

## Udfordringer omkring frivillige i aftenskolen

*” .... jeg savner, at der er mere historiefortælling omkring folkeoplysning, fordi det er jo genialt altså!”*

Projektet er støttet af Kulturministeriets puljemidler til udvikling og omstilling af den lokale folkeoplysning, administreret af Dansk Folkeoplysnings Samråd.



Projektrapport udarbejdet af NETOP – netværk for oplysning og LOF



## **Baggrund**

LOF og NETOP-netværk for oplysning har i samarbejde gennemført projektet – kompetencer hos de frivillige i aftenskolen – rekruttering af frivillige. Resultaterne af projektet ses i denne projektrapport med titlen ” Udfordringer omkring frivillige i aftenskolen”.

Arbejdsgruppen har bestået af Lene Buerup Andersen og Karsten Toksvig fra LOF, Marlene Berth Nielsen fra NETOP samt Laura Amalie Nielsen som studentermedhjælp med ansvar for fokusgruppeinterviewene.

Projektet har haft en baggrundsgruppe bestående af Flemming Jørgensen, Coops foreningssekretariat, Gunvor Vestergaard, Grænseforeningen, Joachim Vædele, Grundtvigsk Forum, Helle Bjerregård, Dansk Folkeoplysnings Samråd, Henrik Christensen Dansk Oplysningsforbund og Tine Sahlgren, FOF.

## **Indholdsfortegnelse**

1. Indledning
2. Projektets formål
3. Projektets metode
4. Analyse og resultater
  - 4.1 Rekruttering - Rekrutteringskulturen i foreningslivet
  - 4.2 Motivation
  - 4.3 Syn på frivilligt arbejde
  - 4.4 Kompetencer
  - 4.5 Generationsproblematikken
  - 4.6 Aftenskolernes eksistensberettigelse og identitet
5. Konklusioner og perspektivering

## **1.0. Indledning**

Oplysningsforbundene og deres genstandsfelt er under forandring. Ligeledes er de væsentlige motivationsfaktorer for frivilliges arbejde under forandring. Altruismen må tilsyneladende vige pladsen for cv-opbygning og selvrealisering, men det frivillige arbejde stadig skal være meningsgivende.

Alderen trykker i mange af aftenskolernes bestyrelser, uden at der nødvendigvis arbejdes bevidst eller strategisk med et generationsskifte. Herudover fortaber diskussioner om behovet for et generationsskifte sig ofte i et forholdsvist ureflekteret fokus på at "få fat i nogle unge", uden at der er et strategisk sigte med, hvilke problemer disse "unge" skal løse og hvordan. Men udfordringen for aftenskolerne er måske ikke så meget at få fat i "de unge", som det er at fokusere på, hvordan de kan tiltrække de mange aktive og kompetente ældre, der i disse år forlader arbejdsmarkedet? Hvordan bliver aftenskolen et tiltrækkende og relevant sted at være frivillig?

Der er et behov for at sætte fokus på aftenskolernes generationsproblematik, og hvordan denne defineres. Dernæst er der behov for, at vi sætter fokus på, hvordan aftenskolerne centralt og lokalt kan arbejde med denne udfordring ved blandt andet at blive bedre til at arbejde med rekruttering af frivillige i bestyrelserne, synliggørelse og historiefortælling samt ledelse og organisation.

Denne projektrapport handler om, hvordan frivillige i aftenskolen og frivillige i andre organisationer ser på disse problematikker samt konkluderer på, hvordan aftenskolen kan arbejde videre med udfordringerne.

## **2.0 Projektets formål**

Projektets formål er at få viden om og konkrete handleanvisninger på, hvordan de lokale afdelinger/foreninger kan håndtere de udfordringer, de står overfor i forhold til

generationsproblematikken og organiseringen omkring aftenskolen. Anvisningerne vil have fokus på to forhold a) hvordan de lokale afdelinger/foreninger skal agere for at tiltrække frivillige, der er i besiddelse af de kompetencer, der kræves for at sikre aftenskolen fortsat eksistensberettigelse og udvikling, og b) hvordan oplysningsforbundene på centralt plan kan understøtte de lokale processer.

Projektet vil forsøge se på de nuværende frivilliges syn på rekruttering, motivation og kompetencer samt forsøge at afdække de bagvedliggende problematikker og udfordringer, der skal arbejdes med, hvis aftenskolerne fortsat og i stigende grad skal være et tiltrækkende rum for udfoldelse af frivillighed.

### **3.0. Projektets metode**

Projektets metode er fokusgruppeinterviews, hvoraf der har været gennemført fem. Tre fokusgrupper blev valgt blandt LOF og NETOP's lokale bestyrelsesmedlemmer ud fra følgende kriterier: køn, alder, geografi, formand/menige bestyrelsesmedlem, ny/gammel i bestyrelsen. Alle deltagere blev valgt blandt aktive bestyrelsesmedlemmer og fra velfungerende bestyrelser, dog blev bestyrelserne fra organisationernes største aftenskoler valgt fra, da de har en styrke, status og kompetencer der gør, at de allerede arbejder strategisk med disse dimensioner. I det følgende bliver der refereret til de tre aftenskolegrupper som "de interne".

