


JEG HAR FÅET EN NY FAMILIE

- MOTIVER TIL FRIVILLIGHED



En tredjedel af danskerne udfører frivilligt arbejde, og tallet er støt stigende. Men hvad er det egentlig, der ligger bag frivilligheden? Hvad er det, der driver mennesker til at arbejde uden at få løn for det? I en ny undersøgelse, der bygger på et studie af en bornholmsk kulturinstitution, peges der på otte forskellige motiver. Én af de afgørende faktorer er den sociale sammenhængskraft, som kan give følelsen af at blive del af en ny familie.

Et frivilligt engagement har stor betydning for den enkelte, men det har også stor samfundsmæssig økonomisk betydning. For et yderområde som Bornholm har den frivillige arbejdskraft en kolossal betydning. Det er i kraft af den, at en lang række sportsforeninger overhovedet eksisterer, og det er gennem frivillighed, at en lang række tilbud til børn eksisterer. Det er også gennem frivillighed, at lokalsamfundene holder sammen enten omkring et fysisk samlingspunkt eller omkring de lokale kulturelle tilbud. På Bornholm er der registreret op mod 1.000 foreninger, herunder mere end 250 inden for loven om folkeoplysning. Det vil sige at Bornholm, ligesom resten af landet, har et væld af foreninger, organisationer og institutioner, som er baseret på et frivilligt engagement.

FRIVILLIGE I MUSIKHUZET BORNHOLM

Et af de tilbud der har særlig stor betydning for Bornholm er spillestedet Musikhuset Bornholm. Her er mere end 230 frivillige tilknyttet i større eller mindre omfang, og her finder mere end 100 koncerter sted om året. Musikhuset er dermed den kulturinstitution på Bornholm, der gør størst brug af frivillig arbejdskraft hele året. Vi traf en aftale med ledelsen af Musikhuset Bornholm om at få lov til at kigge indenfor. Gennem interview med frivilligkoordinator Mette Brunemark og flere frivillige, spørgeskemaer blandt frivilligruppen og publikum samt observationsstudier har vi fået et billede af de funktioner som 'jobbet' som frivillig hhv. frivilligkoordinator indeholder. Det undrede os, hvad der får så mange mennesker til at engagere sig i huset; arrangementerne ligger sent om aftenen, hvem gider rydde op bagefter til langt ud på natten, og hvad med dem, der ikke engang oplever koncerterne, men står i garderoben i kælderen? Med det fokus undersøgte vi hvilke motiver de frivillige i Musikhuset Bornholm har for at stille op aften efter aften året rundt.

Musikhuset er Bornholms regionale spillested, økonomisk funderet på midler fra Bornholms Regionskommune, Statens Kunstråd, eksterne arrangører, der betaler leje, lokalt engagerede erhvervs sponsorer samt billetindtægter. Stedet har eksisteret siden 1986 og har udviklet sig fra at være en forening drevet af lokale ildsjæle, til at være et fondsbaseret rytmisk spillested, med en arbejdende ulønnet bestyrelse. Musikhuset har til formål at udbrede den rytmiske musik på Bornholm og samtidig skabe opmærksomhed omkring øen som et kulturelt kraftcenter. Ud over de 100 koncerter om året anvendes huset også til andre arrangementer, således at der samlet er ca. 300 arrangementer om året, lige fra politiske møder, foredrag, teaterforestillinger og formidlingsarrangementer til små og store koncerter med op til 700 publikummer og gæster. Der er hvad der svarer til seks fuldtidsansatte medarbejdere i Musikhuset. Det er den daglige leder, en kontormedarbejder med ansvar for bogholderi, en administrativ medarbejder med ansvar for PR og markedsføring og en tekniker.

Desuden er der to pedeller på deltid samt 4-5 timelønnede bartendere, idet de frivillige ikke håndterer penge.

Ledelsen har valgt at håndteringen og koordineringen af de 230 frivillige skal varetages særskilt af en enkelt person, frivilligkoordinator Mette Brunemark, som siden 2006 har været frivillig i Musikhuset. Hun varetager opgaven ulønnet til trods for, at hun skønner at anvende et tidsforbrug, der svarer til en normal arbejdsuge. Da engagementet primært ligger uden for normal arbejdstid, og da Mette Brunemark er selvstændig tandlæge med egen praksis, har hun større mulighed for at tilrettelægge sit daglige arbejde, så det kan kombineres med de omfattende krav, der stilles til funktionen som frivilligkoordinator.

KARAKTERISTIK OG ORGANISERING AF MUSIKHUZETS FRIVILLIGE

Musikhusets behov for frivillige og omfanget af det engagement, som hver enkelt leverer, varierer meget. Nogle er kun engageret en til to gange årligt ved de store udendørs sommerkoncerter, der har eventkarakter, hvorimod andre er at finde flere gange hver weekend til små intime eller store indendørs koncerter. Mette Brunemark beskriver, at hun har en kerne på ca. 60 personer som minimum 3-4 gange om måneden er at finde i Musikhuset. Den yngste er 12 år og den ældste er 77, heraf udgør aldersgruppen mellem 18 og 50 år ca. 70 %. Der er en lige kønsfordeling, hvilket Mette Brunemark ser som en stor fordel.

