

Ledelse og motivation af frivillige i redningsberedskabet: Erfaringer, ideer og inspiration

Beredskabsforbundet arrangerede 14. november 2019 et symposium på Christiansborg om ledelse og motivation af frivillige i redningsberedskabet. Cirka 45 personer fra beredskaber, organisationer og institutioner med tilknytning til beredskabs-verdenen deltog.

Herunder følger diverse pointer til videre inspiration og opfølgning.

Oplistet som de fremkom i forbindelse med de tre oplæg, både fra oplægsholdere og fra tilhørerne.

Sean Bisgaard,

chef for drift, logistik og det operative område ved Frederiksborg Brand & Redning:

"Frivillig i den nye beredskabsstruktur"

- Vigtigt at afklare beredskabets behov: Hvilke opgaver skal understøttes? Det, de frivillige beskæftiger sig med, skal være en efterspurgt vare. Det er ikke motiverende for de frivillige, at de står klar til at udføre en opgave, men næsten aldrig kommer i funktion.
- Analysér og overvej, hvad der er behov for i fremtiden. Det gode eksempel er droneberedskab, som der for få år siden kun var få af, men som i dag er stærkt efterspurgt.
- Fastansatte skal ikke lede frivillige. Men samtidig har beredskabet behov for at gå i takt med de frivillige og dermed også behov for ledere af de frivillige. I Frederiksborg B&R er løsningen at "ansætte" fire frivillige centerledere på de fire frivilligcentre, som er knyttet tæt til beredskabets ledelse og til stationslederne. Det skal give accept af hvilke opgaver, de frivillige udfører – og forståelse af, at de frivillige er en del af løsningen ude på skadestedet.
- Der er udarbejdet en job- og kompetenceprofil for centerlederne, så de kender deres opgave og rammerne for jobbet.
- Vigtigt med dialog på tværs. Del viden! Det, som virker godt ét sted, skal være tilgængelig viden andre steder.



- Vær forberedt på, at det kan være svært at ændre på vaner. Der er mange følelser involveret. Hvis man som frivillig har været involveret i en opgave i mange år, er det ikke altid let at sige farvel til det og tage noget andet på sig.
- Frederiksborg B&R's initiativer understøtter ønsket om, at de lokale frivillige ser sig som en del af det samlede beredskab – og ikke primært en lokal foranstaltning.
- Frederiksborg B&R's initiativer understøtter ønsket om at øge motivationen, ved at flere oplever "suset" ved at komme i operativt spil. "Suset", det at blive brugt til noget, det at gøre en forskel, er en væsentlig motivationsfaktor for, at man som ung vil være frivillig. Det skal tænkes ind i beredskabets opgaveløsning og helhedsbetragtning – ellers mister man de frivillige igen.
- Frederiksborg B&R's initiativer skal øge dialog og samarbejde mellem centre, brandstationer og ledelse. Ellers kan der blive lidt "kant" på et skadested mellem ansatte og frivillige, i stedet for samarbejde. Hvem har lyst til at komme ud til et skadested, hvor der bliver mere kant end fokus den opgave, der skal løses. Hårde ord er ikke motiverende.
- Ændringer kommer ikke over en eftermiddag – de kommer, fordi vi vil det!
- Se "over hækken". Få inspiration fra det, som fungerer i andre typer af organisationer som f.eks. Muskelsvindfonden. Hvorfor lykkes det for dem?
- Mentorordninger medvirker til at fastholde de frivillige.
- Fokus på samarbejde skal ikke kun være i ledelsen, men også hos brandstationsledere, indsatsledere og holdledere. Ofte er det jo dem, der trykker på knappen og rekvirerer det supplerende frivillige beredskab.
- Sæt nogle mål, så I f.eks. kan se, hvor meget der er ændret om et år. Om et år skal det gerne være sådan, at en brandstationsleder siger "vi bruger de frivillige rigtig meget, og det giver god mening."



