydelse på. Et eksempel på en værdi er Kræftens Bekæmpelse, der skriver: *"arbejdstiden er naturligtvis røgfri"* (Bilag 6.3 Kræftens Bekæmpelse:1). Kræftens Bekæmpelse forebygger og bekæmper kræft, og de har projekter, som omhandler visionen om et røgfrit Danmark. En fremtidig medarbejder vil dermed ikke nødvendigvis passe ind i Kræftens Bekæmpelse, hvis vedkommende ønsker rygepauser, idet der er en forventning i jobannoncen om, at potentielle medarbejdere ikke ryger, og hvis de gør, så sker det ikke i arbejdstiden. Teoretisk set kan der være tale om, at organisationen søger efter en værdi overensstemmelse mellem organisationens værdier og individets værdier, altså et match mellem organisationens- og en kommende medarbejders værdier. Udover værdier så kan organisationerne også ligge vægt på deres sag, eksempel DGI, der skriver: *"[...] Sammen med foreningerne får vi danskerne ud i naturen og ind på banen. Børn og seniorer, begyndere og rutinerede. Vi tror på, at du bliver stærkere og mere motiveret af at dyrke idræt i et fællesskab [...] Vi hjælper foreningerne med at gøre en forskel. For samfundet. For Idrætten. For dig"* (Bilag 6.2 DGI:2). DGI's sag er altså at brede idrætten ud og involvere flere i idræt, idet det kan gøre en forskel for samfundet og den enkelte person. I og med at sagen er med i jobannoncerne, kan det tyde på, at organisationerne søger efter en medarbejder, som tror på deres sag og vil være med til at arbejde for den specifikke sag. Det er også en måde for organisationerne at adskille sig fra hinanden, i og med at de kan brande dem selv på deres specifikke sag. I relation til eksisterende forskning om medarbejders tiltrækning til den civile sektor, så er en faktor netop, at medarbejderen deler organisationens værdier og vil arbejde for organisationens sag, jf. 1.2.2 *At blive tiltrukket*. I og med at både organisation og medarbejder søger et match mellem hinandens sag/værdier, så mener jeg, det er meningsfuldt for organisationerne at tydeliggøre deres sag/værdier i jobannoncerne.

I forbindelse med sagen/værdier er det at gøre en forskel noget, som er på spil. Det bliver nævnt i alle 7 jobannoncer i den civile sektor. Dette mønster går også igen i den private sektor, hvor det bliver nævnt i 7 ud af 9 jobannoncer. Jeg har tolket på jobannoncerne, så ord som hjælpe og gøre en forskel anses som at være sammenlignelig og dermed indgår i samme kategori. I jobannoncerne fra den civile sektor er det at gøre en forskel knyttet til organisationens sag, hvorimod det i jobannoncerne fra den private sektor omhandler vækst for enten virksomheden eller deres kunder. Røde Kors skriver: *"Du får femten kolleger, som hver dag arbejder for, at flest mulige kan redde liv og ruste mennesker til at klare sig gennem kriser og katastrofer. [...] Vi er en del af dit lokalsamfund, uanset hvor du bor, og med din hjælp kan vi altid være til stede, når der er brug for os"* (Bilag 6.5 Røde Kors:2). Her tyder det på, at Røde Kors forsøger at fremhæve, hvor relevant og vigtigt deres arbejde er, og hvilken forskel arbejdet i organisationen gør, i og med medarbejderens indsats kan muliggøre, at Røde Kors er tilstede, der hvor det er nødvendigt. I eksisterende litteratur tiltrækkes medarbejdere til den civile sektor, på grund af, at de kan gøre en forskel for en specifik sag eller målgruppe jf. afsnit 1.2.2. I kontrast til den civile sektor er der i jobannoncerne fra den private sektor et andet fokus ved at gøre en forskel. Det kan eksemplificeres med Deloitte, der skriver: *"Vi er alle drevet af vores fælles formål – at gøre en forskel. Hver eneste dag. Vi måler succes af vores løsninger på kvaliteten, integriteten og innovationen, og kun det bedste er godt nok. For vi vil ikke blot udvikle løsninger. Vi vil sætte et mærkbart aftryk, der skaber positive og afgørende forandringer både for menneskene omkring os, vores kunder og samfundet"* (Bilag 6.21 Deloitte:2). Essensen i citatet er, at det at gøre en forskel både handler om at gøre en forskel for virksomhedens kunder og samfundet. Der er altså et samfundsperspektiv i den private- såvel som i den civile sektor, men det er tydeligt, at sektorerne adskiller sig ved, at den private er præget af markedsmekanismer og profitmaksimering, mens den civile sektor handle om værdier og sagen (jf. afsnit 1.2.1).

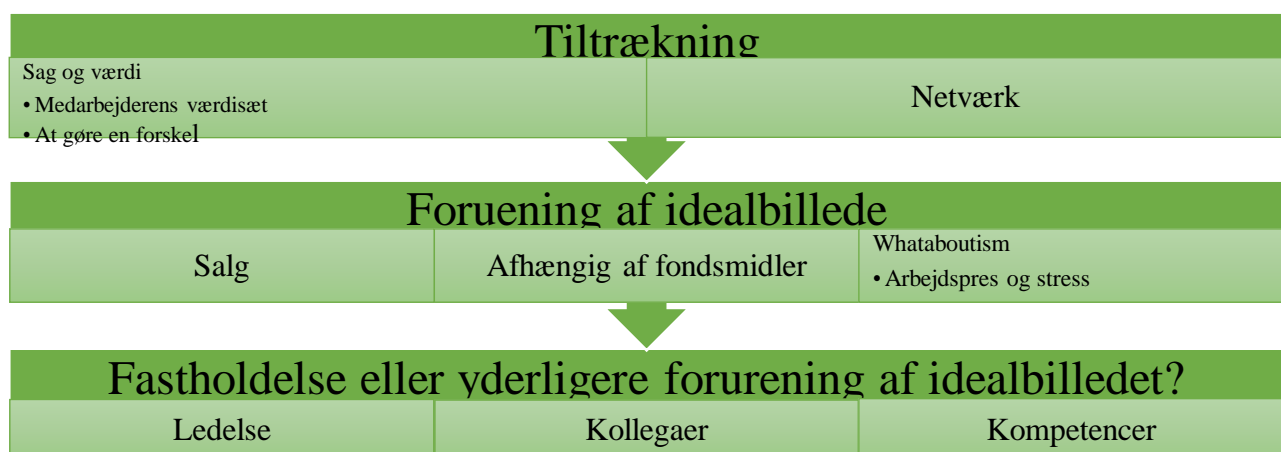
Ud fra den indledende analyse af jobannoncerne kan udledes, at organisationerne i den civile sektor portrætterer sig som en arbejdsplads, hvor medarbejderen kan arbejde for en specifik sag og forventes at kunne matche organisationens sag og værdisæt. Dette kan appellere til medarbejdere, som vil gøre en forskel. Det tyder på, at organisationerne i den civile sektor reproducer den fortælling, der eksisterer om den civile sektor, at det er et sted for medarbejdere, der brænder for en sag og vil gøre en forskel. En ting som også karakteriserer den civile sektor er varierende arbejdstid, da organisationerne tydeliggør, at arbejdstiden ikke er fastlagt, og der kan forekomme aften/weekend samt rejseaktiviteter, og det skal medarbejderen være indstillet på. Disse analytiske fund er taget med

forbehold for, at der er nogle begrænsninger. Begrænsningen er, at analysen ikke er generaliserbar eller repræsentativ for den civile-, offentlige- eller private sektor. Det skyldes, at der ikke er udført en repræsentativ analyse af jobannoncer fra de tre sektorer, men i stedet en systematisk søgning på baggrund af nogle udvalgte søgeord i én specifik job database. Yderligere begrænsning er, at Jobindex er en betalende jobportal, og det kan have indflydelse på, hvilke virksomheder og organisationer, som kan have råd til jobannoncer derinde. Det har så en betydning for, hvilke jobannoncer det har været muligt at finde og anvende i denne indledende analyse. I lyset af begrænsningen kan resultaterne af den indledende analyse ansues som indikationer på tendenser eller mønstre i sektorerne.

## 5.2 Tematisk analyse af interviewmaterialet

Informanterne blev inddelt i nyansatte, etableret og tidligere medarbejdere, og alle medarbejdergrupper indgår i analysens tematiske emner. I interviewmaterialet viste det sig, at nogle begrebsstyret koder ikke var særlig fremtrædende i interviewsituationen eller i empirien, men derimod var der nogle datadrevne koder, som jeg fandt vigtige på baggrund af empirien. I analysen er nogle begrebsstyret koder blevet slået sammen, og der er opstået nye tematiske emner på baggrund af empirien. Den tematiske analyse har tre hovedtemaer, som tilsammen belyser tiltrækning, fastholdelse og forladelse af arbejdspladsen. De tre hovedtemaer er i følgende rækkefølge: *tiltrækning, forurening af idealbilledet og fastholdelse eller yderligere forurening af idealbilledet?* Logikken bag valget af denne strukturform er, i første hovedtema at illustrere at tiltrækning og fastholdelse har nogle særlige faktorer, men disse faktorer kan blive undermineret af et samspil af andre faktorer, som fremanalyseres i hovedtema 2 og 3. Figur 6 viser analysens struktur.

Figur 6 Analysens struktur





Figur 6 viser, at de begrebsstyret koder (jf. afsnit 5) anerkendelse, arbejdet i sig selv, bureaukrati, andet job eller andre karriereplaner og udvikling ikke er medtaget i denne analyse. Det er på grund af, at det ikke har vist sig at være fremherskende faktorer i empirien. Yderligere indgår finansiering i temaet om afhængig af fondsmidler.

Før analysen præsenteres der en oversigt over alle informanterne, hvor det er muligt at aflæse, hvilken kategori informanterne er blevet inddelt i, samt deres alder, organisation, uddannelsesbaggrund og ansættelsesforhold. Der er en tydelig overrepræsentation af tidligere ansatte fra Økologisk Landsforening og en underrepræsentation af tidligere ansatte fra DGI.

<b>Tabel 3 Informantoversigt</b>				
<b>Navn</b>	<b>Alder</b>	<b>Organisation</b>	<b>Uddannelse</b>	<b>Ansættelsesforhold</b>
<b>Nyansatte</b>				
Ulla	30'erne	DGI	Oplevelsesøkonomi	Etårig projektansat
Karl	40'erne	DGI	Lærer PD i idræt	Fastansat
Ole	40'erne	Økologisk Landsforening	Landmand	Fastansat
<b>Etableret ansatte</b>				
Monica	50'erne	DGI	Lærer med idræt som linjefag Master i idræt og velfærd	Fastansat
Cirkeline	60'erne	DGI	Lærer og psykolog	Fastansat
Inger	40'erne	Økologisk Landsforening	Agronom	Fastansat
<b>Tidligere ansatte</b>				
Trine	50'erne	DGI	Akademiøkonom	Fastansat
Pernille	40'erne	Økologisk Landsforening	Ernærings- og husholdningsassistent	Fastansat
Freja	50'erne	Økologisk Landsforening	Can.merc i afsætning	Fastansat
Mads	40'erne	Økologisk Landsforening	Journalist	Fastansat
Johanne	30'erne	Økologisk Landsforening	Agrobiologi	Fastansat

## 5.2.1 Tiltrækning

I dette analysetema forsøges det at besvare, hvilke faktorer medarbejdere oplever som tiltrækkende ved den civile sektor. Dette fremanalyseres ved at undersøge, hvilke faktorer informanterne italesætter som drivkraften eller baggrunden for, at de søger job i helholdsvis DGI eller Økologisk Landsforening. Afhængig af hvilke af de to cases er der to forskellige umiddelbare svar fra informanterne vedrørende tiltrækning. I DGI er det 3 ud af 5 informanter, der starter grundet netværk, mens det i Økologisk Landsforening er 4 ud af 6 informanter, som starter, fordi de vil arbejde med økologi. Dette er en forsimpning af, hvad der tiltrækker informanterne, og derfor vil jeg i de følgende afsnit om sagen, værdier og netværk dykke ned i en nuanceret fortolkning og forståelse af tiltrækning til den civile sektor.