Musikhuset mangler ikke frivillige, men efter august måned, hvor mange frivillige flytter fra Bornholm for at studere i København, annonceres der i nyhederne og på forskellige sites efter interesserede. Desuden gør Musikhuset meget ud af, at 'de gode frivillige' medbringer deres venner. Organisatorisk er den frivillige stab opdelt under 6 afviklere, der kan beskrives som teamledere, og de øvrige frivillige. Det tager ca. et år at uddanne en afvikler, således at vedkommende kan have det fulde ansvar for en koncertafvikling og håndtere den meget høje grad af selvledelse, der ligger i funktionen.

Mette Brunemark benævner sine frivillige "crew" og anvender i det hele taget en engelskpræget musik-terminologi. Hun gør samtidig meget ud af at understrege, at værdigrundlaget er "at skabe en fed koncert" og at selv om man er frivillig, betyder det ikke, at man kan gøre, som man vil. Hun udviser selv stor seriøsitet, opdrager sine afviklere på samme måde og forventer, at de videreformidler dette ned i organisationen. Hun udtrykker, at hele crewet skal være toptrimmet til at udføre opgaven - helt ned på "toiletrens niveau". Derfor afholder hun også frivilligmøder to gange i kvartalet, hvor målet er at informere på alle niveauer og skabe lydhørhed for alle. Desuden er de frivillige repræsenteret i bestyrelsen. Mette Brunemark

påpeger i øvrigt, at de frivillige, der er der mest, er dem, der har lettest adgang til beslutningstagerne og - fordi de kender huset bedst - normalt også kommer med de bedste ideer.

Mette Brunemark mener, at den største udfordring er, når der skal tages imod en ny frivillig i Musikhuzet. De frivillige kan være vidt forskellige og som redskab til at blive klogere på, hvem de er, arbejder hun med en typologi udviklet af Roskilde Festival, hvor de frivillige bliver inddelt i 4 typer: *Festaben*, der via engagementet får opfyldt sociale behov, *nørden*, der får opfyldt faglige ambitioner og stiller krav til kvalitet, *politikeren*, der søger medindflydelse med henblik på forandringer eller forbedringer og *ekshibitionisten*, der bruger eventen til at skabe sig en identitet og skille sig ud fra andre. Mette Brunemark siger, at modellen hjælper hende til at kredse sig ind på, hvordan hun skal arbejde med motivationen for den enkelte frivillige:

”Den største udfordring er at finde ud af, hvad det er for en person, der har søgt huset og der er milevid spredning i, hvem det er.”

TYPER AF FRIVILLIGE

Sammensætningen af de forskellige typer i frivilligruppen hos Musikhuzet Bornholm afspejler den forandring, der finder sted i frivillighedsbilledet i disse år. Den ’klassiske’ frivillighed er ved at bevæge sig over i en ’ny’ frivillighed. De frivillige styres i højere grad af individualisme og personlige interesser. Indsatsen er global, situationsbestemt og periodisk. Fremtidens frivillige er forbrugere. Til gengæld for deres indsats forlanger de nye frivillige nogle organisationer, der kan tilbyde identitet og mening - indtil de zapper videre til næste projekt.

Den klassiske frivillighed baserer sig på kollektiviteten, hvor engagementet er længerevarende, sammenhængende og intensivt. Omvendt er den nye frivillighed selvorienteret, hvor man i højere grad engagerer sig i egen sfære, og den baserer sig på individualitet, hvor engagementet er kortvarigt, lejlighedsvis og begrænset.

De nye tendenser inden for frivillighed illustreres i figur 1. I den forbindelse er det værd at bemærke, at denne kategorisering af klassisk og ny frivillighed er en idealtipebeskrivelse; i praksis er der mere tale om tendenser.

KLASSISK FRIVILLIGHED	NY FRIVILLIGHED
Traditionelle værdier Fællesskab	Flere frie valg Individ
Vælger ud fra tilhørsforhold og loyalitet Stabil organisation	Vælger ud fra personlig interesse Netværk Kaotisk organisationsstruktur
Lang tid (livstid) Kontinuitet Regelmæssigt Lokalt	Kort tid (tidsbegrænset) Episodisk Situationsbestemt Globalt
Dem-og-os Altruistisk	Noget-for-noget Gensidigt

Figur 1: Klassisk og ny frivillighed - inspireret af Habermann 2007

I forhold til fordelingen af de frivillige i den klassiske og den nye frivillighed placerer Musikhuzet Bornholm sig så at sige med et ben i hver lejr. På den ene side råder organisationen over en fast stab af frivillige, der engagerer sig hele året, og de har en lang række af de karakteristika, der passer på den klassiske frivillighed. På den anden side arrangerer Musikhuzet også store eventlignende koncerter, som trækker på alle frivillige i kartoteket, som kun knyttes til disse få afgrænsede engagementer, hvor motivationen er drevet af, at det er tidsbegrænset og at ”det hele koger”. Den faste stab, som er engageret hele året, engagerer sig også i de store eventlignende koncerter.