To fokusgruppeinterviews blev gennemført med bestyrelsesmedlemmer fra andre foreninger/organisationer uden for folkeoplysningen med nogenlunde samme struktur som oplysningsforbundene - en landsorganisation og en række lokalafdelinger med egne bestyrelser. Deltagerne kom fra Ældresagen, Røde Kors, Kræftens bekæmpelse, DGI, Hjerteforeningen, Hjerneskadeforeningen, Samfundshjælpen og spejderne. Her var der også tale om aktive bestyrelsesmedlemmer. I det følgende refereres der til disse fokusgrupper som "de eksterne".

Der deltog 28 LOF og NETOP bestyrelsesmedlemmer i de tre interne fokusgruppeinterviews og 12 bestyrelsesmedlemmer fra de eksterne organisationer i de to andre fokusgruppeinterviews.

Til fokusgruppeinterviewene blev der udviklet en semistruktureret spørgeguide og et spørgeskema til deltagerne. Spørgeguiden indeholdt de til formålet relevante temaer; motivation, kompetencer, rekruttering, bestyrelsen arbejde og organisering, frivillige og fremtidsperspektiver for foreningerne. Alle interviews blev optaget på bånd, filmet og fuldt transskriberet. I spørgeskemaet blev deltagerne spurgt om køn, alder, uddannelse, beskæftigelse, tilknytning og anciennitet til lokalforening, deres funktion i bestyrelsen.(se bilag 1 for et overordnet billede af fokusgruppedeltagernes profil).

På baggrund af interviewmaterialet blev der skrevet et første analyseudkast. Dette blev sendt til tre faglige eksperter, der er udvalgt på baggrund af deres faglige ekspertviden, og fordi deres genstandsfelt *ikke* er aftenskolerne eller folkeoplysningen. Vi har med vores valg af eksperter ønsket "nye øjne" - et nyt perspektiv på aftenskolernes udfordringer.

De tre eksperter er:

Jan Molin, Prof. Dr. Merc. Copenhagen Business School, der bidrager med perspektivet "ledelse og organisation"

Rie Frilund Skårhøj, forfatter, chefkonsulent i Ledfrivillige.dk, der bidrager med perspektivet "frivillige, rekruttering, motivation"

Kresten Schultz Jørgensen, Adm. Direktør Lead Agency, der bidrager med perspektivet "synliggørelse, markedsføring, branding.

Eksperternes perspektiver er inddraget i analysen i relation til enkeltstående problematikker, men notaterne kan også læses i deres helhed som hhv. bilag 2, 3 og 4.

## 4.0. Analyse og resultater

En repræsentant fra en af de eksterne organisationer, berettede om hvor godt det var gået med at skaffe nye bestyrelsesmedlemmer. Da interviewereren spurgte ind til, hvad årsagen var til deres succes svarede han med den største selvfølgelighed i stemmen:

*“Jamen det tror jeg, det er fordi, der er jo rigtig rigtig mange, der brænder for at være frivillige i Danmark i dag. Det eksploderer jo med frivillig hjælp over alt.”* (Mand, Ekstern 2)

Hvis en organisation med en struktur, der ligner aftenskolens, har denne oplevelse, hvordan kan det så være, at aftenskolerne ikke oplever den samme opdrift i rekrutteringen af frivillige? Og hvad kan aftenskolerne gøre for at tiltrække frivillige til foreningen?

I det følgende vil vi se nærmere på de problematikker omkring rekruttering, motivation af og kompetencer hos frivillige i aftenskolen.

## 4.1. Rekruttering - Rekrutteringskulturen i foreningslivet

### 4.1.1 Det reproducerende prik - det strategiske prik

Når der skal rekrutteres nye bestyrelsesmedlemmer spørger man en i sit netværk. Det er i alle tilfælde én man har kendskab til på forhånd. Det er erfaringen i fokusgrupperne og historien, der fortælles af langt størstedelen af alle interviewdeltagerne i både de interne og eksterne interview. De blev aktive i bestyrelsen efter at være blevet prikket på skulderen af en fra bestyrelsen. I aftenskolernes bestyrelser virker det mere tilfældigt eller socialt motiveret, hvem man prikker. Anderledes ser det ud i de eksterne. Her prikker man oftest personer, fordi de besidder særlige kompetencer og ikke nødvendigvis, fordi man kender dem godt.

At bruge “prikket” som rekrutteringsmetode er ikke usædvanligt. Det sker rigtig mange steder. Det afgørende er tilsyneladende, på hvilken baggrund man bruger metoden. Prikker man efter

en strategisk beslutning i bestyrelsen, eller prikker man fordi man "kender hende og tror nok, hun vil sige ja"!?

At prikke nogen på skulderen kan sikre, at vedkommende har de fornødne kompetencer, en villighed til at lægge tid og kræfter i bestyrelsesarbejdet, samt at der er en god kemi. Til gengæld er det også en metode, der udelukker enhver som er uden for bestyrelsesmedlemmernes allerede eksisterende netværk.