### Selve sagen og de dertilhørende værdier

I dette tema inddrages eksisterende litteratur og den indledende analyse, som viser, at der eksisterer et idealbillede af den civile sektor. Yderligere inddrages det teoretiske begreb P-O fit, som er beskrevet i *afsnit 3.2 Person-organization fit (P-O)*. Idealtypisk anses drivkraften i den civile sektor til at være organisationernes sag og værdier, og det muliggør at medarbejdere kan bidrage til at gøre en forskel og arbejde med et meningsfyldt formål. Denne idealtypisk forestilling af den civile sektor finder jeg reproduceret hos informanterne i både DGI og Økologisk Landsforening på trods af to forskellige sager. De følgende citater er et udtryk for sagens vigtighed:

*”Freja: [...] Økologisk Landsforening, hvor man virkelig har brændt for sagen og har lavet noget, man synes er vigtigt for mange mennesker, ikke kun for mig selv og foreningen, men det er et ønske om, at jorden skal dyrkes på en måde, der ikke anvender en masse gift og gødning, der skader vores vandløb og søer. (Altså) når man har været i noget, hvor man tænker, det her, det er fandme en vigtig sag, som har en betydning for mange mennesker og for fremtiden, og dem der kommer efter os, så er det virkelig svært at gå ud til en meget konventionel fødevarevirksomhed, og sige ”okay nu vil jeg godt arbejde her”” (Bilag 8.9 Freja:17).*

*”Trine: [...] Altså lidt det man ser ude i foreningerne, når først man har et fællesskab, hvor man er sammen om et større mål, så er der også bare meget mere motivation til og drive værket” (Bilag 8.11 Trine:2).*

Citaterne viser, at Freja og Trine er bevidste om, at sagen er det særlige ved deres arbejdsplads, der tiltrækker medarbejderne. Sagen viser sig at være den samlede kraft i organisationen, idet medarbejdere forventes både fra et medarbejderperspektiv og et organisationsperspektiv at dele interesse for samme sag (jf. afsnit 5.1). Yderligere tilskrives sagen den betydningsfulde status at være den faktor, som medfører engageret og motiveret medarbejdere i den civile sektor. Det kan derfor udledes, at arbejdet får en værdi i sig selv, når medarbejderne igennem sagen kan arbejde med at gøre en forskel for dem selv, andre mennesker og samfundet som en helhed. Sagens vigtighed er med til at bekræfte antagelsen om, at medarbejdere i den civile sektor er motiveret af indre motiver såsom arbejdet i sig selv og at gøre en forskel (jf. afsnit 1.2.1). Som tidligere nævnt er der i Danmark de seneste år kommet større politisk fokus på, at den civile sektor har et kæmpe potentiale for at løfte og løse samfundsproblemer og velfærdsopgaver i samarbejde med det kommunale. I 2017 lagde den danske regering en strategi for et stærkere civilsamfund i Danmark, hvor Børne- og Socialministeriet lagde vægt på, at den civile sektor er med til at bidrage til samfundets bedste, fordi danskere igennem civilsamfundet kan tage et medansvar i samfundet (Børne- og Socialministeriet 2017:4). Det viser, at både den civile sektor og samfundet har en opfattelse af, at sektoren er en væsentlig institution for at løse samfundsproblemer.

Til sagen er der tilknyttet nogle værdier, og afsnit 5.1 *Indledende analyse* viser, at organisationerne tydeliggør både sagen og deres værdier i jobannoncer, når de søger efter en ny medarbejder for at opnå et match med en potentiel medarbejder. Et match mellem organisationens værdier og individets værdier afspejles i informanterne, som har en tendens til at italesætte, at værdierne i organisationen også er vigtige i deres privatliv eller en del af deres eget værdisæt. I Økologisk Landsforening handler værdierne om økologi og foreningens økologiske grundprincipper, mens værdierne i DGI handler om idræt og fællesskab.

*”Inger: Jeg tror, man kan ikke lade være, når man har været så mange år i det og argumenter for tingene hver dag [...] Vores landbrug er blevet økologisk, og vi har produktion af kød. [...] Vi ved lige præcist, at det har haft det godt. Altså at de her grise, de har bare hygget sig, og de har jokket rundt, og de har leget, og de har gjort alt muligt og gravet i jord [...] Også gør det en glad, og tænker de har det bedre end alternativet, jeg ville støtte, hvis jeg købte noget andet. Så handler vi rigtig meget økologi altså! Som i rigtig meget! Også privat. Så det er noget mere - Lige det der med at leve det også, tænker jeg” (Bilag 8.10 Inger:7).*

*”Monica: Man kan godt konstruere en hel masse, sådan man kan lave noget elastiktræning [...] Men selve formen er til, at man arbejder på en anden måde. Og så spæner man ikke rundt og laver alt muligt andet. Det er simpelthen fysisk umuligt, og så skal man, når man så kommer hjem, så skal man kompensere meget mere. Kompensere for den manglende bevægelse, man ikke laver, det er svært. Selv for sådan nogle som os med vores aktivitetsniveau [...]” (Bilag 8.3 Monica:9).*

Ovenstående viser, at medarbejderens værdier matcher organisationens værdier, for Monica italesætter, at det er vigtigt for hende at kunne dyrke idræt og bevæge sig, og Inger vægter økologien højt både privat og arbejdsmæssigt. Det værdimæssige match kan forstås med begrebet person-organization fit (P-O fit). P-O fit opstår, hvis der er en værdi overensstemmelse mellem en organisation og en medarbejders værdier (Kristof 1996:3-4). Når der er et P-O fit, antages det, at medarbejderen er tilfreds i organisationen, fordi medarbejderens og organisationens værdier matcher hinanden. Empirisk viser det sig, at medarbejderens værdier er kontekst specifikke og dermed ikke ens på tværs af de to cases, hvilket er forventelig da organisationerne har hver deres partikulære sag at arbejde for. I DGI er det værdimæssigt værdsat af medarbejderen at være fysisk aktiv og dyrke idræt, mens det i Økologisk Landsforening handler om at spise og leve økologisk. Værdierne spiller ikke kun en væsentlig rolle på arbejdspladsen, men har også betydning i medarbejderens privatliv. En begrænsning der er med værdi overensstemmelse er, at det teoretisk ikke er klart, hvorvidt struktur eller aktør spiller en rolle, og dermed dækker teorien ikke, om det er organisationen, der præger medarbejderen eller omvendt. Empirisk finder jeg dog belæg for, at det er medarbejderen, der præger organisationen, idet informanterne giver udtryk for, at de søger til den civile sektor og en specifik organisation, fordi det er der, de har mulighed for at udleve eller arbejde med deres værdier. Dette undertema bliver belyst i nedenstående afsnit.

### **Medarbejderens mulighed for at realisere sit værdisæt**

Der er 5 ud af 11 informanter, som italesatte, at de søgte til deres arbejdsplads, fordi det var der, de kunne arbejde med eller have muligheden for at udleve deres værdier. Det betyder, at det ikke nødvendigvis er organisationens værdier, der tiltrækker medarbejderen til den civile sektor og en specifik organisation, men derimod medarbejderens værdisæt der har en indflydelse på individets valg af organisation. Dette undertema bidrager til at forstå, at værdier kan være aktør præget, og ikke nødvendigvis er bestemt af strukturen, organisationens sag.

Informanterne Pernille, Ulla, Ole, Johanne og Karl giver udtryk for, at den civile sektor tiltrækker dem, fordi det er der, de har mulighed for at realisere det, som de tror på. I DGI afhænger individets værdi *af deres område*, og er knyttet til om de er i en stilling, der arbejder med seniorsport, gadeidræt, skoler, gymnastik osv., mens det i Økologisk Landsforening handler om ren *økologi*, som er i opposition til det konventionelle landbrug:

*”Karl: [...] DGI der har jeg muligheden for at brede det her ud til skoler og ungdomsuddannelser. Det er den ene side, det er en region, jeg taler ind i. Men DGI består også af et landskontor. Så det vil sige jeg har mulighed for at påvirke nationalt. [...] Og jeg tror i virkeligheden, at det er derfor, jeg sidder, hvor jeg sidder. Eller det er ikke noget, jeg tror, det ved jeg”* (Bilag 8.2 Karl:6)

*”Han ville gerne arbejde med rigtig økologi, den her helhedstænkning. Tænke på dyrkningen af jorden, sædelighed at bruge forskellige afgrøder til jorden”* (Bilag 8.6 Ole:1). <sup>1</sup>

Citaterne illustrerer, at Karl og Ole tiltrækkes af henholdsvis DGI og Økologisk Landsforening, fordi det er der, de får mulighed for at arbejde med det, de tror på. Tiltrækningen er udover sagen også afhængig af, hvad medarbejderen ønsker at opnå med sit arbejde, om det så er at arbejde med at ramme en større målgruppe igennem sit arbejde eller at arbejde med troen på økologien. Med andre ord handler det om, at medarbejderen tiltrækkes på baggrund af en forestilling om, hvordan ens arbejde muliggør, at man kan arbejde med sit eget værdisæt. Hvis medarbejderen forsat kan udleve sit værdisæt i organisationen, så fastholdes de også på arbejdspladsen.

### **At gøre en forskel**

Til organisationernes sag er der også en sammenhæng med det at gøre en forskel. I dette undertema anvendes det teoretiske begreb nonprofit public service motivation til at forstå, hvorfor det er betydningsfuldt at være motiveret af at gøre en forskel. Det at gøre en forskel kan være drevet af affektive, normative- eller rationelle motiver. Affektive motiver er at gøre en forskel via ens medfølelse eller selvopofrelse, mens normative motiver er drevet af at sætte samfundsmæssige hensyn eller offentlige værdier højere end egne interesser såsom samfundssind. Rationelle motiver er

<sup>1</sup> Citatet er i tredje person, da interviewet ved en fejl ikke blev optaget, og der blev derfor lavet et opsummerende referat i stedet for en transskribering af interviewet.

at gøre en forskel ved offentlig deltagelse, altså at involvere sig i samfundet (Xavier Ballart og Guillem Rico 2018:406; Word og Carpenter 2013:319).

På tværs af de to cases ses et mønster i, at det at gøre en forskel hænger sammen med organisationen specifikke sag, men det er ikke en modsætning til samfundets interesseret. Sagen kan tolkes til at være drevet af både et normativt- og et rationelt motiv. På den ene side er det normativt, fordi organisationerne bidrager både til organisatoriske specifikke formål men også til samfundsløsninger, som er i samfundets interesse og gavn. Den civile sektor betragtes at være væsentlig ifølge Børne og Socialministeriet (2017:4), fordi sektoren sikrer, at borgeren tager et personligt ansvar i samfundet, hvilket er en fordel for hele samfundet. DGI arbejder for at flere indgår i idrætslige fællesskaber, og et eksempel er deres 'Bevæg dig for livet projekt', hvor visionen er, at 75% af danskerne i 2025 skal dyrke idræt, og 50% af den danske befolkning skal dyrke idræt i en forening (Bilag 8.2 Karl:3). Projektet er indenfor rammerne af DGI's sag på den måde, at der arbejdes på at flere bliver medlemmer i en idrætsforening, og på den anden side har det en bred samfundsinteresse og dermed en involvering i samfundet. Det at flere i den danske befolkning skal dyrke motion har potentiale til at fremme sundheden og forebygge sundhedsrelateret sygdomme, som i sidste ende kan spare velfærdsstaten mange kroner, og det kan betragtes at være i samfundets interesse. I Økologisk forening kan den økologiske sag også anses at være normativt- og rationelt motiveret. Sagen handler om at tage hensyn til kloden og forsøge at efterligne naturens balance (Bilag 8.10 Inger:6). Motivation for økologien som sag handler om at arbejde økologisk for, at samfundet kan få gavn af jorden, vandet og lignende uden at ødelægge noget. Det har en samfundsinteresse, fordi jordens ressourcer skal kunne række ud i fremtiden. Begge cases er interesseret i at fremme sin egen sag og formål i den offentlige debat, for hvis de kan få politisk interesse og medhold i deres synspunkter, skaber det legitimitet og interesse til at støtte op om sagen. Men samfundet er også interesseret i organisationernes brede sag som et sundt Danmark og et bæredygtigt Danmark.

## Netværk

Udover sagen og værdier som tiltrækningskraft for arbejdskraft til den civile sektor, så spiller individets netværk også en rolle. Dette er ikke ukendt, idet flere rekrutteringsfirmaer, a-kasser og jobcentre tydeliggør vigtigheden af et netværk ved jobsøgningen, f.eks. Ballisager (2019:31), som påviser, at 39% finder et arbejde via deres netværk på en stilling, som ikke har været opslået.

Med ovenstående statistik in mente er det ikke overraskende, at 5 ud af 11 informanter italesætter (Monica, Cirkeline, Trine, Mads og Freja) også italesætter netværkets betydning. Overordnet handler netværk om, at informanterne søger til organisationen, fordi de kender én i organisationen eller bliver gjort opmærksom på organisationen qua deres netværk. Et citat fra henholdsvis Cirkeline og Freja anvendes til at illustrere, hvad netværk betyder for at søge til den civile sektor.

*”Cirkeline: Ej altså den ene ting var, at det var vældigt vanskeligt at skifte branche. Altså det var en svær opgave for mig at have et CV, der osede af specialiseret traume uddannelser, til at sige at jeg gerne ville arbejde i (frivillige) foreningen. For (frivillige) foreningers sag. Altså det havde de svært ved at se, og derfor følte jeg mig faktisk som en nyuddannet, der stod udenfor arbejdsmarkedet og ikke kunne få et job. Det [er] også derfor jeg blev nødt til at flytte. [...] For simpelthen og få et job, fordi der kendte jeg direktøren fra gamle dage. Så for mig var det af nød, men samtidigt var det også et sted, jeg gerne ville arbejde [...]”* (Bilag 8.4 Cirkeline:13).

*”Freja: [...] Og så har jeg noget familie du ved, der sendte en annonce til os en dag, og sagde prøv at se her, dem her, de her økologisk landsforening som jeg aldrig havde hørt om, de søger nogle folk, måske var det noget for Freja? [...] Og så kontaktede jeg Økologisk Landsforening på eget initiativ, og så sagde jeg til dem, at jeg skulle til Århus, og om jeg måtte have lov at komme forbi og tale med dem?”* (Bilag 8.9 Freja:2-3).

Ovenstående citater illustrerer, at netværk på den ene side kan åbne en dør til at få adgang til den civile sektor, idet ens netværk kan se potentialer i ens kompetencer, som umiddelbart ikke er oversættelige til den civile sektor. Eksempelvis Cirkeline som kendte direktøren i DGI, og vedkommende kunne se potentialer i hendes specialiseret kompetencer. På den anden side kan netværk være med til at skabe kendskab til en specifik organisation i den civile sektor ved at gøre opmærksom på en organisation, som kunne være relevant for en, hvilket kan medføre, at der bliver skabt interesse hos vedkommende til at søge til denne specifikke organisation. Det tyder dermed på, at netværk har en betydning for tiltrækning i samspil med sagen og værdier.

