



Når arbejdet bærer lønnen i sig selv

Om rekruttering og fastholdelse af frivillige på
krisecenter – et masterprojekt i offentlig ledelse

Heidi Kløve
30-12-2021

Indhold

Abstract.....	3
Introduktion af problem – historisk perspektiv	5
Indkredsning af problemfelt	6
Præcisering af problemstilling	8
Definitioner	9
Frivillig:.....	9
Frivilligt arbejde:	9
Socialfrivillig:.....	9
Aktive stabile frivillige:	9
Motivation:	9
Ledelsesstrategi:	9
Leder:	10
Frivillighed i DK – nuværende data	10
Hvad kendetegner frivillige	10
Socialfrivillige	11
Fastholdelse af frivillige	13
Teorierne	14
Motivation	14
Public-service motivation	15
Typologier og motivation	16
Livsfaser	18
Ledelse	20
Ledelsesgreb	22
Onboarding.....	23
Forskningsdesign og metode	25
Resultaterne	29
Hvad karakteriserer de frivillige på KC i Nordjylland.....	29
Hvad motiverer til at starte som frivillig på KC.....	33
Hvad motiverer til at fortsætte som frivillig på KC.....	34
Hvilke ledelsesstrategier betyder noget for rekruttering, on-boarding og fastholdelse på KC	36
For rekruttering af frivillige på KC	36
For onboarding af frivillige på KC	37

Når arbejdet bærer lønnen i sig selv

For fastholdelse af frivillige på KC	38
Analyse og diskussion af resultater og teori	39
Hvad karakteriserer de frivillige på Nordjyske KC	39
Anledninger til frivillighed på KC i Nordjylland.....	41
Motivation til at fortsætte som frivillig på KC i Nordjylland.....	42
Ledelsesstrategier for rekruttering af frivillige.....	43
Ledelsesstrategier for fastholdelse af frivillige på KC i Nordjylland	44
Konklusion.....	45
Perspektivering.....	47

Abstract

The relative importance of governance paradigms in the public sector has changed in recent years from a strong emphasis on New Public Management (NPM) to a strong emphasis on New Public Governance (NPG). Although NPM is still important, it is instead NPG agendas that are more influential in the public sector today. This means that public authorities' views of the citizen have also changed, and where, to put it mildly, the citizen was previously regarded as a passive consumer of public service, the citizen is now seen as being an active and a co-creator / co-producer of welfare.

Involving citizens actively in welfare solutions becomes attractive for several reasons; partly, economic incentives are at stake, but also because the population's involvement in associations, organizations and other forms of organization is a prerequisite for a vibrant civil society and a well-functioning democracy (VIVE, 2020). Thus, volunteer work gains both political and societal interest, and the political expectations of voluntary organizations and the role of volunteers in society are increased. At the national level, political wishes and goals have been repeatedly expressed, that larger sections of the population should be involved in voluntary work.

Therefore, since the beginning of the 00's, all governments have emphasized the value of volunteering in their basis of government. Attempts have been - and still are being - made to support this development through various policy initiatives, and at the municipal level, therefore, policies and strategies have been developed everywhere that revolve around new collaborative relationships and new service understandings involving citizens, civil society and other stakeholders in both development and production of welfare solutions.

Co-creation is thus still in focus on the municipal agenda. Co-creation can be defined as:

"..A process in which citizens, civil society, and public actors and / or private actors enter into equal collaborations to develop innovative and long-term social solutions to a collective task or a societal problem"

(National Board of Health and Welfare, 2019)

Co-creation as a concept, cf. Agger and Tortzen, consists of two different processes - co-creation and co-production, where the first is about innovation, creating something new (welfare) together, whereas the latter is about collaborating on more long-term solutions, eg operating something together.

Despite the great political and societal focus, not many studies have been done on volunteering at womens shelters in DK - which traditionally use volunteers - and this dissertation therefore deals with examining what in practice is important for co-creation in this arena. This is done by examining volunteering at womens shelters in North Jutland, and whether factors can be identified that promote recruitment and retention of volunteers - eg based on theories of motivation and on-boarding - or whether special factors can be identified that inhibit recruitment and retention . However, it is also sought to clarify whether management can support volunteers to be (come) stable and active, and in that case, whether it can be pointed out, what management must be able to do, and whether management can be organized so that one becomes better at retaining the volunteers recruited. The dissertation examines:

- *Whether volunteers at womens shelters have special occasions for volunteering*
- *what motivates and retains volunteers at womens shelters*
- *whether you can organize management so that you become better at retaining the volunteers who are recruited*
- *whether management can support volunteers to be(come) active and stable*
- *whether there are special factors that managers in womens shelters need to be aware of*

The above is sought to be clarified through a questionnaire survey which includes 120 volunteers, and via a questionnaire survey and a subsequent semi-structured focus group interview with the management group for the womens shelters in Region North, where questions and answers from the questionnaire survey are elaborated. Based on the results of the study, findings are discussed and discussion includes whether generalization can be made to other areas for co-creation or not.

Introduktion af problem – historisk perspektiv

Man estimerer at der i Danmark årligt er ca. 70.000 kvinder der rammes af psykisk vold og ca. 38.000 kvinder der rammes af fysisk vold (Lev uden Vold, Årsrapport 2020). Ifølge Socialstyrelsen defineres vold som:

”.. en handling eller trussel, der – uanset formålet – kan krænke en anden persons integritet. Eller som skræmmer, smerter eller skader personen – uanset om personen er et barn eller en voksen. Volden kan have samme effekt på andre personer, der overværer eller overhører handlingen. Volden kan være en bevidst handling eller en handling, der sker i affekt. Handlingen overskrider samfundets love og normer.”

Socialstyrelsen, 2018

Krisecenterbevægelsen i Danmark startede omkring 1978 og var stærkt inspireret af USA's feminisme-bevægelse og åbningen af Womens Shelters for Battered Women i USA i 1974. I Danmark var den politiske arena op gennem 70'erne også præget af feminisme – kampen for kvinders rettigheder havde længe rørt på sig, en kamp som oprindelig blev indstiftet af Thit Jensen omkring 1900 tallet. Thit Jensen kæmpede bl.a. for kvinders stilling i samfundet, for børnebegrænsning, kvinders ret til egen krop og seksualitet, og hun var således forkvinde for hele bevægelsen for kvinders rettigheder i DK. En af disse senere bevægelser var Rødstrømpebevægelsen, som i den grad blev en afgørende faktor for et samfundspolitisk fokus på vold mod kvinder og oprettelsen af krisecentre i DK. Danmarks første og ældste krisecenter åbnede i Ringsted i 1979, og på det tidspunkt var den offentlige debat om vold mod kvinder endnu ikke så markant i Danmark. Men det ændrede sig hurtigt, og i forbindelse med, at Danmarks nok mest politisk omtalte Krisecenter – Danner bevægelsen – så dagens lys i 1980, blev vold mod kvinder i den grad sat på den politiske dagsorden. Få måneder forinden havde 300 kvinder besat ”Dannerhuset” og indsamlet penge nok til at kunne købe huset, som i 100 år havde været brugt som en stiftelse for ”enlige fruentimmere af Arbejderklassen”. Fonden var oprindelig indstiftet af Grevinde Danner, som var enke efter Frederik VII. Grevinde Danner var oprindelig født som horeunge, hendes mor sled som vaskekone og syerske i Københavns arbejderklasse, og Grevinden havde gennem sin opvækst set, hvordan kvinder blev gift og herefter ejet af deres ægtemænd, døde af børnefødsler eller blev udstødt af alle og sultede når de blev enker. Denne skæbne ville Grevinden ikke – hun havde andre ambitioner. Hun besluttede at hun ikke ville være fattig som sit ophav og ikke ville lægge under for datidens normer. Hun så derfor stort på hvad man forventede hun gjorde/ ikke gjorde som kvinde, hvilket hun opnåede stor succes med - hun endte nemlig med at blive gift med landets konge. Men Grevinden glemte aldrig hvor hun kom fra, og hun brugte sin magt og statens penge til at lægge et net ud under samfundets laveste - hun blev således egentlig foregangskvinde for og stifter af det vi senere kender som velfærdsstaten. Hun brugte penge på oprettelsen af børnehjem og hun indstiftede flere fonde bl.a. fonden - Dannerhuset - for enlige kvinder. Med oprettelsen af disse blev hun ikke kun den første i Danmark der gik ind i humanitært arbejde, hun blev også den første kvinde der stod i spidsen for et åbenlyst oprør mod datidens traditionelle kvinderolle.

Da Dannerhuset i 1980 blev oprettet som kvindekrisecenter, drevet af kvinder, renoveret af kvinder, for og med kvinder på alle niveauer, bredte ideen sig hurtigt ud over hele Danmark, og flere Krisecentre skød op. De fleste blev grundlagt og langt hen ad vejen drevet af frivillige kræfter, og tankerne var grundlæggende at kvinder hjælper kvinder, og at dette blev gjort i søsterånd og uden aflønning – altså som frivilligt socialt arbejde.

Indkredsning af problemfelt

Danmark tilsluttede sig i 2011 Istanbulkonventionen, som arbejder for at forebygge vold mod kvinder, og krisecentrene er derfor nu blevet en vigtig del af vores velfærdstilbud. Et krisecenter er et midlertidigt opholdssted for voldsramte kvinder og deres børn, som tilbyder sikkerhed, omsorg og støtte, og i DK er der ca. 2200 kvinder årligt, der indskrives på et krisecenter. Krisecentre i DK drives under servicelovens § 109, som beskriver:

”Kommunalbestyrelsen skal tilbyde midlertidigt ophold i boformer til kvinder, som har været udsat for vold, trusler om vold eller tilsvarende krise i relation til familie- eller samlivsforhold. Kvinderne kan være ledsaget af børn, og de modtager under opholdet omsorg og støtte.”

Kilde: Serviceloven § 109, stk. 1, 2020

Man anerkender i dag, at vold rammer både kvinder og mænd, dog med overvægt på kvinder - for hver mand der rammes af vold, er der 4 kvinder der rammes – og i DK taler man derfor i dag om vold i nære relationer og ikke kun vold mod kvinder. Aktuelt findes der 82 krisecentre for kvinder i Danmark og 10 centre for mænd (Frivillige i indsatsen målrettet voldsudsatte personer, Socialstyrelsen, 2021). Centrene er både privat- som kommunalt drevet, og nogle af de selvejende centre har driftsoverenskomst med kommunerne, men en afgørende forskel på driften er, at de private aktører på markedet udelukkende anvender professionelt, lønnet personale og ikke frivillig arbejdskraft. Men det betyder også, at med den organisering – en kombination af både lønnet personale og frivillige - er de fleste krisecentre altså driftsmæssigt og økonomisk bundet op på anvendelsen af frivillig arbejdskraft for fortsat at kunne eksistere. Dermed bliver krisecentrene altså ekstra afhængige af, at der fortløbende sker rekruttering og fastholdelse af frivillige.

De fleste af de kommunalt drevne krisecentre, og krisecentre med driftsoverenskomst med kommunerne, som benytter frivillig arbejdskraft, er derfor på mange måder et forbillede på, hvordan samskabelse – eller co-produktion – finder sted indenfor velfærdsområdet i dag. Når man taler samskabelse og inkludering af frivillige i leveringen af offentlige ydelser, er rekruttering og fastholdelse er en generel udfordring på alle områder, og det skyldes ifølge Vibe Klarup (VK), tidligere formand for frivilligrådet - nu formand for Rådet for Socialt udsatte – flere ting; dels er vi i disse år præget af en Pop-Up kultur i frivilligt arbejde – en kultur hvor man motiveres af sagen (på dagen), hvor man primært hjælper til i den konkrete sag, og efterfølgende zapper videre til et andet ”projekt”. Og dels det, at når man er frivillig, betyder det, at man frivilligt donerer sin tid til andre og man bestemmer derfor i høj grad selv hvad man byder ind med, og hvor stort engagement man lægger. Man er ikke forpligtet på samme måde som hvis man var ansat – man er ikke bundet af en kontrakt, man vil ikke forhindres af alle mulige administrative regler – når man melder sig som frivillig vil man bare i gang og ud og hjælpe (Klarup, 2018). Fra Frivilligcenter Mariagerfjord, hører jeg også at man oplever, at frivillige er meget præcise i, hvad de vil tilbyde deres frivillighed til, hvilke opgaver de ønsker at løse og ikke ønsker at løse, og på hvilket tidspunkt de ønsker at løse opgaven. Og hvis det ikke er muligt smutter de igen.

Både VKs fremstilling og Frivilligcenter Mariagerfjords oplevelser stemmer meget godt overens med Center for Frivilligt Socialt Arbejdes (CFSA) rapport fra 2019, hvor man ser at den procentdel af befolkningen som

Når arbejdet bærer lønnen i sig selv

udfører episodisk frivilligt arbejde (dvs. at man committer sig til noget i en kortere periode) er stigende fra 2017-2019. Figur 1 nedenfor viser således en stigning i de episodisk frivillige.

Figur 1: Fordeling af kontinuerlig og episodisk frivillige (kilde CFSA, 2018)

	2019	2017
Kontinuerligt frivillige	48 procent	51 procent
Episodisk frivillige	46 procent	43 procent

Dette er også helt i overensstemmelse med Frivillighedsundersøgelsen, som beskriver at de frivillige i stigende grad stiller krav om frihed, selvrealisering, valgmuligheder og konkrete synlige resultater (VIVE, 2020). Samtidig peger undersøgelsen fra VIVE også på, at der er flere frivillige i Nordjylland end i andre landsdele. I Socialstyrelsens rapport fra 2021 ses der en sammenhæng i den geografiske placering og rekrutteringen af frivillige, hvor det synes at være lettere at rekruttere frivillige i de større byer end i provinserne, hvorimod CFSA's rapport fra 2018 beskriver, at Nordjylland kun er middelhøjt repræsenteret set i forhold til antallet af frivillige. Der er altså divergens mellem de forskellige rapporter. I forhold til rekrutteringsstrategier nævnes der 3 faktorer som værende vigtigst for rekrutteringen af frivillige – rekruttering gennem netværk, rekruttering via uddannelsessteder og rekruttering via de digitale platforme. Andre undersøgelser viser at motiver som ønsket om at gøre godt for andre, at det er sjovt og at indgå i et socialt netværk er både anledninger til at blive frivillig, men også motivationsfaktorer for at fortsætte som frivillig. Andre typer af litteratur beskriver at der findes forskellige typer af frivillige, som kalder på forskellige typer af motivation og forskellige typer af ledelse.

Netop dette – rekruttering og fastholdelse af frivillige - har hen over de seneste par år vist sig som en udfordring for alle krisecentre i provinsen, men særligt de små krisecentre i provinserne i Nordjylland er hårdt ramt - en tendens der allerede var i gang inden Covid-19, og som er blevet endnu mere udtalt under og efter Covid-19. Jeg er leder af Hobro Krisecenter (HKC), og jeg oplever det sværere og sværere at tiltrække og fastholde frivillige. Jeg hører det samme fra mine lederkolleger på andre krisecentre i Nordjylland – om end problemet synes at være mindre på Aalborg Krisecenter (AKC) end i provinsbyerne. Udfordringen har været drøftet på årsmøderne i sammenslutningen af KvindeKrisecentre i DK – LOKK (LandsOrganisationen af KvindeKrisecentre) i både 2019 og 2020, og på de regionale ledermøder i Nordjylland. Billedet over hele landet er, at alle krisecentre er udfordret både på rekruttering og fastholdelse af frivillige. Problematikken viser sig særlig kritisk for alle de små krisecentre i provinsen, for godt nok oplever krisecentrene i de store byer også nedgang, men ikke i så høj en grad som de små krisecentre. De små krisecentre bliver dermed massivt pressede på økonomien, fordi de mangler frivillige til at dække vagter og de må i stedet erstatte frivillige med vikarer eller fast personale for at holde driften kørende, hvilket er dyrt. Det siger sig selv, at Covid-19 – og de nationale retningslinjer om besøgsforbud på offentlige institutioner og boformer – gjorde det næsten umuligt at benytte sig af frivillige i krisecentrene under pandemien, og ikke overraskende har følgevirkningerne af dette så været, at mange frivillige er faldet fra under Corona-tiden. Arbejdet med at rekruttere nye frivillige via almindelige metoder som eks. infomøder, åbent hus på krisecentrene osv. har haft så vanskelige kår, at det nærmest har været ikke-eksisterende de seneste 2 år, og krisecentrene står altså derfor lige nu med en særlig opgave både omkring rekruttering af nye frivillige, men også i form af fastholdelse af de frivillige man allerede har. Det skal dog

for ordentligheds skyld nævnes, at set i dette lys, burde det ikke have været muligt at opleve tilgang af nye frivillige overhovedet – men det har overraskende nok vist sig omvendt på HKC. Her har der faktisk været en lille tilgang af frivillige under Covid-19, men det har ikke været via de ordinære kanaler (som nævnt ovenfor). Der har været frivillige, som selv har rettet henvendelse til centeret, hvilket er nyt. Af litteraturen fremgår det, at der generelt i samfundet har været en større tendens til at hjælpe hinanden under Covid-19, og jeg har valgt at anskue dette som et eksempel herpå. Alt i alt er det dog meget få det drejer sig om, og eftersom der har været større afgang af frivillige end tilgang, så er problemstillingen stadig meget aktuell. Det bliver derfor afgørende nødvendigt at finde ud af, hvordan man fortsat og løbende kan sikre sig en passende skare af frivillige, og dermed understøtte driften af centrene, samt fastholde de frivillige der allerede er tilknyttet krisecentrene.

Præcisering af problemstilling

De nordjyske krisecentre består af Frederikshavn Krisecenter (FKC), Hjørring Krisecenter (HØKC), Aalborg Krisecenter (AKC), Søhavegård Krisecenter og Hobro Krisecenter (HKC). FKC og HKC er begge kommunalt drevet, HØKC er selvejende og drevet af en bestyrelse, men har driftsoverenskomst med Hjørring kommune. Disse 3 centre ligner meget hinanden, og fælles for de tre KC er, at vi alle bor i provinsen, vi benytter frivillige, vi har til huse i gamle villaer, som er ombygget til formålet, og hvert KC har plads til 4 familier. De frivillige dækker aften-/ nattevagter og i alle 3 centre er der én frivillig på vagt ad gangen. FKC og HØKC har døgnåbent – det har HKC ikke. AKC er også selvejende, er drevet af en bestyrelse og har også driftsoverenskomst med Aalborg kommune. AKC er det største krisecenter og har plads til 8 familier. Her dækker frivillige også aften-/nattevagter og der er der flere frivillige på vagt ad gangen. Søhavegård Krisecenter er privatejet men non-profit drevet, med 6 pladser. Her bruger man slet ikke frivillige, så dette KC indgår ikke i undersøgelsen. I ledernetværket er problemstillingen med rekruttering af frivillige drøftet flere gange, og fælles for de tre krisecentre med 4 pladser er, at der har været - og stadig er - store udfordringer med at rekruttere og fastholde frivillige, hvorimod man i AKC oplever, at folk nærmest står i kø for at få lov at blive frivillig på krisecentret. På AKC har man ligefrem haft en venteliste man kunne blive skrevet på, hvis man ønskede at blive frivillig på Krisecenteret.

Vilkårene (besøgsforbud) under Covid-19 har været ens for alle KC, uanset geografi, så jeg tænker, at der må være noget andet på spil, der får betydning for, at krisecentrene i de store byer ikke i samme grad er ramt af nedgang af frivillige. I mit arbejde med frivillige på HKC har jeg erfaret, at "mine" frivillige er meget forskellige, dels i alder og dels i hvor aktive de er, hvor længe de har været og forbliver med at være frivillige. Ud fra disse betragtninger har jeg dannet mig nogle formodninger om, hvornår i livet man bliver frivillig, hvad der holder frivillige aktive og hvad der får dem til at stoppe med at være frivillige igen. Jeg oplever nemlig at nogle bliver frivillige under uddannelse og stopper igen, når de efter endt uddannelse enten får job eller familie som optager deres tid, andre bliver frivillige når der bliver mere tid på hjemmefronten. CFSAs rapport viser, at langt den største del af de, der deltager i frivilligt arbejde, er aktive indenfor fritid, idræts- og kulturtilbud, dvs. at man eks. er aktiv som forælder i idrætsklubber mens børnene er små, aktive i forældrebestyrelser i skoler og børnehaver osv. Noget kunne derfor tyde på, at man er frivillig enten i nogle bestemte faser i sit liv, eller også er man "forskellig" frivillig i nogle forskellige faser i sit liv, og jeg tænker derfor på, hvem det mon er der melder sig som frivillig på et krisecenter og hvad dette mon betyder for rekruttering og fastholdelse. Herudover hører jeg også fra mine lederkolleger, at de gør nogle ting anderledes end jeg gør, og dette får mig til at tænke, at man som leder tilrettelægger strategier – både ift. rekruttering, men også ift. fastholdelse - ud fra vores egen vurdering af, hvad vi tror, er vigtigst for

Når arbejdet bærer lønnen i sig selv

vores frivillige – men hvad nu hvis vores vurderinger ikke stemmer overens med virkeligheden? Hvad nu hvis de frivillige motiveres af helt andre ting end vi tror? Og kan ledelse understøtte at frivillige (for)bliver aktive og stabile, og i så fald hvordan? Det kunne jeg godt tænke mig at undersøge nærmere, så min problemstilling bliver derfor:

Hvad motiverer frivillige og hvordan kan man som leder tilrettelægge sine ledelsesstrategier ud fra dette, for at blive bedre til at rekruttere og fastholde frivillige i fremtiden?