Denne rekrutteringsmetode kan være stærk reproducerende i forhold til den profil bestyrelserne i forvejen har. At rekruttere ved at prikke nogen på skulderen er praksis i både de interne og eksterne fokusgrupper. Der er dog alligevel markante forskelle. For det første henvender frivillige sig i højere grad selv til de eksterne foreninger og byder sig til. Der er desuden flere forskellige måder at være frivillig på i foreningen, og derfor er en bestyrelsespost ikke nødvendigvis den første og eneste frivillig-rolle, man løfter. Derved opnås lettere en mere blandet profilsammensætning i bestyrelserne og et grundlag at rekruttere fra. Dette ses sjældent i aftenskoleregi, hvor der ofte kun er én måde at være frivillig på, nemlig som bestyrelsesmedlem. For det andet ser det ud til, at de eksterne rekrutterer mere strategisk på baggrund af forhold som kompetencer og engagement, hvor aftenskolerne i højere grad rekrutterer på baggrund af sociale relationer.

Rie Frilund Skårhøj har perspektiveret rekrutteringen i aftenskolen og påpeger netop, at prikket ikke behøver at være et problem i sig selv. Aftenskolen kan i tillæg med fordel fokusere på forskellige måder at organisere aftenskolen på, samt arbejde med at skabe muligheder for, at folk kan indgå som frivillig på flere forskellige måder. Rie Frilund Skårhøj har beskrevet det således i hendes notat:

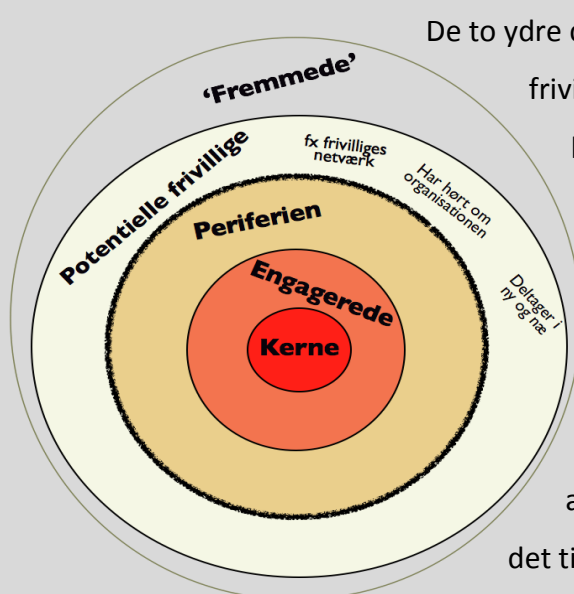
## ”Prikket

Prikket er i alle frivillige organisationer den bedste måde at hverve ledere eller ansvarspersoner på. Man skal ikke være fortvivlet over, at folk ikke melder sig selv. Det gør de færreste bestyrelsesmedlemmer i mindre sammenhænge. Det, man kan arbejde med er, at øge chancerne for at folk siger 'ja tak', når de prikkes. Det kræver fokus på ledelse og motivation – og hænger sammen med næste punkt.

## Gro ildsjæle

Ildsjæle eller højt engagerede frivillige kommer ikke ud af den blå luft. Engagement og ejerskab til en forening er primært noget som vokser frem ved, at frivillige over måneder eller år tager mere og mere ejerskab og involverer sig mere og mere i opgaver.

Cirklen (figuren på side 4) viser 'kernen' af frivillige dvs. ildsjælene i organisationen, som har været med længe og lægger meget tid og energi i opgaverne. Den orange cirkel 'de engagerede' er dem, som ofte tager ansvar, men ikke er helt i kernen. Den brune cirkel er 'de i periferien' dvs. de frivillige, som tager opgaver i ny og næ. Mange frivillige starter i periferien og via mødet med andre frivillige og spændende opgaver, drages de ind i den engagerede cirkel og ender måske i kernen.



De to ydre cirkler udgør mennesker, som endnu ikke er frivillige, men i princippet kunne blive det. De, som er i berøring med organisationen i forvejen, er typisk lettere at hverve end de, som ikke kender organisationen. I aftenskole regi kan det være deltagerne på kurserne mm., som er potentielle frivillige.

Pointen med cirklen er, at det pt. tyder på, at aftenskolen 'kun' består af kernefrivillige og det gør det til en udfordring at rekruttere nye frivillige. Man har



ikke muligheden for at prøve arbejdet af, mærke stemningen og kulturen. Man er enten med i bestyrelsen eller også er man ikke med overhovedet. Dette vanskeliggør i sig selv rekrutteringen, fordi de fleste mennesker (i særdeleshed yngre under 60 år) ikke siger 'ja tak' til noget, som de ikke ved hvad indebærer.