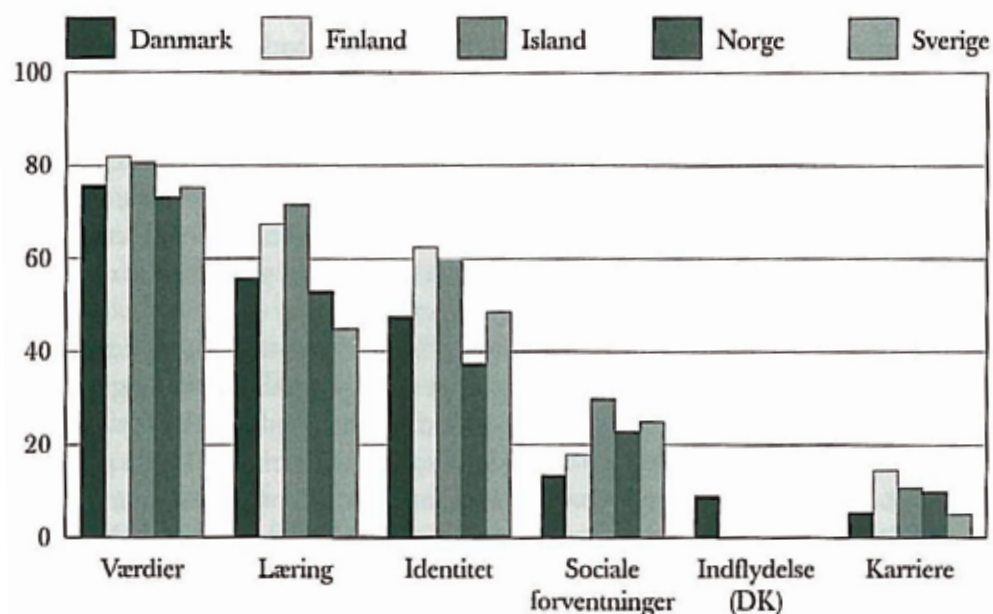
MOTIVATION

Karakteristikken af Musikhuzets gruppe af frivillige stemmer fint overens med ph.d. Ulla Habermanns forklaringer af, hvorfor man engagerer sig frivilligt og hvad motivation er. Ordet motivation er i familie med ordet emotion; at bevæge følelsesmæssigt. Der er en sammenhæng mellem følelse og motivation. Motivation for deltagelse i frivilligt arbejde bygger på to forskellige omstændigheder, der tilsammen udgør forklaringen. Det ene er *anledning*, hvilket skal forstås som en aktuel situation eller ydre bevæggrund. Det kan eksempelvis være strukturelle omstillinger, økonomisk nedskæring eller andet. Det kan også være en personlig anledning, såsom ændringer i

livssituation; flytning, skilsmisse, engagement i børnenes aktiviteter eller andet. Endelig kan der være tale om en opfordring fra selve organisationen eller det personlige netværk. Det andet er *motiv*, der skal forstås som den indre bevæggrund for deltagelsen. Det kan være en trang til at handle i forhold til det, man tror på; det, som giver mening, eller det, som er nødvendigt. Når en ydre anledning og det indre motiv er til stede samtidig er der tale om et forankret frivilligt engagement (Habermann 2007).

MOTIVMIKS

En person kan rumme både et egennyttede-motiv, men også et altruistisk motiv. Dertil kommer politiske, demokratiske og organisatoriske forhold. Motivationsbegrundelserne handler derfor ikke om et enten-eller, men et både-og. En person kan have flere forskellige motiver til samme handling, og man kan have samme motiver for forskellige handlinger. Motiverne kan være kontekstafhængige og forandre sig over tid med udgangspunkt i det indre *motiv* og den ydre *anledning*. Det betyder imidlertid ikke en 'motivkonflikt', men viser i hvor høj grad motiverne overlapper hinanden og ikke altid kan skilles ad. Der kan i stedet tales om et motivmiks (Habermann 2007). Vi ser tydeligt et billede af et motivmiks hos Musikhuzets frivillige, hvor de fleste har mere end ét motiv for deres frivillige engagement.



Figur 2: Motivhierarki - Kilde: Henriksen og Ibsen 2001

Forskning har vist, at dette motivmiks kan rangordnes i et motivhierarki. Det ses blandt andet i den nordiske komparative undersøgelse *Frivillighed i Norden*, hvor forskerne har set på, hvilken betydning seks valgte motivationsdimensioner har for engagementet i frivilligt arbejde. De seks dimensioner er: *værdier, læring, identitet, sociale forventninger, indflydelse og karriere*. Undersøgelsen bygger på spørgeskemaundersøgelser blandt 6.500 personer engageret i socialt arbejde. Med udgangspunkt i en række udsagn og påstande har forskerne herefter kunnet rangordne de seks motivationsfaktorer. I alle fem nordiske lande rangerer motivationsfaktorerne stort set ens, som vist i figur 2.

Figuren viser, at det er de værdibaserede motiver, der blandt andet dækker politiske, religiøse, lokale samfundsforhold og social ansvarlighed, der scorer højest - værdier som kan kategoriseres som altruistiske.

Værdier skal i den forbindelse ses som udtryk for menneskers tro på og behov for mødet med den anden og sagen. Mens læring kan forstås som individets ønske om selvudvikling, står identitet for mening, hverdagsliv og fællesskab; kort sagt at være aktiv og nyttig (Habermann 2007:285).