## 5.2.2 Forurening af idealbilledet

I afsnit 5.2.1 *Tiltrækning* påvises det, at idealbilledet af sektoren sætter nogle forventninger fra medarbejderens side til, at sagen og værdisættet er styringsmekanismer for arbejdet og formålet i den

civile sektor. Yderligere opfattes sektoren idealtypisk til at være et lukket system, der ikke er influeret af styringsmekanismer fra den offentlige- eller den private sektor. Realiteten er dog, at sektorenes styringsmekanismer ikke er afgrænset til én specifik sektor (jf. afsnit 1.2.1). Denne tematiske analyse fremanalyser kontekstuelle styringsmekanismer i de to cases, som forurener og er i konflikt med den idealtypisk fremstilling af den civile sektor.

### Med salg for øje - skaber det en rollekonflikt?

I denne del af analysen inddrages kun empirisk materiale fra case 1 DGI, hvor jeg finder salg som en styringsmekanisme i organisationen. Ud fra idealbilledet af den civile sektor forventer medarbejderen ikke, at salg eksisterer som styringsmekanisme i sektoren, idet salg oftest forbindes med den private sektor. Ved hjælp af begrebet hybridisering kan det forstås, hvorfor markedslogikker indgår i den civile sektor. Hybridisering betyder, at organisationer kombinerer forskellige sektorielle styringslogikker ofte via samskabelse eller partnerskaber (Andersen 2019:69).

I DGI oplever 4 (Ulla, Karl, Cirkeline og Trine) ud af 5 informanter, at der i deres arbejde er et modsætningsfyldt forhold mellem på den ene side at skulle servicere foreningerne og på den anden side at varetage DGI's interesser såsom at sælge kurser og stævner til foreninger, som er medlem af DGI. De to følgende citater er uddrag fra Ulla og Karl, som fortæller om, hvordan deres arbejde indebar modsætningsfyldte roller.

*"Ulla: Og jeg tror også, sådan noget af det jeg opdagede er, at jeg måske har haft en lidt mere naiv forestilling om DGI som organisation inden. Hvor det er jeg også kan se, [...] det fylder mere [...] at sælge kurser og stævner og sådan nogle ting, end jeg troede. For altså jeg troede, det var lidt mere "Hvad har foreningen brug for?" Men hvor der så alligevel er noget "vi har det her kursus, det skal vi se, om der ikke er nogle foreninger, der vil have". [...] Det er bare en meget fin balancegang, for at det kammer over, hvor jeg synes det bliver sådan lidt edr. Også når man får så meget statsstøtte ikke?" [...] (Bilag 8.1 Ulla:26)*

*"Karl: Jeg vil sige, det er der, hvor det er akilleshælen. For på den ene side skal jeg sælge og være sælger. På den anden side skal jeg løfte op og bidrage til et samfundsansvar. Så man går ind sådan helt overordnet og kigger på, hvad DGI som en NGO-organisation har af formål, så står der helt tydeligt, at vi skal påtage os et samfundsansvar. [...] Så det er både noget langsigtet, og det er både*



*noget kortsigtet. Og det er den evige diskussion, vi står i inde ved os. Og hvor vi hele tiden forsøger at finde en fornuftig afvejning af sådan helt barsk, hvad vil give mønt, og hvad vil være et samfundsansvar?” (Bilag 8.2 Karl:4).*

Tilsammen belyser citaterne, at arbejdet i DGI indebærer konfliktfyldte roller, fordi medarbejderen skal navigere mellem to meget forskellige roller, og hvor der sker en opvejning mellem forskellige interessenteres interesser, såsom individets, medlemsforeningens eller organisationens interesse. Det problematiske bliver, at en del af arbejdet kommer til at omhandle *salg* og dermed flyttes fokus fra formålet om at servicere medlemsforeningerne og understøtte dem i, hvad de har brug for. DGI kan forstås som en hybrid organisation, hvor økonomien stammer både fra markedsindkomst via salg og non-profitlogikken via fonde og statsstøtte. Den hybride organisationsform kan have den ulempe, at medarbejderen oplever, at organisationens sag ændres (Andersen 2019:69). I DGI kommer det til udtryk, når informanterne italesætter, at organisationen i mindre grad varetager medlemsforeningernes interesser, og yderligere føler medlemsforeningerne sig også glemt.

### Konsekvenser af økonomisk afhængighed af fondsmidler

Dette afsnit belyser, hvilke konsekvenser det har for medarbejderen, når organisationen er afhængig af fondsmidler, der sikres igennem projekter. Der inddrages kun empiri fra case 2 Økologisk Landsforening, hvor den primære indtægtskilde er projektmidler fra fonde, mens mønstret ikke findes i mit empiriske materiale fra DGI, der har en primær indtægtskilde fra tipsmidlerne, da tipsmidlerne giver en øget økonomisk sikkerhed i forhold til drift (Børne- og Socialministeriet 2017:5).

Blandt informanterne fra Økologisk Landsforening viste det sig, at den økonomiske struktur i organisationen havde en væsentlig betydning for medarbejderens tilfredshed og dermed fastholdelse af medarbejderen eller det omvendte. Et empirisk mønster var, at den økonomisk indtægt igennem projekter skabte et afhængighedsforhold mellem organisationen og fondene:

*”Økologisk Landsforening er meget en projektorganisation, som selvfølgelig har medlemsbidrag, men som også søger penge ind til alle mulige projekter. Og det var jeg egentlig ret godt til, og også det der med at få skrevet de rigtige projekter og holde styr på, hvad vi brugte af penge. Men nogle gange kunne jeg også blive sådan lidt, altså det der med, at hvad kan vi søge penge til? Jamen så må*

*vi gøre det. I stedet for og altså tage den anden vej rundt, hvad er det, vi gerne vil, og hvordan fanden kan vi så få det? [...]* (Bilag 8.5 Pernille:8).

Ovenstående citat vidner om, at organisationernes projekter i større grad bliver defineret af fondenes støtteområder, end hvad organisationen ønsker at lave på baggrund af et behov hos deres medlemmer eller i samfundet. Dette stemmer overens med eksisterende forskning om fondes uddelingspraksis, hvor det påvises, at ansøgere af en fond tilpasser deres ansøgninger til fondens strategi og donationsområder (Kristiansen 2019:32). Yderligere viser en undersøgelse fra Altinget, at 70 % af landsdækkende foreninger har ændret deres projekt for at kunne tilpasse det fondens retningslinjer (Løppenthin 2016). Tilsammen indikerer det, at projektorienteret organisationer er i risiko for, at deres sag og formål bliver undermineret af fondes villighed til at støtte specifikke områder.

Udover undermineringen af sagen og formålet, så kan organisationernes villighed til at tilpasse deres projekter og dermed deres sag til fondenes retningslinjer og støtteområder også medføre en markedsføring af sagen. Sagen bliver et produkt, der skal passe ind i fondes støtteområder og strategier, for der er konkurrence om midlerne, og hver organisation skal kunne sælge sig selv, som en professionel virksomhed, der kan bevise resultaterne af ens indsatser og hvilken værdi de vil skabe (Kristiansen 2019:33). Dette har nogle konsekvenser for medarbejderen. Fondene stiller nemlig krav, som organisationerne skal leve op til. Det handler om øget dokumentation og evaluering. På tværs af informanterne fra Økologisk Landsforening med undtagelse af Pernille giver de udtryk for, at dokumentation og evaluering medfører øget kontrol og unødvendig administration. Dette er med til at forstyrre, informanternes forestilling af den civile sektor, som en sektor hvor engagement burde være drivkraften. En tidligere ansat, Mads, oplever at arbejdet i starten ikke skulle registreres i arbejdstimer brugt pr. projekt eller opgave, men der udførte man arbejdet, fordi der var brug for det. Det udviklede sig dog til, at arbejdstiden skulle registreres i forskellige projekter og antal timer:

*”Mads: [...] Der havde jeg også lidt en konflikt med mig selv undervejs, skal jeg sidde og registrere timer på det, selvom jeg (reelt rigtigt) har brugt det på noget andet. Og ja, det var jeg nødt til at gøre. Og jeg har også gået til mine ledere med det og sagt det og fået at vide, det er du nødt til at gøre, men vi skal nok skal nok tage skraldet eller tage ansvaret for det. Det tror jeg også for mig var en måske ikke en stress faktor, men en form for utilfredshedsfaktor i det i hvert fald, fordi jeg skulle bruge alt min [tid], ligesom det jeg synes er min kreative energi på at fortælle de gode historier om økologien og økologisk landmænd og alt det der, så skulle jeg bruge en masse krudt på bureaukrati,*

*og andre ting, det var ligesom, også det der gjorde, at jeg ligesom gerne ville satse på og gå selvstændig” (Bilag 8.7 Mads:8-9).*

I citatet fremhæver Mads, at en rigid dokumentation timer og opfyldelse af projektets formål medfører, at der ikke er mulighed for fleksibilitet og kreativitet i arbejdet, da det hele skal passe ind i eksisterende kasser. Denne udvikling med arbejdet i Økologisk Landsforening stemmer overens med en samfundsudvikling, som kaldes New Public Management som bl.a. har fokus på evalueringer (Kristiansen 2019:33). Dette viser, at den civile sektor ikke er afgrænset fra den private- eller offentlige sektor, hvor New Public Management også er en styrende mekanisme. Det empiriske materiale stemmer overens med eksisterende litteratur, der belyser, at organisationer skal kunne bevise deres projekters resultater, hvis de skal overbevise fondene om at donere penge. Overbevisningen sker ved at udføre dokumentationer og evalueringer, der lever op til fondenes krav (Kristiansen 2019:33). Bagsiden af dokumentation og evalueringen er, at medarbejderen bruger mere tid på administration end på sagen, hvilket matcher Nina Elisaoph (2009:300) fund, om at top-down civic projects brug af måleredskaber fører til, at sagens værdi og læring af projektet forsvinder til fordel for at skulle overbevise og vise gennemsigthed til fonde eller andre udekommende interessenter.

En præmis med projekter der er finansieret af fonde er, at de ofte er kortvarige (Eliasoph 2009:291). Den korte tidsperiode indebærer en usikkerhed for organisationerne og medarbejdere i den civile sektor. Usikkerhed forstås på den måde, at selvom fondsmidlerne er i hus i år for et 3-årigt projekt, så er de det ikke nødvendigvis det efterfølgende år. Usikkerheden har både en betydning for medarbejderens stilling og arbejdsopgaver i Økologisk Landsforening. Freja uddyber, hvilken betydning usikkerheden med fondsmidler har:

*”Freja: [...] Lad os bare sige, i den afdeling var der måske 15 medarbejdere, som man havde ansat, og som skulle beskæftiges. Men det kan godt være, at fem af medarbejderne i virkeligheden ikke havde kompetencer og faglighed til at gå ind i fødevare rådgivning, altså det blev alligevel tit sådan, at man fik nogle folk på holdet, som man skulle have med, fordi man skulle sikre deres løn. [...] og det betød jo også, at man ikke altid havde det bedste hold. Altså jeg ville jo tit gerne kunne ansætte nogle kun til det job. Og man har forskellige historisk, og det er jo også derfor, at man typisk bliver ansat i en virksomhed til noget og ikke til noget andet. Det er jo fordi man er god til én ting og ikke til alting*

[...] *Og det kom nogle gange til at være sådan, at alle skulle kunne alt muligt. Og så har jeg det bare sådan, okay det ender med at blive noget pladder. Altså det tror jeg ikke på, det er en farbar vej, hvis man skal lave gode resultater*” (Bilag 8.9 Freja 14-15).

Citatet tegner et billede af, at Økologisk Organisation flytter rundt på medarbejderne i organisationen afhængig af, hvilke fondsmidler de har fået, og hvilke projekter der er fondet flest penge hjem til. Det har den konsekvens, at fondsmidlerne dikterer, hvor en medarbejder bliver placeret eller ansat i huset. Som Freja selv nævner i tidligere citatet, viser det også, at denne rotation i organisationen medfører, at medarbejderne føler, at organisationen ikke kan ansætte efter organisationens behov, men derimod er begrænset og styret af fondsmidlerne. Fastholdelsesstrategien er nemlig at flytte medarbejdere rundt afhængig af, hvilke projekter der har størst indtægter. En lignende håndteringsstrategi findes hos DGI, hvor medarbejdere har halve stillinger: *”det er noget spøjst, fordi man operer ikke nødvendigvis i hele stillinger, man har halve og trekvarts. Så vi sidder tre mennesker, men vi arbejder reelt set kun to en halv, fordi den anden skal også varetage andre opgaver*” (Bilag 8.2 Karl:2-3). Citatet viser, at nogle medarbejdere har arbejdsopgaver fordelt på flere teams eller afdelinger. Dette kan dermed være en indikator på fra ledelsens side at effektivisere organisationens ressourcer. I DGI er der dog en tendens til, at projektansatte kun bliver i organisationen så længe projektet kører: *”[...] man skal lige vænne sig til det der med kollegaer, man kan være rigtig tætte med. Men du risiker kun at skulle se dem i tre år. Og så er de videre i et nyt projekt. I måske en anden NGO-organisation eller i et helt andet sted i deres liv [...]”* (Bilag 8.2 Karl:17). På baggrund af ovenstående citat kan det udledes, at projektansatte ikke fastholdelse i DGI. Der kan være de mekanismer på spil som i Økologisk Landsforening, at fondsmidler dikterer hvorvidt medarbejderen kan fastholdelse eller ej.