### **Handleanvisning**

- Find projekter og opgaver i aftenskole regi, hvor man kan inddrage frivillige. Projekter defineres som nogle, der har et tydelig start og sluttidspunkt. Det kan være alt fra at arrangere fest for unge, lave sommerevents eller bespisning af hjemløse. På denne måde får flere mennesker berøring med frivilligt arbejde i aftenskoleregi og begynder at få 'hjerte for' sagen. Det er naturligvis vigtigt, at bestyrelsen på en eller anden måde er synlige i projekterne/opgaverne, sådan at der kan opstå relationer mellem projektfrivillige og bestyrelsesfrivillige. Frivillige, som samles om projekter / opgaver, kan være et godt mødepunkt hvor potentielle bestyrelseskandidater prikkes.
- Accepter en form for kontroltab ved at lave projekter og inddrage flere frivillige
- Overvej om der kan laves faste ugentlige eller månedlige frivillige aktiviteter. Aktiviteterne skal ikke tage kursister fra aftenskolens traditionelle tilbud.

At stille krav til frivillige giver indtryk af, at der i organisationen er nogle, som har styr på det og som er dygtige til at lede. Sådanne ledere vil man gerne være frivillige sammen med."

### **4.1.2 Det famøse pres**

Et andet bemærkelsesværdigt træk i rekrutteringen af nye bestyrelsesmedlemmer er, at pres ofte indgår i rekrutteringen af frivillige til diverse poster i bestyrelserne.

*"(...) vi har faktisk som regel underskud af folk i bestyrelsen, vi har ledige pladser, så vi fylder på så snart folk ikke gør tilstrækkelig modstand." (Mand Intern 2)*

Presset lader til at være endnu mere markant, når der drejer sig om besættelsen af de tungere poster i bestyrelsen. Dette har vist sig i de interne og i ét af de eksterne interviews.

*“[Der er] mange generalforsamlinger, hvor man skal have afgjort med sig selv at man ikke vil være formand på forhånd hvis man vil undgå det.”* (Mand 1, Intern 2)

*“Ja, så skal man ikke sige for meget”* (Mand 2, Intern 2)

*“Og så havde jeg jo regnet med, at så kunne jeg sådan lige hænge på, og være lidt med til landsindsamlingen, men der skete jo det, som sikkert mange af jer har oplevet, at man stiller op og man er der, og man ser frisk og frejdig og sådan rimelig ungdommelig ud, og når man så går derfra, så er man simpelthen blevet kongelig privilegeret formand for hele foretagenet.”*

(Kvinde, Ekstern 2)

De der fortæller om pres som metode, fortæller alle om det med et smil, og flere bliver jo også siddende i bestyrelserne trods at vejen ind i bestyrelsen var med ført hånd.

Kvinde, Intern 3: *“Vi tvinger dem ikke.”*

Mand, Intern 3: *“Nej, det kommer der jo ingenting godt ud af”*

Kvinde, Intern 3: *“Nej. Eller det er der jo så måske alligeve. Du er der jo endnu.”*

Mand, Intern 3: *“Ja, det er jeg jo.”*

Kvinde, Intern 3: *“Så du er egentlig et eksempel på, at det kan lade sig gøre.”*

Det kan tyde på, at udfordringen omkring generationsskiftet ikke så meget handler om fastholdelse, som det handler om motivation til at gå ind i bestyrelsesarbejdet samt bestyrelsernes manglende evne til at synliggøre og formidle, hvad dette arbejde handler om.

At ‘pres’ ofte træder frem i de interne fokusgrupper, vidner om at der er et behov for bestyrelsesmedlemmer, som er svært at få dækket (der er et lovkrav om at der skal være mindst 5 personer i bestyrelsen). Alene det faktum at presset, om end uformelt og måske

endda ubevidst, er så stor en del af den udøvede rekrutteringsstrategi, gør det oplagt at se nærmere på, hvordan man kan ændre strategien således at negative faktorer som pres og bestyrelsens mangel på medlemmer, træder i baggrunden til fordel for mere positivt ladede faktorer, og en fortælling om, hvad det vil sige at sidde i en bestyrelse i en aftenskole.

Ligesom Rie Frølund Skårhøj fokuserer på organiseringsformerne, gør Jan Molin det også i sit notat med et forslag om at lave mere opgavenære bestyrelseskonstruktioner. Provokerende lægger han ud med at bemærke, at der "ikke er for få frivillige - men givetvis for mange bestyrelsesposter". Fokus bør rettes mod at gøre bestyrelsesarbejdet tiltrækkende og relevant, blandt andet gennem beskrivelse af bestyrelsesarbejdets opgaver og rolle i forhold til kompetencer. Disse perspektiver kommer frem i følgende to iagttagelser fra Jan Molin:

**"Selvsupplerende bestyrelser fører til homogenitet, konsensus og konservatisme.**

Det er på ingen måde et særkende for frivillige bestyrelser, at selvsupplering forfalder til afhængighed af personlige netværk. Den utilsigtede negative bi-effekt af personlige netværk er at de er konflikt averse og som sådan skaber en homogen gruppe uden udtalte interne modsætninger. Det er som at have et batteri med to plus-poler. Det kommer der ikke strøm (læs: energi) ud af. Det er jo netop dialogen mellem forskellige opfattelser og ståsteder, der skaber udfaldsrummet for formuleringen af nye og mere hensigtsmæssige løsninger. Konsensus er iscenesat impotens.