Peter Gundelach, der har undersøgt danskernes værdier gennem de sidste tredive år, mener, at værdier handler om, hvad der er godt og ondt - og måske i endnu højere grad om, hvad man bør gøre, end hvad man gør: "*Det er hensigten om at hjælpe andre, der gør en handling altruistisk - også selv om man selv får noget ud af den*". Med det udgangspunkt skal altruisme og egennytte altså ikke forstås som hinandens modsætninger, men snarere som hinandens forudsætninger. Det er derfor meningsløst at tale om et enten-eller, hvilket heller ikke synes at være væsentligt i forhold til den frivilliges måde at forstå og forme det frivillige arbejde.

Man kunne antage, at specielt de altruistiske motiver primært er knyttet til et mere permanent frivillighedsengagement, men det er ikke tilfældet. Svenske studier af frivillige i forbindelse med sportsarrangementer og events har vist, at både *meningsfuldhed, samhørighedsfølelse, familiemæssige traditioner og lokale forpligtelser* er væsentlige motiver. En mulig forklaring på sammenhængen mellem egennytte og altruisme er derfor, at mennesker lever et mere og mere individualiseret liv med mange forskellige aktiviteter, der har betydning for det selvbillede, vi fremviser.

Det er derfor ikke alene en udvikling fra altruistiske motiver hen imod en egennyttemaksimering, der ændrer frivillighedsbilledet, men også en anden måde at iscenesætte og engagere sig som frivillig. Det bekræfter Københavns Kommunes forening af frivillige, Cph Volunteers, der har 1.160 medlemmer. Her er motivet ikke, *hvor* man er frivillig, men *at* man er frivillig, og derfor kan man også den ene dag være frivillig ved et internationalt cykelløb og næste dag ved en fredsdemonstration. Alt er i spil, når bare det er kortvarigt, valgfrit, situationsbestemt og opfylder 'dagens behov'.

Hovedgruppen af medlemmerne er 25-45 år. Det er den gruppe, der må formodes at have mest travlt, og ifølge foreningens leder, Franka Abrahamsen, understreger det den teori, hun har om, at samhørighed og sammenhold er det, der skaber motivationen. Dertil føjer hun i forhold til en altruistisk tænkemåde: *"Det der holder folk sammen er, at de er stolte af at gøre det værd at bo i den by, de bor i"*.

Som tidligere nævnt viste frivillighedsundersøgelsen, at *læring* er et vigtigt motiv. Det bekræfter Cph Volunteers, der næsten ugentligt tilbyder medlemmerne undervisning i henholdsvis førstehjælp, konflikthåndtering eller interkulturel forståelse. Derudover har foreningen erfaret, at arrangørernes ledelse af de frivillige ofte er mangelfuld eller underprioriteret. Derfor tilbyder foreningen undervisning i ledelse af frivillige og har desuden ansøgt midler til udviklingen af et egentligt uddannelsesforløb målrettet ledelse af frivillige.

Foreningen er bevidst om og organiseret i forhold til, at engagementet blandt de frivillige er varierende. Nogle kommer kun én gang om året mens andre, som Franka Abrahamsen kalder den hårde kerne, er meget aktive. Lederen af Cph Volunteers understreger, at en af grundene til at foreningen har så mange frivillige netop er, at man kan vælge til og fra:

"Man kan være sammen med vennerne én dag, være på modeshow én dag og være på uddannelse én dag og måske til en ny tennisturnering om et halvt år. Man kan være frivillig på mange forskellige planer, uden at skulle være forpligtiget til at møde op hver mandag".

Franka Abrahamsen sammenfatter fællesskabsfølelsen og altruismen og eliminerer samtidig frygten for, at de nye frivillige alene drives af egennyttmaksimerende motiver, ved at konkludere: *"Dem der har meget overskud, giver meget overskud"*.

DE FRIVILLIGES MOTIVATIONER I MUSIKHUZET BORNHOLM

Vores undersøgelse af motiver blandt frivillige i Musikhuset Bornholm peger også på, at de frivillige har én eller flere bevæggrunde for at engagere sig og fastholde engagementet: sociale behov, personlige behov, personlig udvikling, oplevelser, ordnede forhold, familie, mening og lokal og regional

positionering. Det er motiver, som vi mener i vid udstrækning gælder for andre kulturinstitutioner, der anvender frivillig arbejdskraft. Der er for de flestes vedkommende tale om et motivmiks, idet de frivillige har mere end ét motiv. I det følgende vil vi uddybe de enkelte motiver.

SOCIALE BEHOV

Der tegner sig et tydeligt billede af, at det sociale samvær er det motiv, der er det mest fremherskende blandt de frivillige. De fortæller, at det handler om at skabe noget i fællesskab og at have en fælles identitet. Mere end to tredjedele peger på at socialt samvær - i betydningen at hygge sig og have det sjovt sammen med andre mennesker - er af stor betydning. Og næsten lige så mange understreger det sociale yderligere ved at sige, at det er nyt netværk og nye venner, der er motivationsfaktorerne. Flere uddyber det ved at sige, at det handler om at møde nye spændende mennesker, som man ellers ikke ville have mødt og med en anden baggrund, end man selv har.