Problemstillingen belyses vha. en række underspørgsmål, herunder;

- a) *hvad karakteriserer de frivillige på krisecenter (KC) i Nordjylland*
 - *hvilke grundlæggende kendetegn har de frivillige med hensyn til alder, etnicitet, uddannelse, livsfaser, og længde af frivillighed*
 - *hvad motiverer de frivillige til at starte som frivillig på KC*
 - *hvad motiverer de frivillige til at fortsætte som frivillig på KC*
- b) *hvilke ledelsesstrategier betyder noget i relation til de frivillige på KC*
 - *hvad har betydning for rekruttering af frivillige på KC*
 - *hvad har betydning for fastholdelse af frivillige på KC*

Jeg håber at min undersøgelse kan være med til at identificere hvilke faktorer der betyder noget for rekruttering og fastholdelse af frivillige på krisecentre i Nordjylland, og jeg håber også at kunne uddrage nyttig viden om frivillige generelt. Herudover håber jeg at kunne identificere hvilke ledelsesspecifikke greb eller strategier, der er de vigtigste i samarbejdet med frivillige når man taler samskabelse, da det ligeledes kan være af afgørende betydning for min – og formentlig også andres – praksis for dette fremover.

Definitioner

Som begrebsafklaring har jeg har valgt at arbejde med følgende definitioner:

Frivillig: en frivillig er en person, der udfører frivilligt arbejde (CFSA, 2018).

Frivilligt arbejde: en indsats der udføres frivilligt (uden tvang), bygger på at gerningen udføres uden risiko for sanktioner, er ulønnet, udføres overfor personer som er udenfor den frivilliges familie, er til gavn for andre en én selv, er formelt organiseret, er aktiv (dvs. ikke medlemskab i en forening), (Skov Henriksen, 1995).

Socialfrivillig: en frivillig der udfører arbejde indenfor det sociale og sundhedsmæssige område, som sigter på at give enkelt individer eller enkelt grupper øget velfærd eller omsorg eller sigter på at løse velfærdsproblemer (CFSA, 2018).

Aktive stabile frivillige: frivillige der over tid og regelmæssigt tager vagter (HK, 2021)

Motivation: indre og ydre faktorer der giver anledning til handling mod et bestemt mål (Maslow, 1994)

Ledelsesstrategi: De ledelsesværktøjer der aktivt og bevidst tages i anvendelse ifm ledelse af medarbejdere/frivillige (Klaudi, 2020)

Leder: den der har det største ansvar og beslutningskompetencen i en organisation (Willert og Stegager, 2012)

Frivillighed i DK – nuværende data

Det grundlæggende nuværende datamateriale stammer fra Center for Socialt Arbejde (CFSAs) rapporter fra 2009 - 2018. CFSA er et statsligt støtte- og udviklingscenter som har til formål at styrke og udvikle frivilligt socialt arbejde i Danmark og indsamle og formidle viden om civilsamfundet. CFSA udgiver hver andet år Frivilligrapporten, som kortlægger frivilligheden i Danmark, særlig på velfærdsområdet – den seneste rapport forventes udkommet ultimo december 2021. Resultaterne i rapporten er baseret på dataindsamlinger og undersøgelser af danskernes frivillige engagement, af det frivillige sociale foreningsliv i Danmark og af kommunernes arbejde med frivillighed og civilsamfund. Rapporten er en af de mest dækkende datasamlinger om frivillighed i Danmark og CFSA repræsenterer det formentlig mest præcise og omfattende statistiske datamateriale i DK, når det handler om frivillighed. Den viden, som rapporten repræsenterer, bliver dermed grundlæggende for mine antagelser, og på den baggrund er den valgt. Desværre nåede den seneste rapport ikke at udkomme før udarbejdelsen af denne rapport, hvorfor rapporten fra 2018 er anvendt. For at kunne sammenligne resultaterne, er rapporten også brugt som inspirationskilde til spørgsmålene i min undersøgelse. Herudover er der anvendt de to nyeste rapporter der findes vedr. danskernes frivillighed - Socialstyrelsens rapport fra september 2021 "Frivillige i indsatser målrettet voldsudsatte personer", som er eneste datamateriale der undersøger frivillighed specifikt på krisecentre, og som er under udgivelse og forventes udkommer december 2021, samt "Frivillighedsundersøgelsen", en undersøgelse som Det nationale analyse- og forskningscenter for velfærd, VIVE, i 2020 sammen med Danmarks statistik har gennemført for Social- og Ældreministeriet. Den sidste undersøger frivillighed mere generelt. Materialet er valgt ud fra den betragtning, at disse undersøgelser netop repræsenterer både mit undersøgelsesfelt, og den nyeste viden på området.

Hvad kendetegner frivillige

Af både CFSAs rapport og VIVEs undersøgelse fremgår det, at ca. 40 % af danskerne er frivillige i en eller anden sammenhæng, og man opererer med en opdeling af frivillige på kultur-, idræts- og fritidsområdet, frivillige indenfor det sociale område og en lille gruppe af øvrige frivillige. De nyeste undersøgelser tyder dog på, at gruppen af øvrige frivillige kan opdeles i endnu flere undergrupper – denne opdeling er ikke medtaget i denne sammenhæng, da den ikke vurderes betydende for undersøgelsens resultater. CFSAs og VIVEs undersøgelser viser samstemmende, at man finder flest frivillige indenfor kultur-, idræts- og fritidsområdet, men også at frivillighed indenfor det sociale område herefter er det næststørste område indenfor frivillighed (CFSA, 2018, og VIVE, 2020). Anledningerne – som i denne sammenhæng bruges til at beskrive årsagen til at man bliver frivillig - er forskellig for de to grupper af frivillige, men fælles for dem begge er, at man ønsker at hjælpe andre som den vigtigste årsag til man bliver frivillig. Der er dog tydelig forskel på grupperne, idet de socialfrivillige skiller sig ud ved at de anledninger der vægtes højt er, at have tid til overs, og reagere på uretfærdighed, hvilket er anderledes end den gennemsnitlige frivillige. De socialfrivillige vurderer faktorer som at blive valgt meget lavt, hvorimod de også vurderer personlig udvikling som en stor anledning. De kulturfrivillige derimod, skiller sig ud fra gennemsnittet ved at faktorer som at have interesse i forbindelse med egen situation, og indgå i et fællesskab er vigtige elementer i deres

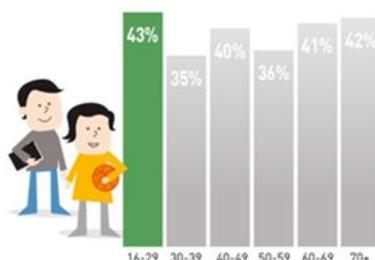
Når arbejdet bærer lønnen i sig selv

anledninger til frivillighed. De kulturfrivillige vurderer også at have børn der deltager i bestemte aktiviteter som en meget stor anledning til frivillighed, men at styrke CV eller jobmuligheder betyder til gengæld ikke så meget for denne gruppe.

Kigger man på fordelingen af frivillige i hele landet, viser det sig i CFSAs rapport at 36 % af befolkningen i både Region Hovedstaden og Region Sjælland er frivillige, 44 % og 43 % i henholdsvis Region Syddanmark og Region Midtjylland, og 41 % af befolkningen i Region Nordjylland er frivillige. Dette er ikke i overensstemmelse med VIVES undersøgelse, som netop finder flest frivillige i Nordjylland, men billedet af denne fordeling passer til gengæld ind i min – og mine lederkollegers - oplevelser. I følge VIVE er andelen der udfører frivilligt arbejde stigende i Nordjylland, og ovenikøbet også stigende udenfor de største byer (VIVE, 2020).

Aldersmæssigt fordeler de frivillige sig som det ses af tabellen nedenfor:

Figur 2 a: Aldersfordeling af frivillige (CFSa, 2018)



Jeg har en forventning om at se et lidt andet billede i min undersøgelse, både fordi man minimum skal være 21 år for at blive frivillig på krisecenter, og fordi erfaringerne fra min hverdag er, at jeg har flest ældre kvinder tilknyttet som frivillige. Jeg har således en formodning om, at jeg finder et lavt antal frivillige i alderen op til 29 år og et højt antal frivillige i alderen 60-69.

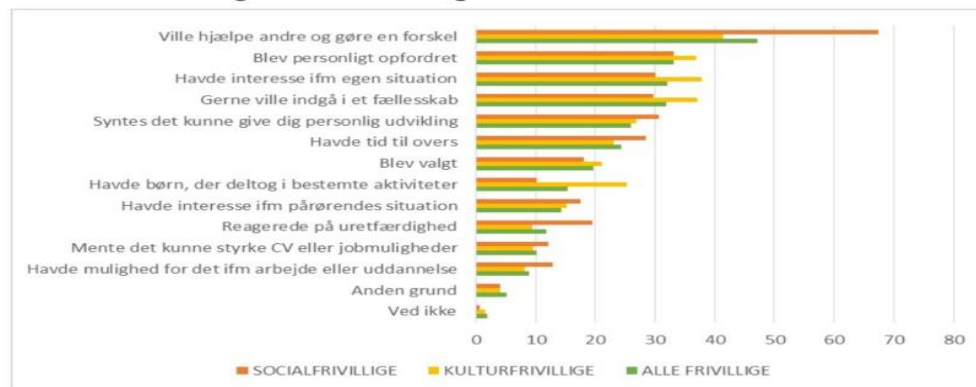
Socialfrivillige

Ifølge VIVE er andelen af danskere, der er engageret i frivilligt socialt arbejde steget fra 3 til 5 procent af det samlede frivillige arbejde i perioden fra 2017 til 2020 (VIVE, 2020). Der er herudover også en væsentlig geografisk forskel på forekomsten af de socialfrivillige ifølge CFSa; der er nemlig færrest socialfrivillige i Nordjylland og rapporterne peger på, at der findes flest socialfrivillige i Region Hovedstaden. Det er altså frivilligt arbejde indenfor det sociale område, som tiltrækker næst flest frivillige (CFSa, 2018), men herudover er der også forskel på de frivilliges anledninger til at blive frivillig. De frivillige indenfor det sociale område – de socialfrivillige - adskiller sig fra de andre typer af frivillige fordi de har andre anledninger til at blive frivillig. Ifølge CFSAs rapport ser de socialfrivilliges anledninger således ud:

Når arbejdet bærer lønnen i sig selv

Figur 2 b: Socialfrivilliges anledninger (CFSA, 2018)

Socialfrivilliges anledninger



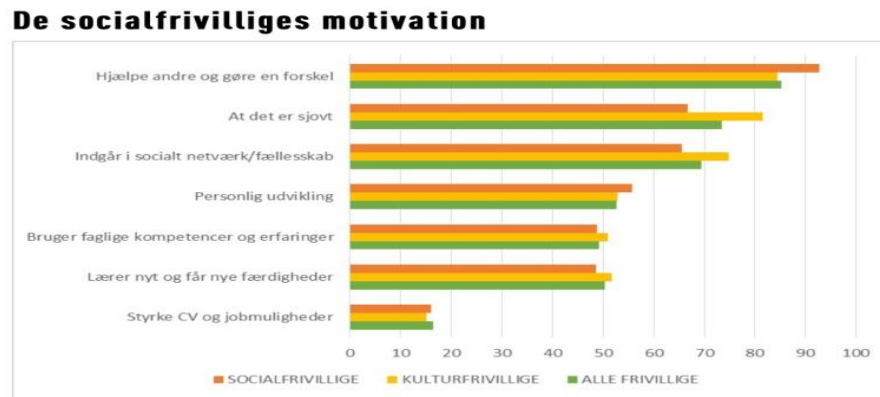
Her ser man at motiverne til socialfrivilliges arbejde er inddelt i 14 forskellige udsagn. Det ses tydeligt, at socialfrivillige adskiller sig markant fra andre frivillige ved at de scorer meget højere end andre på motivationen at hjælpe andre. Man ser også at de socialfrivillige skiller sig ud ved at de motiveres ved at frivilligarbejdet giver personlig udvikling, men også af at have tid til overs; men de er også den gruppe af frivillige der reagerer mest på uretfærdighed. Jeg tænker som udgangspunkt, at frivillige på Krisecenter er socialfrivillige, netop fordi de er frivillige på det sociale område, og jeg oplever netop, at de finder stor motivation i at ville hjælpe andre, de har i gennemsnit 2 vagter pr måned – dvs. 10 -15 timer – en stor del af opgaverne på KC er netop omsorgsopgaver, hvorfor det passer rigtig godt ind i de socialfrivilliges profil. Herudover underbygges min hypotese af min oplevelse fra praksis om, at det især er svært at tiltrække frivillige i Nordjylland. Men aldersmæssigt er der divergens mellem min praksis og CFSA's model. Det får mig til at tænke at frivillige på KC adskiller sig fra andre socialfrivillige på dette punkt. Men herudover er der også andre særlige kendetegn ved frivillige indenfor det sociale område (CFSA, 2018), og som de adskiller sig fra andre frivillige ved. Jeg har udvalgt følgende områder som jeg forstiller mig har betydning for min problemstilling. De socialfrivillige adskiller sig fra andre frivillige på følgende områder:

- *Alder: Flere frivillige i alderen 30-39 år (40 procent) end i frivilligt arbejde generelt (35 procent).*
- *Bopæl: Der er en lidt større sandsynlighed for, at de sociale frivillige bor i Region Hovedstaden end i andre regioner.*
- *Motivation: For frivillige på det sociale område spiller det at hjælpe og gøre en forskel for andre mennesker en markant større rolle end for frivillige på andre områder.*
- *Opgaver: Omsorgsopgaver fylder mere hos de socialfrivillige end blandt andre frivillige.*
- *Tid: Socialfrivillige bruger flere timer på deres frivillige arbejde end frivillige generelt.*

Når arbejdet bærer lønnen i sig selv

Ser man så på hvad der får folk til at fortsætte med at være frivillig, så finder CFSA at man – for de socialfrivillige - kan opdele disse motiver i 7 forskellige kategorier. Det ser således ud:

Figur 2 c: socialfrivilliges motivation (kilde CFSA, 2018)



Igen ser man at den største motivationsfaktor for at fortsætte som frivillig er, at gøre en forskel for andre, men det er ens for begge grupper af frivillige. Men man ser også her, at de socialfrivillige adskiller sig betydeligt fra andre frivillige, bl.a. ved at det er den gruppe af frivillige det betyder mindst for, at det er sjovt, og de ligger også lavere end gennemsnittet på det parameter at indgå i et netværk. Af andre karakteristika ses at socialfrivillige scorer en smule højere end gennemsnittet når det handler om personlig udvikling, hvilket også sår på motivationen til at starte som frivillig.

Fastholdelse af frivillige

Men rekruttering – eller anledning til at blive frivillig – er én ting; at fastholde de frivillige i det frivillige arbejde er en helt anden opgave. At fastholde frivillige handler i høj grad om ledelse, og om hvordan man leder sine frivillige. I CFSA's rapport skelner man ikke mellem frivillige og socialfrivillige ifm. fastholdelse, idet disse faktorer synes ens for alle typer af frivillige, men her finder man 6 faktorer som betyder noget for fastholdelse af frivillige, herunder;

- *tydeliggørelse af den forskel den frivillige gør (det handler om at hjælpe den frivillige til at se, at hun faktisk hjælper nogen/noget med sit fremmøde, og give det betydning)*
- *opgave-match så den frivillige får oplevelsen af at klare opgaven godt (at være i stand til at balancere den frivilliges opgave mellem kompetencer og udfordringer – at den frivillige både oplever at være god til noget og at blive udfordret)*
- *spild ikke den frivilliges tid (betragt den frivilliges tid som en kostbar ressource, så den frivillige ikke føler at det er lige meget at hun møder op)*
- *påskøn den enkelte frivillige (være tydeligt omkring at lige præcis denne frivilliges tid og indsats betyder noget for organisationen)*
- *skab råderum og tilbyd udvikling (giv mulighed for udvikling, ansvar, at forfølge interesser og særlige kompetencer)*

Når arbejdet bærer lønnen i sig selv

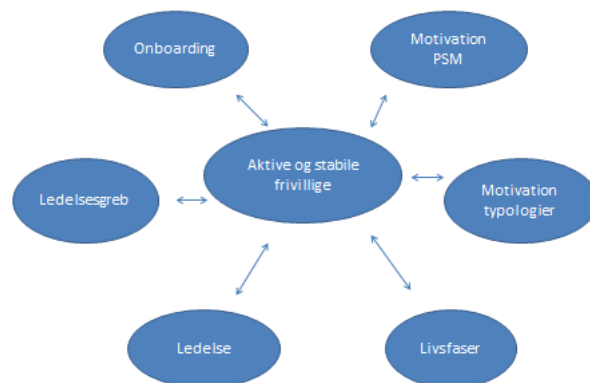
- *dyrk relationerne med de frivillige (skab de bedste rammer for de frivillige, for gode relationer mellem de frivillige, for et meningsfuldt fællesskab, mulighed for sparring, mentorordning)*

I følge CFSA er det ofte de relationer de frivillige danner sig, der er med til at fastholde frivillige i det frivillige arbejde på længere sigt. Det betyder altså med andre ord en del, at indsatsen tilrettelægges sådan, at den understøtter de vedligeholdende faktorer – og det er her jeg tænker at ledelse kommer ind i billedet. Med afsæt i dette perspektiv, sammenholdt med vilkårene for frivillighed i indledningen, ville man godt kunne argumentere for, at ledelse af frivillige i endnu højere grad end ledelse af fagprofessionelle, kræver evne til kontinuerlig tilpasning af ledelsesstrategier og ledelsesstil.

Teorierne

I forhold til min problemformulering vil det altså være relevant med teorier omhandlende motivation af frivillige, ledelse og ledelsesstrategier, men også teorier om typer af frivillige, on-boarding og livsfaser vil blive berørt, da disse også vurderes at være interessante for problemstillingen. Teorierne er valgt ud fra hypoteser om, hvad der har indflydelse på, om man (for)bliver aktiv og stabil som frivillig, og hvad ledelse mon betyder for dette. Teorierne gennemgås og udfoldes kronologisk med relevans for problemstillingen, og grafisk illustreret bliver mine teoretiske perspektiver på undersøgelsen derfor således:

Figur 3 a: Teoretiske perspektiver



Motivation

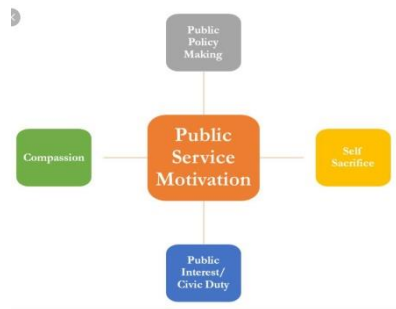
Motivation er den drivkraft der tilskynder til eller begrundes en bestemt måde at handle på for os mennesker. Ud fra en socialkonstruktivistisk videnskabelig tilgang, er mennesket et individ som søger at forstå verden omkring os, og dette motiverer os til at skabe mening i tilværelsen. Når man taler om organisationer handler det om, hvordan man som medarbejder oplever forandringer, og hvordan man som leder er med til at hjælpe medarbejderen til at håndtere disse forandringer, ved at skabe mening i forandringerne - sensemaking og sensegiving jf. Weick. Forskellige ting kan motivere os, og vi drives derfor af forskellige typer motivation – både indre såvel som ydre motivation. Når man engagerer sig som frivillig, findes der på sammen måde forskellige motiver og anledninger som driver os.