Alternativet til selvsupplering er beskrivelse af bestyrelsesarbejdet som bestående af forskellige roller som bygger på forskellige kompetencer – som kan formidles og gøres til genstand for transparente søge- og udvælgelsesprocesser. Det handler ikke om at 'finde én der kan fylde en plads' – det handler om at formulere organisatoriske rammer og behov for en specifik og konkret beskrevet indsats, der over tid gør det attraktivt at søge en plads."

### **”Der er ikke for få frivillige – men givetvis for mange bestyrelsesposter**

Det er rigtigt at der er offentlig regulering af aftenskoleområdet som sætter rammebetingelserne for bestyrelsesarbejdet. Det er imidlertid en tilbagevendende udfordring for alle statsligt/kommunalt regulerede institutioner at finde intelligente og innovative løsninger på de rammebetingelser som skiftende politiske- og embedsmænds regimer påfører opgavevaretagelsen. Dels kan man nationalt arbejde med udviklingen af alternative organisatoriske modeller med mere opgavenære bestyrelseskonstruktioner. Dels kan man lokalt udvikle aktiviteter og ambitioner der skaber roller for og arbejde til den lokale bestyrelse man nu er forpligtet til at have. Den afgørende erfaring fra årtier med frivillighed i den danske tredje sektor er, at det er et sundhedstegn, at det er vanskeligt at skaffe et tilstrækkeligt antal af medlemmer til foreningslivets mange bestyrelsesposter. Når man ser på, hvad det er som disse bestyrelser tilbyder det moderne samfundsmenneske, så er det angiveligt ikke så underligt at det store og kvalificerede flertal betakker sig.”

## **4.2. Motivation**

### **4.2.1 Motivering og syn på frivillighed**

Et væsentligt element af rekruttering og fastholdelse er motivation. Så hvordan arbejder man med motivation i bestyrelserne - hvis man da er bevidst derom? Hvilke motivationsfaktorer inddrager man, når man skal rekruttere nye bestyrelsesmedlemmer?

Når bestyrelsesmedlemmerne i aftenskolerne skal “sælge varen” og motivere dem, de prikker synes argumenterne at være få og vage. Der er ingen af de interne fokusgrupper, der fortæller, at de arbejder med motivation, eller i bestyrelsen snakker om, hvad der skal motivere nye til at indgå i deres bestyrelse. Meget tyder på, at man i aftenskolerne har svært ved at tænke og formulere sig strategisk omkring bestyrelsesarbejdets indhold og betydning og dermed formulere sig om, hvad der motiverer og hvordan der motiveres. En såkaldt “elevatortale” til potentielle nye bestyrelsesmedlemmer mangler, og det virker som om rekrutteringsarbejdet

overlades til det enkelte bestyrelsesmedlems evne til at formidle, hvad det vil sige at sidde i bestyrelsen.

Der viser sig en ganske anderledes mønster i de eksterne fokusgrupper.

Interviewer: *"(...) lad os sige jeg havde de kompetencer I ledte efter. Hvordan ville I så motivere mig til at sige ja til opgaven?"*

*"Jeg ville i hvert fald prøve at fortælle, hvad organisationen kan gøre for dig. (...) Jeg ville ikke prøve at sige til dig, at 'du kan lave masser for os. Kom så, vi har brug for dig!' [der grines rundt omkring] Jeg ville prøve at tegne et billede af hvad organisationen kan gøre for dig. Hvordan vi kan fremme, i fællesskab, dine interesser og dine videre perspektiver og karrieremuligheder. Og så ville jeg også meget understrege dine kompetencer, som vi virkelig har brug for og som du kan få en mulighed for at øve dig på og blive endnu bedre til de ting du er god til for eksempel."*  
(Mand, Ekstern 1)

Den anden eksterne fokusgruppe var mindre artikulerede omkring, hvordan de ville motivere den frivillige, men der er stærke lighedstræk i forhold til deres syn på, hvordan det skal være at være frivillig:

*"Men det er vel også vigtigt at holde fast i at frivillige er en ekstra værdi, altså det er en merværdi for både giveren og modtageren."* (Kvinde 2, Ekstern 2)

Kort sagt er der fokus på, at det skal være givende for den frivillige at være med. Dette er tilsyneladende fuldstændigt overset i de tre fokusgrupper med aftenskolerne - og i hvert fald ikke italesat. Det kommer i aftenskolen mere til at handle om, hvad den frivillige kan tilbyde aftenskolen, end hvad aftenskolen kan tilbyde den frivillige. I de interne fokusgrupper lader der til at være et syn på frivilligt arbejde, som nærmest ikke adskiller sig fra betalt arbejde. Det kan måske skyldes, at bestyrelserne i de interne fokusgrupper mere har fokus på den del af deres

bestyrelsesarbejde, der handler om at de skal drive en forretning (aftenskole) med det ansvar der følger med her, fx. arbejdsgiveransvar og mindre på den del af bestyrelsesarbejdet, der har at gøre med foreningens overordnede folkeoplysende formål, fx. at være med til at sikre en samtalearena på tværs af alle skel, der kan danne og oplyse borgere til at deltage aktivt i samfundslivet.