Det sociale behov er ifølge teoretikeren Maslow et medfødt behov, der er en forudsætning for menneskets vækst. Maslows behovsmodel er en af de mest kendte behovsmodeller, når man taler menneskelige motiver. Hele udgangspunktet for modellen - der senere er blevet kendt som Maslows behovspyramide - er at mennesket er et individ med mulighed for konstant vækst. Individets vækst forudsætter imidlertid, at de medfødte behov, der er organiseret i et hierarki efter indbyrdes styrkeforhold, opfyldes. Hierarkiet består grundlæggende af en række basale fysiologiske behov, som først skal tilfredsstilles, før de mere psykologiske behov kan blive opfyldt. Så snart de nederste behov er tilfredsstillet, vil de ikke længere være altdominerende for mennesket, og individet kan bevæge sig op til næste niveau. Udækkede behov fungerer ikke som en motivation, men beskrives af Maslow som et mangelbehov og er alene en hindring for at komme videre i hierarkiet. Det næste niveau rummer behovet for kærlighed og samhørighed, også kaldet de sociale behov, som dækker ønsket om at give og modtage følelser, hengivenhed og accept. Hvis dette behov ikke bliver tilfredsstillet, vil det give følelsen af ensomhed og afsavn.

En stor del af Musikhusets frivillige har oplevet en ændring i deres liv, f.eks. skilsmisse eller tilflytning, der gør, at de har behov for at møde andre mennesker, hvilket en af de frivillige udtrykker således: *"Jeg blev frivillig, fordi børnene var blevet store, og jeg var blevet skilt, så der skulle ske noget. En veninde sagde, at her skete en masse, og det gjorde der også, jeg fik nye venner"*.

Det ligger fint i tråd med de teorier, der omhandler ydre og indre motiver. Her er et eksempel på en *anledning*, som har gjort, at vedkommende har søgt at finde en mulighed for at få sit *motiv* opfyldt: at møde nye venner.

PERSONLIGE BEHOV

På det personlige plan beskriver flere, at de får energi og overskud af deres arbejde. Nogle nævner, at de lærer at blive mere udadvendte og selvsikre og det har bevirket, at de har fået flere venner. Maslow beskriver ligefrem, at mangel på opfyldelse af disse behov, kan føre til isolation, afsavn og sygdom. Det understreger et udsagn hentet fra en af de anonyme besvarelser fra vores undersøgelse:

"Jeg tror faktisk, at man kunne spare mange besøg hos lægen, hvis mange flere fik noget at gå op i i stedet for deres sofa og TV. Mennesker er ikke skabt til at være isoleret derhjemme og det er der rigtig mange, som er".

Det fremgår tydeligt af vores undersøgelse, at personlige behov er et af de største motiver blandt de frivillige. Afviklerne vægter således også de frivilliges personlige behov højt. De prioriterer for eksempel at tage sig tid til at tage sig af de nye og dem, som har det svært personligt, for at udvise respekt og anerkendelse. Et eksempel på anerkendelse er, når afvikleren dagen efter en koncert sender en SMS ud til de frivillige med beskeden: *"Det var ikke gået uden dig."*

At udvise anerkendelse er ifølge direktør, udviklingskonsulent og forfatter Thorkild Olsen menneskets evne til at se den anden som en væsentlig anden, hvilket fordrer både empati og evne til at tillade forskellighed. Det er samtidig en tilgang, der går begge veje; på den ene side forudsætter det, at man anerkender andre og ikke forsøger at socialisere til en ensretning. På den anden side har andres anerkendelse også betydning for følelsen af, at man selv bliver set og dermed tildelt en plads i verden. Imidlertid er det ikke lige meget, hvem der anerkender, hvornår og i hvilke sammenhænge. Det betyder, at anerkendelse ikke har en fast form og dermed heller ikke en fast metodik, men eksisterer i et medmenneskeligt samspil, der bygger på emotion, relation, situation og kommunikation.

I Musikhuzet arbejdes der bevidst med de frivilliges motivation ud fra en filosofi om at nye udfordringer, som man ikke troede, man turde eller kunne løfte, men som bliver gennemført, er det, der skaber succeser. Derfor er Mette Brunemark også fuldt opmærksom på at frivillige, der keder sig, søger andre steder hen:

"Jeg gør jo meget ud af at få åbnet øjnene på dem. Jeg har ikke roseklubber, men jeg kan se, at det der motiverer mest muligt, er at smide dem ud i arbejdsopgaver, som de ikke troede, de kunne løfte og hvor de som udgangspunkt ikke tør".

PERSONLIG UDVIKLING

Nye udfordringer og forandring i det hele taget bliver nævnt som vigtige motiver sammen med muligheden for kreativ udfoldelse, at få skøre ideer og

at kunne udvikle Musikhuzet. De frivillige beretter, at opgaverne kan være meget forskellige: *"Trods særlige fremgangsmåder og procedurer er ikke to gange ens. Der opstår nye spørgsmål, nye situationer, nye oplevelser og nye løsninger til mindre opgaver, som gør sin gavn i helheden"*.

Vores undersøgelse viser, at der for en dels vedkommende er særlige emotioner forbundet med at se noget lykkedes. Respondenterne anvender ord som "høje af" og "kick" i forbindelse med at det kører. Selvrealisering handler om personlig fundamental udvikling, skabertrang, flow og oplevelsen af noget helt særligt og unikt. Det understøttes af teoretikere som Durkheim, der taler om den kollektive brusen og det sus det giver i kroppen, når man lykkes i fællesskab. Maslow siger, at trangen til at udvikle sit talent er umættelig, da det fører til en følelse af mening med det man gør.