- Sean ser gerne, at Beredskabsforbundet spiller en mere aktiv rolle i at nå målene. "Hvis ikke vi, som sidder her i rummet i dag, går i takt, så kommer vi ikke til at lykkes på det her område."
- Hvordan involverer vi indsatslederne i at motivere frivillige i det daglige? En del af løsningen er, at man som leder og chef "stiller sig op på ølkassen" og fortæller alle, at det er et vilkår at tænke de frivillige ind. At vi siger: Det her vil vi!!!
- Det sociale er vigtigt. At folk godt kan lide hinanden og gerne vil være sammen, er stærkt medvirkende til at holde fast i frivillige.
- Realistiske og krævende øvelser er vigtige. De kan også være med til at give det "sus", som er motiverende for frivillige.
- Fokusér ikke for meget på at "ensrette" kulturer. Måske er der lige præcis plads til forskellige kulturer inden for et beredskab, selv om man på nogle områder får alle til at tænke i samme retning.
- Det er vigtigt, at man også tør stille krav til frivillige. Så viser man, at man tager dem seriøst.
- Vigtigt at man som frivillig må bruge samme udstyr som de ansatte. Væk med det gamle udstyr, hvor der står FRIVILLIGE på. Det signalerer ikke fællesskab og gensidig respekt og afhængighed.
- Forslag: Sæt frivillige til at dække ind på vagten, hvis deltids- og fastansatte har arrangementer, som alle gerne vil med til. Det vil give respekt begge veje.
- Frivillige kan opleves som en blanding af engagerede mennesker, som vil noget - og nogen som kommer for at drikke kaffe og spise kage. Som moderne virksomhedsleder er det svært at understøtte kaffe-kage-kultur. Hvad gør vi ved den slags frivillige for at få dem i spil til konkrete opgaver?



- Ledelsen skal tage fat med grovfilen, når man oplever ”kant” og konflikter ude på skadestederne til skade for fællesskabet mellem ansatte og frivillige. Hvis ikke det bliver tydeligt, at man som beredskab ikke tolererer den forskelsbehandling, bliver det ved skåltalerne. Så bliver det ikke integreret i dagligdagen.
- Indsatsledere m.fl. skal ikke bare have en ordre om, at beredskabet vil samarbejdet med de frivillige, så de retter ind efter det. De skal også kunne se det fornuftige i at bruge frivillige. At der er rationelle grunde til at gøre det.

Laurits Rauer Nielsen,
lektor på Professionshøjskolen København, katastrofe- og risikomanager-uddannelsen:
”Professionalisme og frivillighed”

- Redningsberedskabet i år 2019 er ikke så mangfoldigt og repræsentativt, som man kunne ønske.
- Der er mange ”personalegrupper” i beredskabet - fastansatte, deltidsansatte, frivillige, værnepligtige – men det er tankevækkende, at der er mere mangfoldighed (mht. køn og etnicitet) blandt brandkadetter (altså dem som er PÅ VEJ ind i beredskaberne) end i beredskaberne.
- Har beredskabet et rekrutteringsproblem? Er det åbent for alle? Hvilke barrierer er der for at blive en del af redningsberedskabet? De begynder allerede ved Grundloven: Det er kun mændene, vi indkalder som værnepligtige. Der er nogle strukturelle ting, der giver en skævhed.
- Hvad er professionalisme? Man skal ikke bare skelne mellem ikke-professionel og professionel, om man får penge eller ej. Det er for hurtig en definition.
- Det at have en profession handler blandt andet om specialiseret viden - kompetencegivende uddannelse - en slags monopol på det man gør – at man anerkendes for sin faglighed – at man har autoritet og råderum og kan tage en selvstændig vurdering - faglig stolthed – status – at man er socialiseret til en særlig måde at virke på. I den definition står der ikke noget om løn og ansættelsesforhold. Så der er IKKE nogen modsætning mellem frivillighed og professionalisme – den beredskabsfaglige uddannelse



er den samme.