Det kunne sandsynligvis være konstruktivt for aftenskolerne at arbejde mere med forholdet mellem, hvad den frivillige kan forvente henholdsvis at give og modtage i bestyrelsen. Dette perspektiv så vi også Jan Molin fremhæve ovenfor. At holde for øje hvad det frivillige arbejde kan tilbyde, lader til at være en strategi, andre har stort held med:

*“Helt sikkert. Og vi kan gafle alle de [...] frivillige, vi har brug for, hvis bare vi sørger for at have noget at tilbyde dem.” (Mand, Ekstern 1)*

Noget tyder på, at aftenskolerne har glemt eller nedprioriteret fokus på den værdimæssige fortælling og har rettet fokus på den forretningsmæssige dimension. Spørgsmålet er, om der ligger nogle dimensioner i fortællingen om folkeoplysningen og folkeoplysningens værdier, der bør/kan aktiveres i forbindelse med fremtidssikring af aftenskolerne, deres organisering og rekruttering af frivillige. Den dimension berører alle tre eksperter i deres notater:

Jan Molin fremhæver det således:

**”Man kan ikke få modstand, hvis man ikke er synlig for andre; eller foreningsarbejdet står uden et klart narrativ.**

Der er ikke mange mennesker i et moderne samfund som ved at aftenskoler har en frivillig bestyrelsesdel. Der er ikke mange mennesker der i øvrigt er helt opdateret på hvad det er aftenskolerne står for og tilbyder i dag. Når man således ikke er ’synlig’ bliver det en selvopfyldende profeti at så få søger ind i dette frivillige arbejde. Forudsætningen for at søge det er dog, at man kan se det! Og hvis man har fået øje på det, så er forudsætningen for at

man vil overveje at søge det, at man kan se dette som 'noget' ..... Ikke bare et eller andet, men 'noget', som har tydelige konturer, som adskiller det fra noget andet.

Alternativet er mangfoldigt al den stund, der ikke i dag eksisterer nogen som helst form for offentlig fortælling. Det er ikke blot den lokale bestyrelses opgave – det er en koordineret indsats – SAMMEN med de lokale bestyrelser, der skal udvirke og formidle de fortællinger der lader sig rette mod lokale såvel som nationale 'mødesteder'."

Rie Frølund Skårhøj kommer med følgende konkrete råd:

"Aftenskolen skal kunne noget, som ingen andre kan. Det kan den også, men måske skal noget omformuleres, og der skal stilles skarpere på nogle områder end andre. Ikke mindst skal aftenskolens bestyrelser til at genopdage formålet.

Jeg vil råde jer til over et års tid at køre en proces med aftenskolernes bestyrelse. Processen skal have til formål at snakke om formålet/sagen sådan at denne genopdages af bestyrelserne. Sandsynligvis vil det også lede til en samtale om reorganisering og frivillighed. Det er helt afgørende, at bestyrelserne selv er med til at skabe det 'nye' og ikke blot præsenteres for en ny plan udarbejdet af sekretariatet."

Endelig perspektiverer Kresten Schultz Jørgensen udfordringen således:

"Det er notatets konklusion, at der tilsammen er behov for en analytisk afklaring af både grundlæggende forestillinger om identitet og position samt de mere konkrete markedsføringselementer." .....

"Lad os derfor gøre øvelsen: At udsætte aftenskolerne for konkret branding og markedsføring. Øvelsen vil omfatte en indledende nøgtern analyse af bl.a.

- *Positionen*, dvs. placeringen i forhold til 'konkurrenter' som fx. andre betydende religioner? Positioner er vigtige: At finde en plads, man kan gøre til sin egen. En prik i

matrixen. Det skal ske ud fra en fællesnævner i centrum; et værdipræget rum – hvor vi med en samlet grundfortælling sætter ord på historie, identitet og omverdensrelevans. Dernæst som arenaer rundt om kerne: Et politisk rum, der giver legitimitet – fordi interessenterne dér (politikere og myndigheder) forstår aftenskolerne relevans. Sagt enkelt: Hvad tilbyder aftenskolerne det politiske niveau – social innovation, udvikling af velfærdsstaten mv.? Et retorisk rum, der tilsvarende giver mening for medier og journalister. Et strategisk rum, der giver retning for medarbejdere og samarbejdspartnere etc. Og lad det være klart med det samme: Positioner er ikke angivet i Grundtvigs tanker. Positioner defineres strategisk i mødet med i markedet.

- *Målene*: Hvad vil vi overhovedet opnå: store foreninger, flere medlemmer, større engagement? Mål er vigtige, eftersom de bestemmer aktiviteter og ressourceanvendelse.
- *Identiteten*: Hvad er fx. vores historie og vores kultur? Hvilke ting betyder noget for os? Hvor er vi bøjelige, og hvor er vi stålsatte? Og hvad defineres central, det vil sige på forbundsniveau, og hvad er overladt til foreningernes frihed og risiko?”