Ved at flytte medarbejdere rundt på arbejdspladsen i Økologisk Landsforening skabte det utilfredshed blandt medarbejderne. Denne utilfredshed blev udtrykt således:

*”Og det betød at jeg havde fået ansat en rigtig god medarbejder, som jeg var utroligt glad for at arbejde sammen med og som en fantastisk kollega, som jeg var virkelig begejstret for, og da vi mistede den her finansiering, så mistede vi også grundlaget for vores løn, kan man sige. Og selvom hun blev kanaliseret over i eksport arbejde i Økologisk Landsforening, så var det dybest set ikke det, hun havde ønsket, og det var ikke det, hun var ansat til. Så hun fandt sig et andet job og forsvandt*” (Bilag 8.9 Freja:14).

Citatet viser, at medarbejderen i nogle tilfælde ikke er tilfreds med, at arbejdsopgaver og stilling bliver bestemt af finansieringen og ikke af ens kompetencer. Teoretisk kan Frejas kollegas beslutning om at forlade Økologisk Landsforening forstås via begrebet P-O misfit, som betyder, at der ikke eksisterer et match mellem organisationen og medarbejderen (Wheeler et al. 2005:288). Ved et P-O misfit kan medarbejderen vælge forskellige handlingsmåder, som er at tilpasse sig, forlade arbejdspladsen (exit), italesætte problemet (voice), aktiv støtte op om organisationen (loyalty) eller være passiv og mindre engageret (in-action neglect) (Wheeler et al. 2005:289). I Frejas kollegas tilfælde matchede organisationens struktur med at flytte medarbejdere til projekter grundet finansiering ikke medarbejderens behov for at arbejde med sine kompetencer, og derfor endte det med at medarbejderen forlod Økologisk Landsforening. Dette eksempel ligner eksisterende forskning, som peger på, at en faktor for at opleve et misfit er organisatoriske forandringer (Wheeler et al. 2005:288). Yderligere synliggør eksemplet, at ved et P-O misfit, hvor medarbejderen ikke er villig til at tilpasse sig de nye vilkår eller ændringer der opstår, så kan medarbejderen vælge at forlade organisationen (exit).

De konsekvenser, der fremanalyseres med en økonomisk afhængighed af fondsmidler, er ikke tilstede i det empiriske materiale fra DGI. Konsekvenserne handler om: *a) projekter i organisationen tilpasses fondenes krav og støtteområde, b) øget krav om dokumentation og evaluering og c) medarbejderes stilling og arbejdsopgaver tilpasses finansieringsmulighederne i organisationen.* En grund til forskellen på det empiriske materiale kan skyldes sammensætningen af informanter, da det kun er én projektmedarbejder, jeg har interviewet i DGI. Men Ulla italesætter også problemer med dokumentation og retningslinjer i hendes arbejde, da hun oplevede at arbejdet skulle passe ind i fondenes retningslinjer, i og med at det var dem, som finansierede projektet (Bilag 8.1 Ulla:5). En anden grund til at de empiriske fund variere kan være på grund af, at økonomien i DGI er skruet anderledes sammen end i Økologisk Landsforening (jf. afsnit 4.1.1). Monica uddyber: *"[...] vi arbejder indenfor et utroligt forkælet område. Vi arbejder indenfor folkeoplysningsloven, ja vores foreninger gør, og vi skal servicere vores foreninger, der arbejder under folkeoplysningsloven. Og det hele taget den mulighed der er. Ovenikøbet (får vi statsstøtte). Der er ikke ret meget kontrol, som der er andre steder"* (Bilag 8.3 Monica:13). Dette citat viser, at selvom de to case-organisationer er en del af den civile sektor, er vilkårene ikke ens på tværs af sektoren. Vilkaere for organisationerne

afhænger af, hvilken finansieringsstruktur organisationen har og de forskellige lovgivninger, organisationen arbejder under.

### Whataboutism – passer vi på vores medarbejdere?

Jeg inddrager i dette afsnit en fremherskende logik i den civile sektor, der kaldes *whataboutism*, som kort blev introduceret i afsnit 1. *Introduktion*. Logikken dækker over, at opmærksomheden fra en specifik uretfærdighed fjernes ved at henvise til andres formodet meget værre lidelser. I den civile sektor finder Ingerfair, at *whataboutism* handler om, at når sagens målgruppe har det værre end medarbejderne i en organisation, så skal medarbejdere i den civile sektor være villig til at *'gå den ekstra meter'*, *acceptere mindre favorable arbejdsvilkår end på private eller offentlige arbejdspladser og være indstillet på et højt arbejdspress.*" (Bilag 11 Webinar Ingerfairs oplæg:8). Whataboutism er i fokus i denne tematisk analyse for at belyse, hvordan logikken kan medføre et godt eller dårligt arbejdsmiljø.

Whataboutism er en logik, der kun fremtræder i Økologisk Landsforening. Logikken reproduceres af informanterne, der mener, at kulturen i organisationen er, at alle medarbejdere vil gøre en ekstra indsats på grund af sagen på bekostning af f.eks. stress på arbejdspladsen og forøget arbejdspress. Medarbejderne kalder det at *"gå den ekstra mil"* (Bilag 8.10 Inger:13), *"her kæmpede man for noget, der var vigtigere end rigtigt meget andet. Og folk har egentligt, synes jeg, været villigt til og gå den ekstra mil for at få tingene til og spilles og lykkedes. Også selvom det har været trange tider"* (Bilag 8.7 Mads:9). Det kan udledes fra beskrivelserne, at der eksisterer en kultur og fælles forståelse af Økologisk Landsforening som en arbejdsplads, hvor medarbejderne er villige til at gøre mere, end der er forventet. Denne kultur og fælles forståelse kan belyses med nonprofit public motivation, hvor der er forskel på tiltrækningen i den offentlige- og den civile sektors. Den civile sektor tiltrækker på baggrund af selvopofrelse og medfølelse, mens den offentlige sektor tiltrækker på baggrund af offentlige værdier (Ballart og Rico 2018:415). Selvopofrelse fremgår i Mads' historie om dengang, Danmark fik en pris for sin økologi politik i FN-regi, der skulle overrækkes i Rom. I forbindelse med overrækkelsen skulle tidligere fødevareminister og daværende Økologisk Landsforenings direktør til Rom og modtage prisen:

*" [...] Og der sagde jeg, det ville jeg gerne lave en video på. Jeg ville gerne tage med derved og dokumenter det. Og det var der ikke lige penge til, og så sagde jeg til Poul, at han skulle bare skaffe*

*mig ind, og så skulle jeg nok selv betale den flybillet, for jeg ville bare have de billeder i kassen. Og så fandt han så en pose penge, og det kunne lade sig gøre, vi gjorde det [...]*" (Bilag 8.7 Mads:9).

Ud fra citatet kan Mads antages at være et eksempel på en idealtypiske medarbejder i den civile sektor, og hvordan whataboutism virker på individet. Sagen er essensen for medarbejderne, og det er det, som driver dem. På baggrund af dette kan det konkluderes, at medarbejdere i den civile sektor er villige til at gå på kompromis med arbejdsvilkår, hvilket f.eks. kan være at arbejde ekstra eller hjælpe til, selvom der ikke er lønkroner til det. I Mads' situation fandt Økologisk Forening penge til, at han kunne tage afsted. Der er dog en tendens blandt medarbejderne i Økologisk Landsforening til, at de er villige til at ligge interesselimer i arbejdet på trods af ingen ekstra løn: "*[...] Så man giver noget af sig selv, man investerer i arbejdet. Både med tid og energi, men også udover hvad der måske lige er lønkroner til, eller hvad man sådan med rette kan forvente [...]*" (Bilag 8.10 Inger:13). Ud fra citatet kan det konkluderes, at medarbejdere er villige til at gå på kompromis på bekostning af arbejdsvilkår, og det kan forstås teoretisk med affektive motiver, som er at gøre en forskel via selvopofrelse (Word og Carpenter 2013:319). Dette kan sættes i forbindelse med det grænseløse arbejde, hvor grænserne for arbejdet bliver flydende i forhold til arbejdstiden, arbejdsstedet eller mellem arbejdere og lederes ansvar (Andersen 2017:6). I dette tilfælde kan det tolkes, at det grænseløse arbejde udviser adskillelsen mellem arbejdstid og fritid, men også personlige interesser og organisatoriske interesser. Dette giver mere engageret og motiveret medarbejdere, og arbejdet er motiverende i sig selv, da man betales for at arbejde med noget, som man elsker og dermed er man villig til at yde ekstra (Andersen 2017:32). Ulempen ved både det grænseløse arbejde og whataboutism er, at nogle organisationer glemmer at tage vare på deres medarbejdere, især hvis midlerne ikke er der til at kompensere eller belønne medarbejdere for deres ekstra indsats. Det har den konsekvens, at medarbejderne bliver udkørte, oplever stress og bliver utilfredse med deres arbejdsvilkår. Empirisk viser det, at Økologisk Landsforening ikke tager vare på deres medarbejdere:

*"Ja, og forståelsen at så vigtigt er et arbejde simpelthen ikke. Altså det tror jeg tit er problemer i sådan nogle organisationer, hvor man arbejder for en god sag. Det er, at man pludselig ophører det der arbejde til noget, som er vigtigere end en selv. Og det er jo virkelig fedt, prøv at tænke at have sådan nogle ansatte ikke? Altså det er da fantastisk. Men når man så samtidigt ikke har hele ansvaret, så synes jeg bare, det er nogle medarbejdere, man virkelig skal passe på, fordi at man tager det så meget ind [...]* Altså de spinder lidt guld på de der medarbejdere, som bare altså gør krumspring for

*og få det til at lykkes. Og så kan det godt være, at så afspadsere de på et eller andet tidspunkt lidt ikke? Men jeg synes tit, at det ser ud til, at det er med dem selv, som det man ofrer for det. Og det synes jeg er er noget, man kan gøre, når man har sin egen virksomhed, og man selv kan bestemme det hele [...]” (Bilag 8.8 Johanne:17-18).*

Johanne italesætter, at organisationer lukrerer på, at medarbejdere er villige til at gå på kompromis med mange ting for sagens skyld. I Økologisk Landsforening investerer medarbejderen ulønnet arbejdstimer til f.eks. økodage og høstdage (Bilag 8.7 Mads:9), og medarbejderne organiserer og betaler selv for kollegiale sammenkomster, fordi organisationen ikke har råd til det (Bilag 8.10 Inger:17). Dette er i modsætning til case 1 DGI, hvor organisationen f.eks. kompenser medarbejderne for lave lønninger med medarbejderfordele såsom 1 times gratis medarbejder motion i arbejdstiden, og har en personaleforening (Bilag 8.1 Ulla:11). Det viser, at der er forskellige måder at håndtere det, at medarbejdere i den civile sektor er villige til at ofre nogle ting eller gå på kompromis for sagens skyld.

Opsummerende kan whataboutism håndteres med et positivt eller negativt outcome for medarbejdere i den civile sektor. Whataboutism handler om, at medarbejderne i den civile sektor for sagens skyld er villige til at gå på kompromis med arbejdsvilkår. Organisationerne kan dermed udnytte dette hos deres medarbejdere, fordi der ikke er økonomi til høje lønninger eller medarbejderfordele. Medarbejderne affinder sig med det, fordi de ophøjer sagen til at være vigtigere end deres eget helbred eller trivsel, hvilket har negative konsekvenser for medarbejderens arbejdsmiljø. Det er dog ikke en præmis, at organisationer udnytter deres medarbejdere i den civile sektor. Der findes også organisationer, som er opmærksomme på deres særlige type af medarbejdere, og dermed tager vare på deres medarbejder igennem de tiltag, som organisationen har råderum og økonomi til at udføre, som DGI med 1 times gratis medarbejder motion i arbejdstiden. I det nedenstående afsnit bliver det belyst, hvilke yderligere negative konsekvenser whataboutism kan have for medarbejderen.

### **Arbejdspres medfører stress**

I forbindelse med at der i den civile sektor er en fremherskende logik om whataboutism, og at medarbejderne er villige til at arbejde mere end forventet, så kan der være nogle negative konsekvenser i form af arbejdspres og stress. For at fremanalysere arbejdspres og stress inddrages



begrebet grænseløst arbejde, som forklarer hvilke mekanismer der er på spil i forhold til arbejdsmiljø, når arbejdets grænser bliver flydende (Andersen 2017:5).