Når arbejdet bærer lønnen i sig selv

Public-service motivation

Motivationsteorien om Public Service Motivation (PSM) er her anvendt, fordi det, der ifølge litteraturen netop motiverer frivillige er, at gøre godt for andre, og det harmonerer godt med hele den grundlæggende tanke i frivillighed. I følge Bøgh-Andersen drives offentlige ansatte af andet end blot løn, de drives også af at gøre godt for andre, og hun mener at public service motivation er den mest fremherskende motivationsform indenfor offentlige ansatte (Bøgh-Andersen, 2017). Godt nok er frivillige ikke offentlig ansatte, men de befinder sig dog på den offentlige velfærdsarena, og det må derfor være nærliggende at se på, om teorien også kan anvendes her – og om frivillige drives af nogle af de samme motivationer som lønnet personale. En af hendes pointer er, at forskellige grupper indenfor det offentlige ikke nødvendigvis har samme udgangspunkt for motivation – med andre ord – der er forskellige dimensioner/anledninger til at handle. Dette bakkes op af Perry et al, som beskriver teorien ud fra 4 dimensioner (Perry et al, 2010) Disse anledninger handler om at gøre godt for samfundet som helhed (public interest/samfundssind), at gøre godt for en bestemt anden, eks. en gruppe af borgere (medfølelse/compassion), at forbedre kvaliteten af offentlige ydelser (tiltrækning/public policy making), eller at tilsidesætte egne behov for at hjælpe andre (selvopofrelse/self sacrifice), (Perry et al 2010). Modellen for PSM ser således ud:

Figur 3 b: Prosocial motivation (Perry and Wise, 1990)



Ifølge CFSA engagerer man sig som frivillig når man bliver

- berørt (eks. via børns skole/fritidsinteresser, sygdom/handicap)
- indigneret (eks. af klima- eller flygtningekriser, hjemløshed)
- interesseret (eks. teater, fodbold, spejder)

Sammenholder man modellen for PSM med ovenstående pin-points fra CFSA, ser man at ønsket om "at ville hjælpe andre", som er det, der grundlæggende driver frivillige, udspringer af dimensionerne compassion/medfølelse og public interest. Disse anledninger rammer altså helt i overensstemmelse med Perry og Bøgh-Andersen og dimensionerne i PSM. Når man bliver berørt kan man siges at blive motiveret eks. indenfor dimensionerne compassion eller self sacrifice, og hvis man bliver indigneret vil man eks. motiveres af dimensionen public interest. Men de øvrige anledninger er svære at passe ind i rammen for PSM synes jeg, især hvor det handler om at blive personlig opfordret eller blive valgt.

Sammenholder man videre CFSA's data om socialfrivillige med ovenstående, må det altså betyde, at socialfrivillige primært drives af motivation om "at hjælpe andre" - det der kaldes medfølelse/compassion – som alle andre frivillige - men også anledningen "tid til overs" ville man kunne sige var PSM hvis man valgte at kalde det civil duty. Ligeledes kunne anledningen, "at reagere på uretfærdighed" også godt siges at udspringe af public policy making, og anledningen "at have tid til overs", og "at have tid i forbindelse med

Når arbejdet bærer lønnen i sig selv

arbejde” kunne godt siges at være civil duty. Der er også her anledninger som ikke kan siges at høre til PSM dimensionerne, eks. hvor der er tale om ”personlig udvikling”, eller ”at styrke sit CV”.

Ser man på, hvad der motiverer til at fortsætte som frivillig, og de 7 motivationer som CFSA fremstiller dem, så tænker jeg at yderligere en af motivationerne kan genfindes i teorien om PSM – nemlig den der handler om ”at motiveres af politik”. Her må der helt klart være tale om at man motiveres af public policy making jf. PSM. Men også her ses det, at der er anledninger som ikke stemmer overens med PSM; eks. ”at have det sjovt”, som betyder meget for alle frivillige, men især de kulturfrivillige, men også ”personlig udvikling”, hvor socialfrivillige scorer højest af alle frivillige, har jeg været ved at få til at passe ind i teorien om PSM.

Nogle af disse anledninger og motivationer kan altså læne sig op da dimensionerne indenfor PSM, andre kan ikke - det er eks. lidt svært at forestille sig de frivillige anledes af self sacrifice – men det kan selvfølgelig ikke udelukkes. Omvendt ville man sagtens kunne argumentere for, at offentlige ansatte – som eks. sygeplejersker – netop primært motiveres af self sacrifice eller policy making og på denne måde kan man måske pege på, at man anledes af forskellige dimensioner indenfor PSM, ud fra om det er offentlige ansatte eller frivillige der er tale om.

Dette må altså betyde, at der er andre grunde til at man fortsætter som frivillige – grunde som ikke nødvendigvis findes indenfor den teoretiske ramme som PSM tilbyder. Man ville således sagtens kunne argumentere for, at modellen også kan bruges på frivillige, men teorien må på samme tid siges at have sine begrænsninger, netop fordi den ikke er dækkende for alle typer anledninger og motivationer. En af Bøgh-Andersens pointer er netop, at vi jo er forskellige mennesker, og at forskellige mennesker indenfor samme felt motiveres af noget forskelligt, hvorfor det kunne give god mening at se på typologier.

Typologier og motivation

En anden måde at anskue dette på, er ved at antage det perspektiv som Ellen Margrethe Dahl-Gren, projektkoordinator Kbh.s Universitet og medlem af Væksthus for Ledelse, har. Hun har beskæftiget sig en del med ledelse af frivillige unge på Kbh.s universitet, og hun har beskrevet sine erfaringer og teorier i bogen ”Den nye Frivillighed”, hvor hun bl.a. beskæftiger sig med forskellige typologier af frivillighed, hvilket kvalificerer hende som aktør i denne forbindelse og hun er derfor valgt. Dahl-Gren, mener at man kan tale om typologier af frivillige, og at deres typologi defineres af deres motivation. Hun definerer typerne ud fra hvad der motiverer, og de frivillige kan defineres således:

- *Den sociale type: er drevet af den sociale dimension som eks. samvær med andre.*
- *Ledertypen: er drevet af den ledende dimension, at have ansvar, indflydelse og medbestemmelse.*
- *Den altruistiske type: er drevet af altruisme og ved at gøre godt for andre.*
- *Den ambitiøse type: er drevet af ambitioner eks. ved at kunne øge sine kompetencer.*
- *Den materialistiske type: er drevet af materialistiske og konkrete belønninger.*
- *Den identitetssøgende type: er drevet af at finde en identitet, eller skabe tilhørsforhold til noget*
- *Den interessebetonede type: er drevet af interesse for feltet eller for opgaverne.*

(Dahl-Gren, 2019)

På denne måde udfolder hun de 7 motivationer, som noget ad vejen stemmer meget godt overens med CFSAs motivationer for socialfrivillige, dog uden at matche fuldstændigt. Eks. nævner Dahl-Gren den materialistiske type, som motiveres af konkrete belønninger, hvilket ikke genfindes i nogle af CFSAs motivationer. Sammenholder man disse typologier med PSM finder man at to af typerne kan siges at være motiveret af public service motivation; den altruistiske type at gøre godt for andre/ compassion - og den interesserede type /public interest.

Kigger man på de socialfrivillige ser man at deres anledninger passer på nogle af typologierne og ikke på andre. Generelt tænker jeg at Dahl-Grens altruistiske type er at sidestille med den største anledning og motivation "at hjælpe andre". Men herudover kan man eks. genkende anledningen "interesse ifm egen eller pårørendes situation" i Dahl-Grens interessebetonede type, og "at indgå i et netværk" i den sociale type. Det interessante bliver dog, at de anledninger hvor de socialfrivillige skiller sig mest ud fra øvrige frivillige – "personlig udvikling", "at have tid til overs" og "reagerede på uretfærdighed" – finder man heller ikke i Dahl-Grens typologier.

Det samme finder man når man ser på ligheder mellem typologierne og motivationerne til at fortsætte som frivillig – her er der lighed på parametrene den sociale type som ønsket "at indgå i et netværk", og den ambitiøse type, som motiveres af "personlig udvikling" eller "at lære nyt og få flere kompetencer". Men også her er der tale om motivationer der ikke alle kan genfindes indenfor rammen af PSM.

Ser jeg på HKC tænker jeg egentlig også at jeg kan genkende flere typologier fra mine frivillige; naturligvis den altruistiske type, som harmonerer meget godt med CFSA som den anledning der driver de fleste frivillige, og altså også stemmer overens med den dimension i PSM der udspringer af compassion. Men også den sociale type, som kan sidestilles med ønsket om "at indgå i et netværk" møder jeg i HKC – denne type kan jeg ikke se motiveres af PSM dimensionerne. Jeg forestiller mig, at jeg i undersøgelsen formentlig ville kunne genfinde flere typologier i KC – formentlig dog med overvægt på nogle af dimensionerne der harmonerer med de socialfrivillige – eks. den interessebetonede type, men jeg forestiller mig egentlig også, at jeg finder mere end det. Jeg kan nemlig ikke få den anledning "at reagere på uretfærdighed" ind i typologierne her, og jeg har en helt klar forventning om, at jeg også vil finde denne anledning hos frivillige på KC. På denne måde kan man altså argumentere for, at denne teori heller ikke er helt dækkende for praksis.

Spørgsmålet bliver altså, om gruppen af frivillige på KC er så snæver, at man kan generalisere og sige at denne type frivillige motiveres af netop denne dimension, og disse særlige anledninger, eller om der i stedet for er tale om, at man kan definere frivillige på KC som bestemte typer af frivillige, og altså dermed typebestemme/motivationsbestemme ud fra om anledningerne. Eller om man mere generelt kan sige, at frivillige på KC tilhører bestemte typer af frivillige, fordi de netop motiveres og anledes på den måde de gør?

Teorien om PSM kan altså ikke siges at være helt dækkende for hvad der driver frivilliges motivation, fordi den ikke rummer alle motiver til frivillighed, og den favner dermed heller ikke de forskellige typer af frivillige. Men omvendt kan alle typer af frivillige i KC og deres anledninger og motivationer heller ikke defineres ud hverken CFSA eller ud fra Dahl-Grens typologier. Ud fra mit kendskab til praksis og mit samarbejde med frivillige, har jeg dog en formodning om, at ideen om forskellige typologier nærmer sig praksis – de frivillige opleves netop helt forskellige - men indtil videre har dette ikke kunnet indfanges af

nogen af teorierne. Man kan dog sige, at der er en vis grad af PSM til stede som motivation, men at det ikke udelukkende er PSM – der er også andre motiver. Man kunne også overveje hvad der ellers kunne have indflydelse på motivation – om det kunne handle om, at man i nogle perioder af sit liv – livsfaser - motiveres mere af én dimension i forhold til en anden. I det følgende vil jeg undersøge hvorvidt anledningerne og motiverne hænger sammen med alder og livsfaser.

Livsfaser

Vi ved at vi igennem vores livscyklus er optaget af forskellige ting – eks. når man har små børn er man optaget af bleer, daginstitutioner og familieliv, i andre perioder af vores liv er vi optaget af samliv, ægteskab og selvrealisering, og andre igen af børnebørn og fritidsinteresser. Det har selvfølgelig også meget med alder at gøre, men en anden måde at anskue dette på, er ved at kigge på livsfaser. Teorien om livsfaser er oprindelig udviklet mhp. forbrugeradfærd, men på baggrund af omfattende research og valideringsarbejde er den i dag en anerkendt model for forståelse af, hvordan livet og behov over tid ændrer sig. Modellen blev oprindelig udviklet i erkendelse af, at den grundlæggende psykologiske teori om udviklingsfaser ikke alene kunne forklare vore adfærdsmønstre og at vores udviklingsfaser ikke nødvendigvis (kun) følger vores biologiske alder, men optræder i nogle perioder af vores liv uafhængigt af alder. Livsfaser defineres således jf. Kongsholm af

” ... biologiske og psykologiske, sociale og kulturelle milepæle, samt familiestatus”

Kongsholm, 2020

Ideen bag teorien er, at vores motiver styres af de livsfaser vi befinder os i, og at disse livsfaser som sagt ikke defineres af vores alder, men i stedet af, hvor vi befinder os i vores liv. Livsfaserne kan overlappe hinanden, og vi kan bevæge os frem og tilbage imellem dem og vi kan befinde os i flere livsfaser på samme tid. Et eksempel herpå kan f.eks. være når man bliver skilt fra sin partner, finder en ny partner og får børn igen. Så starter man ligesom forfra, og vil derfor indgå i en livsfase, som ikke defineres af alder, men af betingelser i ens liv. Modellen for livsfaser indeholder i alt 17 livsfaser, hvor de første 8 faser varer fra fødsel – identitetsdannelse, og de er derfor ikke inddraget heri. Ligeledes er de sidste to faser udeladt, fordi de heller ikke skønnes at have relevans for denne afhandling, da de handler om de sidste faser i vores liv, som primært defineres af vores behov for hjælp. De skønnes ikke aktuelle for denne undersøgelse. Men de øvrige faser er inddraget, og de er nedenfor sammenholdt med CFSAs model, som inddeler i aldersgrupper. Livsfaserne ser derfor således ud:

Fase 9: etablering hvor man afslutter sin uddannelse og starter sin karriere, hvor fokus primært ligger primært på at skabe sit hjem. Ifølge CFSA må denne gruppe sammenlignes med de 16-29 årige som her ses at være mest aktive som frivillige, men det må formodes at være indenfor idræts- og kulturlivet man finder dem aktive. Det stemmer meget godt overens med at være eks. træner i en idrætsklub osv. Det stemmer meget godt overens med mine formodninger og med at jeg oplever at nogle af vores unge frivillige stopper.

Fase 10: handler om familie og tiden i denne livsfase er knap. Børnene er oftest små og udgifterne store, og derfor er det lønnet arbejde der er i fokus her. Sammenholdt med alderstabellen fra CFSA ser man da også at denne livsfase harmonerer med de 30-39, hvor der er færrest frivillige. Man må derfor formode, at de, der er frivillige her, er aktive i

Når arbejdet bærer lønnen i sig selv

forældrebestyrelser i eks. børnehaver o.l. Det er heller ikke denne gruppe der er flest af blandt de frivillige på krisecentrene er jeg sikker på.

Fase 11 og 12: her er familien og karriere stadig i fokus, og der er ikke så meget tid til selvrealisering. Sammenholdt med CFSAs alderstabel kan man se, at disse faser falder sammen med aldersgruppen 40-49. Her er der faktisk en del frivillige, men man må formode det handler om at være frivillige ifm. de lidt større børn, eks. idrætsklubber o.l. Det er i hvert fald ikke disse aldersgrupper der er flest af i krisecentrene.

Fase 13: her er der nu er plads til at realisere sig selv. Man har tiden og økonomien til at tage sig af andre ting, dyrke sine interesser, og det er i denne livsfase man begynder at orientere sig lidt mere udad – her man kan eks. forfølge interessen for frivilligt arbejde. Sammenligner man med CFSAs alderstabel vil man se, at det passer meget godt med aldersgrupperne 50 – 59, hvor der netop findes en stor del af de frivillige. Det passer også meget godt med den formodning jeg har fra HKC – her begynder de frivillige at dukke op på krisecentrene.

Fase 14 og 15: er præget af seniortilværelsen, og hvor man først nyder friheden og fritidsinteresser væk fra arbejdsmarkedet, så melder det nære sig efterfølgende, og man begynder at dyrke det kendte. Tempoet skrues ned og fokus vendes igen ud mod hvor man kan hjælpe og gøre en forskel. Det er jf. CFSA aldersgruppen 60-69 og +70 som er absolut topscorer blandt frivillighed, og det harmonerer fuldstændigt med det billede jeg har fra min egen virkelighed; det er altså denne gruppe man skal forvente at kunne rekruttere flest frivillige fra og det er også i disse faser jeg oplever at jeg høster de fleste frivillige.

Sammenholder man disse livsfaser med teorien om PSM og motiver, må det antages at når anledningen eks. drejer sig om policy making, at blive indigneret, vil det spille fint sammen med livsfase 9, som indeholder CFSAs gruppe af de 16-29 årige – dvs. gruppen af unge, der er politisk bevidste og har tid og overskud til at involvere sig i en "sag". Og når man bliver interesseret i en sag/ i noget, motiveres man indenfor dimensionen om civil duty/ interest og her kaldes der eks. på de livsfaser, hvor det drejer sig om børn og familie, livsfase 10, hvor man eks. er med i bestyrelse i børnehaver el. lign, eller livsfase 11 og 12, hvor man eks. er frivillig træner i en idrætsklub. Jf. CFSAs model vil det være aldersgrupperne 30-49 årige, men også gruppen af unge i livsfase 9, som eks. dyrker deres sport og fanges af interesse – de 16-29 årige ville kunne motiveres her. Ser man på at kunne motiveres af at blive berørt – compassion, vil man finde at alle grupperne naturligvis ville kunne findes her, men gruppen i livsfase 13, 14 og 15 – bestående af aldersgruppen 50-69 årige og 70+ naturligt nok ofte vil være den gruppe der har bedst tid. De har overskud til at involvere sig i andre, og til at bidrage til samfundet.

Teorierne spiller altså fint sammen og de understøtter hinanden, men det kan dog ikke udelukkes at der sagtens kan være tale om, at man motiveres af forskellige ting indenfor sammen livsfase. Bøgh-Andersens pointe er netop, at der bliver tale om forskellige typer af motivation, fordi der er forskel på, hvem der motiveres af hvad, og hvor motivationen kommer fra. Her er hun altså enig med Dahl-Gren. Men jeg synes ikke rigtig man kan pege på, at Dahl-Grens forskellige typer tilhører en bestemt livsfase – tværtimod så tænker jeg at man ville kunne genfinde alle typologierne indenfor alle de forskellige livsfaser.

Når arbejdet bærer lønnen i sig selv

Jeg synes heller ikke man kan sige at de forskellige typologier hænger sammen med de forskellige aldersgrupper som CFSA fremstiller, her tænker jeg også man ville kunne finde alle typologierne indenfor alle aldersgrupperne. Men man kan argumentere for, at bestemte aldersgrupper, eller bestemte livsfaser motiveres af bestemte ting, eks. vil det ikke være sandsynligt for aldersgruppen 60-69 årige, at denne motiveres af personlig udvikling eller at styrke sit CV – for denne gruppe vil det synes mere sandsynligt at motivationen netop tager sit afsæt i PSM. Men for gruppen af 40-49 årige, eller 50-59 årige, vil det være mere svært at afkode hvilke former for motivation de drives af, idet der kan være tale om flere forskellige, afhængig af livsfaser. Kort sagt må ledelse af frivillige altså kunne favne og motivere alle de forskellige typer af frivillige og dermed de motivationstyper der driver frivillige.

Jeg har ud fra ovenstående en formodning om, at man i min undersøgelse finder færrest frivillige på KC blandt livsfase 9 – 10 - 11 og 12, dvs. jf. alderstabellen de 21-30 årige samt de 30-49 årige. Dette fordi anledningerne matcher de perioder hvor man enten er frivillig i skolebestyrelser, forældrerepræsentant i børnehave, eller aktive trænere i fritidsklubber osv., og dette harmonerer også med den fornemmelse og oplevelse jeg har af min praksis. Der synes altså at være en naturlig forklaring på, hvorfor det ikke er disse grupper der synes at være flest af som frivillige på KC. Omvendt formoder jeg at finde flest frivillige i livsfaserne 13 – 14 og 15, og altså i aldersgrupperne 50-59 og 60-69 og 70+, hvilket for langt de flestes vedkommende passer med førnævnte aldersgrupper. Det er dog værd at bemærke, at man ikke kan udelukke at motivationerne går på tværs af både livsfaser og aldersgrupper, så det bekræfter Bøgh-Andersens pointe om, at man motiveres forskelligt, selvom man er indenfor samme felt. Men det er også værd at bemærke, at motivationerne forandres gennem livet, i takt med at livsfaserne forandres. Det tænker jeg også er en vigtig pointe i ledelse.