#### 4.2.2 Hvad motiverer de (nuværende) frivillige?

I fokusgrupperne blev deltagerne spurgt om, hvad der fortsat motiverer dem i deres bestyrelsesarbejde. Det kan være et interessant sted at starte i forhold til at blive mere bevidst om hvad et engagement i en aftenskolebestyrelse egentlig har at tilbyde fremtidige frivillige. For enkelte i de interne fokusgrupper er det sociale i centrum:

*“Men ellers så er vi én forening. Én familie, der snakker om tingene.”* (Mand, Intern 3)

I de interne fokusgrupper var det tilsyneladende det, at “få noget til at ske”, som var den største motivationsfaktor:

*“For mit vedkommende vil jeg sige, at jeg synes, det er spændende at skabe noget nyt, og se om det lykkes. Vi har fået en rigtig fin aftenskole synes jeg efterhånden, vi er på vej opad, og det er*



*en udfordring, men det virker. Og det er jo det fine af det, og det er meget spændende at se, og være en del af. At være med til at udvikle noget nyt.” (Kvinde, Intern 1)*

I de relativt få passager hvor nogen fortæller om, hvad aftenskolen kan og skal, kan der dog også spores en stolthed over, at være med til at drive noget, der gør en forskel i folks liv:

*“Og så kommer man jo rundt og ser, hvad laver de, og hører lidt, og får nogle positive indtryk, og så oplever hele den sociale effekt, der er i det at gå på aftenskole eller til folkeoplysning. Det er jo næsten lige så godt som nervemedicin for mange.” (Mand, Intern 3)*

*“Man arbejder jo hele tiden hen imod, at man skal udvikle sin forening, så der er flere der går fornøjelse og gavn af det, vi nu udbyder. Det må da simpelthen være vores mål, at vi får så mange med som muligt... (...) det er jo så for at bidrage til at enten faglige eller sociale samvær, at man kan styrke sine egne kompetencer så man ligesom synes man har et godt og værdigt liv”. (Kvinde, Intern 3)*

Denne stolthed må formodes at være en væsentlig drivkraft for interviewpersonerne, selv om den ikke italesættes direkte som sådan.

De samme motivationsfaktorer viste sig i de eksterne interview. Her fylder troen på at kunne gøre en positiv forskel dog anderledes, blandt andet relateres denne dimension mere til selve sagen, fx en sygdom. Herudover træder *sagen i sig selv* frem som tydelig motivationsmarkør.

*“For mig var det at gå ind i frivilligt arbejde i Kræftens Bekæmpelse, det var sagen. Som jeg tænkte, jamen her kunne jeg gøre en forskel og et eller andet, der sådan rakte ud over mig selv, så jeg føler meget for kræftsagen (...).” (Kvinde, Ekstern 2)*

*“(...) Så hvis det kan gøre en forskel i deres liv, at bruge den tid, så er det det hele værd.”* (Mand, Ekstern 2)

*“Jeg er først og fremmest med, fordi jeg oplever nogle mennesker, der synes at det nytter noget.”* (Mand, Ekstern 2)

*“Og selvfølgelig får man nogle øretæver ind i mellem, og så tænker man: ‘skal du gå nu?’, ‘nej!’. Det skal du ikke! Fordi du kan stadigvæk gøre noget godt. Sådan synes jeg. Jeg kan godt lide at sætte noget i gang.”* (Kvinde, Ekstern 2)

Det, der motiverer aftenskolens bestyrelsesmedlemmer, lader til i beskeden grad at være det sociale, og i høj grad det at få noget til at ske. Interessant er det dog at formuleringen *“gøre en forskel”* kun forekommer én gang i de interne fokusgrupper. Ingen nævner direkte, at de synes de gør en forskel, men de fremhæver, at aftenskolen gør en forskel. *“Sagen”* - forstået som aftenskolens mission, hvorfor er aftenskolen sat i verden set med nutidens øjne - nævnes ganske få gange i de interne fokusgrupper både direkte og indirekte. Der forekommer dog ikke nogen klar definition af, hvad *“sagen”* egentlig er, hverken lokalt eller overordnet. Ikke overaskende er sagen derimod i mange af de eksterne organisationer klokkeklar, fx patient- og interesseforeninger, hvis mission nærmest forklares i navnet.

Det kunne tænkes, at det ville være en stor fordel for aftenskolerne i deres rekruttering, hvis de var mere præcise i formuleringen af *“sagen”* – folkeoplysningens eller den enkelte skoles *“sag”*. Samtidig vil det givetvis være en fordel, hvis bestyrelserne blev bedre til at arbejde med motivation og motivationsfaktorer.

Dette giver Rie Frilund Skårhøj os en model og nogle anbefalinger til:

## ”Motivation

Grundlæggende må motivation i frivillige sammenhænge ses som en 'win-win' situation for aftenskolen såvel som den frivillige. Det kan illustreres i denne figur:



### Handleanvisning:

- Gør det tydeligt hvad 'jeg som frivillig' får ud af at være med i bestyrelsen og hvad 'jeg' som bestyrelsesmedlem bidrager med til aftenskolen.