Blandt informanterne som oplever et arbejdspress, arbejder de over og laver mange arbejdsopgaver på samme tid. Det informanterne samlet set gør er at yde ekstra i travle perioder, at klare og navigere i forskellige arbejdsopgaver og at have svært ved at adskille fritid og arbejdstid. Arbejdspresset kan i nogle tilfælde føre til stress. Fællesnævneren for oplevelsen af arbejdspress er organisationens type, at det er en projektorienteret organisation: *"Ja, det var mega stressende. Altså det er det, der er lort ved det der projektorienteret organisation. Altså fordi du hele tiden er kun halvt der. Og du skal hele tiden tænke over, hvad er det så, jeg skal skrive ind næste år for og få det til at passe [...]"* (Bilag 8.8 Johanne:13). Problemet med at en organisation har sine hovedindtægter i projekter er, at medarbejderne skal fokusere for meget på at søge midler ind til deres arbejde, og det skal de gøre, samtidigt med at de arbejder på deres projekter. Det medfører, at fokus flyttes fra arbejdet med projektet til også at skulle sikre finansiering til ens job og bevise via evaluering og dokumentation at projektets indsatser gør en forskel samt overholde kontrol krav fra fondene. Dette er med til at øge arbejdspresset på arbejdspladsen. Arbejdspress grundet projektræsset kan sammenlignes med det grænseløse arbejde, hvor arbejdstiden i større grad bestemmes af deadlines end fastsat arbejdstid (Andersen 2017:12). I den civile sektor handler det med en projektorienteret organisation at overholde deadlines fastfat af både organisationen men også af fondene, som kræver dokumentation på pengebrug og projekts indsatser. Når arbejdet struktureres efter overholdelsen af specifikke deadlines, så kan der være perioder med spidsbelastninger. Igennem det empiriske materiale viser det sig, at arbejdspresset i Økologisk Landsforening medfører et dilemma for medarbejderen mellem at prioritere arbejdstid og fritid:

*"Ja. Altså jeg kan huske de dage hvor jeg har været gladest, når jeg har gået hjem fra arbejde, det er når jeg har haft ro til at få produceret noget, det har gjort mig enormt glad, altså jeg har tænkt åh fedt! I dag fik jeg lavet det der færdigt. En stor tilfredsstilles at køre hjem fra arbejde. Hvorimod følelsen af at man ikke er færdig, men er nødsaget til at køre hjem, fordi jeg har jo også haft to små børn, jeg skulle tage mig af, og jeg har jo ikke kunnet være på arbejde hele tiden. Der var helt sikkert nogle år, hvor jeg tænkte, altså jeg kunne jo nærmest bo her på mit kontor, hvis jeg skulle gøre det her rigtig godt. Og det er også sådan enormt frustrerende [...] Man skal træffe et valg imellem hvor meget tid skal jeg bruge på mit arbejde, og jeg vil også have tid til mine børn. Mine børn er vigtige*

*for mig, altså det kan ikke hjælpe, jeg skal sidde hver aften med min computer efter at børnene er lagt i seng, så får jeg jo heller ikke talt med min mand altså” (Bilag 8.9 Freja:16).*

Ud fra citatet vidner det om, at arbejdspresset er højt i Økologisk Landsforening, og at det kan være en udfordring og svært at fuldføre sine arbejdsopgaver i løbet af arbejdsdagen på kontoret, når der er mange opgaver. Det resulterer i, at arbejdet tages med hjem og udføres i hjemmets rammer om aften. På baggrund af dette får medarbejderen det svært med at skulle at prioritere enten familien eller arbejdet, hvilket kan forstås igennem det grænseløse arbejde, hvor arbejdet ikke er afgrænset til arbejdspladsen. Arbejdet stopper nemlig ikke, når medarbejderen går hjem fra arbejdspladsen, da teknologien muliggør at arbejdet kan udføres uafhængigt af tid og sted. Det betyder, at alt tid bliver potentiel arbejdstid. Hvad det reelt set betyder for medarbejderen kan både være positivt og negativt. På den ene side er fordelene, at det skaber fleksibilitet for medarbejderen til at strukturere arbejdet efter eget behov f.eks. møde sent, gå tidligt eller arbejde igen om aften. På den anden side bliver det problematisk, at der ikke er et fysisk skel mellem arbejde og fritid. Det problematiske ved det er, at pauser og afbræk fra arbejdet tilsidesættes eller træder i baggrunden for arbejdet, og der bliver brugt flere interestetimer i arbejdet (Andersen 2017:17). I Økologisk Forening opstår der negative konsekvenser for medarbejderen, på baggrund af medarbejderens høje engagement på grund af sagen: *”[...] Der er folk, som er gået ned med stress både unge og gamle, der er ingen fællesnævner. Men folk vil bare gerne engagere sig, og er for dårlige til at sige nej til arbejdsopgaver” (Bilag 8.6 Ole:2).* Dette tydeliggør, at sagen er en væsentlig drivkraft for medarbejdere i den civile sektor, og at nogle medarbejdere ofre eget helbred og trivsel for sagens skyld. Det grænseløse arbejde kan belyse, hvorfor medarbejdere er villige til det. Med det grænseløse arbejde skelnes der mellem engagement og arbejdsnarkomani, som er en svær balancegang. Engagement indebærer, at medarbejderen er villig til at yde en ekstra indsats, vil gøre en forskel og går op i sit arbejde, mens arbejdsnarkomani dækker over, at medarbejdere altid arbejder hårdt samt længe og ikke stopper med at arbejde, selvom man bliver opfordret til det af andre (Andersen 2017:30-31). Igennem det empiriske materiale frembringes det, at medarbejdere i Økologisk Landsforening kan tolkes som arbejdsnarkomaner, eftersom medarbejderne har svært med at holde pauser og afbræk fra deres arbejde. Dette er netop bagsiden af NPSM, hvor motivation kan ende med at være udbændende og have fravær fra arbejdspladsen (Jensen, Andersen og Holten 2019:502). Det betyder, at organisationer med medarbejdere, som er villige til at gå på kompromis med arbejdsvilkår og eget helbred, er nødsaget til at have en ledelse, som tager vare på sine medarbejdere. Idet medarbejderen kan have svært ved at sige fra eller sige nej til

arbejdsopgaver, hvilket Marie også italesætter (Bilag 7 Referat af ekspertinterview) I min undersøgelse beskriver Johanne, at en af faktorerne for opsigelsen af sin stilling var på grund af et for højt arbejdspress og en ledelse som ikke håndterede arbejdspresset på arbejdspladsen (Bilag 8.8 Johanne:10). Et stort arbejdspress som faktor for jobskifte bekræfter eksisterende forskning jf. afsnit 1.2.3.

### 5.3.3 Fastholdelse eller yderligere forurening af idealbilledet?

Som ovenstående tematiske analyse synliggør, så er der styringsmekanismer og faktorer, som forurener og er i konflikt med idealbilledet af den civile sektor. Det medfører utilfredshed hos medarbejderen, men er ikke nødvendigvis grund i sig selv til at forlade sin arbejdsplads. Det viser, at fastholdelse på arbejdspladsen eller et jobskifte indebærer et samspil af faktorer. I dette afsnit analyseres flere faktorer for fastholdelse og at forlade sin arbejdsplads.

#### Ledelse

Medarbejderen kan på den ene side opfatte ledelsen som åben, tillidsfuld og med mulighed for dialog eller på den anden side anse ledelsen som en fremmedgjort enhed, der ikke forstår medarbejderens og den civile sektors værdisæt. DGI repræsenterer første måde at anskue ledelsen på, mens Økologisk Landsforening repræsenterer den anden måde at anse ledelsen på.

I DGI kan det udledes, at medarbejdere kan komme til ledelsen, og at de er klar på dialog. Det er sådan, at medarbejderne i DGI kan fortælle ledelsen, hvis de er utilfredse eller har et behov for et eller andet. Det kan være at skulle tilrettelægge mødetider anderledes på grund af en graviditet (Bilag 8.1 Ulla:14), eller få afklaret sin nye rolle grundet organisatoriske ændringer (Bilag 8.2 Karl:25-26). Der kan dog ske det, hvis ledelsen ikke er lydhør og handler på medarbejderens behov, at medarbejderen vil forlade organisationen. Dette er Cirkelines situation et eksempel på, hvor hun ønskede en anden stilling i DGI og havde indsendt et forslag til sin leder. Hun uddyber, hvad der vil ske, hvis ledelsen ikke finder en løsning: *”Ja! Så må vi se om det lykkedes. Og hvis ikke det lykkedes, så har jeg faktisk tænkt mig at bede dem om at hjælpe mig med at finde et andet job”* (Bilag 8.4 Cirkeline:7). Cirkeline vil altså forlade DGI, hvis ledelsen ikke hører på hende og kan opfylde hendes behov. I forbindelse med åben, tillidsfuld og mulighed for dialog med ledelsen drages der inspiration fra Louise Dinesens oplæg til webinarret *”Sådan skaber i et godt arbejdsmiljø i jeres NGO – sammen”*. Her italesatte hun, at et godt psykosocialt arbejdsmiljø sikres oppefra, altså

ledelsesmæssigt, og det er relevant at arbejde med begreberne struktur og kultur. Med struktur henvises der til lovgivningen, årshjul, aktive politikker og handleplaner, mens kultur handler om, de uskrevne normer, som eksisterer på en arbejdsplads, altså måden man gør tingene på (Bilag 12 Webinar Louises Dinesens oplæg:7). I DGI kan det med inspiration fra Louise Dinesen udledes, at der eksisterer en kultur i organisation om, at medarbejderen kan gå til ledelsen, og ledelsen handler på baggrund af dialog med medarbejderen. Strukturmæssigt er der medarbejder samtaler, hvor medarbejderen kan italesætte, hvad de føler behov for. I Økologisk Landsforening er det en anden sag, da det tolkes, som om, at der ikke er en fælles kulturforståelse mellem ledelsen og medarbejdere, og dermed opstår der en utilfredshed blandt medarbejderne. Kontekstmæssigt er der kommet nye til i ledelsen:

*”Hun havde en økonomisk tilgang til organisationen, og det er selvfølgelig fornuftigt i forhold til økonomien, men jeg synes også, at hun havde en umenneskelig tilgang til os medarbejdere. [...] Jeg følte ikke, jeg blev anerkendt eller accepteret i, at det var en sindssyg presset situation, hun sætter os i! Altså det var ligesom hendes valg, økonomiske valg, som gjorde, at det blev svært for os, og at vi skulle løbe stærkere. Og det blev på ingen måder sådan imødekommet, at det faktisk kunne gøre, at der er nogle af medarbejderne, der knækker. [...] og hun kom jo også udefra, og så kom hun fra Grundfos, eller Danfos eller et eller andet - Nej Lego! Hun kom fra Lego, og anede ikke en skid om det her. [...]”* (Bilag 8.8 Johanne:10)

*”Inger: [...] Så oplever jeg nu, at tingene ligesom bliver løftet op i ledergruppen, og der er ikke nogen, der spørger de garvede eller de nye efter om at få input, inden man træffer en beslutning. Og det tænker jeg, det er en lille smule farligt, fordi når man har en ledergruppe, som er så ny, og som ikke på den måde er ud af den her Økologisk verden, men er kommet fra alt muligt andet fra kunst og fra byggemarked og fra LEGO og fra alt sådan noget. Det er bare nogle andre kulturer, altså og den der forståen at når man arbejder med mange frivillige, hvad er det så, der skal til, for at tingene glider, og at folk føler sig involveret og orienteret, og at de kan bidrage. [...] altså den bliver mere og mere drevet som en virksomhed. Altså vi har en virksomhed, som skal producere projekter (resultater) [...] og om det er den ene, der gør det fremfor den anden, det er mindre afgørende, bare det bliver gjort”* (Bilag 8.10 Inger:19).

Citaterne tilsammen viser at der fra et medarbejderperspektiv kommer en ny ledelse til Økologisk Landsforening, som har en anden kulturforståelse, end den eksisterende i organisationen. Med begrebet P-O misfit kan det argumenteres for, at der opstår en værdi uoverensstemmelse mellem det, medarbejderen anser som organisationens værdier, og de værdier som den nye ledelse kommer med. På den ene side har ledelsen fokus på at skulle nå og opfylde nogle økonomiske målsætninger for at have nok indtægter til en sund økonomi i organisationen, og på den anden side er det vigtigt for medarbejderen, at der arbejdes med og for sagen, økologi. Set fra et medarbejderperspektiv er de to værdisæt ikke forenelige men derimod i konflikt med hinanden, idet at et økonomisk blik på organisationen kan medføre kompromisser på organisationens sag. Yderligere kan det tolkes, at medarbejderen opfatter ledelsens værdier som modsætninger til organisationen, fordi den nye ledelse fokuserer på at drive en professionel virksomhed fremfor en medlemsorganisation, hvor medarbejderne identificerer sig med og sætter sit præg på organisationens formål. Dette stemmer overens med afhængigheden af fondsmidler, hvor eksisterende forskning viser, at afhængighed af fondsmidler medfører, at organisationer i større grad drives som virksomheder (Kristiansen 2019:33). Et misfit mellem medarbejderen og ledelsens værdier kan føre til, at medarbejderen forlader sin arbejdsplads. Eksisterende forskning viser (jf. afsnit 1.2.3), at hvis organisationen ikke afspejler sagen så medfører det et jobskifte, og i Johannes tilfælde var det til dels en værdi uoverensstemmelse, der var skyld til hendes jobskifte.

## Kollegaer

Dette undertema belyser kollegaers betydning for medarbejderen fastholdelse eller jobskifte. Emirisk viser det sig, at der er to ting på spil med kollegaer, som kan inddeles i *a) fællesskab* og *b) sparring*, hvis medarbejderen oplever, at a eller b er tilstede, så er det med til at fastholde dem, og det omvendte sker, hvis medarbejderen oplever, at a eller b ikke er tilstede på arbejdspladsen. I Økologisk Landsforening er punkt a fremtrædende, mens det i DGI er punkt b. De kontekstuelle forskelle kan skyldes, at de to organisationer er struktureret forskelligt, hvor Økologisk Landsforenings medarbejdere primært arbejder alene på deres projekter, så arbejder der i små teams i DGI. Der er nemlig en tendens blandt informanterne i Økologisk Landsforening til at efterspørge punkt b sparring, da arbejdets struktur ikke fordrer sparring.