De frivillige stiller stadig større krav til arbejdsopgaver og udfordringer. Det er en tendens, som Mette Brunemark ser som en af de udfordringer, hun skal være meget opmærksom på: *"Det er velfungerende folk, vi har i huset. De har arbejde og uddannelse. De har et meget klart billede af, hvad de bruger deres fritid til. Det giver også nogle udfordringer, at folk kommer med nogle krav"*.

I takt med at den frivillige flok er blevet mere kompetent og effektiv tilbyder Mette Brunemark inddragelse, indflydelse og læring: *"Når folk er der meget og når de sætter sig ind i det, så bliver de også inddraget"*. Hun arrangerer jævnligt dørmandskurser, førstehjælpskurser, hjertestarterkurser, teknikkurser og workshops.

OPLEVELSER

Mere end halvdelen af de frivillige peger på oplevelser som et væsentligt motiv. Oplevelser skal her forstås meget bredt, idet respondenterne beskriver oplevelser som det at komme tæt på kunstnerne, at opleve musik i forskellige genrer, at opleve glade mennesker - både frivillige og gæster - samt at arbejde for et fælles mål sammen med andre og se det lykkes. Mette Brunemark peger på, at den største succesoplevelse er, når de frivillige er med til at idéudvikle og designe oplevelsesrummet, men det er samtidig også der, bølgerne kan gå højt, fordi det er en spraglet gruppe. De frivillige udtrykker, at muligheden for at få indflydelse på oplevelsesdesignet, selve oplevelsen og de efterfølgende refleksioner over oplevelsen i form af de minder, der refereres til blandt de frivillige, har stor betydning: *"Vi har tilgang til en masse kunstnere, foredragsholdere, musik - kendt som mindre kendt. At opleve forskellige typer af musik og være med til at udtænke, hvad der kan bygges på for at publikum får en god oplevelse"*. Også i forhold til de praktiske forberedelser, der er knyttet til de optrædende, fortæller en afvikler, at der er tale om en oplevelse: *"Jeg kan godt lide at indrette og iscenesætte, så det nærmest ligner et maleri"*.

ORDNEDE FORHOLD

Undersøgelsen viser, at det betyder noget, at der er ordnede forhold. Det gør, at de frivillige udstråler sikkerhed i forhold til deres arbejdsfunktioner. Ordne forhold skal her forstås i den betydning, at der er overblik og orden. En af afviklerne fortæller, at hun kan lide det spil der er, når de frivillige er sammen om at få ”styr på det”, lige inden det hele går løs. Selv om det kan virke kaotisk, så kommer det hele alligevel på plads inden start. Hun understøtter, at det i det hele taget er en forudsætning for hendes engagement, at der er velordnede ledelsesmæssige forhold også i økonomisk henseende.

Man kan måske undre sig over, at vi taler om økonomisk sikkerhed og orden i forhold til frivilligt og dermed ulønnet arbejdskraft. Det har alligevel sin berettigelse, idet det kan være en sikkerhed i forhold til den tid og de ressourcer, man som frivillig vælger at prioritere til Musikhuzet at vide, at huset også er økonomisk veldrevet og ikke trues af usikkerhed og lukning - en skæbne som en række kulturinstitutioner landet over desværre dagligt er presset af.

Samme afvikler fortæller videre, at en anden forudsætning for at fastholde hendes engagement er, at der bliver taget hånd om de nye frivillige og dem som kommer sjældent i huset. Det er da også et af de indsatsområder, Mette Brunemark har tænkt ind i sin organisering af de frivillige. Nye frivillige bliver tilknyttet en afvikler i en følordning, således at vedkommende ikke føler sig alene eller rådvild i forbindelse med koncertafviklingen, der i øvrigt beskrives som hektisk, fokuseret og med en til tider hård tone. Derfor indledes alle arrangementer også med, at afvikleren samler gruppen til en briefing inden koncerten, hvor alle arbejdsopgaver, lokaleindretning og eventuel etablering af et afterparty gennemgås. Ligeså afsluttes arrangementet uanset sluttidspunkt med en debriefing, hvor alle kommer til orde, misforståelser udredes og hvor der må drikkes alkohol, hvilket ellers ikke er tilladt blandt de frivillige.

MENING

Blandt de frivillige finder vi udsagn, der peger i retning af noget meningskabende; at man vil være med til at gøre en forskel og bidrage til et overordnet fælles mål. Det understøttes af publikum, hvor også flere peger på, at det kan være de frivilliges begrundelse for at engagere sig i Musikhuzet. Hos en af afviklerne giver det mening at kunne kombinere erfaringer fra hendes lønede job med et frivilligt engagement i Musikhuzet: *”Jeg er afvikler specielt på de store koncerter og medlem af bestyrelsen. Det passer godt med det arbejde, jeg har i hverdagen, hvor jeg er kontorchef. Der er samspil med den personaleledelse, jeg anvender her og på jobbet i forhold til at guide folk i en bestemt retning.”*

Mette Brunemark synes, at hun kan se, at gruppen af frivillige gennem årene har udviklet sig til i retning af, at man er blevet mere bevidst om, hvad det er, man bruger livet til. Personligt mener Mette Brunemark, at tendensen fremover vil være *”at vi strikker et liv sammen, der ved siden af arbejdslivet, giver et liv, der flytter sten i vandet”*.

