

## Om ledelse af frivillige, motivation, forventninger, motiver til frivilligt arbejde....

# Tre ledelsestilgange til frivillige

- **Den instruerende** (*uddelegerende, top-down, ringe mulighed for medejerskab, høj grad af kontrol, kvalitet*)
- **Den servicerende / passive** (*høj tillid til de frivillige - lav kontrol, mulighed for medejerskab er til stede*)
- **Den faciliterende** (*igangsættende, motiverende og anerkendende tilgang, medejerskab skabes*)

## Definition af motivation

Motivation er de faktorer, der aktiverer, retningsbestemmer og opretholder adfærd i forhold til at nå et bestemt mål.

Faktorer kan både være biologiske, psykologiske og socialt betingede.

Motivation er ikke manipulation. "*Man får andre til at gøre noget de egentlig ikke vil*" Eller: "*At ændre en persons opfattelse af en situation, uden at vedkommende er klar over det*".

## Forventninger - betydning for motivation

Forventninger er forestillinger om positiv belønning på baggrund af en indsats.

Typer af forventninger i forbindelse med frivilligt arbejde:

- Muligheden for at deltage i et godt fællesskab

- Anerkendelse, ros, at blive værdsat
- At der er støtte og opbakning til engagementet
- Have indflydelse på arbejdsområdet
- En god følelse af at lave noget man brænder for
- At det er sjovt

## Lav som klub en Forventningsafstemning

- Hvad forventer du af organisationen? (*Spørg fx: Hvad motiverer dig ved denne klub, hvad motiverer dig ved sporten?*)
- Introducér klubben, hvad står vi får, hvad er vi bygget op ect?
- Hvad får du ud af at være med? (*Kurser, udfordringer, fællesskab*)
- Organisationens / teamets forventninger til dig fx:
  - Forventet tidsforbrug pr. uge
  - Forventet forpligtelsesperiode.
  - Hvordan stopper man på en god måde og overdrager opgaver?
  - Praktiske ting fx.: Hvor hurtigt skal man svare på email, hvilke ting forventes det, at man deltager i fx kurser?
  - Hvordan giver vi hinanden feedback; hvordan fungerer vi internt dvs. hvilken 'stemning' skal du bidrage til?
  - Andet: fx står inde for klubbens værdier, træningsmetoder.

**Klubbens forventning kan kommunikerer til de frivillige** f.eks. til et intro-møde eller medarbejdersamtale med de / den frivillige - her kan der også fås information om den frivilliges forventninger.....

Klubbens forventninger til den / de frivillige kan også kommunikerer på hjemmeside, introfolder eller være grundlag for en huskeseddel til afholdelse af intro-møde eller medarbejdersamtale.

Der ér faktisk motiverende for de frivillige, at forventningerne gensidigt er kommunikeret ud fra starten af. Sikrer også fastholdelse af de frivillige og undgåelse af bøvl og skuffelser at give hinanden klare beskeder om forventninger - vær professionelle på "den gode måde" fremfor at fortie forventninger fra klubben.

# Hvad motiverer?

Typisk fokus på ros som 'redskabet'...

- Ros er at sige noget positivt om en særlig adfærd, opgave udførelse o.lig. ('godt gjort', du er dygtig, godt projekt)

Men ros opfattes som falsk hvis ikke man føler sig anerkendt....

- Anerkendelse er, at se og bekræfte den andens eksistens / tilstedeværelse ('dejligt at se dig', knus, øjenkontakt).

## Husk: Vi motiveres forskelligt

Når folk spørger, hvad får jeg ud af det eller hvad får jeg for det? What's in it for me? Så skal man som klubledelse være klar over, at forskellige personlighedstyper (ulønnede såvel som lønnede) har forskellige motiver for at yde en indsats og forventningerne til udbyttet kan være forskelligt. :

- **Arbejdshesten:** Yde en præstation - at gøre noget særlig, nå et ambitiøst mål.
- **Idealisten:** kæmpe for en sag, ændre samfundet. Lave noget som giver mening i en større sammenhæng.
- **Forhandleren:** Status, CV, indflydelse, løn
- **Relationisten:** Fællesskabet og den dynamik der opstår i fællesskabet.
- **Udviklingsøgeren:** Udvikle mig personligt, udvikle eller bruge kompetencer og evner.