Punkt a omhandler fællesskab med kollegaerne. I Økologisk Landsforening viser det empiriske materiale, at det kollegiale fællesskab kan fastholde eller medføre, at medarbejderen forlader sin arbejdsplads. Freja og Johanne fortæller:

*”Johanne: [...] det fede er, at vi var meget sammen. Jeg har aldrig nogen sinde haft så gode kollegaer, og jeg kommer aldrig heller til at have så godt et fællesskab med nogen, som jeg havde der, og det savner jeg sindssygt meget! Og jeg tror også, det er det, der holder det oppe. Jeg kunne også høre oppe i markedsafdelingen, de agerede jo dagligt psykologer for hinanden, så er det i dag dig, der har tude turen, så hjælper vi dig, og så i morgen så er det måske mig, der ikke lige kan klare det. Og sådan hjælper man hinanden igennem” (Bilag 8.8 Johanne:7).*

*”Freja: [...] nogle gange så må jeg bare sige, at blandt de kvinder jeg arbejdede med, der gik der af og til skolegård i den, altså de opførte sig i virkeligheden lidt som om, at de gik i fjerde klasse: dannede fraktioner og grupperinger, og der kunne jeg mærke en tydelig modstand mod mig, i den periode efter at jeg havde skilt os ad. Fordi jeg fortalte faktisk ikke mine kvindelige kollegaer om hvad årsagen var til, at jeg gerne ville skilles ad fra min kollega” (Bilag 8.9 Freja:9).*

I Johannes tilfælde og det gennemgående mønster i Økologisk Landsforening er, at det kollegiale fællesskab fastholder medarbejderne på trods af et højt arbejdspress og mindre favorable arbejdsvilkår. Hun uddyber at fællesskabet bunder i: *”[...] For eksempel så er det lige meget, hvem du sætter dig ved siden af til frokost, fordi at om ikke andet, så kan i altid snakke om det i ved, at i har tilfælles, [...] fordi at man var ansat et sted, hvor man for det meste brændte virkelig meget for sagen” (Bilag 8.8 Johanne:8).* Det kan udledes fra citatet, at det kollegiale fællesskab er forbundet med sagen, fordi det er karakteristisk for næsten alle medarbejdere, hvilket er et mønster der genfindes hos informanterne i Økologisk Landsforening. Med P-O fit kan det tolkes, at der opstår et komplementær fit, hvor medarbejderen besidder karakteristika som ligner eksisterende individers karakteristika (Kristof 1996:3-4), i tilfældet med fællesskab drejer det sig om en interesse i økologi. Dette bidrager positivt til fastholdelse af medarbejdere. Freja oplevede i modsætning til Johanne problemer med fællesskab, da hendes kollegaer vendte sig imod hende, fordi hun havde haft en konflikt med én anden kollega, hvor de måtte stoppe samarbejdet og flytte fra deres fælleskontor. Det betød, at Freja oplevede at blive udelukket af fællesskabet, og det var en af faktorerne til, at hun valgte at forlade Økologisk Landsforening. Eksisterende forskning viser (jf. afsnit 1.2.3), at kollegaerne kan være med

til at fastholde eller medføre et jobskifte for medarbejdere, og det empiriske bekræfter dette, så det betyder, at det kollegiale er en faktor for fastholdelse og jobskifte.

Punkt b handler om fagligt at kunne sparre med sine kollegaer, og for at det er en mulighed, så kræver det, at arbejdet er struktureret i teams, og at nogle af arbejdsopgaverne skal løses i fællesskab. Det kommer bl.a. til udtryk hos Karl og Cirkeline:

*”Karl: [...] måden jeg tror, vi er blevet ansat på, eller det ved jeg, vi er ansat meget forskelligt. Så selvom vi er meget ens i uddannelse Rikke og jeg og i alder, så er vi også forskellige i retninger inde i det. Og forskellige anskuelse i det hele taget, og det er den forskellighed, vi hele tiden dyrker. Så så vi er langt fra enige i første øje med [...]” (Bilag 8.2 Karl:14).*

*”Cirkeline: [...] nu er vi delt i tre lokaler, og der kommer selvfølgelig mere interaktion med nogle af dem, man sidder i samme lokale med, fordi at man jo overhører hinanden eller lærer hinandens kompetencer lidt bedre at kende. Men fordi det ikke er en i hvert fald set fra min position ikke formaliseret, at jeg skal løse opgaver sammen med nogle, eller der ikke er nogen møder, hvor at vi fagligt skal sparre med hinanden [...], så synes jeg, det er rigtigt dårligt” (Bilag 8.4 Cirkeline:8).*

Citaterne tilsammen giver et indblik i, at hvis sparring med kollegaerne er tilstede, så kan medarbejderen søge hjælp eller diskutere med sine kollegaer for at finde frem til det fælles bedste i arbejdet. Hvorimod hvis sparring ikke er tilstede, så er medarbejderen overladt til sig selv, og det kan være en udfordring for medarbejderen. Det kan indikere, at mulighed for sparring influerer positivt på fastholdelse.

### Kompetencer – faglig anvendt eller blæksprutte funktion?

I analysen er hovedtemaerne og undertemaerne blevet belyst hver for sig som uafhængige faktorer, dette undertema viser, at faktorerne er i samspil med hinanden. Finansieringsstrukturen i organisationen har nemlig en betydning for organisationens råderum til at anvende medarbejderens kompetencer, som har betydning for medarbejdernes tilfredsstillelse.

Det at Økologisk Landsforening er projektorienteret viser sig også at have konsekvenser for brugen af medarbejderens kompetencer, da en ustabil økonomi medfører at fastholdelse af medarbejdere sker

ved at rykke rundt på medarbejderne (jf. konsekvenser af økonomisk afhængighed af fondsmidler). Alle informanter italesætter, at deres arbejdsstilling indebærer en blæksprutte funktion, hvor man skal håndtere forskellige stillinger i organisationen og en række forskellige arbejdsopgaver, som ikke nødvendigvis matcher ens kompetencer. Det tydeliggøres f.eks. ved, at medarbejdere har prøvet så meget forskelligt i organisationen, at der altid vil være en arbejdsfunktion til dem (Bilag 8.5 Pernille:8-9). Yderligere er der i Økologisk Landsforening ikke mulighed for udvikling igennem f.eks. uddannelse eller kurser (Bilag 8.10 Inger:17). Dette har den effekt, at medarbejderen ikke nødvendigvis har arbejdsopgaver, der matcher individets kompetencer. Blæksprutte funktionen er ikke gavnlig, når medarbejderens faglige ambitioner ikke kan opfyldes af organisationen: *"[...] Og det kunne jeg ikke i Økologisk Landsforening, for man ville ikke give slip på mig i forhold til pressearbejdet. Selvom jeg hele tiden, og vi har haft en god dialog om det, givet udtryk for, jeg vil egentlig helst kun lave film [...]"* (Bilag 8.7 Mads:5). Dette synliggør, at det i Økologisk Landsforening ikke er ressourcemæssigt muligt at have specialiseret arbejdskraft, som kun arbejder indenfor et snævert fagligt felt. Selvom tabeloversigten over informanter i afsnit 5.2 viser, at de fleste medarbejdere i Økologisk Landsforening har en uddannelse indenfor landbrug, biologi eller lignende, som er nødvendige kompetencer for en organisation med økologi som sag. Så fremanalyseres det, at blæksprutte funktionen i Økologisk Landsforening ikke muliggør, at medarbejdernes kompetencer kan anvendes specialiseret, i og med at de skal kunne varetage forskelligartet opgaver, som ikke nødvendigvis matcher deres kompetencer.

Blæksprutte funktionen er som ovenstående viser fremherskende i det empiriske materiale fra Økologisk Landsforening, men er også til dels tilstede i DGI:

*"Man kan sige vores bevægelseskonference var noget jeg aldrig nogensinde har beskæftiget mig med. PR har jeg heller aldrig nogensinde beskæftiget mig med, men det kommer jeg til at beskæftige mig med i forhold til den her kommune nu her. Det og understøtte denne kommune, kommer jeg også til og skulle ned og lave noget, hvor jeg skal understøtte nogle strategier, de har lavet. Det har jeg heller aldrig prøvet og beskæftige mig med før. [...]"* (Bilag 8.2 Karl:20).

I DGI kan nogle medarbejdere risikere at få arbejdsopgaver, som de ikke har erfaring eller kompetencer til at udføre. Dog tyder det på, at organisationens store størrelse med forskellige indtægtskilder og med især en stabil indtægtskilde i form af tipsmidlerne muliggør faglig sparring og



hjælp til arbejdsopgaverne. Eksempelvis har DGI en PR-afdeling, som hjælper med PR opgaver og materialer (Bilag 8.1 Ulla:7). Yderligere har organisationen et større råderum og mulighed til at have medarbejdere med snæver og specialiseret kompetencer, der kan arbejde indenfor et specifikt område:

*"[...] Og samtidigt med at vi så skiftede fokus, så blev der i stedet for de der meget klassiske og traditionelle idrætterne, fodbold, håndbold og gymnastik, så kom der pludselig fokus på projekter. Altså rigtig mange forskellige projekter, altså gadeidræt, skole, institutioner og seniorer. I takt med det så blev der ansat flere og flere nye medarbejdere, og jeg synes ikke vi formåede [...] Få dem ordentlig ind i organisationen. Få dem til at føle den der DGI-ånd, hvor at alle hjælper alle, og når nu vi er presset med nogle store arbejdsopgaver, nogle store arrangementer eller et eller andet, så er det da klart, at man melder sig [...] Lige pludselig så var vi blevet en [...] fragmenteret organisation, hvor en hver passede sit og var der nogle, der var presset, så var det selvfølgelig lidt synd for dem, men så må de bare give den en ekstra skalle, det var ikke, sådan vi løfter i flokagtigt"* (Bilag 8.11 Trine:5).

Fordelen med en stor organisation sammenlignet med en mellemstor eller lille organisation er, at en stor organisation har ressourcer til at ansætte flere medarbejdere der kan varetage specifikke arbejdsopgaver på hver sit faglige område. Men en stor organisation er ikke immun overfor, problemer med værdi uoverensstemmelse. Med P-O fit kan det tolkes, at der opstår en værdi uoverensstemmelse mellem medarbejdere og nyttilkomne medarbejdere, fordi begge grupper ikke har samme tilgang til arbejdet og travle perioder. Yderligere medfører projekterne at: *"man skal lige vænne sig til det der med kollegaer, man kan være rigtig tæt med. Men du risiker kun at skulle se dem i tre år. Og så er de videre i et nyt projekt. I måske en anden NGO-organisation eller i et helt andet sted i deres liv [...]"* (Bilag 8.2 Karl:17). En stor organisation som DGI har ressourcer til at ansætte medarbejdere med relevante kompetencer til en specifik projektansættelse, jf. afsnit 5. Analyse, hvor tabeloversigten over informanter viser, at medarbejdere i DGI har meget blandet uddannelser alt fra idræt til oplevelses økonomi sammenlignet med Økologisk Landsforening. Ulempen ved at kunne ansætte specifikke kompetencer til specifikke projekter er, at disse nye kollegaer ikke nødvendigvis forstår vigtigheden i at være villig til at yde ekstra såsom i travle perioder, som ellers er en faktor, der fremanalyseres blandt medarbejdere i Økologisk Landsforening jf. afsnit whataboutism – passer vi på vores medarbejdere? Yderligere er en ulempe, at projektansatte er midlertidige kollegaer, som stopper, når projektet slutter (Bilag 8.1 Ulla:22; Bilag 8.2 Karl:17-18).

Opsummerende kan det konkluderes ud fra de tre hovedtemaer og undertemaerne, at tiltræknings- og fastholdelsesmekanismer til den civile sektor hovedsageligt handler om sagen og værdier, men hvis disse undermindes af et samspil af markedslogikker, arbejdspress, værdi uoverensstemmelse, manglende kollegiale fællesskab og sparring samt manglende faglig udvikling og brug af individets kompetence, så fører det til utilfredshed og et jobskifte. Idet sagen og værdier ikke kan kompensere for dårligt arbejdsmiljø og arbejdsvilkår, hvis der er andre faktorer som underminer sagen og værdierne.

## 6. Metodisk diskussion

Den metodiske diskussion søger at kaste lys over de begrænsninger, der kan være ved de analytiske fund på baggrund af empirien og metoden. Der er tre begrænsninger: case valg, skelen mellem frivillig eller ufrivillig opsigelse, empiri i form af interview, og informanter som uddybes.

Case valget er baseret på en strategisk udvælgelse på baggrund af forskellige parametre. For det første skulle organisationerne indgå i den civile sektor men på hvert sit område. Yderligere skulle organisationerne være sags orienteret og formålsstyret. Mine cases repræsenterer idrætsområdet og det bæredygtige område, som kan arbejde med energi, klima, miljø eller økologi. En forskel på de to cases er, at idrætsområdet i større grad bliver finansieret af statsstøtte end det bæredygtige område. Det tydeliggøres bl.a. i regeringens strategi for at styrke civilsamfundet, hvor den nye model for tipsmidlerne tilgodeser idrætsområdet (Social- og Børneministeriets 2017:5). DGI repræsenterer en stor organisation, fordi det er landsdækkende organisation, og hvor den økonomiske indtægt er stabil og med stor volumen. Modsat repræsenterer Økologisk Landsforening en lille organisation med en ustabil finansiering og mindre økonomisk volumen. De to cases er strategisk valgt, fordi der var en forventning om at finde empiriske og analytiske forskelle i organisationerne. Det viser også at være tilfældet, hvor små organisationer som Økologisk Landsforening i større grad er i risiko for ikke at kunne fastholde medarbejdere sammenlignet med større organisationer.