Et sted hvor Musikhuzet er med til at skabe mening er, at der blandt de frivillige, der finder vej til Musikhuzet, findes en lille gruppe unge, som af en eller anden grund ikke har fundet ud af, hvad de vil med fremtiden. Der findes flere eksempler på, at de via deres arbejde i Musikhuzet har fundet ro og inspiration til at komme videre. Det beskriver en af afviklerne således: *”En lille procentdel blandt de frivillige er unge, som måske har flakket lidt rundt, som måske ikke har gået i gang med en ungdomsuddannelse, måske har de været igennem et eller andet barskt i livet (...) så laver de et eller andet forløb med dem selv, fordi de kommer ind et sted, hvor der er regler og ting, de skal leve op til”*.

LOKAL OG REGIONAL POSITIONERING

Som et led i at opretholde motivationen tager Mette Brunemark udgangspunkt i et større kulturelt projekt, Kulturaksen, der endnu er på forberedelsesstadiet. I projektet tænkes Musikhuzet ind som en vigtig brik sammen med de øvrige kulturelle institutioner i byen.

I teorien går kulturaksen fra Centralbiblioteket i en lige linje forbi Bornholms Museum, et nedlagt elværk med potentiale som kulturhus; passerer Musikhuzet, fortsætter forbi museerne Hjorths Fabrik og Eriksens Gård, inden aksens ender i den lokale lystbådehavn. Mette beskriver, hvordan hun rent fysisk går turen med nye frivillige, så de bliver bevidste om at indgå i noget større. Derfor mener hun også, at hun kan stille helt andre krav, end der normalt stilles til frivillige: *”Jeg bruger det meget som referencepunkt. Hvis der er uro i krogene, tager jeg fat i dem og prøver at vise, hvad de er del af. Så går turen fra biblioteket til Nørrekås. Det er en rigtig god samtaleur”*. For os at se er dette både vigtigt i forhold til den frivilliges motivation på længere sigt og i forhold til en samfundsmæssig stillingtagen og læring.

AT VÆLGE EN NY FAMILIE

Af vores undersøgelse fremgår det også, at det familiemæssige har en væsentlig betydning. Det gælder naturligvis familiebegrebet i bogstavelig forstand, hvor generationer arbejder sammen: *”Det er godt at gøre sammen med sin teenager”*, fortæller en frivillig. En anden fortæller, at hun gennem hele sit arbejdsliv har kunnet lide at være med til at skabe noget især sammen med sine børn, og derfor er hun glad for at have fået muligheden

for at kunne gøre det samme i Musikhuset, hvor hendes børn også er med i den frivillige stab. Hun er afvikler og har særskilt opgaven med at sikre, at de optrædende får så god en modtagelse og så højt et serviceniveau som muligt. I den forbindelse drager hun en sammenligning til det hjemlige, når hun i sit frivillige engagement påtager sig rollen som værtinde over for de bands, der er på besøg. Hun sammenligner processen med at forberede en koncert med det at skulle have gæster derhjemme, hvor hun køber ind, siger velkommen og gør det hyggeligt:

”Man er jo vært. Det er jo ligesom at have gæster derhjemme. Jeg inviterer dem hjem i Musikhuset”

Imidlertid peger undersøgelsen også på nye vinkler på familiebegrebet. En af de interviewede betegner den frivillige stab som en ny bonusfamilie, hun har daglig kontakt med ved siden af det egentlige frivillige arbejde i Musikhuset. Hun beskriver, at gruppen af frivillige føles som én stor familie, hvor man omsorgfuldt har respekt for hinanden, og hvor sproget er helt specielt. Hendes børn er også blevet frivillige i huset, og det fælles samarbejde betyder meget for hende: *”Nu er mine børn også med hernede, og jeg er flinkere som afvikler end som mor”*.

Musikhuset har givet hende mulighed for at møde mennesker, hun ellers ikke ville have mødt: *”Man har nogle gange nogen, hvor man på forhånd ville have afskrevet personen, men når man lærer hinanden at kende, så er det anderledes”*. Betydningen af nye bekendtskaber beskrives blandt andet på følgende måde: *”Vi er faktisk 5 - 4 kvinder og 1 mand - som holder sammen i hverdagen og som har daglig kontakt. Det var folk, som jeg ellers ikke ville have mødt.”*

Undersøgelsen viser, at Musikhuset er fundamentet for en social sammenhængskraft, som understøtter de værdier der traditionelt forbindes med familien: *”... der er så mange der ringer og det er bare at lægge øre til, så kan de godt selv finde løsningen. Den ene mands datter sender 20 sms'er og har måske brug for en mor...”*.