Det er også værd at overveje, at de blandt gruppen af frivillige i klubben kan være forskellige personlighedstyper, således at man skal forholde sig til forskellige motiver i gruppen - arbejdshesten er måske ikke med for klubfestens skyld, mens festen er vigtig for relationisten.....hvordan får vi så begge til truet?

## Indre og ydre motivationsfaktorer..

- **Indre motivationsfaktorer:** meningsgivende opgaver, lyst, medbestemmelse, sociale faktorer.
- **Ydre motivationsfaktorer:** belønning, bonus, gaver, gratis telefon osv.

*Overfokusering på den ydre belønning (fra både klubben og den frivilliges side) kan fjerne glæde fra selve arbejdet og underminere den indre motivation for arbejdet!*

*Eks.*

*Nu får du jo penge for det, så vi forventer et professionelt arbejde.*

*Lønnet arbejde laver jeg jo på mit fuldtidsarbejde; klubarbejdet er ikke sjovt, hvis der stilles så mange krav.*

*Jeg får alligevel altid for lidt i løn i forhold til et rigtigt job.*

## Motivation og løn

Man kan opnå kontrol over adfærd ved brug af ydre belønning så som løn.

Forsøg viser, at økonomiske incitament er påvirkende, hvor meget vi arbejder, *men ikke hvor godt vi arbejder.*

Er det 'lønnen's anerkendelse' der spiller ind? Eller er det de materielle goder, som lønnen kan købe, der har afgørende betydning?

Udover lønnen, sideløbende med lønnen, og ved frivilligt arbejde i stedet for lønnen, er det ofte de andre motiver / motivationsfaktorer / indfrie forventninger, der er afgørende for, at vi motiveres / har glæde ved at levere et stykke arbejde og fortsætter med at arbejde et sted.....

I forhold til unge, engagerede medlemmer kan et lønnet job i klubben, måske give mening i forhold til unges særlige behov og frem for et fritidsjob et andet sted.

Tjek temperaturen i foreningen?

Vil lønnen gøre en positiv forskel. Hvor går grænsen? Sæt klare grænser. Kommunikér med de frivillige. Hvad med de andre frivillige (de rigtige frivillige)?

Overvejelse - hvis klubben allerede giver løn for nogle opgaver: Hvad vil der ske, hvis I dropper lønnen til de små opgaver, og i stedet brænder samme beløb af på dyrkelse af frivillighedsidentiteten, fællesskabet og de øvrige, der driver frivilligt arbejde? Brug det samme beløb på:

- Fælles udflugt eller rejse til de frivillige
- Fester
- Kurser
- Træningsudstyr og klubtøj
- En præmie til årets frivillige
- Faglitteratur, telefonpenge, kontingent fritagelse / nedsættelse ect.

Spil på flere forhold end festen jf. de forskellige personlighedstyper - relationisten og arbejdshesten motiveres forskelligt.

## Målets kraft

At klubledelsen sætter sig mål for klubarbejdet er helt afgørende for at realisere klubbens visioner, men har også betydning for motivation af frivillige i klubben.

Lidt banalt, men meget sportsligt: **Uden mål kan vi ikke score!**

### Målsætningsteori

- Specifikke mål er mere præstationsfremmende end generelle mål.
- Vanskelige mål - hvis de accepteres - har større motivationskraft end lette mål.
- Feedback på resultater udløser større præstation end ingen feedback

*(Latham & Lee 1986)*

- De 3 S'er: Små, sikre succeser - ved start af nye frivillige, er det motiverende, hvis klubben kan sikre en motiverende succesoplevelse gennem små opgaver, hvor man er sikker på at kunne gøre noget og lykkes med det.

## Grundspørgsmål:

- Er formålet / visionen attraktiv og meningsgivende?  
*(Hvorfor skal jeg være med?)*
- Er arbejdet som skal varetages udviklende og interessant?  
*(Hvad får jeg ud af det?)*
- Kan der opbygges et fællesskab omkring de frivillige?  
*(Hvem skal jeg gøre det sammen med? Flere om ansvaret og den sociale motivationsfaktor).*

## PUF!

DBU har sat følgende formel for, hvad der helt grundlæggende motiverer folk til at yde et stykke frivilligt arbejde:

**P**assion

**U**dvikling

**F**ællesskab