I specialet er der ikke sondret mellem frivillig eller ufrivillig opsigelse. En frivillig opsigelse er, når medarbejderen selv opsiges sin stilling, hvorimod en ufrivillig opsigelse er organisationen, som opsiges medarbejderen. I min empiri indgår fire tidligere ansatte fra Økologisk Landsforening, som selv havde opsagt deres stilling, mens én tidligere ansat i DGI blev opsagt af organisationen. Det kan

være nødvendigt at have fokus på og adskille frivillig og ufrivillig opsigelse, fordi det kan være med til at influere informantens holdning om den tidligere arbejdsplads, og faktorer for at forlade organisationen. En ufrivillig opsigelse kan være alt fra, at medarbejderen opsiges f.eks. pga. manglende kompetencer, utilfredsstillende arbejdsindsats, dårlig opførsel eller nedskæringer i organisationen. Jeg forestiller mig, at ved en ufrivillig opsigelse er det ikke nødvendigvis, at informanten har samme synspunkter på opsigelsen som organisationen og ved en konfliktfuld eller utilfreds opsigelse, kan medarbejderen fokusere på negative faktorer, som leder til opsigelsen.

I forhold til det empiriske materiale fra interviewene handler det om to ting. Det handler om at interviewene blev fremet til at omhandle motivation. I interviewsituationen fandt jeg ud af, at informanterne var opmærksomme på det, og nogle havde reflekteret over det på forhånd før interviewsituationen. Det havde betydning for, at informanterne var bevidste om at skulle besvare spørgsmål om motivation. En anden ting vedrørende interviewene, er placeringen af interviewene. Det foregik således, at jeg udførte alle interview med informanterne fra DGI først, og derefter udførte jeg interview med informanter fra Økologisk Landsforening. Det var af praktiske årsager, da informanterne fra DGI havde mest tid i starten af corona nedlukningen, mens informanterne fra Økologisk Landsforening først havde tid senere i nedlukningsperioden. Det havde været mere optimalt at have udført 2 eller 3 bølger af interview. Bølge 1 kunne anses at være pilot interview, hvor det optimale vil være at interview informanter fra hver medarbejderkategori i hver case. Herefter kunne interviewguiden justeres, og der kunne påbegynde en indledende analyse. På baggrund af dette ville det være relevant med en anden bølge af interview, hvor den revideret interviewguide kommer i spil, og der interviewes informanter fra hver case i hver medarbejderkategori. Ulempen med mine interview er, at interviewene med informanterne fra DGI desværre blev en form for pilot interview, idet jeg erfarede en masse ud fra dem og også revidere min interviewguide. Problemet var, at jeg i de første interview var for fokuseret at teorien, og det afspejler svarene i interviewene også, hvor der mangler en kritisk besvarelse fra informanterne.

Den fjerde metodisk udfordring, som kan diskuteres, er samplingen af informanter, hvor det ideelle var en ligelig fordeling af informanter i hver medarbejderkategori: nyansatte, etableret og tidligere ansatte. Formålet med at forsøge at rekruttere et ligeligt antal informanter i hver medarbejderkategori er at opnå en så stor variation i empirien som mulig. Det endte dog med, at der i DGI var en underrepræsentation af tidligere ansatte med kun én informant, mens der i Økologisk Landsforening

var en overrepræsentation af tidligere ansatte med fire informanter. I DGI kunne det have været gavnligt at have interviewet flere tidligere ansatte, men også flere projektansatte da jeg erfarede, at der var forskellige ansættelsesformer i DGI og kun havde talt med én projektansat. På trods af de metodiske udfordringer med samplingen af informanter, så vurderede jeg, at de i alt 11 interview var dækkende, da de tilsammen gav en varieret forståelse af tiltrækning, fastholdelse og det at forlade sin arbejdsplads.

## 7. Konklusion, specialets bidrag og perspektivering

Med specialet er det ønsket at undersøge: *Hvad tiltrækker medarbejdere til den civile sektor, og er der faktorer, som fastholder, eller medfører at medarbejderen forlader sektoren?* Problemstillingen er undersøgt igennem indholdsanalyse, ekspertinterview og enkeltpersons interview i to cases. Herigennem har jeg identificeret overordnet faktorer for tiltrækning, fastholdelse og at forlade den civile sektor på tværs af mine to cases samt kontekstuelle faktorer for hver case.

Det er i specialet synliggjort, at tiltrækning og fastholdelse til den civile sektor indebærer to faktorer: sagen og værdier, som dermed bekræfter antagelse 1 i afsnit 1.4, om at medarbejdere tiltrækkes til sektoren på grund af sagen. Idealbilledet af sektoren og en politisk forståelse af, at civilsamfundet er en vigtig institution, der er med til at løse samfundsmæssige problemer, medfører et pres på organisationerne i sektoren til at skulle leve op til en arbejdsplads, der er sags- og formålsorienteret. Det har vist sig, at medarbejdere der søger til, fordi de vil arbejde sags- og formålsorienteret, også er villige til at engagere sig i arbejdet, mere end hvad der kan forventes fra arbejdsgiveren. Eksempelvis at investere tid i form af interessedetimer, som der ikke har været midler til at lønne. Men det rækker ikke for medarbejderen, hvis organisationerne kun brander sig selv som et sted, hvor man kan gøre en forskel igennem en sag. Det er nødvendigt for medarbejderen, at det også eksisterer i praksis, ellers risikere organisationerne at miste deres medarbejdere. Hvis organisationerne ikke kan sikre at medarbejderne kan arbejde for en sag og et værdisæt, og der ovenikøbet er andre faktorer, som ikke er tilfredsstillende, så skaber det problemer for sektoren.

Det er nødvendigt for organisationer at være opmærksom på:

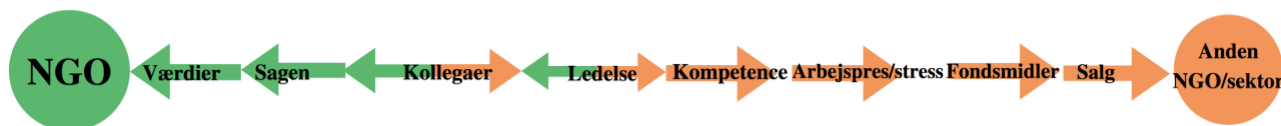
- *Arbejdet skal handle om sagen og målgruppen*, det kan være at understøtte medlemsforeninger. Det bliver problematisk, hvis fokus i arbejdet også kommer til at handle om salg, da det kan være i konflikt med rollen om at være tilstede for medlemsforeningerne.
- *Jagten efter ekstern finansiering såsom fondsmidler*, som er usikre, medfører udfordringer for medarbejderen. Det kræver større arbejde med dokumentation og evaluering for at kunne bevise og overtale interessenter om midler. Yderligere kommer sagen til at lide under fondes rigide krav og kassetænkning, fordi projekter i større grad følger fondenes støtteområder, end hvad organisationens sag har brug for at arbejde med. Sidst men ikke mindst har den usikre finansiering også betydning for medarbejderstaben, hvor rekruttering og fastholdelse i højere grad bliver styret af finansieringsmuligheder og ikke organisationens behov, eller der er mangel på ressourcer og dermed arbejder medarbejdere i to forskellige stillinger. Det kan medføre et større arbejdspress og stress.
- *At ledelsen og medarbejdernes værdier er overensstemmelse*. Det betyder, at ledelsen skal lede organisation som en medlemsorganisation og ikke som en professionel virksomhed, hvor visionen misforstås til at være vækst og økonomi fremfor sag og formål. Hvis ledelsen ikke formår at lede organisationen som en medlemsorganisation, så kan det lede til at medarbejdere skifter job. Dette punkt bekræfter antagelse 2 fra afsnit 1.4, om at manglende værdi overensstemmelse mellem organisationen og medarbejderen medfører jobskifte.
- *Kollegaer skaber fællesskab og faglig sparring*. Det er nødvendigt at investere økonomisk i kollegiale fællesskab og faglig sparring. Det kan være gennem en personaleforening eller strukturere årlige sommerfester eller julefrokoster. Faglig sparring skal organisationerne strukturelt sørge for f.eks. via fælles møder eller team baseret opgaver. For en konsekvens af mangel på det kollegiale fællesskab og faglig sparring kan medføre et jobskifte.
- *Det skal være muligt at anvende sine kompetencer og blive fagligt udfordret*. Det er væsentligt, at det ikke forventes, at medarbejdere skal udfylde alle slags arbejdsopgaver og arbejde med alt for mange forskelligartet opgaver udenfor deres kompetenceområde. Undtagelsen er, at forskelligartet opgaver og nye opgaver er relevante og faglige udfordrende, hvis der er ressourcer til faglig sparring og oplæring, så medarbejderen ikke er alene med en opgave uden kompetencer til at løse den. Det vil være mest gavnligt hvis medarbejderens

kompetencer er i spil, der hvor deres interesser er, for hvis medarbejderen har mulighed for at forfølge og udvikle sine faglige ambitioner, så er det en fastholdelsesmekanisme.

Ovenstående opmærksomhedspunkter konkluderes ud fra empirisk data fra DGI og Økologisk Landsforening, og det argumenteres at kunne generaliseres analytisk til at gælde den civile sektor, fordi casene er udvalgt strategisk udvalgte og dækker den civile sektor som et felt og ikke kun i casenes organisatoriske kontekst. Forskellen der eksisterer blandt de to cases kan konkluderes at skyldes forskellige finansstrukturer og lovgivninger, og dermed er vilkårene for medarbejderen ikke ens på tværs af de to cases. Til en vis grad kan det konkluderes at DGI, der operer under folkeoplysningsloven med statsstøtte har bedre arbejdsvilkår end Økologisk Landsforening. Økologisk Landsforening kan sammenlignes med det sociale område af den civile sektor, der arbejder under serviceloven og er afhængig af fondsmidler og kommunal støtte via paragraf 18. Her er der nemlig også et øget dokumentations- og evalueringskrav.

De tidligere nævnte opmærksomhedspunkter udmunder i figur 7, som er en overblik over de faktorer, der kan konkluderes at have betydning for tiltrækning, fastholdelse og jobskifte i den civile sektor.

Figur 7 Faktorer som kan influere fastholdelse eller jobskifte



Figur 7 aflæses således, at de grønne pile er med til at tiltrække og fastholde medarbejderen, mens de orange pile medfører, at medarbejderen forlader den civile sektor eller finder et andet arbejde i sektoren. To af faktorerne med både en grøn og en orange pil kan på den ene side være fastholdene og på den anden side skubbe medarbejderen væk. Alle pilene skal forstås som en proces, hvor faktorerne i samspil med hinanden fører til fastholdelse eller jobskifte. Et jobskifte sker på baggrund af, at organisationerne ikke formår at kompensere for, at den civile sektors arbejdsvilkår er ringere end den private og den offentlige sektor. Det viser sig især, at små og mellem store organisationer er i risiko for ikke at kunne rekruttere og fastholde medarbejdere sammenlignet med store organisationer i den civile sektor. Det skyldes, at små og mellem store organisationer i mindre grad kan kompensere deres medarbejdere for deres villighed til at yde en ekstra indsats motiveret af deres engagement til sagen. En usikker finansiering giver ikke råderum til medarbejderpleje eller faglig udvikling og i

nogle tilfælde heller ikke mulighed for kollegial sparring. Det kan blive et større samfundsproblem, hvis den civile sektor ikke kan tiltrække relevant arbejdskraft og fastholde medarbejdere, da sektoren ikke har mulighed for at leve op til forventningen om at løse samfundsmæssige problemer. Det kan konkluderes, at lignende resultater ville kunne genfindes i organisationstyper, som er projektorienteret, lille og med ustabil indtægtskilde eller en stor organisation med stabil indtægtskilde.

Teorierne NSPM og P-O fit eller misfit har bidraget til at forstå tiltræknings-, fastholdelses- og forladelses mekanismer. Men det er dog nødvendigt producere mere viden om, hvad der praktisk foregår i den civile sektor med arbejdsvilkår, som ikke nødvendigvis kan kompensere medarbejderen for sin villighed til at ofre sig selv for sagens skyld. Specialet belyser en betydningsfuld del af den civile sektor, som mangler at blive belyst: *tiltrækning og fastholdelsesmekanismer og jobskifte* samt betydningen af *arbejdsvilkår og arbejdsmiljø* i forbindelse med førnævnte. Metodisk har specialet bidraget med indholdsanalyser af jobannoncer, et ekspertinterview og interview med medarbejdere nuværende såvel som tidligere. Til fremtidig forskning er det gavnligt at anvende spørgeskemaer, fokusgruppe interview eller interviewe ledere, men også væsentligt at undersøge organisationer som operer under andre lovgivninger eller ingen lovgivninger. En anden lovgivning kan være serviceloven, hvor der er flere krav til dokumentation og evaluering end ved folkeoplysningsloven. Det kan yderligere være relevant i fremtidig forskning at inddrage motivationsforskning, som kan forklare forholdet mellem faktorer som løn, kollegaer eller udvikling end et hovedsageligt fokus på intrinsisk motivation, som specialet har anvendt, hvor NPSM beskriver motivation der stammer fra at ville gøre noget godt.

# Litteraturliste

Altinget (2017): <https://www.altinget.dk/civilsamfundetsvidenscenter/artikel/trods-advarsler-foerst-efter-paabud-greb-red-barnet-ind-over-for-daarligt-arbejdsmiljoe> besøgt 26.02.2020.

Andersen, Flemming (2017): *Kortlægning af det grænseløse arbejde blandt FTF-jobgrupper*. København: FTF

Andersen, Linda Lundgaard (2019): "Hybride civilsamfundsorganisationer under forandring: neoliberale praksisser, marked og civile rettigheder". *Tidsskrift for arbejdsliv*, 2019:67-75.