Ledelse

Når der er sket en rekruttering af frivillige bliver opgaven at fastholde dem, og her bliver det betydningsfuldt at se på, hvad ledelse af frivillige kræver. Ifølge Hildebrandt og Klaudi (Hildebrandt, 2015 og Klaudi, 2021) er ledelse:

”at skabe resultater sammen med andre, og ledelse udøves med henblik på at påvirke en organiseret gruppe til at formulere og arbejde hen imod opfyldelsen af bestemte mål ”

(Klaudi, 2021)

At tilrettelægge sin ledelse ud fra hvad organisationen og medarbejderne har brug for, passer meget godt med teorien om versatil ledelse. At kunne navigere i en praksis, hvor typerne af motivation er omskiftelige, kalder netop på en form for ledelse, som hele tiden er agil og kan tilpasse sig det organisationen kræver. Rob Kaisers model for versatil ledelse (Kaiser, 2021), tænker jeg vil kunne passe fint ind i ledelse af frivillige netop fordi versatil ledelse handler om, at man tilpasser sin ledelse til det organisationen har behov for. At man som leder besidder evnen til at afkode sin organisation og respondere på forandringer med en bred vifte af forskellige adfærds- og ledelsesstrategier. Det fordrer at man er i stand til at skifte positioner, og at det er organisationens behov der definerer hvilken type ledelse og hvilken position man skal indtage i forskellige sammenhænge. Nogle gange skal man have en støttende ledelsesadfærd, andre gange skal man have en styrende ledelsesform. Nogle gange udfører man ledelse på det strategiske plan og andre gange

Når arbejdet bærer lønnen i sig selv

leder man operationelt. For at udøve versatil ledelse skal man kunne balancere imellem de forskellige ledelsesformer. Versatil ledelse er netop at kunne skifte position når situationen og organisationen kalder på det og at kunne balancere det i forhold til både organisation og medarbejdere. Det betyder at der i nogle sammenhænge er brug for én type ledelse, og i en anden situation en anden type ledelse. Dette harmonerer fint med forskellige typer af frivillige i forskellige livsfaser og forskellige aldersgrupper og med forskellige typer af anledninger og motivationer. Her handler det netop om at tilrettelægge sin ledelse ud fra hvem den enkelte frivillige er, hvilken livsfase hun befinder sig i, og hvad der motiverer netop hende.

Jf. Kaiser handler versatil ledelse handler også om at kunne navigere mellem de forskellige perspektiver, og han mener at dygtig ledelse er, når man netop er bevidst om hvilke positioner man som leder indtager hvornår. RK har opstillet en model for versatil ledelse – den ses herunder.

Figur 4 a: Versatil ledelse (Rob Kaiser, 2021)



Ledelse af frivillige kræver andre ledelsesstrategier end ledelse af medarbejdere fordi frivillige er ikke ansat på en kontrakt, man kan ikke hundse rundt med de frivillige, og tvinge dem til at tage vagter. Man kan heller ikke give dem løn, for en god og ihærdig indsats, og hvis de ikke oplever at få det ud af det de ønsker, så stopper de som frivillige jf. Frivilligcenter Mariagerfjord. Herudover er man er nødt til at forstå og forholde sig til de forskellige motivationsformer. I forhold til ovennævnte model tænker jeg, at man i sin ledelse af frivillige netop vil skulle balancere imellem de alle forskellige perspektiver, både fordi de frivillige er forskellige typologier og derfor motiveres af forskellige ting, og har brug for forskellige typer af ledelse. Dermed må ledelsen tilrettelægges efter den enkelte frivillige, og derfor bliver denne model relevant. Jeg forestiller mig at gruppen af unge i livsfase 9 – og som qua deres alder kunne tænkes at være usikre på deres rolle og funktion på arbejdsmarkedet - måske ville have brug for ledelsesadfærd der er mere styrende, hvorimod frivillige i livsfase 14 15 – altså gruppen af de 60 -70+ årige, nok ville have mere brug for støttende ledelsesadfærd. Ser man på ledelse ift. PSM kunne der også tænkes at være forskel; hvis motivationen drives af at gøre godt for andre, tænker jeg at man som leder ville skulle være både strategisk/styrende og strategisk/støttende - hvis man her positionerer sig operationelt mister man de frivillige. Og omvendt tænker jeg, at for de frivillige, der drives af interesse for en sag – public interest - vil

man som leder skulle indtage en mere operationel/styrende rolle, hvor risikoen for frafald sker, hvis man bliver for støttende. Men jeg tænker faktisk også at man i de forskellige faser – eks rekrutteringsfasen og fastholdelsesfasen - ville skulle bevæge sig mellem de forskellige perspektiver eks. ifm rekruttering af frivillige tænker jeg at man bevæger sig på det strategiske felt og indtager et mere styrende perspektiv, og ifm. fastholdelsesfasen tænker jeg stadig man bevæger sig i det strategiske felt, men indtager en mere støttende rolle. Jeg kan derfor sagtens genkende det balancerende i ledelsesadfærden. Men jeg synes ikke at teorien er helt dækkende for min praksis - her er min oplevelse netop, at nogle frivillige er mere usikre end andre, og det handler ikke kun om livsfaser eller alder. Jeg har en formodning om, at mine lederkolleger har samme oplevelse, og jeg håber derfor at min undersøgelse vil vise, hvem de frivillige på KC er, så det bliver lettere at identificere hvilke typer ledelse de kalder på, og hvad ledelse betyder for gruppen af frivilliges motivation og fastholdelse.

Ledelsesgreb

Dahl-Gren beskæftiger sig med hvordan man leder de frivillige, og hvordan man bruger ledelse til at motivere de forskellige typer af frivillige – hun mener nemlig også at de forskellige typer af frivillige kalder på forskellige typer af ledelse. Hun mener at man må tilrettelægge sin ledelse ud fra den enkelte frivilliges typologi. Her arbejdes der med, at hver af hendes 7 frivillighedstyper, kalder på hver sin form for ledelse. Dahl-Gren mener at ledelse af

- *Den sociale type har brug for ledelse der kan skabe rum for sociale aktiviteter både i og uden for det frivillige arbejde, og der skal være fokus på fællesskabet og forholdet internt i frivilligruppen.*
- *Ledertypen har brug for at få ansvar og anerkendelse for sine resultater, mulighed for at iværksætte egne initiativer og drive disse videre.*
- *Den altruistiske type ledes bedst ved at formålet med frivilligheden synliggøres, opstilling af delmål og ved at fejre resultaterne, inddragelse i udvikling og tiltag i målsætninger.*
- *Den ambitiøse type skal kunne se muligheder for udvikling af kompetencer, tilbydes deltagelse i kurser osv.*
- *Den materialistiske type har brug for tydelig ledelse og veldefinerede opgaver og roller.*
- *Den identitetssøgende type skal tilbydes at være en del af organisationens brand, så hun kan forbinde sig selv med / identificere sig med organisationen.*
- *Den interessebetonede type skal tilbydes at kunne vælge hvilke opgaver hun ønsker at varetage, have mulighed for selv at opstarte små projekter osv.*

(Dahl-Gren, 2016)

En anden måde at anskue dette på er Sørensen og Torfings perspektiv på ledelse af frivillige. Sørensen og Torfing har arbejdet med ledelse af frivillige, og deres perspektiv er lidt anderledes. Ifølge dem er der forskellige områder, som er vigtige at være særligt opmærksom på, når man leder frivillige. Disse er

- *at give rum og plads til de frivillige uden samtidig at ville styre og regulere dette rum i detaljen*
- *at anerkende de frivilliges særlige status og viden*
- *at få de lønnede offentlige medarbejdere til at samarbejde og understøtte de frivillige*

Når arbejdet bærer lønnen i sig selv

- *at være fleksibel med hensyn til de formelle regler og procedurer, sådan at man understøtter og ikke begrænser de frivilliges arbejde.*

- *at give de frivillige den rette opmærksomhed og påskønnelse*

Kilde Sørensen og Torfing, 2012

Her handler det altså om ledelsesadfærden, og Sørensen Og Torfing er enige med Kaiser i, at ledelsesadfærden skal være både styrende og støttende; understøtte uden at begrænse ved eks. at være fleksibel mht. regler og procedurer og styrende ved at skabe retning for samarbejdet medarbejdere og frivillige imellem. Sørensen og Torfing adresserer også det, at man er en del af et fællesskab hvor der skal samarbejdes, hvilket de siger også har betydning for nogle frivillige. Dette perspektiv rammer godt ind i CFSA's 7 motivationer, og hos Dahl-Grens typologier, så det er teorierne altså meget enige om betyder en del for frivillige. CFSA angav 6 faktorer som værende af betydning for fastholdelse af frivillige, og flere af disse faktorer ser man går igen både hos Dahl-Gren og hos Sørensen og Torfing. Bl.a. ser man, at alle 3 teorier nævner at anerkende og påskønne de frivilliges indsats som vigtige elementer i fastholdelse. Tydeliggørelse af opgaven og synlighed for, at man gør en forskel, er ligeledes vigtige faktorer – dvs. at man kan se og opleve, at man hjælper andre, hvorved hele formålet med at gå ind i frivilligarbejdet opfyldes - CFSA taler om tydeliggørelse af opgaven, Dahl-Gren kalder det synliggørelse af opgaven - og det rammer spot-on i forhold til den største anledning til at blive frivillig. Hermed er der altså fuld overensstemmelse mellem alle teorierne i, at de typer af motivation, der handler om at hjælpe andre, er den vigtigste faktor ifm. fastholdelse og fortsat motivation; at man kan se at den indsats man som frivillig yder, rent faktisk gør en forskel for andre. Sørensen og Torfing og Dahl-Gren er herudover enige om, at det sociale aspekt og samarbejdet med andre medarbejdere også er en betydelig faktor som betyder noget for frivillige. Der er altså tale om både at se den enkelte frivillige, men samtidig også at få den frivillige til at føle sig som en del af noget – at tilbyde et netværk. Men en succesfuld fastholdelse af frivillige kræver imidlertid som første skridt, at den nye frivillige føler sig knyttet til organisationen. Dette kan hjælpes på vej via ledelse, og en af disse teknikker er onboarding. CFSA taler netop om at få den enkelte frivillige til at føle sig som del af organisationen, og her får teorien om on-boarding sin relevans.

Onboarding

Onboarding handler om den proces der er i, at få en ny medarbejder knyttet til organisationen. Onboarding er et begreb som stammer fra det private arbejdsmarked, hvor man har fundet at hver 4. medarbejder stopper indenfor et år (Schepler og Schulz, 2019). Processen i onboarding handler om at få medarbejderen til at føle sig som "en del af holdet", at få styret medarbejderen ind i den kultur der er i organisationen, og om at få medarbejderen til at adaptere til den kultur. Alt dette søges gjort så hurtigt som muligt, fordi det samlet set øger den tid, hvor medarbejderen er produktiv. Onboarding indeholder således aspekter fra alle 4 perspektiver i versatil ledelse, fordi man som leder dels er styrende, dels støttende i processen med at internalisere en ny medarbejder i organisationen, og fordi dette foregår både på det strategiske såvel som på det operationelle felt. Begrebet onboarding kendes også indenfor (top)idræt, hvor det handler om at få den nye til at falde så naturligt ind i holdet som muligt, så man derved fremstår som en helhed. Med til begrebet hører også perioden inden ansættelsen – preboarding – hvor man forbereder den nyes ankomst. Ligeledes er der også et element der kaldes offboarding, som handler om at en medarbejder, som har forladt organisationen gerne skulle fremstå som en god ambassadør for organisationen.

Når arbejdet bærer lønnen i sig selv

Kigger man på onboarding ift. CFSA og Dahl-Gren finder man, at eks. den identitetssøgende frivillige ville kunne onboardes ved at skabe rammerne for at være/blive en del af et netværk, fordi man med organisationens fortælling om sig selv, det narrativ der kendetegner organisationen, vil kunne tilbyde denne type frivillig et tilhørsforhold. På samme måde ville man kunne sige, at den interessebetonede frivillige kunne onboardes ved at opleve at få lov til at dyrke sine interesser ind i frivilligjobbet. Det er dog vigtigt at huske at onboarding ikke kun knytter sig til den korte opstartsfase, der er i starten af et nyt job. Det tager tid at lære nye kulturer at kende, og det kræver energi og arbejde. For frivillige, der ofte kun kommer 1-2 gange pr måned, kunne man forestille sig, at denne proces let ville kunne strække sig over længere tid end man forestiller sig, og længere tid end det lønnede personale som kommer hver dag. Men også faktorer som forskellige typer af frivillige har betydning for tilrettelæggelsen af onboarding processen, og med ovenstående in mente bliver udgangspunktet derfor, at vi har at gøre med forskellige typer frivillige som kræver forskelligt. Jeg tænker umiddelbart at dette bør være et stort fokuspunkt for ledelse, og jeg må da også erkende, at jeg nok ikke selv har været nok opmærksom på denne faktor i min daglige ledelse af frivillige. Jeg er derfor spændt på, om undersøgelsen viser, at mine lederkolleger er mere opmærksomme på dette.

Generelt er teorierne altså meget enige om, at det kræver ledelses-opmærksomhed at lede frivillige, det er ikke nogen simpel opgave, men en opgave som kræver et kontinuerligt stort ledelsesfokus. Dahl-Gren nævner også, at det er vigtigt at man som organisation gør sig klart hvilke typer af frivillige man har brug for, og at man som leder er opmærksom på, om den frivilliges typologi ændrer sig over tid, og man får tilpasset opgaverne derefter – opgavematch bliver altså også et parameter. Dette stemmer meget godt overens med teorien om livsfaser, og om at motivation kan ændre sig efter hvilken livsfase man befinder sig i. På baggrund af ovenstående forventer jeg altså at kunne identificere, hvilke on-boarding-strategier lederne anvender ifm. rekruttering og fastholdelse af frivillige, herunder om lederne gør sig overvejelser ift. den enkelte frivillige, eller om de har en mere generelt tilgang til alle (nye) frivillige. Jeg har en formodning om det sidste, men håber at finde det første, da teorierne om anledninger, motivationer, livsfaser og typologier netop viser, at de er brug for forskellige strategier for forskellige frivillige.

Der er således flere overensstemmelser mellem de forskellige teoriers anbefalinger, men herudover peger både teorier og CFSA's rapport på, at der samtidig også er "almindelige ledelsesudfordringer" forbundet med ledelse af de forskellige typer frivillige, ledelsesudfordringer som alligevel ikke er helt almindelige netop fordi de knytter an til frivillige. Disse er eks.

rolleafklaring og forventningsafstemning

at opgaverne udføres som aftalt, og ikke virker uoverskuelige/målet for langt væk

at den frivillige er for "løst" tilknyttet og ikke føler sig ansvarlig overfor opgaveløsningen.

løbende kontakt/vedligeholde relationen

Dette er meget ens med hvad jeg i praksis oplever af udfordringer i samarbejdet med frivillige på krisecenter. Så jeg har en klar formodning om, at mine lederkolleger også vil kunne nikke genkendende til disse udfordringer. Ud fra en opsamling på alle ovenstående teorier har jeg derfor en formodning om, at min undersøgelse viser at de frivillige på krisecenters karakteristika er:

- *flest frivillige i alderen 50-69, som har mest tid og som er i en livsfase der knytter sig til seniorlivet, og færrest frivillige i alderen 21-29 år, i livsfase 9.*
- *at de frivillige har forskellige typologier, men at der findes flest af den altruistiske type*
- *at frivillige på KCs profil ligner de socialfrivilliges profil, fordi jeg har en hypotese om, at frivillige på KC hører til denne gruppe*
- *at deres primære anledning er den samme som de "almindelige" socialfrivillige – "at ville hjælpe andre", men at den anledning der handler om "at være en del af et fælles netværk" også scorer højt i min undersøgelse. Jeg har nemlig en formodning om, at indgå i et fælles netværk også kan tjene det formål at forebygge ensomhed, særligt når man bliver ældre. Og med en forventning om en høj gennemsnitsalder, vil dette aspekt være en naturlig følge.*
- *at motivation til at fortsætte med at være frivillig har samme årsag – at ville hjælpe andre – som den motivation der vægter højest, men også her forventer jeg at motivationerne "at være en del af et fælles netværk", og "politik/støtte op om kvindebevægelsen" scorer højt. Dette begrundes med, at undersøgelsen lige netop taler ind i et specielt område, et kvindepolitisk område og en niche, som helt sikkert betyder noget for nogle frivillige qua krisecentrenes historiske ophav*
- *at de primært er drevet af dimensionen i PSM der handler om compassion/medfølelse både som anledning og som motivation til at fortsætte som frivillig*

Herudover håber jeg

- *at kunne identificere ledernes praksiseksempler på, hvordan de praktiserer on-boarding*
- *at kunne identificere hvilken ledelsesadfærd lederne har, og om dette lægger sig op ad teorierne*
- *at min undersøgelse kan bidrage med klare anbefalinger på, hvad ledelse skal kunne for, at blive bedre til både at rekruttere og fastholde frivillige.*

Forskningsdesign og metode

Det følgende beskriver resultaterne af et casestudie, som undersøger frivillige på Hobro Krisecenter, Frederikshavn Krisecenter, Hjørring Krisecenter og Aalborg Krisecenter. Jeg har bedt frivillige fra hvert KC - henholdsvis Frederikshavn, Hjørring, Aalborg og mit eget krisecenter i Hobro – ca. 120 i alt - udfylde et spørgeskema vedr. motivation og fastholdelse, og ledelsens betydning herfor, og jeg har samtidig bedt lederne vurdere, hvad de tror dels motiverer til at blive frivillig og hvad de tror der motiverer til at fortsætte som frivillig.

Videnskabsteoretisk placerer metoden sig inden for sociologien ved en socialkonstruktivistisk tilgang hvor virkeligheden i større eller mindre grad forstås som en social konstruktion og hvordan sproget former menneskets evne til og mulighed for at erkende verden. Som interviewer kan jeg ikke undsige mig at fortolke på de indkomne svar, og virkeligheden vil derfor konstrueres i samspillet mellem interviewer og den interviewede (*Holm Ingemann et al, 2021*). Undersøgelsen er således lavet som et samfundsvidenskabeligt studie via en spørgeskemaundersøgelse, hvor der er benyttet både kvantitative og kvalitative empiriske undersøgelsesmetoder, og hvor informanternes svar og viden er med til at forme den virkelighed der repræsenteres. Men eftersom HKC indgår i besvarelsenerne for både frivillige og ledere, vil der være påvirkning mellem undersøger (mig) og de undersøgte. Man kan derfor også argumentere for, at der samtidig bliver tale om aktionsforskning. Undersøgelsesmetoden er valgt ud fra flere forskellige overvejelser; hvis jeg kun valgte at undersøge frivillige på HKC, ville jeg ikke være sikker på sandhedsværdien af de svar jeg fik, fordi undersøgelsen ville bygge på en snæver respondentgruppe, og dels fordi der vil være et magtforhold mellem mig som leder og de frivillige som arbejder i HKC (Foucault). Det ville gøre resultatet af undersøgelsen for usikkert. En spørgeskemaundersøgelse hvor der udsendes 120 spørgeskemaer, vil være meget mere repræsentativ for området, og reliabiliteten vil være meget højere (*Holm Ingemann et al, 2021*). På denne måde sikres det, at der kan udtrækkes specifikke data for krisecenterområdet, men med antallet af respondenter vil man også kunne sikre den eksterne validitet og udtrække mere generelle data for området. Ønsket var at inkludere så mange frivillige i undersøgelsen som muligt, da min oplevelse fra praksis er, at der er stor forskel på frivillige, og jeg tænker at undersøgelsens resultater bliver mere valide ved at undersøge bredt.

Kvalitativ metode hos de frivillige blev fravalgt, da jeg erfaringsmæssigt ved, at det er svært at samle en større gruppe frivillige; det er svært at finde et passende tidspunkt hvor mange kan mødes, det er svært at finde et sted at mødes, når man skal mødes i en by, man ikke er kendt i (Frederikshavn, Hjørring, Aalborg). Herudover var argumentet også at det tidsmæssigt ville være en udfordring i en travl dagligdag, dels at besøge tre forskellige lokationer, og dels at transskribere fokusgruppeinterview for 4 forskellige grupper med et større antal respondenter. Herudover blev det vurderet, at risikoen for at møde op til et interview hvor der tilsvarende kun møder 1-2 frivillige ville blive for stor og dermed resultatet for usikkert. En anden grund til at vælge kvalitativ metode er, at resultaterne skal kunne sammenlignes med data i det teoretiske grundlag, hvorfor indsamlingsmetoderne også bør være sammenlignelige. Omvendt ville man kunne sige at den kvantitative undersøgelse med spørgeskemaet til de frivillige er ukomplet og afgrænsende fordi der foreligger en risiko for, at der er ting jeg ikke får viden om – man får kun viden om det man undersøger (*Holm Ingemann et al, 2021*).