Udsagnene om familiemæssige sammenligninger og om betydningen af et stærkt generationsfællesskab er nyt. Vi er ikke i den klassiske motivationsteori stødt på udsagn, som understøtter det. Imidlertid er Musikhuset ikke enestående, idet man også på Roskilde Festival gør op med de tanker og begreber der knytter sig til arbejdslivet, og det der knytter sig til 'livet udenfor'. Festivalleder, Henrik Bondo Nielsen, fortæller, at man som leder af en organisation eller forening, der fortrinsvis benytter frivillig arbejdskraft,

skal give medarbejderne god plads til at drømme og fornemme, at de ikke er på arbejde. Han anvender derfor et familiesprog frem for et arbejdsprog ud fra den grundtanke, at man som frivillig ”giver noget af sig selv” og at det bærer lønnen i sig selv. Franka Abrahamsen fra Cph Volunteers fremhæver ligeledes, at familiefølelsen og samhørigheden er fremherskende motiver blandt hovedparten af foreningens medlemmer. I løbet af den tid foreningen har eksisteret siden august 2009, kan hun tydeligt se, at de frivillige finder sammen og føler og opfører sig som en familie: *”Flere af de frivillige har ønske om at være på vagt sammen med nogle bestemte i gruppen. Det er med til yderligere at styrke sammenhørighedsgraden og stoltheden af at løfte noget sammen”*.

Det er væsentligt, at de motiver for frivillighed som undersøgelsen har fundet, på én gang gør op med den klassiske forståelse af familiestrukturer og den klassiske forståelse af motiver for frivillighed. I stedet nyfortolkes begreberne og kombineres til en ny struktur, der imødekommer vor tids behov for frit at kunne vælge hvem vi er i familie med, og hvem der skal udfylde de roller, der tillægges familiebegrebet. Dette ses normalt blandt sammenbragte familier og blandt stærke venskaber, og derfor er det tankevækkende, at det genfindes blandt en gruppe af frivillige, vel at mærke når de rette rammer og forudsætninger er til stede.

Vi anbefaler derfor, at organisationer, der benytter sig af frivillige, sætter fokus på muligheden for samarbejde på tværs af generationer, både inden for den biologiske familie og i forhold til muligheden for at udvide familiebegrebet. Oplevelsen af at få eller måske snarere vælge sig en ny familie både inspirerer til at blive frivillig og til efterfølgende at fastholde et stærkt og loyalt engagement.



Lene Koefoed arbejder til daglig som kulturhuskoordinator i Bornholms Regionskommune. Hun har mere end 20 års erfaring som koordinator, projektleder og konsulent indenfor kulturområdet heriblandt Bornshorts Filmfestival, Balticum Film- og TV Festival, Copenhagen Film & TV festival, Bornholms Kulturuge og Skattejagt Bornholm. Medlem af Teaterrådet under Bornholms Regionskommune samt bestyrelsesmedlem hos foreningen Event Bornholm. Bachelor i Film- og Medievidenskab og Master i Oplevelsesledelse på Roskilde Universitet.



Lene Rømer har siden 2007 arbejdet som konsulent på Center for Regional- og Turisdeforskning på Bornholm. Hun arbejder med udvikling af forskningsbaseret undervisning og er blandt andet projektansvarlig for MOLLY. Lene har 10 års ledelseserfaring med at skabe og udvikle uddannelsesinstitutioner hvor kreativitet, innovation og internationale netværk er en naturlighed. Formgiver og Master i Oplevelsesledelse fra Roskilde Universitet.

LITTERATUR

Andersson, Tommy D., Mia Larson, Lena Mossberg: *Evenemang - från organisering till utvärdering*, Författarna och Studentlitteratur, 2009

Boje, Thomas P., Bjarne Ibsen: *Frivillighed og nonprofit i Danmark - omfang, organisation, økonomi og beskæftigelse*, Socialforskningsinstituttet, København 2006

Frostholt, Henrik: *Ansigt til ansigt - hvervning af frivillige i praksis*, Center for frivilligt socialt arbejde, 2001

Gundelach, Peter i: Habermann, Ulla: *En postmoderne helgen?*, Museum Tusulanums Forlag, 2007

Habermann, Ulla: *En postmoderne helgen?* Museum Tusulanums Forlag, 2007

Hagedorn-Rasmussen, Peter og Jon Sundbo: "Ledelse af mennesker i oplevelsesvirksomheder: Strategisk eksponering og netværksorganisation som princip". Paper til nordisk forskerseminar om produktion, forbrug og kultur i oplevelsesøkonomien, 2006

Hein, Helle Hedegaard: *Motivation - motivationsteori og praktisk anvendelse*, Hans Reitzels Forlag, 2009

Henriksen, Lars Skov og Bjarne Ibsen: *Frivillighedens udfordringer*, Odense Universitetsforlag, 2001

Lorentzen og Rogstad i Haberman, Ulla: *En postmoderne helgen?* Museum Tusulanums Forlag, 2007

Madsen, K.B.: *Abraham Maslow*, Forum/Dreyer, 1981

March, James G.: *Fornuft og Forandring*, Forlaget Samfundslitteratur, 2008

Maslow, Abraham H.: *Maslow management*, Forlaget John Wiley & Sons, 1998

Nielsen, Henrik Bondo, Peter Horn, Jens Friis Jensen: *Oplevelsesledelse i praksis*, MOL forlaget, 2008

Nielsen, Jens: *Events i den danske oplevelsesøkonomi-den kollektive brusen*, Forlaget Samfundslitteratur, 2008

Olsen, Thorkild: *Anerkendelse - Kom ind i kampen*, Gyldendal Business, 2010