Antoft, Rasmus og Salomonsen, Heidi Houlberg (2012): "Det kvalitative casestudium – introduktion til en forskningsstrategi" i Ramus Antoft, Michael Hviid Jacobsen, Anja Jørgensen og Søren Kristiansen (red.): *Håndværk & horisonter – tradition og nytænkning i kvalitativ metode*. Odense: Syddansk Universitetsforlag s. 29-57.

Ballart, Xavier and Rico, Guillem (2018): "Public or nonprofit? Career preferences and dimensions of public service motivation". *Public Admin*, No. 2, 2018:404–420.

Ballisager (2019): Kandidatanalysen 2019.

Benz, Mathias (2005): "Not for the Profit, but for the Satisfaction? Evidence on Worker Well-Being in Non-Profit Firms". *Kyklos*, No. 2, 2005:155-176.

Brandt, Jakob (2020): "Efter turbulente år er økonomien i Økologisk Landsforening på ret kurs". *Økologisk nu*, 6. marts 2020. <https://nyheder.okologi.dk/politik-og-udvikling/efter-et-par-turbulente-ar-er-okonomien-i-okologisk-landsforening-pa-ret-kurs>

Bright, Leonard (2016): "Is Public Service Motivation a Better Explanation of Nonprofit Career Preferences Than Government Career Preferences?". *Public Personnel Management*, No. 4, 2016:405-424.



Brown, William A. and Yoshioka, Carlton F. (2003): "Mission attachment and satisfaction as factors in employee retention". *Nonprofit management and Leadership*, No. 1, 2003:5-18.

Børne- og Socialministeriet 2017: *Strategi for et stærkere civilsamfund*. København: Børne- og Socialministeriet.

Clausen, Mads Roke (2020): "Frivilligrådet: Civilsamfundet skal bekæmpe ensomhed – ikke staten". *Altinget*, 3. marts 2020. <https://www.alinget.dk/civilsamfund/artikel/frivilligraadet-civilsamfundet-skal-bekaempe-ensomhed-ikke-staten>

Cortis, Natasha, Hilferty, Fiona and Chan, Sharni (2011): "Will they stay or will they go? Retaining managers in voluntary sector community services". *Voluntary Sector Review*, No. 3, 2011:277-295.

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

Datacvr

<https://datacvr.virk.dk/data/visenhed?enhedstype=virksomhed&id=19476502&soeg=19476502&language=da> besøgt 7.07.2020.

DGI <https://www.dgi.dk/om/fakta/tal-og-referater/regnskab-og-budgetter> besøgt 6.07.2020.

DGI's værdier <https://www.dgi.dk/om/fakta/baggrund/idegrundlag-og-vaerdier> besøgt 6.07.2020.

DGI's organisering <https://www.dgi.dk/om/fakta/organisationen> besøgt 6.07.2020.

DGI's strategi <https://www.dgi.dk/om/fakta/baggrund/strategi> besøgt 6.07.2020.

DM a: <https://dm.dk/din-karriere/brancher/ngo-branchen> besøgt 20.01.2020.

DM b: <https://dm.dk/din-karriere/medlemsnetvaerk/aktive-medlemsnetvaerk/bango-bedre-arbejdsmiljoe-i-ngo-er> besøgt 20.01.2020.

DM c: <https://dm.dk/din-karriere/brancher/ngo-branchen/besøgt-11.04.2020>.

Eliasoph, Nina (2009): "Top-Down Civic Projects Are Not Grassroots Associations: How the Differences Matter in Everyday Life". *Voluntas*, No.3, 2009:291-308

Galán, Sarah Kirkemoe (2018): "Farvel og tak til 8-16 – goddag til det fleksible arbejdsmarked". *Magasinet Arbejdsmiljø*, 2018. <https://mitarbejdsmiljo.dk/artikler/farvel-og-tak-til-8-16-goddag-til-det-fleksible-arbejdsmarked>

Ghatak, Maitreesh and Mueller, Hannes (2011): "Thanks for nothing? Not-for-profit and motivated agents. *Journal of Public Economics*, No. 1-2, 2011:94-105.

Hanna, Paul and Mwale, Shadreck (2017): "Chapter 12 'I'm Not *with* You, Yet I Am ...' Virtual Face-to-Face Interviews" in Virginia Braun, Victoria Clarke and Debra Gray (edt.): *Collecting Qualitative Data*. Cambridge University Press pp. 235-255.

Homberg, Fabian and Costello, Joyce (2019): *Public Service Motivation and Civic Engagement. The Role of Pro-social Motivations in Shaping Society*. London: Palgrave Macmillan.

Hunt, Julia B. (2018): "Julia B. Hunt: Ingen skal leve med dårligt arbejdsmiljø, heller ikke dem, der gør en forskel. *Altinget*, 20. november 2018 <https://www.alinget.dk/civilsamfund/artikel/julia-b-hunt-ingen-skal-leve-med-daarligt-arbejdsmiljoe-heller-ikke-dem-der-goer-en-forskel>

Jaskyte, Kristina (2016): "Work Values of Public, Nonprofit, and Business Employees: A Cross-Cultural Evidence". *International Journal of Public Administration*, No.3, 2016:184-193.

Jensen, Ulrich Thy, Andersen, Lotte Bøgh og Holten, Ann-Louise (2019): "Explaining a Dark Side: Public Serviced Motivation, Presenteeism, and Absenteeism". *Review of Public Personnel Administration*, No. 4, 2019: 487-510.

Kang, Chulhue et al. (2015): "Turnover and Retention in Nonprofit Employment: The Korean College Graduates' Experience". *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, No. 4, 2015:641-664.

Kjeldgaard, Tanja (2019): ”Bango vil gøre op med dårlige arbejdsforhold i ngo’erne”. *Altinget*, 21. marts 2019. <https://www.alinget.dk/civilsamfund/artikel/bango-vil-goere-op-med-daarlige-arbejdsforhold-i-ngoerne>

Kjeldsen, Anne Mette (2012): *Dynamics of Public Service Motivation*. Aarhus: Politica.

Kjeldsen, Anne Mette og Jacobsen, Christian Bøtcher (2012): ”Public Service Motivation and Employment Sector: Attraction or Socialization?”. *Journal of Public Administration Research and Theory*, No. 4, 2012:899-926.

Kristiansen, Mathias Hulgård (2019): ”Fondenes betydning i velfærdsproduktionen – fra donation til definitionsmagt? *Dansk Pædagogisk Tidsskrift*, 2019:26-36.

Kristof, Amy L. (1996): ”Person-Organization Fit: an Integrative Review of Its Conceptualizations, Measurement, and Implications”. *Personnel Psychology*, No. 1, 1996:1-49.

Kvale, Steinar og Brinkmann, Svend (2015): *Interview det kvalitative forskningsinterview som håndværk*. København: Hans Reitzels Forlag.

Lee, Young-joo (2016): ”Comparison of Job Satisfaction Between Nonprofit and Public Employees”. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, No. 2, 2016: 295–313.

Lo Iacono, Valeria, Symonds, Paul and Brown, David H. K. (2016): ”Skype as a Tool for Qualitative Research Interviews”. *Sociological Research Online*, No. 2, 2016:1-25.

Løppenthin, Rasmus Dahl (2016): ”Foreninger ændrer projekter for at tilfredsstille fonde”. *Altinget*, 23. februar 2016. <https://www.alinget.dk/civilsamfund/artikel/foreninger-aendrer-projekter-for-at-tilfredsstille-fonde>

Miller-Stevens, Katrina, Jennifer A. Taylor and John C. Morris (2015): "Are We Really on the Same Page? An Empirical Examination of Value Congruence Between Public Sector and Nonprofit Sector Managers". *Voluntas*, No. 6, 2015:2424-2446.

Mutambara, S. and Mutambara, J. (2012): "Talent Management in Humanitarian Organisations in Zimbabwe. *Research Journal in Psychology & Educational Studies*, No. 6, 2012:322-331.

Okologi.dk <https://okologi.dk/om-os/organisationen/vaerdigrundlag> besøgt 6.07.2020.

Okologi om os <https://okologi.dk/om-os/organisationen/strategi> besøgt 6.07.2020.

Park et al., Sunyoung (2018): "Work Engagement in Nonprofit Organizations: A Conceptual Model". *Human Resource Development Review*, No. 1, 2018:5-33.

Perry, James L., Hodeghem, Annie and Wise, Louis Recascino (2010): "Revisiting the Motivational Bases of Public Service: Twenty Years of Research and an Agenda for the Future". *Public Administration Review*, 2010:681-690.

Renard, Michelle Du Toit Née and Snelgar, Robin John (2016b): "The engagement and retention of non-profit employees in Belgium and South Africa". *SA Journal of Human Resource Management*, No. 1:2016:1-12.

Renard, Michelle Du Toit Née and Snelgar, Robin John (2017): "Positive consequences of intrinsically rewarding work: A model to motivate, engage and retain non-profit employees". *Southern African Business Review*, 2017:177-197.

Ruuskanen, Petri, Selander, Kirsikka and Anttila, Timo (2016): "Third-sector job quality: evidence from Finland". *Employee Relations*, No. 4, 2016:521-535.

Selander, Kirsikka (2014): "Work Engagement in the Third Sector". *Voluntas*, No. 4, 2014:1391–1411.

Selander, Kirsikka and Ruuskanen, Petri (2016): "Why do Third Sector Employees Intend to Remain or Leave their Workplace?" *Nordic journal of working life studies*, No. 2, 2016:81-100.

Smith, Steven Rathgeb and Grønbjerg, Kirsten G. (2006): "10 Scope and Theory of Government-Nonprofit Relations" in Walter W. Powell & Richard Steinberg (Eds.): *The Nonprofit Sector. A Research Handbook*. London: Yale University Press, 2006. p. 221 – 242.

Steijn, Bram (2008): "Person-environment Fit and Public Service Motivation". *Public Management Journal*. No. 1, 2008:13-27.

Tanggaard, Lene og Brinkmann, Svend (2015): *Kvalitative metoder*. København: Hans Reitzels Folag.

Weisberg, Melinda and Dent, Eric (2016): "Meaning or money? Non-profit employee satisfaction". *Voluntary Sector Review*, No. 3, 2016: 293-313.

Wheeler, Anthony R. et al. (2005): ""The Elusive Criterion of Fit" Revisited: Toward an Integrative Theory of Multidimensional Fit" in Martocchio, Joseph J. (ed.): *Research in Personnel and Human Resources Management Volume 24*. Bingley: Emerald Group Publishing Limited pp. 265-304.

Wheeler, Anthony R. et al. (2007): "When person-organization (mis)fit and (dis)satisfaction lead to turnover. The moderation role of perceived job mobility" in Michael Morley: *Person-Organization Fit*. England: Emerald Publishing Limited pp. 203-219.

Withey, Michael J. and Cooper, William H. (1989): "Predicting Exit, Voice, Loyalty, And Neglect". *Administrative Science Quarterly*, No. 4, 1989:521-539.

Word, Jessica and Carpenter, Heather (2013): "The New Public Service? Applying the Public Service Motivation Model to Nonprofit Employees". *Public Personnel Management*, No. 3, 2013:315-336.

Yin, Robert K. (2018): *Case Study Research and Applications. Design and Methods*. USA: SAGE

## Bilags oversigt

Bilag 1 Dansk Magisterforenings undersøgelse af arbejdsmiljøet i  
NGO-branchen 2018

Bilag 2 Rekrutterings brev

Bilag 3 Samtykkeerklæring til enkelte personinterview

Bilag 4 Interviewguide for nyansatte og etableret medarbejdere

Bilag 5 Interviewguide for tidligere medarbejdere

Bilag 6 Jobannoncer

Bilag 6.1 Dansk Flygtninge Hjælp

Bilag 6.2 DGI

Bilag 6.3 Kræftens Bekæmpelse

Bilag 6.4 Mødrehjælpen

Bilag 6.5 Røde Kors

Bilag 6.6 Ungdommens Røde Kors

Bilag 6.7 Wind Danmark

Bilag 6.8 Koncernservice og koncern IT

Bilag 6.9 Aarhus Kommune

Bilag 6.10 Københavns Erhvervsakademi

Bilag 6.11 Hospitalsenheden Vest

Bilag 6.12 Amager og Hvidovre hospital

Bilag 6.13 Odsherred Kommune

Bilag 6.14 Professionshøjskolen UCN

Bilag 6.15 DLG

Bilag 6.16 ProActive

Bilag 6.17 Wolt Wengel Advokatpartnerselskab

Bilag 6.18 Metier

Bilag 6.19 Randers Tegl A/S  
Bilag 6.20 Sundhed Danmark  
Bilag 6.21 Deloitte  
Bilag 6.22 TrueCommerce Danmark ApS  
Bilag 6.23 Unique Human Capital  
Bilag 7 Referat af ekspertinterview  
Bilag 8 Transskriberinger  
Bilag 8.1 Ulla  
Bilag 8.2 Karl  
Bilag 8.3 Monica  
Bilag 8.4 Cirkeline  
Bilag 8.5 Pernille  
Bilag 8.6 Ole  
Bilag 8.7 Mads  
Bilag 8.8 Johanne  
Bilag 8.9 Freja  
Bilag 8.10 Inger  
Bilag 8.11 Trine  
Bilag 9 DGI Budget 2020  
Bilag 10 Økologisk Landsforening Budget 2020  
Bilag 11 Webinar Ingerfairs oplæg  
Bilag 12 Webinar Louise Dinesens oplæg  
Bilag 13 Litteratursøgning