Spørgsmålene i undersøgelsen er således primært inspireret af litteraturen der findes om emnet frivillighed i DK, men de er også induktivt genereret. Der er undervejs i processen med udarbejdelsen, sendt prototypen af spørgeskemaet ud til lederne på alle krisecentrene, for at bede dem kvalificere spørgsmålene, for at undersøge om de havde forslag til interessante vinkler på undersøgelsen som jeg umiddelbart ikke selv var opmærksom på. Dette betyder også, at det er de samme spørgsmål der er stillet til alle de frivillige, hvilket også øger reliabiliteten betydeligt. Der blev spurgt ind til baggrundsdata, samt 2 overordnede temaer, hvor det er forsøgt at belyse dels hvad der motiverer til at melde sig som frivillig og dels hvad der er med til at fastholde én som frivillig når man først er kommet i gang; Disse 3 undersøgelsestemaer er valgt ud fra problemstillingens underspørgsmål. Nogle af spørgsmålene er konstrueret som åbne spørgsmål med mulighed for at tilføje tekst, og andre spørgsmål er lukkede

spørgsmål, hvor der er givet svarmuligheder på forhånd. Dette er valgt ud fra den betragtning, at det så er muligt at generere sammenlignelige data, og efterfølgende analysere og konkludere på disse. Der er først spurgt ind til nogle grundlægende data for baggrundsviden om de frivillige eks. alder, etnicitet og geografi, før der spørges mere generelt ind til anledning og motivation. Efterfølgende spørges der til mere specifikke data, som kun relaterer sig til frivillige på netop krisecentre – der er således tilføjet et ekstra spørgsmål vedr. politik/kvindesagen, fordi man kunne have en hypotese om, at dette også kunne have en betydning for nogle – eller have betydning for kvinder med anden etnicitet – ud fra den historiske baggrund kvindekrisecentrene i DK har. Endvidere er der tilføjet et spørgsmål om antallet af vagter man tager på en måned, ud fra en formodning om, at flere vagter skærper tilhørsforholdet til krisecentret. Til sidst undersøger ledelsens betydning for frivillighed.

Spørgeskemaundersøgelsen er altså tæt knyttet til den teoretiske ramme og de eksisterende data på området, netop for at kunne uddrage mere specifik viden, og den tager derfor udgangspunkt i de samme kategorier som CFSA arbejder med. Men den er samtidig stærkt inspireret af empiri, via den oplevede virkelighed i dagligdagen. CFSA undersøger hele det socialfrivillige område, hvorimod min undersøgelse dykker ned i en specifik målgruppe indenfor området social frivillighed – nemlig frivillige på krisecentre. Det gør min undersøgelse meget præcis og fokuseret.

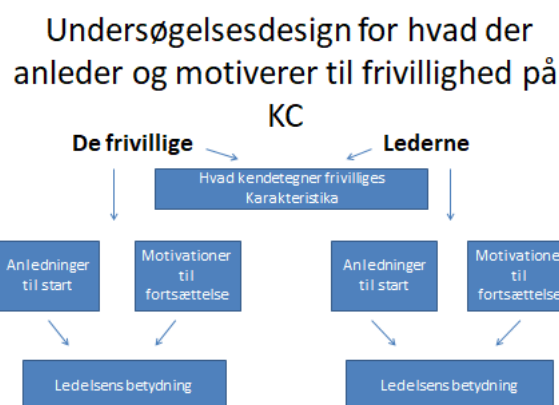
Spørgeskemaet blev udsendt som en online version (Survey-Xact), hvor det blev udsendt til lederne på de respektive KC som et link, og det var på forhånd aftalt med lederne, at de videresendte linket til alle deres frivillige. Denne konstruktion blev valgt med begrundelse i, at den enkelte leder samtidig, kunne medsende en opfordring til at deltage i undersøgelsen – ud fra en hypotese om, at opfordring fra nærmeste leder er en væsentlig faktor i viljen og opbakningen til at deltage i undersøgelsen. Der blev angivet en kort svarfrist på 10 dage, da erfaringen viser ved, at man med frivillige gerne skal ”smede mens jernet er varmt” – altså ikke angive for lange svarfrister for tilbagemeldinger eller tilmeldinger, fordi de ofte er optaget af mange andre projekter, og dermed ofte glemmer at melde tilbage. Der blev udsendt til 120 frivillige. Efter 1 uge havde jeg modtaget 81 svar, svarende til 67,5 %, og der blev der udsendt en rykker-mail. Herefter indgik der yderligere 17 svar. I alt har jeg modtaget 98 svar, svarende til en samlet svarprocent på 81,7 %. Af disse er 11 svar sorteret fra, idet spørgeskemaerne kun var delvist udfyldt, hvorfor reliabiliteten ved at medtage disse ikke ville kunne sikres. I alt er der medtaget 87 spørgeskemaer i undersøgelsen, svarende til en svarprocent på 72,5 %.

På tilsvarende vis blev det undersøgt hvilke ledelsesstrategier de forskellige ledere bruger, og dette blev gjort i to trin; først udsendte jeg et spørgeskema til lederne på de nordjyske krisecentre. Spørgsmålene blev konstrueret ud fra samme principper som hos de frivillige – induktivt på baggrund af empiri fra hverdagens erfaringer, men med afsæt i teori - dog med variation i spørgsmålene. Lederne blev bl.a. spurgt om hvad de vurderede var vigtigt for at fastholde de frivillige efter rekruttering og hvilke ledelsesgreb lederne anvendte i deres ledelsespraksis. Efterfølgende blev de indsamlede data kodet og analyseret på samme måde som med spørgeskemaerne til de frivillige. Med afsæt i disse data, blev der lavet et op følgende fokusgruppe-interview med lederne, hvor de både blev præsenteret for analyseresultaterne af deres spørgeskemaer, og dels fik mulighed for at uddybe og videns dele. Her blev der valgt en kvalitativ undersøgelse, fordi et spørgeskema udsendt til 3 ledere ville være for spinkelt et datagrundlag at konkludere ud fra, men et op følgende fokusgruppeinterview gjorde data mere sikker og valid. Spørgeguiden blev udarbejdet på baggrund af data fra spørgeskemaundersøgelsens kvalitative del, og det semi-strukturerede

fokusgruppeinterview med lederne gav netop mulighed for mere sikre data, fordi interviewet kunne bruges til at spørge uddybende ind til deres svar. Ønsket var at undersøge, om og hvor lederne var på linje i deres strategier vedr. rekruttering og fastholdelse af frivillige, eller få afdækket hvor de adskilte sig fra hinanden, hvilke ledelsesredskaber lederne hver især anvender, ud fra en formodning og et håb om, at dette måske kunne give et fingerpeg om, hvad der skaber succes eller det modsatte i arbejdet med at rekruttere og fastholde frivillige. Netop ved at sammenholde svarene fra lederne med resultaterne/data fra spørgeskemaerne fra de frivillige bliver det muligt at se på, om ledernes svar så tyder på, at deres ledelsesstil har betydning for frivilligheden på deres krisecenter. Spørgeskemaundersøgelsen blev lavet først, og fokusgruppeinterviewet med lederne havde til hensigt at give mulighed for uddybende forklaringer og svar på spørgsmålene i spørgeskemaundersøgelsen, samt afdække de uoverensstemmelser/forskelle jeg fandt i svarene. Herudover var der en klar sekundær gevinst ved, at interviewet kunne skabe vidensdeling mellem lederne. På baggrund af dataindsamling fra spørgeskemaerne blev spørgeguiden udarbejdet (bilag 4). Spørgeguiden kredsede om 3 hovedtemaer – rekruttering, fastholdelse og ledelse – som også er omdrejningspunktet i problemformuleringen. Hvert tema havde 3 hovedspørgsmål som udforskede det enkelte tema. Interviewet blev optaget, det varede i alt 65 min, to ledere deltog. Det er ikke blevet transskriberet pga. tidsmangel, men det er aflyttet mange gange, og vigtige passager er nedskrevet og efterfølgende kodet mhp. at udtrække de vigtigste udsagn.

Displaymetoden er anvendt til dels at strukturere den samlede mængde data i et overskueligt format, men også som redskab til at strukturere opgaven. Dette er valgt ud fra formålet om, at gengive data mest muligt korrekt og samlet, så fremstillingen bliver mest mulig overskuelig, men også som et forsøg på at sikre, at det ikke er tolkning der kommer til at præge analyseafsnittet. Display metoden skulle gerne kunne fremstille data, således at de kan følges gennem hele undersøgelsen, hvorved undersøgelsen bliver gennemskuelig og den interne validitet dermed sikres. Display metoden er her tænkt som en hjælp til at indsnævre og fokusere undersøgelsesfeltet, og undersøgelsesdesignet kommer derfor til at således ud

Figur 5: Undersøgelsesdisplay



Som tidligere nævnt spiller fortællingen om frivilliggøringen ind på motivation for opgaven, og det vil derfor være naturligt at analysen af undersøgelsen tager sit afsæt i en narrativ forståelsesramme, idet

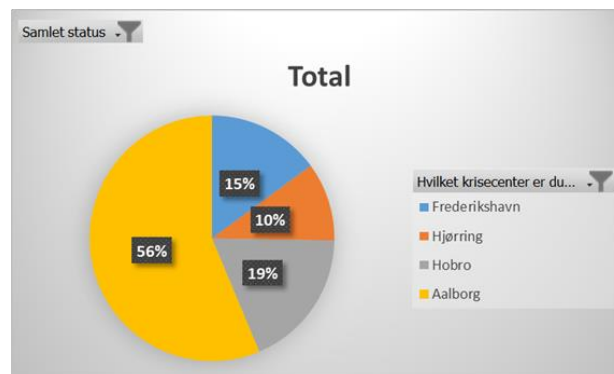
informanternes fortælling om deres virkelighed her bliver indsamlet og brugt som datamateriale. Narrativ teoretisk tilgang er ligeledes grundlag for undersøgelsesfeltets teoretiske grundlag – herunder krisecentres intervention og de metoder der anvendes på centrene - hvorfor dette understøtter valget af teori. Fordele ved at anvende både kvalitative og kvantitative data var, at det gav mulighed for at undersøge en stor respondentgruppe (kvantitativt) - mange frivillige – og samtidig en mindre respondentgrupper (kvalitativt) – lederne – hvilket i sidste ende giver et solidt datagrundlag for undersøgelsen. Undersøgelsens data vil blive sammenlignet med afhandlingens teoretiske grundlag.

Resultaterne

I det efterfølgende er resultaterne af undersøgelserne beskrevet. For nemheds skyld er Frederikshavn Krisecenter i det følgende benævnt FKC, Hjørring Krisecenter HØKC, Aalborg Krisecenter AKC og Hobro Krisecenter HKC.

Resultaterne viste som tidligere nævnt en samlet svarprocent på 65,3, hvor i alt 98 personer havde besvaret spørgeskemaet. Heraf havde 87 svaret på hele spørgeskemaet, hvor 11 havde enten ikke besvaret hele skemaet, eller udeladt svar – disse er sorteret fra. Svarene bygger således på udsagn fra de 87 som besvarede alle spørgsmål. Af de 87 er 49 respondenter tilknyttet AKC, (56,3 %), 16 er tilknyttet HKC (18,4 %), 13 til FKC (14,9 %) og 9 til HØKC (10,4 %). Der blev spurgt til tilhørsforhold – altså hvilket KC man var tilknyttet – fordi det kunne have betydning for... Illustrativt ses det således

Figur 6 a: fordelingen af antal frivillige fordelt på Krisecentre

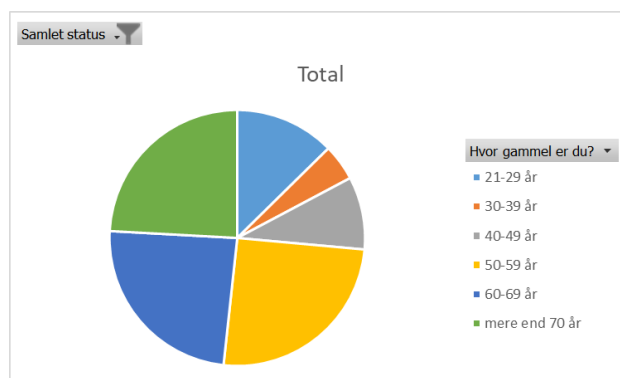


Hvad karakteriserer de frivillige på KC i Nordjylland

Alder: Af nedenstående tabel fremgår det, at alle aldersgrupper i et vist omfang er repræsenteret i undersøgelsen, men samtidig at respondenterne primært er 50 år eller ældre, idet dette gør sig gældende for 62 ud af de 87 respondenter. Blot 4 respondenter, svarende til 4,6 %, er i 30'erne. Dog ses det, at 12,6 % tilhører aldersgruppen 21-29 år. Respondenternes alder fordeler sig som det ses det i nedenstående tabel.

Når arbejdet bærer lønnen i sig selv

Figur 6 b: Aldersfordelingen af frivillige på KC i Nordjylland



I tabellen nedenfor ses en nogenlunde jævn fordeling blandt de forskellige aldersgrupper i FKC, mens der i HØKC og HKC ses ingen eller få, der er yngre end 40 år. På AKC ses det, at 7 respondenter er i aldersgruppen 21-29 år, hvilket svarer til 63,6 % af de i alt 11 respondenter i denne aldersgruppe. Men overraskende nok har både HKC og FKC begge 18,4 % af det samlede antal yngre frivillige tilknyttet – svarende til hver 2 frivillige i den yngste gruppe. Ser man på det enkelte KCs samlede antal frivillige tilknyttet, fordeler det sig sådan, at FKCs andel af yngre frivillige i alt udgør 15 %, mens tallet for HKC viser 13,4 % af det samlede antal frivillige. For de 3 små krisecenter ses det, at aldersgruppen 60-69 år er den gruppe der tæller flest frivillige, hvor AKC adskiller sig ved at den største gruppe her er de 50-59 årige, men også gruppen af de +70 årige er stor på AKC. Det samlede billede for alle 4 KC viser at der er flest frivillige i aldersgrupperne + 50. I alt udgør denne gruppe 74 % af det samlede antal frivillige. Der er umiddelbart ikke nogen forklaring på, hvorfor FKC som det eneste af de små KC har så høj en grad af yngre sammenlignet med HKC og HØKC. For alle 4 KC fandtes det, at aldersgruppen af de 30-39 var mindst repræsenteret blandt gruppen af frivillige. AKC og FKC har den største gruppe af yngre frivillige, og de to øvrige grupper er lige store, og AKC har – naturligvis og forventeligt nok - mange flere frivillige end de små KC – faktisk mere end 50, hvilket tydeligt ses ud af tabellerne, hvorimod de små KC alle har mellem 20-30 frivillige. Nedenstående figur viser aldersfordelingen på de 4 Nordjyske KC:

Figur 6 c: aldersfordeling frivillige fordelt på de 4 KC i Nordjylland

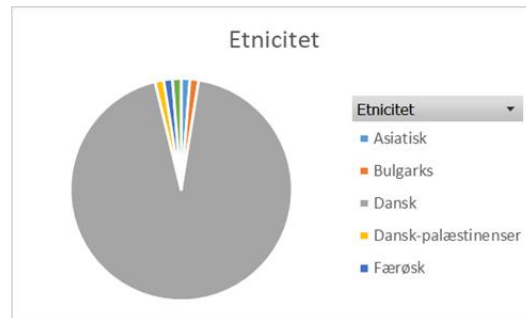
Antal af	Hvor gammel er du?	Kolonnenavne				
Rækkenavne		Frederikshavn	Hjørring	Hobro	Aalborg	Hovedtotal
21-29 år		2			2	7
30-39 år		2				2
40-49 år		2	1	2	3	8
50-59 år		1	1	3	17	22
60-69 år		4	5	4	8	21
mere end 70 år		2	2	5	12	21
Hovedtotal		13	9	16	49	87

Etnicitet: I undersøgelsen blev der spurgt til etnicitet, og det fremgik af svarene, at otte af de i alt 87 respondenter har misforstået ovenstående spørgsmål, idet én har svaret "ved ikke", mens de resterende syv enten synes at have forstået "etnicitet" som "anciennitet", hvormed de har i stedet har skrevet, hvor længe de har været tilknyttet krisecenteret, eller har svaret på hvorfor de er frivillige, eller deres tilknytning til krisecenteret. Af de resterende 79 frivillige er der overvejende tale om etniske danskere, idet 74 af disse

Når arbejdet bærer lønnen i sig selv

har tilkendegivet dette, mens en enkelt er dansk-palæstinenser. De øvrige fire stammer oprindeligt fra henholdsvis Asien, Rusland, Bulgarien og Færøerne.

Figur 6 d: fordelingen af etnicitet blandt de frivillige på KC i Nordjylland



Længden af frivillighed: det fremgår af nedenstående tabel, at 34 respondenter, svarende til 39,1 %, har været frivillige i 1-4 år, mens 15, svarende til 17,2 %, har været i 5-10 år. Tilsvarende har 15 respondenter været frivillige i under 1 år. De resterende 23, svarende til cirka 26,4 %, har været frivillige i 10 år eller mere. Igen ses der stor forskel på KC hvor både FKC og AKCs største gruppe frivillige har været frivillige i 1-4 år, mens det for HKC og HØKC forholder sig anderledes. I HKC har de fleste været frivillige i 5-10 år, mens det i HØKC er mere end 10 år der tegner sig for den største gruppe. På AKC er der også en stor gruppe der har været frivillige i mere end 10 år.. Samlet ses altså, at de to største grupper her er 1-4 år og mere end 10 år – de to øvrige grupper er lige store.

Figur 6 e: længden af de frivilliges frivillighed fordelt på KC i Nordjylland

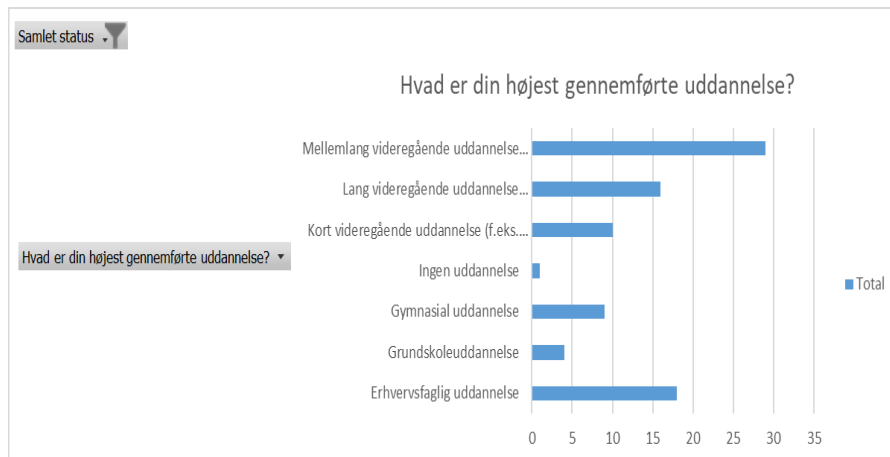
Samlet status	Gennemført					
Antal af Hvor længe har du været frivillig på krisecenter?	Kolonnemærkater					
Rækkemærkater	Frederikshavn	Hjørring	Hobro	Aalborg	Hovedtotal	
Under 1 år	4		4	7	15	
1-4 år	6	3	4	21	34	
5-10 år	1	1	6	7	15	
Mere end 10 år	2	5	2	14	23	
Hovedtotal	13	9	16	49	87	

Når respondenternes alder holdes op imod hvor længe, de har været frivillige på krisecenter ses det at lidt over halvdelen af de frivillige i aldersgruppen 21-29 år udgør 40 % af de respondenter, der har været frivillige i under 1 år, og 14,7 % af dem, der har været i frivillige i 1-4 år. Derudover ses det, at ingen i den pågældende aldersgruppe har været frivillige i længere tid end 1-4 år, hvilket giver god mening, idet man skal have en vis alder (21 år) for at kunne melde sig som frivillig på et krisecenter.