- Grænsepraksis på et skadested skaber klarhed over opgaveløsningen i en usikker situation, men det er også en barriere, der skal overvindes for at blive en del af professionen. Og hvis en (frivillig) ikke er ønsket på et skadested af en anden (ansat), så er det en stor barriere.
- Undersøgelse af erfaringer fra store svenske skovbrande: Hvordan inkluderes de forskellige frivillige og spontanfrivillige med de ressourcer, de har? Det er ikke nok at give dem en uniform og sige "I er en del af os." Rigtig inklusion sker gennem løsning af opgaven.
- En case fra en organisation, hvor man var lidt træt af de frivillige, som man brugte som sikkerhedsfolk ved en musikfestival. Man mente, at de ikke rigtig bidrog konstruktivt, og at de ikke udviste noget initiativ. Det viste sig, at det eneste, som man "gav tilbage" til de frivillige var en større og større gavepose med merchandise og lignende. Og man får, hvad man giver. Man opfyldte kun nederste led i Maslows behovspyramide (de fysiske behov), men tænkte ikke i de øverste led, påskønnelse og selvrealisering. Og man får, hvad man giver. Det, man giver, det man forventer, det er også afgørende for, hvem der dukker op! Hvis man tilbyder frivillige at komme og blive sat på en opgave hos en, der er træt af dem, så giver de ikke meget mere tilbage. Hvis man i stedet kan give dem f.eks. kompetencer og karriereudvikling, så bliver folk længere.
- Husk, at der er forskellige måder at være tilknyttet på – på forskellige tidspunkter i karrieren. Mange fra beredskabet har også været frivillige. Beredskabsforbundets landschef Niels Bonde har eksempelvis skabt sig en lang karriere i beredskabet – men han er jo ikke mindre "professionel" nu, bare fordi han nu er ulønnet.
- Det er vigtigt, hvordan vi taler om tingene. Fuld integration af frivillige kræver, at der er "et redningsberedskab." Det kræver, at alle – altså også frivillige og også de nye - er "en af os", både til hverdag og fest. Hvis frivillighed skal lykkes, skal de frivillige være fuldt integreret.



- Udefra betragtet betyder det ikke noget, om det er ansatte eller frivillige, der udfører opgaven i beredskabet. Men det betyder åbenbart noget indefra, og det er tankevækkende.
- I Beredskabsstyrelsen er det på nogle områder frivillige, som har den højeste faglige standard, fordi de – via deres civile arbejde – har nogle faglige og tekniske færdigheder og kompetencer, som langt overgår de fastansattes.
- Vi kan ikke komme hierarki til livs, det vil altid være der. Men man kan arbejde med respekt mellem lagene i hierarkiet.

Ole Rasmussen,

leder af Center for Frivillighed og Ledelse, Muskelsvindfonden (MSF), hvor man har 3000 frivillige, som især bruges ved Grøn Koncert:

”Motivation og fastholdelse af frivillige”

- En anden frivillighed end i beredskabet. De ”almindelige” frivillige stiller deres tid og kræfter til rådighed i 14 dage, mens der er grønne koncerter. Men de frivillige ledere opfattes som en del af MSF’s ledelse.
- MSF spurgte: Hvordan får vi de frivillige til at komme igen næste år?
 1. Der skal være styr på logistikken.
 2. Det skal være sjovt.Og den, der har mest indflydelse på, om det er sjovt, er den frivilliges leder. Derfor ændrede MSF fokus: Nu bruger de INGEN ressourcer på rekruttering, men kun på fastholdelse. ”For hver gang, vi bruger penge på rekruttering af nye, går de fra dem, som er der i forvejen.”
- Via evaluering og analyse nåede MSF frem til en indsigt, der ændrede synet på de frivillige: Fra ”hænder og fødder” til ”hele mennesker”.
- Tidligere var MSF’s ledere dygtige til det, de gjorde. Men måske var de ikke gode til at lede andre. Derfor lavede MSF sin egen lederuddannelse, hvor man kan forme lederne til egen organisation.



- Den største anerkendelse, vi kan give frivillige: Tag dem seriøst!
- Et "farligt", men også vigtigt spørgsmål: Har vi de rigtige frivillige? Eller har vi bare nogen frivillige, der gerne vil have os? En god frivillig skal bidrage positivt – altså bidrage med mere, end han/hun tager.
- Der er forskel på at lede frivillige og lønnede medarbejdere. Men motivationen er den samme. Frivilligheden i MSF bygger på:
 1. Anerkendelse
 2. At frivillige bliver set, hørt og forstået
 3. Gennemsigtighed (pas på med beslutninger, som frivillige ikke forstår)
 4. Udvikling (verden ændrer sig. Hvordan ser vores frivillige ud om 10 år?)
 5. Plads til forskelle – 100 procent er 100 procent. (der skal være plads til alle frivillige, som bidrager positivt. Også dem, for hvem 100 procent ikke er så meget som hos andre)
- Hvad motiverer frivillige? Tal fra henholdsvis Center for Frivilligt Socialt Arbejde og MSF ligner hinanden: Langt de fleste er frivillige for at hjælpe andre og gøre en forskel, for at støtte et godt formål, på grund af de sociale oplevelser osv. – langt færre er frivillige for at få noget på CV'et, for at få gratis øl og mad eller lignende.
- Strategien virker hos MSF, som oplever større fastholdelse af frivillige de seneste år. Eksempelvis er der mange 10 års-jubilarer nu, i modsætning til tidligere.