Uddannelsesniveau: der blev spurgt til de frivilliges uddannelsesniveau, og her viste det sig at størstedelen af de frivillige har en mellemlang videregående uddannelse – hele 29 af de 87 respondenter svarede dette, hvilket svarer til alt 33,1 % af de frivillige. Tilsvarende svarede 18 respondenter at de har en erhvervsfaglig uddannelse, svarende til 20,8 % og 16 respondenter at de har en lang videregående uddannelse svarende til 18,5 %. En enkelt respondent svarede at hun ingen uddannelse har, 4 respondenter svarede grundskole uddannelse og 9 respondenter svarede at de har en gymnasial uddannelse. Fordelt på aldersgrupper ser det således ud:

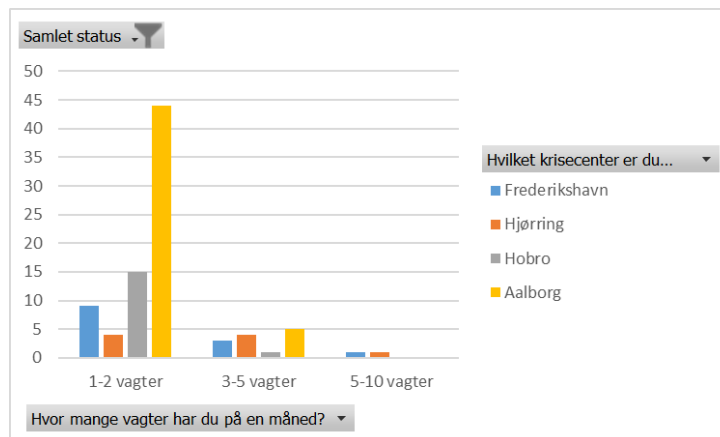
Når arbejdet bærer lønnen i sig selv

Figur 6 f: uddannelsesniveau af de frivillige på de Nordjyske KC



Antal vagter: Der blev også spurgt ind til antallet af vagter på en måned og her viste tallene, at på alle de 4 KC var der flest frivillige der tager 1-2 vagter pr. måned. For HØKC viser det sig dog, at der er 4 som tager 1-2 vagter pr. måned, og 4 som tager 3-5 vagter på måned. Disse to grupper er altså lige store her. Dette giver god mening, da et af kriterierne for at være aktiv frivillig på KC er, at man som minimum tager 1 vagt pr måned. Grafisk illustreret ser det således ud:

Figur 6 g: antal vagter de frivillige har, fordelt på KC i Nordjylland



Ledernes svar:

Lederne svarede både i interviewet og i spørgeskemaet, at de forventede, at den største gruppe frivillige er 50 år eller derover, hvilket altså viste sig at stemme godt overens med undersøgelsens resultater, dog ses det, at der klart er flest af de yngre frivillige tilknyttet AKC (64 %), hvilket også var forventeligt, og derfor var lederen af AKC også godt selv klar over dette viste spørgeskemaet. Men generelt vurderede lederne ikke gruppen af de yngre frivillige til at være så stor som undersøgelsen viser, så det tyder på, at lederne formentlig ikke har en helt klar fornemmelse af hvor stor gruppen af yngre frivillige i virkeligheden er. Dog knyttede lederne svar sig an til spørgsmålet om uddannelsesniveau, idet en leder gav udtryk for, at KC har unge tilknyttet som frivillige, som er i færd med at tage en socialfaglig uddannelse, hvor frivilligarbejdet opleves som et supplement til denne uddannelse. Begge ledere svarer i interviewet at de oplever at have frivillige i alle aldre.

Når arbejdet bærer lønnen i sig selv

Lederne vurderede i deres svar, at de i gennemsnit har deres frivillige tilknyttet i mere end 5 år, hvor undersøgelsen viste at gruppen af 1-4 års frivillige er den største gruppe frivillige, og gruppen af mere end 10 år er næststørst. Det betyder, at lederne ikke er helt klar over hvor stor gruppen af 1-4 års frivillige er, og at de ligeledes undervurderer gruppen af de + 10 års frivillige.

Lederne blev ikke direkte spurgt til etnicitet, men der var en forventning om, at finde flere etniske kvinder tilknyttet som frivillige – især på AKC. Det viste sig at langt hovedparten var danskere - 96,5 % faktisk - og at kun var 4 var ikke-danske. Men dette blev ikke uddybet i interviewet.

Hvad motiverer til at starte som frivillig på KC

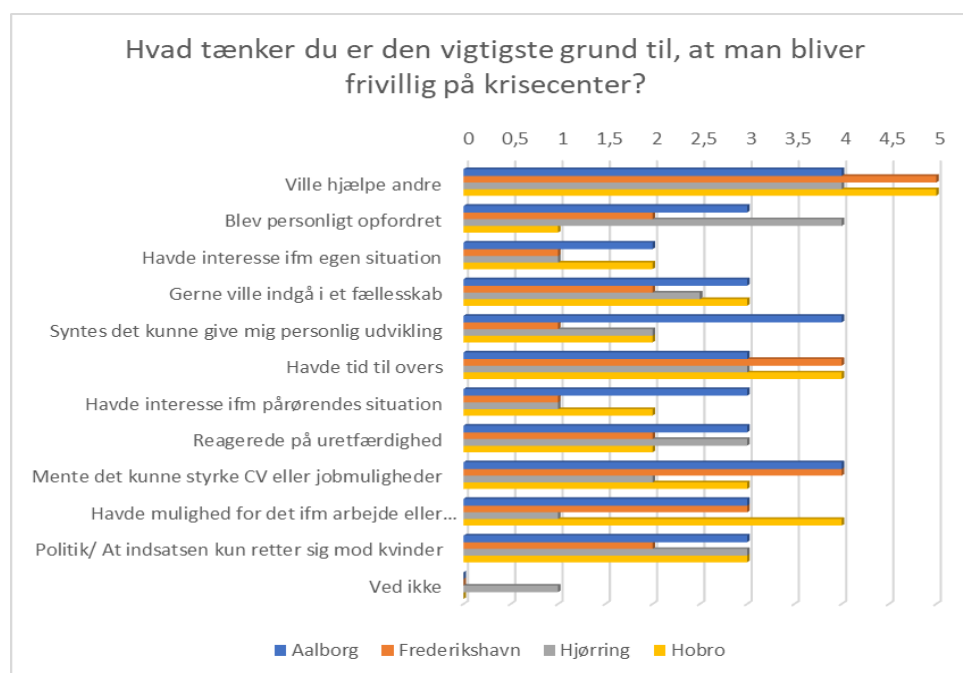
Lederne på 3 KC svarede, at der kommer en ny frivillig én gang i kvartalet, hvorimod lederen på AKC svarede at der kommer en ny frivillig ca. hver måned, og interviewet viste, at lederne oplever at de har forskellige typer af frivillige, og at de er enige om, at de forskellige typer af frivillige anledes/motiveres af noget forskelligt. Eks. oplever FKC at de har tre forskellige typer af frivillige, og at disse grupper har forskellige grunde til at melde sig som frivillige;

"jeg synes der er de der 3 forskellige grupper; dem der bruger det som springbræt til uddannelse, dem der bruger det til at skabe netværk, og dem der bruger det som noget nyt i deres liv"

Leder FKC

De største forskelle var at spore på de svar, der handlede om ledernes subjektive vurdering af hvad der er den største grund til at blive frivillig på et KC. Her svarede lederne kun i overensstemmelse få gange og det var tydeligt at der var forskel på ledernes vurdering. Af nedenstående tabel ses hvordan ledernes vurderinger af hvad er de vigtigste faktorer for, hvad der anleder til at blive frivillig. Alle lederne var enige om at vurdere at "ville hjælpe andre" var den primære anledning til at man bliver frivillig overhovedet og generelt er lederne i fuld overensstemmelse med, hvad de frivillige svarer. Svarene fordelte sig således:

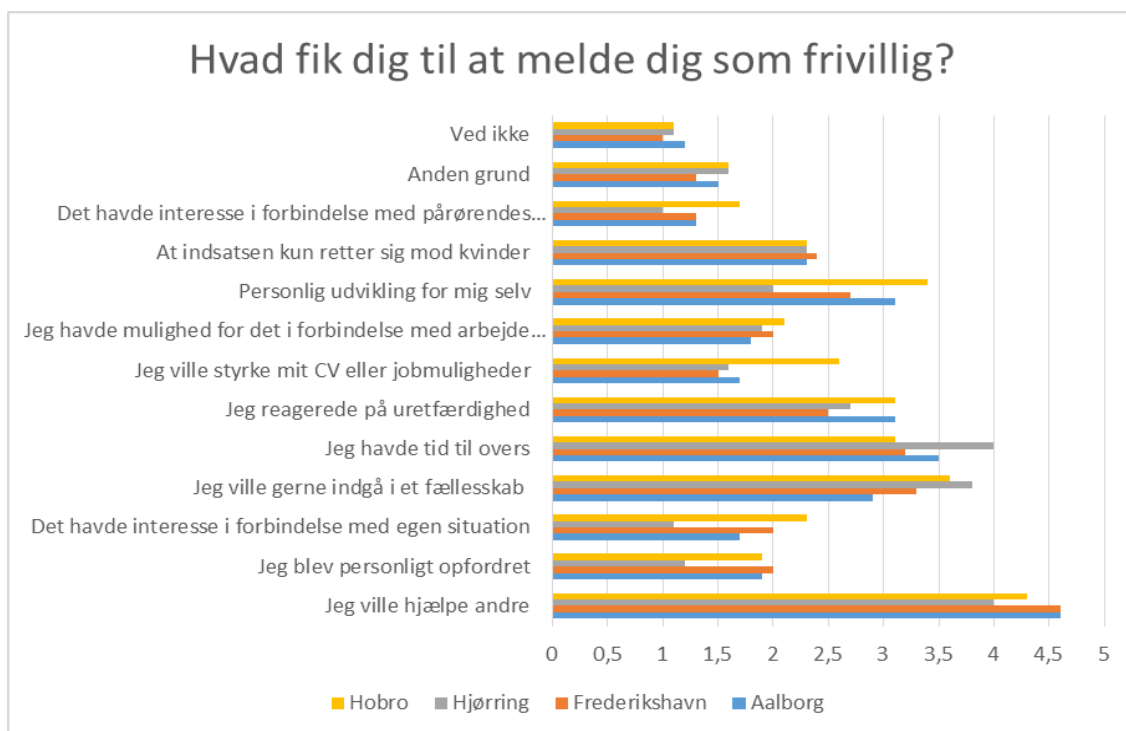
Figur 7 a: Ledernes vurdering af de frivilliges anledninger til at blive frivillig fordelt på KC



Når arbejdet bærer lønnen i sig selv

Resultaterne nedenfor viser de frivilliges svar. Generelt ses det, at de frivillige scorer højest på netop at ville hjælpe andre; men også et parameter som at indgå i et netværk/fællesskab ses værende af væsentlig betydning for de frivillige, hvilket kun en leder var i overensstemmelse med. Den næst højeste score har det at have tid til overs, hvilket også stemmer overens med lederne vurdering., men hvor der ses en forskel er, hvor lederne vurderer at styrke CV eller job muligheder er en væsentlig anledning, så ser man at det generelt ikke har den store betydning for de frivillige på KC – dog er der et øget udsving på ”personlig udvikling” som også betyder noget for de frivillige, såvel som at reagere på uretfærdighed.

Figur 7 b: de frivilliges svar på anledninger til at blive frivillig fordelt på KC

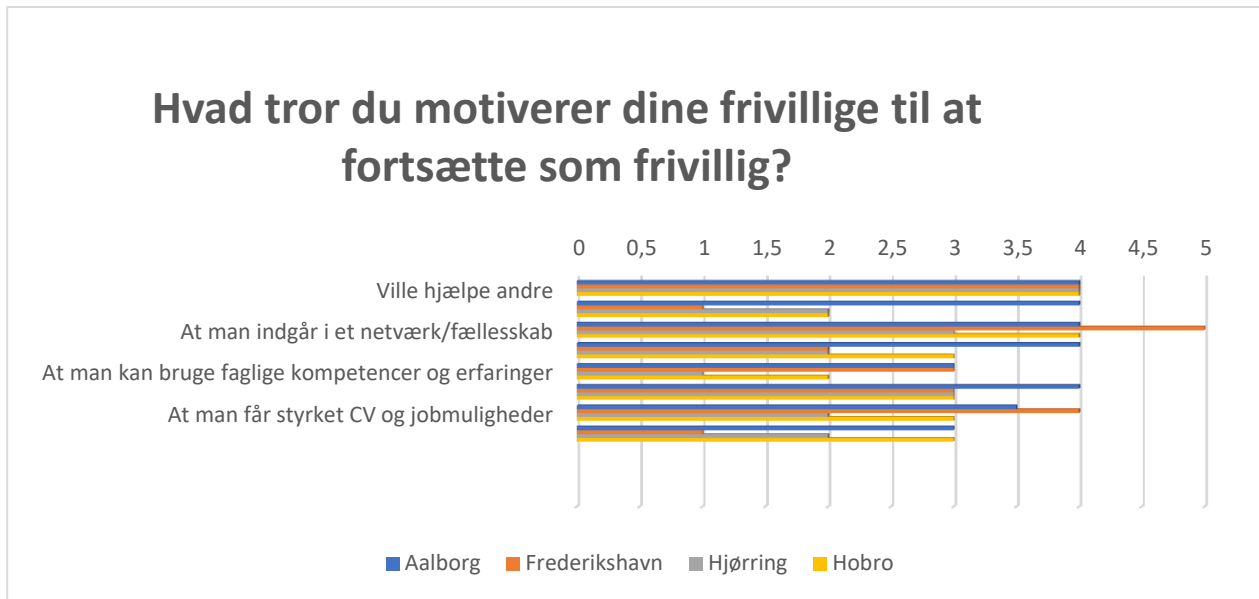


Hvad motiverer til at fortsætte som frivillig på KC

Ledernes svar: Nedenstående viser, at alle lederne er enige i vurderingen om, at det at ville hjælpe andre er en vigtig faktor til at fastholde frivillige i funktionen. Herudover vurderer 3 ud af 4 ledere, at indgå i et netværk har høj værdi for frivillige. FKC mener, ”at det er sjovt”, ”at støtte op om kvindebevægelsen” og ”at udvikle sig personligt” er de mindst vigtige faktorer i fastholdelse af frivillige. Herudover vurderes de mindst vigtige generelt at være ”at støtte op om kvindebevægelsen”, ”at kunne bruge sine faglige kompetencer”, og ”at få styrket sit CV og sine faglige kompetencer”. To ledere beskriver også, at det er karakteristisk for flere af deres frivillige, at de er frivillige i flere sammenhænge, eller flere steder. Svarene fra lederne sig således:

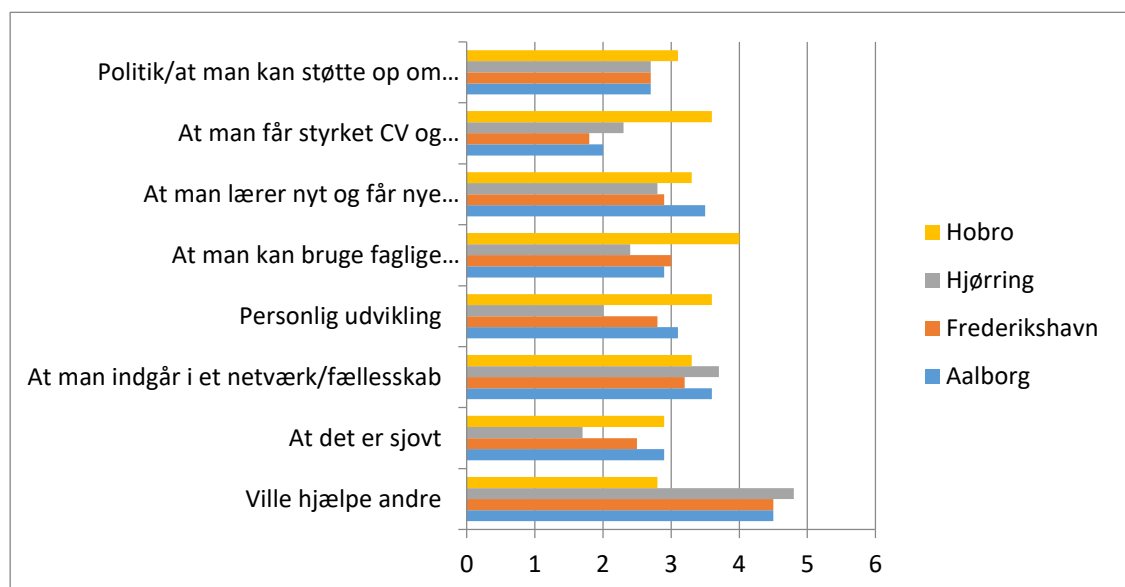
Når arbejdet bærer lønnen i sig selv

Figur 8 a: ledernes vurderinger af hvad der motiverer frivillige til at fortsætte som frivillige fordelt på KC



De frivillige: Ser man på de frivilliges svar ses det at den væsentligste faktor for de frivillige er at hjælpe andre, men også det at indgå i et netværk bliver af stor betydning, samt at lære nyt. Det er altså de mere personlige kvalifikationer der betyder noget for at kunne fastholde de frivillige på KC. Det er også interessant at det de frivillige samlet set scorer lavest på, er at støtte op om vindebevægelsen – det overrasker mig. Lederne svarer at de vurderer at netværket spiller en rolle, men de tillægger ikke at lære nyt særlig stor betydning – det er også interessant. Fordelt på KC ser billedet således ud:

Figur 8 b: de frivilliges svar på hvad der motiverer til at fortsætte som frivillig fordelt på KC



Hvilke ledelsesstrategier betyder noget for rekruttering, on-boarding og fastholdelse på KC

Lederne blev bedt om at vurdere betydningen af deres strategier i relation til både rekruttering og fastholdelse, og ikke overraskende, vurderede lederne, deres egen indsats som værende af stor betydning. Dette kunne dog ikke underbygges af de frivilliges svar. Formålet med spørgsmålet var at undersøge, om lederne og de frivillige var enige om hvad ledernes indsats betyder, og om denne indsats har betydning for hvor aktiv man er som frivillig – altså hvor mange vagter man tager som frivillig. Eller om der kunne peges på andre forhold som har betydning for dette.

De frivillige kunne af gode grunde ikke spørges om ledelsesstrategier – de blev i stedet spurgt til hvor ofte de mødte henholdsvis leder og medarbejdere, og hvor stor betydning det havde for deres frivillighed. Her svarede 27 frivillige svarende til 26 %, at det ikke var vigtigt for dem at møde lederen, hvorimod 21 frivillige, svarende til 25 % svarede at det var vigtigt – resten svarede ikke direkte målbart på spørgsmålet. Der er altså to næsten lige store grupper i dette svar. Til gengæld svarede 41 - svarende til næsten 42 % - at det betyder meget for dem at møde medarbejderne, og kun 17 svarende til 20 % svarede, at dette kun betød lidt for dem.

For rekruttering af frivillige på KC

Lederne svarede at der i gennemsnit kommer en ny frivillig hvert kvartal. De blev efterfølgende spurgt om, hvilke ledelsesstrategier de anvender ift. rekruttering af frivillige, og her spiller høj grad af synlighed en vigtig rolle. Her var svarene at alle KC benytter sig af opslag på alle de eksisterende medier og internetplatforme, hjemmesider såvel som online tjenester og avisannoncer, et enkelt KC benytter sig desuden af postkort der uddeles med beskrivelse af frivilligarbejdet. En leder beskriver det således;

”Man skal aktivt dyrke det, blive synlig, tale det lidt op, få andre frivillige til at bakke det op”

Leder, KC

2 KC svarede, at de afholder informationsmøder og Åbent Hus arrangementer, men der viste sig stor forskel på hvor ofte denne indsats finder sted; AKC svarer at man har lagt infomøderne i fast kadence og afholder dem én gang om måneden – eller oftere hvis efter behov - hvorimod både FKC og HØKC svarede at de – som HKC - afholder møder ca. 2 gange om året. Alle KC svarede, at de benytter sig af ”mund-til-mund” metoden, dvs. at allerede tilknyttede frivillige fortæller andre om opgaven som frivillig på KC. AKC svarede yderligere, at leder og personale ofte er inviteret ud til at holde oplæg, hvorfor man også benytter sig af denne mulighed til at reklamere for frivillig-gerningen. Alle ledere er enige om, at de bruger eksisterende netværk af frivillige til at rekruttere nye frivillige, men også hurtig reaktionstid fra henvendelse til samtale med lederen vurderes at have stor betydning;

”..når de kontakter mig, finder jeg en tid (til en samtale) dagen efter, - hurtig reaktionstid du ved – så de ikke når at fortryde.”

Leder AKC

Der viste sig også forskel på hvilke overvejelser man gør på de forskellige KC. AKC er meget klar på profilering af frivilligheden og opgaverne der knytter an til frivilligheden, at opgaverne er meningsfulde, og der beskrives i interviewet bl.a. at man forsøger at skabe en tydelighed i, hvad man opnår ved at være

Når arbejdet bærer lønnen i sig selv

frivillig, hvilken betydning man har som frivillig, og hvad en frivilligs rolle er. Et KC udarbejder en frivillighåndbog, som beskriver de faktiske forhold i KC, og som den frivillige modtager forud start, så man er bekendt med centerets værdigrundlag og de opgaver der knytter an til frivillige. Fælles for alle KC er, at alle lederne har "ansættelsessamtaler" med en frivillig før opstart, og en leder siger at han bruger ansættelsessamtalen og introforløbet til at skabe gensidige tillid via opgave-og rolleafklaring. Et KC beskriver en anden type strategi; her vurderes på andre kriterier eks. den enkelte ansøgers mentale overskud og engagement, og lederen angiver at hun ser på om ansøgeren har "overskud i livet", da hun finder det som et af de vigtigste parametre i det at være frivillig. Samme leder siger, at hun mere ser på den frivilliges baggrund, og hun udtrykker det således

"...jeg vil gerne have frivillige der kommer fra servicefagene - frisører, bankfolk, sundhedspersonale – de kan nemlig finde ud af at tale med mennesker – at få mennesker til at føle sig godt tilpas"

Leder, FKC

For onboarding af frivillige på KC

Onboarding som begreb var ikke en del af spørgsmålene som blev stillet hverken i spørgeskemaerne eller i fokusgruppeinterviewet, hvilket viste sig at være en mangel i undersøgelsen. Alligevel gav lederne udtryk for, at de var opmærksomme på perioden efter rekruttering, hvilket ovenstående citat af leder også viser.

Af uddybende kommentarer i undersøgelsen fremgår det, at noget af det både de frivillige og lederne vurderer som det vigtigste i samarbejdet er, at de frivillige skal opleve sig som en del af tilbuddet, at de skal opleve sig inddraget, at de er med til at gøre en forskel, og at den opgave man udfører som frivillig er meningsfuld. En leder fortalte at det for ham handler om både at skabe en jeg-følelse og en vi-følelse; en jeg følelse hvor man oplever at det gør en væsentlig forskel når man eks. byder ind på en ubesat vagt, og en vi-følelse når man kan se, at de frivilliges ideer omsættes til virkelighed og praktiseres af andre frivillige.

Men også faktorer som sikkerhed, tryghed og tillid betyder noget; tryghed for den frivillige i, at opgaven ikke er for stor, og tryghed i at hun ved hvad hun kan/skal stille op hvis der skulle ske noget uforudset, tillid til at opgaven er vurderet og godkendt til at kunne varetages af den frivillige, og at hun trygt kan gå på arbejde fordi opgaven og sikkerhedsniveauet er vurderet, og sikkerhed i at hun ved hvor hun kan henvende sig hvis hun får brug for hjælp. Og på samme måde giver det tryghed for lederen at vide, hvem man har i huset, at den frivillige ved hvordan hun skal tackle opgaven, men også tillid til at hun henvender sig hvis hun får brug for hjælp. En leder fortæller at hun er meget opmærksom på, om den frivillige føler sig tryk i opgaven og klædt på til at kunne varetage den. Leder beskriver eks. at de frivillige altid ved at de kan ringe i tilfælde af tvivl, og at leder også ringer til den frivillige på den første vagt, for at høre hvordan det går. Dette skaber gensidig tillid og vurderes af begge ledere til at være et centralt punkt i arbejdet med frivillige. Ved at involvere og inddrage de frivillige skaber man både tilhørsforhold og en ansvarsfølelse for centeret, og det kan mærkes på graden af aktivitet. Begge ledere er enige om at det handler om at få de frivillige til at knytte an til krisecenteret, hvilket eks. gøres ved at de frivillige oplever at man som leder interesserer sig for dem og deres liv. En leder fortæller om en frivillig som stoppede fordi hun følte at lederen ikke interesserede sig nok for hende. I denne første periode bliver god kontakt til leder og til personale derfor vurderet som værende af stor betydning, da den frivillige endnu ikke er faldet til i hverken huset eller blandt de øvrige frivillige.

Når arbejdet bærer lønnen i sig selv

Men også netværk betyder en del, vurderede lederne, der i interviewet beskriver hvordan de oplever at de frivillige finder hinanden udenfor KC regi, på trods af at de er alene på vagt. De begrundede denne iagttagelse som værende til grund for deres vurdering af, at fælles aktiviteter betyder en del for gruppen af frivillige.

Tryghed i at kunne kontakte leder, eller tryghed i opgaven var ikke noget der blev nævnt i svarene fra de frivillige. I stedet svarede de frivillige at de ønskede flere sociale arrangementer, både for at kunne mødes med andre frivillige, men også for at kunne lære noget mere fagligt. Det kan der selvfølgelig også siges at være tryghed i.

For fastholdelse af frivillige på KC

Lederne blev også spurgt om, dels hvad de gør for at fastholde deres frivillige, og det viste sig forskelligt på alle KC. Strategierne gik fra at afholde kurser og andre faglige arrangementer en gang i kvartalet, til at tilbyde de frivillige deltagelse i særlige arrangementer sammen med husets kvinder og børn en gang om måneden eller frivilligmøder med socialt indhold eks. fællesspisning eller foredrag med skiftende temaer. Et andet sted var kadencen møder med frivilligkoordinator en gang hver anden måned, og et enkelt sted en gang i kvartalet, hvor der holdes frivilligmøder med mulighed for faglig sparring samt socialt net-working. Også udsendelsen af et nyhedsbrev hver 2. uge er en strategi som praktiseres. Herudover bliver der alle steder afholdt der faglige kurser – men ikke i fast kadence.

Lederne mente samstemmigt, at fastholdelse af frivillige handler om at skabe dialog med de frivillige, både stille spørgsmål, men i høj grad også om at lytte til hvad de frivillige kan byde ind med – på denne måde kan man involvere og inddrage de frivillige i KCs daglig liv. En leder beskriver det således;

”inddragelse og påvirkning i dagligdagen – alt andet end det voldsfaglige er de med i – de kitter tilbuddet sammen.....det giver værdi – det er det, der gør det interessant, fordi det er mere end bare at udfylde en vagtplan”..

Leder, AKC

Lederne fortæller at de genkender behovet for forskellige typer ledelse til forskellige typer /grupper af frivillige; eks siger en leder, at hun oplever at de unge har brug for at blive guidet fagligt og at de har et behov for at have muligheden for faglig sparring, mens gruppen af ældre frivillige nærmere har brug for kontakt og anerkendelse og måske ville blive fornærmede hvis de blev guidet fagligt. Samme leder fortæller, at hun bruger sin erfaring og vurderer både ud fra menneskelige og faglige faktorer når hun vurderer hvilken type ledelse de frivillige har brug for – dette baserer hun på en vurdering ud fra både den frivilliges faglige baggrund og hvad hun har med sig af livserfaring. Andre ledelsesmetoder som eks. bevidste valg om kommunikationsmåder ifm. forandringer nævnes som redskaber til at skabe en fælles platform for forandringer, men også strategisk planlægning og program-teori anvendes, og en anden leder udtrykker det således;

”Jeg kommunikerer at alt har værdi – anerkendende, validering, alle er lige vigtige – det er ligesom fodboldholdet – der er brug for mange forskellige roller på holdet”

Leder AKC

Når arbejdet bærer lønnen i sig selv

En leder fortæller eks. at han opvejer forandringens omfang mod hvilken kommunikationsform han anvender, og er meget bevidst om at italesætte enhver forandring positivt og som gode nyheder. Ligeledes fortæller samme leder, at han oplever stor forskel på den ledelsesmæssige tilgang til henholdsvis frivillige og personalet, hvor han beskriver tilgangen til de frivillige som mere appellerende og inviterende, og ledelsen af personalet er mere styrende. Han udtrykker det således:

”Jeg synes det mest spændende er at skabe følgeskab uden ledelseskompetence – de frivillige kalder på naturligt lederskab mere end på kompetence-lederskab”

Leder KC

Alle lederne svarede at de i gennemsnit har en frivillig der stopper hvert kvartal, og der viste sig stor overensstemmelse mellem lederne og de frivilliges svar i spørgsmålet om, hvad der kan få de frivillige til at stoppe med at være frivillige. Lederne pegede alle på ”sygdom” som den primære årsag til at en frivillig stopper med at være frivillig, men også ændringer i livsvilkår vurderede lederne som årsager til at de frivillige stopper i deres frivilligjob, eks. vis de får børn eller børnebørn, en ægtefælle bliver syg, eller hvis de får andet job. Men også noget som for store forandringer i arbejdet peges der på som mulige årsager til at frivillige stopper. Og endelig pegede lederne også på fagforeninger/a-kasser eller jobcentre som eventuelle forhindringer i at blive eller fortsætte som frivillige, simpelthen fordi dette ikke tillades samtidig med eks. arbejdsledsløshed, sygemelding el. lign.

De frivillige blev spurgt om hvad de kunne ønske at medarbejdere og leder skulle gøre enten anderledes eller mere af, og her svarede 14 frivillige at de ikke syntes noget skulle gøres anderledes fra leder, og 17 frivillige svarede at de syntes at medarbejderne gjorde det de skulle. Der var enkelte forslag til hvad man kunne ønske sig mere af, eks. mere indflydelse (7 frivillige, svarende til 8 %), flere arrangementer (10 frivillige, svarende til 12 %) og et ønske om flere frivillige (3 frivillige). Enkelte frivillige havde afgivet svar, der ikke relaterede sig til ledelse som eks., at de kunne ønske sig at de indskrevne kvinder havde mere lyst til at tale, eller at de kunne være mere sammen med børn, men langt størstedelen af de frivillige havde ingen forslag eller uddybende kommentarer.

Det viste sig at være de samme årsager de frivillige svarede på spørgsmålet om, hvad der kunne få dem til at stoppe med at være frivillig. Knap 25 % af de frivillige svarede at sygdom ville være den primære årsag til at de kunne forestille sig at stoppe som frivillig, men de frivillige angav også manglende tid (ca. 16 %) og dårligt arbejdsmiljø (ca. 12 %), at blive presset til at tage vagter (ca. 9 %), samt manglende udfordringer/opgaver for frivillige (ca. 10 %) til at spille en rolle for mange af respondenterne.

Analyse og diskussion af resultater og teori

Analysen forholder sig til de undersøgelsesspørgsmål der blev rejst i relation til problemstillingen, og vil herunder belyses indenfor rammen af undersøgelsesdesignet.

Hvad karakteriserer de frivillige på Nordjyske KC

Sammenholder man data fra undersøgelsen med eks. VIVEs rapport, vil man se, at frivillige på de Nordjyske KC tilhører gruppen af kontinuerlige frivillige – de er nemlig frivillige over længere tid. Det er dog værd at bemærke, at tallene fordeler sig på to store grupper og to små grupper. Der er et relativ højt antal frivillige, der har været frivillige gennem 1-4 år, og igen et højt antal der svarer at de har været frivillige i mere end

Når arbejdet bærer lønnen i sig selv

10 år. Disse to grupper udgør samlet set 75 % af de frivillige på KC i Nordjylland. De to andre grupper er de der svarer under 1 år og 5-10 år – disse to grupper udgør tilsammen 25 %. Hos CFSA ser man, at den største gruppe frivillige udgøres af de 16-29 årige, så man kunne måske have en formodning om, at dette også er tilfældet her og at billedet derfor kan forklares med, at en relativ stor gruppe af de unge frivillige er repræsenteret her, men sammenholder man figur 6 e længden af frivilligheden med figur 6 c de frivilliges alder, finder man, at det samlede antal frivillige i gruppen der svarer 1-4 år er højere end gruppen af unge mellem 20-29. Det må altså betyde, at der også findes andre aldersgrupper i gruppen af de 1-4 års frivillige. En yderligere forklaring herpå kan selvfølgelig også være, at man ikke kan blive frivillig på KC før man er fyldt 21 år, så en alder herunder kan naturligvis ikke medtages i undersøgelsen for KC, hvorfor tallene fra disse to grupper ikke kan siges at være præcist sammenlignelige. Den næststørste gruppe af frivillige på KC i Nordjylland finder man blandt de, der svarer, at de har været frivillige i mere end 10 år, og det tyder på at man opnår en vis stabilitet og vedholdenhed efter 10 års frivillighed, hvilket er interessant. Dette harmonerer fint med teorien om livsfaser, hvor man netop finder bedst tid til at vende sig ud mod omverdenen og hjælpe når man når seniorlivet og livsfaserne 13-14 og 15.

Sammenligner man de frivillige på KC med CFSA's datamateriale, finder man, at den største del af de frivillige - 72 % - er + 50, fordelt på de tre aldersgrupper 50-59, 60-69 og 70+. Flest frivillige findes der i gruppen af 50-59 årige, mens denne gruppe hos CFSA udgør den mindste gruppe – her er der altså tale om en væsentlig forskel. Ser man på gruppen af unge mellem 21 og 29 år, udgør de unge samlet kun 12,6 %, hvilket også adskiller sig betydeligt fra CFSA's model. Men det er også værd at bemærke, at der ses en signifikant forskel på grupperne af 30-39 årige, som hos CFSA udgør 35 %, og på KC i Nordjylland udgør denne gruppe den mindste gruppe med kun 4,6 % af de frivillige.

Sammenfatter man således data fra undersøgelsen finder man, at det der kendetegner de frivillige på de nordjyske krisecenter er, at de fleste er + 50 år i livsfase 13, 14-15 hvor man har tid til seniorlivet og tid til at vende sig ud mod omverdenen. Men også frivillige i livsfase 9 møder man på KC, her hvor man er i gang med at afslutte sin uddannelse og etablere sig, og færrest i livsfaserne 10-13, hvor man er optaget af børn og karriere. De fleste er danske, de fleste tager 1-2 vagter pr. måned, og de fleste har enten været frivillige i gennemsnitlig 0-4 år, eller også i mere end 10 år. Noget tyder altså på, at der sker et eller andet ift. frafald efter det 4. år, hvilket er vigtigt at være opmærksom på. Jeg havde en formodning om at finde flest frivillige i alderen 50+ og livsfase 13-14 og 15, hvilket altså kan siges at være i fuld overensstemmelse med virkeligheden. Men jeg havde også en forventning om at finde færrest frivillige i livsfase 9 – altså de unge – hvilket viste sig ikke at være korrekt, og det er overraskende. Der viste sig at være færrest i alderen 30-30, dvs. livsfase 11-12.

Vedrørende etnicitet viste det sig at langt størstedelen af de frivillige er danske, kun 4 ud af 98 var ikke danske. Det kan naturligvis hænge sådan sammen, at der findes flere, men at de ikke har besvaret spørgeskemaet – eller det måske er dem der ikke har svaret på alle spørgsmålene, og altså tilhører den gruppe der er sorteret fra - det kan ikke vides. Men resultatets sikkerhed underbygges af, at ingen af lederne på KC gjorde opmærksom på, under udarbejdelsen af spørgeskemaet, at der var risiko for, at nogen af deres frivillige ikke ville forstå spørgeskemaet, hvilket man må formode at de ville have gjort, såfremt de har en stor gruppe etniske frivillige tilknyttet deres KC. Derfor tænker jeg at man kan konkludere, at de frivillige på KC i Nordjylland overvejende er danske. I de undersøgelser der er taget udgangspunkt i, i denne undersøgelse, indgår der ikke en kortlægning af frivilliges, så der er intet sammenligningsgrundlag. En jeg

Når arbejdet bærer lønnen i sig selv

tænker det passer meget godt med den virkelighed jeg oplever; det er meget svært at rekruttere frivillige med anden etniske baggrund.

Hvad angår uddannelse, viste undersøgelsen at de frivillige på KC er veluddannede. De fleste havde en mellemlang uddannelse, men også en stor gruppe viste sig at have en erhvervsfaglig uddannelse. Det harmonerer godt med en leder udsagn om, at hun kigger på den frivilliges faglige baggrund i rekrutteringsprocessen, fordi hun netop gerne vil have denne gruppe frivillige. Gruppen med gymnasial uddannelse var lidt mindre, men dette stemmer meget godt overens med gruppen af de unge, som måske er ved at videreuddanne sig, men endnu ikke er færdige.

Sammenfatter man ovenstående data finder man således at det, der karakteriserer frivillige på KC i Nordjylland er, at man kan sige at de frivillige på KC i Nordjylland har en helt særlig profil sammenlignet med andre frivillige, og det der kendetegner dem er:

De har fællestræk med andre frivillige, men de har ikke samme profil som andre frivillige og kan derfor hverken kategoriseres som kulturfrivillige eller socialfrivillige fordi de netop har særegne karakteristika.

De er bredt repræsenteret aldersmæssigt, men majoriteten fordeler sig på to hovedgrupper - de unge mellem 20-29 år og de + 50 årige. Der er færrest 30-39 årige.

De er generelt frivillige over længere tid, og størstedelen er frivillige i enten 1-4 år eller mere end 10 år.

Der er forøget risiko for frafald efter det 4. år, men til gengæld opnås der en vis stabilitet efter at have været frivillig i mere end 10 år.

Anledninger til frivillighed på KC i Nordjylland

Frivillige: Ser man på hvad der anleder til at blive frivillig på KC i Nordjylland – altså hvad der motiverer til at starte som frivillige på KC - viser data fra såvel lederne som de frivillige, at det at ville hjælpe andre er den mest afgørende faktor. Men især for socialfrivillige var denne anledning meget markant - jeg forventede derfor at de frivillige på KC hører til gruppen af socialfrivillige. Ifølge teorierne var dette også den overordnede anledning for alle frivillige i det hele taget, men teorierne viste sig alligevel ikke helt dækkende. I CFSAs model finder man at ville hjælpe andre som den største anledning for alle frivillige, hvilket man også overordnet finder i teorien om PSM. Det samme finder man i undersøgelsens resultater – så her er der altså overensstemmelse mellem resultater og teori, og man kan altså sagtens argumentere for, at frivillige på KC primært anledes af PSM dimensionen compassion/medfølelse - at gøre godt for en bestemt gruppe i samfundet. Men i CFSAs model ser man, at socialfrivillige herudover især skiller sig ud fra andre frivillige på 3 områder; personlig udvikling, have tid til overs og reagerede på uretfærdighed. Undersøgelsens resultater viste imidlertid, at det der anleder de frivillige på KC – ud over at ville hjælpe andre – er at have tid til overs, at indgå i et netværk, og at reagere på uretfærdighed/personlig udvikling. Frivillige på KC adskiller sig derved på flere parametre fra socialfrivillige ved at de her ligner gruppen af kulturfrivillige mere, men på andre punkter – eks at reagere på uretfærdighed – ligner frivillige på KC mest socialfrivillige. Samlet kan man sige at frivillige på KC adskiller sig fra andre typer af frivillige ved, at de både drives af primære motiver

om uegennyttighed og på samme tid egennyttige motiver om selv at få noget ud af frivilliggerningen. Flere af ovenstående anledninger kan altså ikke siges at høre under PSM, og man må derfor konkludere, at det ikke udelukkende er PSM der driver motivationen hos de frivillige på KC. Men undersøgelsens resultater adskiller også frivillige på KC fra CFSAs grupper af frivillige – både kulturfrivillige såvel som socialfrivillige – og peger i stedet mere hen mod Dahl-Grens teori som beskriver, at der også er tale om mere egennyttige former for motivation.

Ledere: Dette passer meget godt med hvad lederne angiver, de svarer netop at de oplever at have forskellige typer af frivillige, som ud over at ville hjælpe andre, også motiveres af andre ting. En leder beskriver eks. 3 forskellige typer af frivillige – de der søger at skabe netværk, de der bruger det som springbræt, og de der søger noget nyt i deres liv. Dette passer ind i Dahl-Grens typologier og kunne repræsentere; den ambitiøse type, som bruger springbrættet, og den identitetssøgende type, eller den sociale type, som søger at skabe netværk, og den interessebetonede type, som søger nyt at interessere sig for. Disse anledninger finder man godt nok også i CFSAs anledninger til at blive frivillig, eks. ”gerne ville indgå i et fællesskab”, ”mente det kunne styrke CV eller job muligheder” og ”havde tid til overs”, men det er blandt de kulturfrivillige. På den måde kan man altså sige, at de frivillige på KC har anledninger til fælles med både socialfrivillige og kulturfrivillige, men at deres profil ikke rammer nogen af grupperne, og de må derfor siges at have deres helt egen profil når det handler om anledning til at blive frivillig.

Undersøgelsen viser derfor, at den primære anledning hos frivillige på KC er at ville hjælpe andre og at anledninger til at blive frivillig overvejende handler om mere uegennyttige motiver, som eks. at have tid til overs. Men også at være en del af et netværk har betydning som anledning til at blive frivillig. Så selvom de frivillige er forskellige og de anledes af noget forskelligt, uagtet om de er 21 eller +50 år, kan man altså generelt sige, at de alle primært drives af PSM og af at ville hjælpe andre.

Det der imidlertid bliver interessant er, at i dette spørgsmål svarer lederne noget andet end de frivillige. Både AKC og FKC mener at styrke sit CV er et af de tre vigtigste parametre for at melde sig som frivillig, mens HØKC mener at blive personligt opfordret er den næst vigtigste anledning ifm. rekruttering. Disse anledninger var slet ikke blandt de vigtigste anledninger i de frivilliges svar. Det betyder altså, at man som leder risikerer at ramme ved siden af skiven når man forsøger at rekruttere frivillige, fordi man lægger indsatsen et forkert sted. Omvendt så er alle - både frivillige og ledere - enige i, at det at have tid til overs er en ret væsentlig faktor når man taler frivillighed, og det er lederne godt klar over kan man se af deres besvarelser. At have tid til overs må jo siges at være en forudsætning for frivillighed overhovedet, så på den måde kan det ikke virke overraskende. Det er også interessant, at indgå i et netværk bliver scoret som noget der betyder en del, fordi de fleste frivillige arbejder alene i vagterne – men omvendt bliver det at indgå i et fællesskab så måske endnu mere vigtigt kan man tænke. Opsummeret viser undersøgelsen altså at:

De frivillige anledes grundlæggende af at hjælpe andre, men også parametre som at have tid til overs og at indgå i et fællesskab/netværk er vigtige rekrutterings-parametre

Motivation til at fortsætte som frivillig på KC i Nordjylland

Der viste sig imidlertid at være ret stor forskel på anledningen til at blive frivillig og motivation til at fortsætte som frivillig. Når man ser på motivation til at fortsætte som frivillig svarer de frivillige stadig at ville hjælpe andre som den vigtigste motivation – der er altså grundlæggende stadig tale om PSM.

Sammenligner man undersøgelsens svar med CFSAs model ser man at de frivillige på de nordjyske KC også her adskiller sig fra andre frivillige. Hvor personlig udvikling ikke vægter mest ifm med rekruttering, så scorer dette element højt som motivation til fastholdelse af frivillige på KC. Derefter svarer de frivillige at det, der betyder noget for motivationen til at fortsætte som frivillig er, at indgå i et netværk, og at lære nyt. Frivillige på KC motiveres altså primært til at fortsætte om frivillig af samme grund som de anledes, men herudover motiveres de også af, hvad de selv får ud af at være frivillige – altså mere egennyttige motiver.

Hermed adskiller de frivillige på KC sig igen fra både kulturfrivillige og socialfrivillige, for hvor det var vigtigt for kulturfrivillige at indgå i et netværk, så betød dette ikke så meget for socialfrivillige. Og hvor det var vigtigst for de socialfrivillige – sammenlignet med andre frivillige – at opleve personlig udvikling, så betød dette ikke så meget for de kulturfrivillige. I en teoretisk ramme vil man se at det er svært at placere disse motivationer indenfor den teoretiske ramme som PSM beskriver, men man kan måske bedre se Dahl-Grens typologier ind idet. Der er her helt klart tale om en mere egennyttig slags motivation der betyder noget ifm. fastholdelse af frivillige, hvor man taler om personlig udvikling og at lære nyt. Undersøgelsens mere kvalitative del viste, at parametre som at opleve sig som en del af tilbuddet, at opleve sig inddraget, at gøre en forskel, og at man udfører en meningsfuld opgave som frivillig også er afgørende for at fortsætte som frivillig. Dette var der enighed om hos både ledere og frivillige. Men også god kontakt til leder og til personale vurderes også som værende af stor betydning, og at de frivillige føler sig rustet og klædt på til opgaverne. Dette var vigtige elementer hos både Sørensen og Torfing og i teorien om on-boarding, hvilket understøtter at teorien om on-boarding også kan bruges hos frivillige, og at arbejdet med at motivere frivillige ikke kun har betydning ved rekruttering og opstart, men at det er et kontinuerligt arbejde som fortsætter efter rekruttering. Opsummeret kan man sige at:

De frivillige motiveres til fortsat "tjeneste" ved at blive stimuleret med personlig udvikling, at lære nyt og få lov til at bruge deres kompetencer

Der sker et skift i motivation efter rekruttering, og motiverne til at fortsætte er mere egennyttige end ved rekrutteringen

Det er altså særligt vigtigt for fastholdelsen at kende den enkelte frivillig og hendes typologi/særlige motivation

Ledelsesstrategier for rekruttering af frivillige

Når man kigger på ledelsesstrategier for rekruttering så viste undersøgelsen at lederne gjorde sig flere overvejelser ifm rekruttering og opstart af nye frivillige. Lederne lagde vægt på synlighed, at profilere sig tydeligt på de tilgængelige medier, uanset om det er i avisen, på postkort eller de sociale medier. Fælles træk var fast kadence i rekrutteringsmøder – uanset om det er hvert halve år eller en gang pr måned. Men også elementer som tryghed og sikkerhed blev af lederne angivet som værende vigtige elementer – også i en on-boarding proces. Det handler om at få den nye frivillige til at føle sig sikker fra starten, og gensidig tillid til at leder bliver kontaktet hvis der opstår et behov. Eks. afholder alle lederne "ansættelsessamtaler" med nye frivillige før opstart, hvor opgave- og rollefordeling afklares. En leder beskriver at hurtig responstid er et vigtigt element i hans strategi for at rekruttere en ny frivillig, og en anden leder angiver at hun gerne vil have frivillige med baggrund i servicefag, fordi det efter hendes erfaring giver et godt afsæt for at falde til i jobbet. Begge strategier handler i høj grad om on-boarding fordi man netop tilrettelægger sin praksis efter den nye frivilliges behov. Lederne lagde meget vægt på at få frivillige til at føle sig som en del af

Når arbejdet bærer lønnen i sig selv

organisationen, men det knytter sig ikke kun til opstartsfasen. Teorien om on-boarding synes jeg dog bliver udfordret af, at mange frivillige på mange KC efter kort tid går alene i vagt, hvorfor det kan være svært at følge med i, hvorvidt den frivillige falder ordentligt til i sit nye job – det er naturligvis lettere hvis man har kolleger som man kan støtte sig til og tale med, eller flere frivillige er på vagt sammen. Der er rigtig meget socialisering knyttet til den første tid som ny medarbejder, og skal denne tid foregå alene, er der stor risiko for at man mister engagementet. Omvendt ville man kunne argumentere for, at on-boarding processen for frivillige strækker sig meget længere end for lønnede medarbejdere, fordi frivillige kun kommer 1-2 gange pr måned. Det betyder, at man må anvende onboarding strategierne over en længere periode end normalt.

Høj synlighed på alle typer af platforme så man henvender sig til alle typer af frivillige – men især fokus på de 20-29 årige og de + 50 årige

Ansættelsessamtale mhp. rolle- og opgaveafklaring

Hurtig responstid ved henvendelse fra en ny frivillig – både ift. ansættelsessamtale og igangsættelse

Større fokus på onboarding processen - tæt opfølgning i starten – gerne flere følvagter mhp. at skabe tryghed og sikkerhed for frivillige

Ledelsesstrategier for fastholdelse af frivillige på KC i Nordjylland

Undersøgelsen viste, at lederne er meget opmærksomme på hvilke faktorer der har betydning for dette, at påskønnelse og anerkendelse af frivillige er vigtige elementer, hvilket harmonerer fint med Sørensen og Torfings teori, og dette stemmer også overens med de anbefalinger CFSAs kommer med vedr. frivilligt arbejde. Så her må der siges at være konsensus mellem teori og praksis. Resultaterne af undersøgelsen viser herudover også, at "bruge sine kompetencer" og styrke faglighed" og "at lære nyt" havde stor betydning for de frivilliges fortsatte motivation – altså fastholdelse. Jf. Sørensen og Torfing er netop uddannelse af frivillige, at skabe mulighed for at anvende frivilliges særlige kompetencer/interesseområde, opgavematch, relationer, inddragelse og kommunikation er vigtige elementer i at fastholde frivillige, hvilket er fuldstændig enslydende med hvad undersøgelsen viser.

Ledernes resultater viser at de alle kan nikke genkendende til, at de har forskellige typer frivillige og de oplyser ligeledes, at de er helt klar over at de forskellige typer af frivillige motiveres af noget forskelligt. De fortæller samstemmende, at de tilrettelægger deres ledelse ud fra netop den enkelte frivillige, eks. angav en leder eksempler på, hvordan hun oplever at en type frivillige har brug for én type ledelse og andre frivillige har brug for en anden type ledelse. Dette understøttes af Dahl-Grens forskellige typologier og ledelsesgreb, hvor hun netop adresserer denne forskellighed i ledelse til de forskellige typer af frivillige. Det er en vigtig observation, som jeg tænker, kan bruges strategisk i ledelsen af frivillige. Her passer teorien om versatil ledelse nemlig fint ind i praksis, fordi denne type ledelse stemmer godt overens med forskellige typer af frivillige, der drives af forskellige former for motivation. Versatil ledelse er jo netop, at kunne tilpasse sin ledelse til den medarbejder man står overfor. Teorien forholder sig på ingen måder til, om man leder en frivillig eller en lønnet medarbejder, hvilket egentlig heller ikke er vigtigt. Essensen er, at man som leder balancere mellem de forskellige roller og udfører den form for ledelse der er brug for. Med ovenstående in mente forklares det meget godt, hvorfor man som leder må skifte mellem de støttende,

Når arbejdet bærer lønnen i sig selv

styrende, strategiske og operationelle roller når organisationen kalder på forskellige typer af ledelse i forskellige situationer. Og på samme måde som man ledelsesmæssigt må balancere mellem forskellige roller, må man også balancere imellem forskellige typer af frivillige med forskellige slags motivationer. Undersøgelsen viste også, at ledernes primære ledelsesindsatser ligger indenfor de samme områder, som hvad lederne vurderede som vigtigst i ledelsen af frivillige., hvilket også stemmer godt overes med teorien om versatil ledelse og hvad Kaiser beskriver som udfordringerne herved; risikoen for, at man kommer til at bedrive den ledelse der ligger bedst til én og ikke nødvendigvis hvad organisationen kalder på.

Det er imidlertid også værd at bemærke, at der efter rekruttering sker en ændring hos de frivillige, hvilket medfører at hvor "at lære nyt" ikke har størst betydning ifm rekruttering, så betyder samme element meget ifm. fastholdelse – så motivationen ændres undervejs. Noget kunne dermed tyde på, at PSM er en stærk faktor når man går ind i et frivilligt arbejde, men at motivationen ændrer karakter når man først er blevet frivillig, og får et mere egennyttigt afsæt. Hvis det forholder sig sådan, betyder det at man som leder må anlægge forskellige strategier afhængig af, om man har fokus på rekruttering eller fastholdelse og bevidst foretage et skift i ledelsesstrategier fra rekruttering til fastholdelse, også selvom der er tale om den samme frivillige. Dette understøtter teorierne om, at frivillige kan skifte både motivation og livsfase undervejs.

Det er også interessant at de nyeste teorier beskriver, at frivilligheden har ændret sig, sådan at de frivillige hurtigt zapper videre til en ny sag, hvis de ikke føler sig mødt. Det stemmer nemlig ikke overens med resultaterne i undersøgelsen. Her ses det nemlig, at det betyder meget at være en del af et netværk, hvilket er på linje med Sørensen og Torfing og CFSAs anbefalinger. Netop det, at være en del af et netværk, viste sig at være en af de største anledninger til at blive frivillig og til at fortsætte som frivillig.

Og endelig er det vigtigt at være opmærksom på, at der sker noget i fastholdelsen omkring det 4. år som frivillig, hvorfor man måske burde være opmærksom på, at sætte ind med onboarding strategier på dette tidspunkt eller tidligere. Ledelsesstrategier ifm fastholdelse bliver altså:

Fast - og gerne hyppig - kadence i mødefrekvensen, hvilket giver mulighed for skabe et netværk som frivillige kan indgå i

At give frivillige mulighed for at lære nyt og få nye færdigheder, samt mulighed for at kunne bruge dette i sin frivilliggerning

Anerkendelse og påskønnelse bliver særlige vigtige ledelsesstrategier fordi frivillige ikke aflønnes for deres indsats

At balancere sine ledelsesstrategier så de passer til både den enkelte frivillige og organisationen

At onboarding processen varer længere tid når man arbejder med frivillige

Konklusion

Helt grundlæggende kan man altså sige, at alle frivillige motiveres af at hjælpe andre og de motiveres til fortsat at være frivillig ved at blive anerkendt og påskønnet for deres indsats. Frivillige på KC drives også

Når arbejdet bærer lønnen i sig selv

primært af PSM, hvor de kan gøre godt for andre, men også et element som at have tid til overs er en anledning til at blive frivillig, hvilket måske med lidt god vilje også kan tilskrives PSM som værende civil duty. Men ønsket om at indgå i et netværk betyder også noget, og er således både en faktor ved rekruttering, og som anledning og denne anledning handler ikke om PSM. Der er altså flere forskellige anledninger til at man vælger at blive frivillig på KC. Der er flest i den gruppe der har været frivillige i 1-4 år, men der er også en stor gruppe der har været frivillig i mere end 10 år. Onboarding strategier bør bruges over en længere periode end normalt, da frivillige kun kommer 1-2 gange om måneden. De frivillige er forskellige med forskellige behov for ledelse, hvilket betyder, at for at tilgodese de forskellige typer af frivillige, så må man tilrettelægge sin ledelse forskelligt. Ved at skabe gode relationer – dvs. ved at kende sine frivillige godt – kan man balancere sin ledelse til hver enkelt frivillig mhp. fastholde den enkelte frivilliges motivation. Generelt bør man som leder anerkende og påskønne sine frivillige, så de både oplever at gøre en forskel og at de hjælper andre – det var det de kom for.

Noget af det jeg tænkte havde betydning for fastholdelse af frivillige – netop antallet af vagter – viste sig ikke at have den store betydning. 75 % af de frivillige havde 1-2 vagter pr måned, og det kunne ikke ses i længden på tilknytning. Det kan naturligvis heller ikke udelukkes at de, der har været frivillige i mere end 10 år også er dem der har flest vagter, men 72 % udgør ikke det samlede antal af de 10 års frivillige.

Noget andet jeg heller ikke fandt evidens for var, at relationen mellem frivillig/leder, såvel som relationer mellem frivillig/medarbejder eller frivillig/frivillig har stor betydning for hvor aktiv og stabil man er - men omvendt fandt jeg heller ikke evidens for det modsatte. Men ...x af de frivillige svarer at relationerne til medarbejderne har betydning, så dette er overraskende fund. Men på en eller anden måde må der være noget i relationerne der betyder noget, for ellers ville undersøgelsen ikke vise at netværk betyder så meget.

En sidste væsentlig pointe er, at man ser at lederne vurderer et parameter som at få mere på sit CV til at være en anledning til at melde sig som frivillig, men at dette faktisk slet ikke stemmer overens med hvad de frivillige selv angiver. Dette kan undre, set i sammenhæng med, at lederne jo netop giver udtryk for, at de er helt klar over at den største gruppe af frivillige er + 50. Undersøgelsen giver ikke rigtig noget svar herpå, og det kunne have været et væsentligt undersøgelsesspørgsmål i interviewet, men da interviewet foregik forud for analysen af spørgeskemaerne blev dette ikke en mulighed. Denne diskrepans viste sig nemlig først tydelig under analysearbejdet. Men det får mig til at tænke på, at vi som ledere måske er for hurtige til at lægge vores egen for forståelse over i andre, og at man som leder med fordel kunne være mere undersøgende inden man lagde sig fast på en retning. Det burde være en grundlæggende tilgang til livet – men hvad er det så der får os til at glemme det, kan man spørge. Omvendt kan denne form for projektion også forsvares fordi man som leder ofte er nødt til at agere – at være hurtig på aftrækkeren kan være afgørende – som en leder udtrykker det i interviewet. Dette illustrerer meget godt det svære i balancen når det handler om ledelse.

Sammenfattet kan man således sige at frivillige på KC i Nordjylland adskiller fra andre frivillige ved at;

frivillige på KC i Nordjylland har deres helt egen profil – de tilhører ikke andre grupper af frivillige

frivillige på KC i Nordjylland anledes også af motiver som at indgå i et netværk og at lære nyt

efter rekruttering skifter motiverne til mere egennyttige motiver, og de frivillige motiveres til forsat at være frivillig ved at få lov til at lære noget og bruge deres kompetencer

de frivillige skal også opleve at have indflydelse og være en del af noget for at fortsætte som frivillig –

relationer til andre har betydning for fastholdelsen men det betyder mere med god kontakt til medarbejderne end til lederen

man må formode at onboarding processen tager længere tid end normalt

faste møder er effektive både ved rekruttering og fastholdelse, fordi de rammer ind i både anledning og motivation

balancerende ledelse bør være den grundlæggende ledelsesstil, men ledelse bør særligt tilrettelægges efter den enkelte frivilliges behov

efter det 4. år er der risiko for frafald, hvorfor det ledelsesmæssigt vil være godt at sætte ind med strategier for fastholdelse inden det 4. år.

Svaret på problemformuleringen må derfor være at, frivillige på KC i Nordjylland motiveres af en grad af prosocial motivation, men samtidig også af andre typer motivation, som relaterer sig egen vinding. Typen af motivation afhænger af om der er tale om rekruttering eller fastholdelse, og kan være forskellig fra frivillig til frivillig, men generelt har netværk og relationer stor betydning for fastholdelse af frivillige på KC. Som leder må man anlægge forskellige balancerende ledelsesstrategier overfor sine frivillige, som dels tager udgangspunkt i den enkelte frivillige, men som også tager afsæt i, om der er tale om rekruttering eller fastholdelse.

Perspektivering

Undersøgelsens resultater stiller spørgsmål ved, om man overhovedet kan bruge eksisterende undersøgelser til at generalisere på området for frivillighed, når man indenfor en så forholdsvis lille gruppe finder så stor divergens fra tidligere undersøgelser. Omvendt kunne et modargument være, at forklaringen "blot" er, at netop gruppen af frivillige på KC adskiller sig så meget fra andre grupper af frivillige fordi det dels er et snævert område - krisecenterverdenen er et specifikt og afgrænset område - men også fordi respondentgruppen udelukkende er kvinder. Jeg synes derfor det er svært at svare på, om man kan trække paralleller til andre områder, men man kunne godt få den tanke, at når nu frivillige på KC har så særegne karakteristika, så kan man nok også finde særlige karakteristika hos andre grupper af frivillige indenfor andre lige så afgrænsede områder. Til gengæld forstiller jeg mig ikke, at gruppen af frivillige på KC Nordjylland anledes af noget forskelligt end frivillige udenfor Nordjylland, så jeg synes at man på mange måder godt kan argumentere for, at disse karakteristika generelt kendetegner frivillige på KC i DK.

Afhandling undersøgte ikke hvor de frivillige fik kendskab til frivilligjobbet, hvilket kunne være et andet interessant område at udforske, ligesom man med fordel kunne forestille sig, at man kunne indhente vigtig viden ved at spørge de frivillige nærmere til onboarding og onboardings betydning for frivillige.

Når arbejdet bærer lønnen i sig selv

Samskabelse og samarbejde med frivillige "går ikke væk", men kommer formentlig i de kommende år til at udgøre en stadigt voksende udfordring, og ledere bliver derfor nødt til at tage denne udfordring op og lære sig agil og balancerende ledelse. Frivillige adskiller sig netop fra fagpersonale ved at komme med mange forskellige slags baggrunde og uddannelser, hvilket gør, at de på mange måder udgør en meget mere uhomogen gruppen end eks. faguddannet personale, som på mange måder via uddannelse er skolet i en bestemt retning qua deres faglige professioner og faglige profiler. Undersøgelsen her viser netop, at frivillige er meget forskellige, hvilket gør ledelsesopgaven endnu mere kompleks og mange facetteret. Man kan som leder naturligvis godt screene sig frem til en bestemt slags frivillige, men dels ville det betyde en mindre gruppe af frivillige, hvilket kunne udgøre et endnu større logistisk problem på KC, men man ville heller ikke nødvendigvis opnå en bedre kvalitet på KC af det tænker jeg; fordelene ved forskellige typer af frivillige er jo netop, at der indskrives forskellige typer af kvinder på KC, og netop ved at kunne tilbyde kvinderne forskellige rollemodeller, imødeser man kvindernes forskellige behov. Og dette mener jeg er et kvalitetsmærke for KC.

Af interviewet med lederne fremgik det, at ansættelsessamtaler med nye frivillige før opstart kunne være med til at afklare roller og opgaver, men man kunne også bruge disse til at identificere såvel anledninger som motivation. Identificering af ens frivillige koster måske en ekstra indsats, men det ville formentlig kunne lette ledelsesopgaven i længden og måske medføre lettere og længere fastholdelse af frivillige, hvilket i sidste ende viser sig at være en god investering. Herudover viste interviewet også, at der kontinuerligt udvikles på øvrige faktorer som kan understøtte at de frivillige finder mening i opgaven som frivillig, og eksempler herpå er eks. udarbejdelse af et kompetencekatalog, som kan være med til at sikre at den frivillige oplever sine kompetencer anvendt i sin frivilliggerning, og FUS samtaler (Frivillig-udviklings-samtaler) – en slags MUS samtaler for frivillige – som kan være med til at udnytte og understøtte frivilliges kompetencer og ønsker til faglig udvikling.

Vidensdeling på dette område er absolut nødvendigt og der er mange uudforskede hjørner af frivilligheden, som stadig er genstand for nærmere undersøgelser, hvilket undersøgelsen her er med til at sætte fokus på.