## Motivationstyper

Hvordan motivation fremmes afhænger af hvilken type person man er. Groft sagt kan man dele mennesker op i fem motivationstyper. De beskrives her, fordi projektanalysen tyder på, at bestyrelsesmedlemmer tilsyneladende er drevet af de to først beskrevne typer: Arbejdshesten og forhandleren.

Arbejdshesten: Det er arbejdsindsatsen og ambitionerne, der er afgørende for arbejdshesten. Han/hun elsker at 'få noget til at ske'. En arbejdshest er typisk fokuseret på opgaveløsning og møder og diskussioner har derfor udelukkende til formål at finde løsninger på problemer. Ofte er det kvantiteten (størrelsen og omfanget), som har stor motiverende effekt.

Forhandleren: Denne tænker på 'hvad får jeg ud af at være engageret?'. Det kan være man får en særlig status som frivillig. For et bestyrelsesmedlem kan det være den magt eller indflydelsesmulighed, som man har, der er motiverende. For unge kan det fx være at 'få noget på CV'et' og samle erfaringer i forhold til deres fremtidige karriereforløb.

Idealisten: Formålet, værdierne eller visionen om at gøre en forskel, er central for idealisten.

Man brænder fx for social retfærdighed; for at se mennesker vokse i selvtillid eller udvikle deres kompetencer på aftenskolen. Det er kvalitet og den oplevede forskel, som er vigtig.

Relationisten: Det er fællesskabet og den dynamik, der opstår, når man er sammen som frivillige / bestyrelsen, der er afgørende. Det kan både være arbejdsfællesskabet og den uformelle hygge, der opstår før og efter møder, som virker stærkt motiverende. Oplevelsen af 'vi' er central.

Udviklingsøgeren: Muligheden for at udvikle og bruge sider af sig selv, som man normalt ikke har lejlighed til at bringe i spil, betyder meget for udviklingsøgeren. For bestyrelserne kan det være pensionister, som synes det er rart at bruge visse kompetencer nogle timer om ugen, når de ikke længere er på arbejde. Andre kan synes, det er givende at prøve grænser af og udvikle sig som person.

### **Handleanvisning:**

Hav fokus på samtlige motivationstyper. I det følgende gives nogle bud på hvordan det kan gøres:

- Den gode sag, som er central for idealisten, men også vigtig generelt i frivilligt arbejde, skal i fokus. 'Det gode formål' med aftenskolerne må gøres tydelig for bestyrelsesmedlemmerne sådan, at de også kan formidle formålet videre til andre. Dette vil også have indflydelse på rekrutteringen. Et godt formål står ikke blot på papir, det er noget, som bestyrelsesmedlemmer kan fortælle om med stolthed i stemmen til andre. Det er noget, som giver dem personlig værdi og mening. Er aftenskolens sag eller formål forældet? Det tror jeg ikke, men der er brug for at bestyrelserne genopdager kernen i aftenskolens formål. Det kan ske ved, at alle bestyrelser fx bruger tid på møder til at diskutere formålet og ikke mindst hvilken betydning formålet har for arbejdet på deres aftenskole.
- Det sociale er ofte limen, som får det frivillige arbejde til at hænge sammen. Det er vigtigt, at bestyrelser ikke blot opfatter sig selv om en 'virksomhed', men også sætter

fokus på socialt samspil. Møder skal være hyggelige og effektive på én gang.

- Bestyrelsesarbejde giver mulighed for at udvikle sig som leder og afprøve nye sider af sig selv. Dette skal blot kommunikeres tydeligere.”

## 4.3. Syn på frivilligt arbejde

### 4.3.1 Aftenskolen som arbejdsplads

I beskrivelsen af hvad det kræver at være medlem af en aftenskolebestyrelse, blev der lagt vægt på, at det var en stor arbejdsbyrde, som krævede, at man gad trække i arbejdstøjet. “Vi er jo en arbejdende bestyrelse” er noget som fremgår mange gange i de interne fokusgrupper.

Derudover sammenlignede flere deres engagement i aftenskolebestyrelserne med at drive en lille virksomhed. Som tidligere nævnt har aftenskolebestyrelserne oftest mest fokus på det at drive deres aftenskole (virksomhed) og i mindre grad fokus på folkeoplysningens overordnede værdier. Det kan delvist forklare deres sprogbrug.

*“Det er jo en forretning også et eller andet sted... Det er jo en forretning, vi driver. Det skal også løbe rundt (...)”* (Kvinde, Intern 3)

I de eksterne interviews var der derimod behov for at understrege, at det frivillige arbejde netop ikke måtte ligne deres arbejdsliv for meget:

*“Det skal være en glæde for en selv, at gå ud og udøve det frivillige arbejde. Det skal ikke være en pestilens. Dem har man måske haft nok af i ens arbejdsliv”* (Mand, Ekstern 1)

Helt generelt er synet på den frivillige langt mere positivt i de eksterne fokusgrupper end i de interne. Uanset om det er frivilligt eller betalt føler folk generelt et lige stort ansvar for at udføre deres arbejdsopgaver. Det hænger for denne kvinde sammen således:

*“Altså, jeg vil jo vende det om og sige at mit frivillige arbejde, det er det jeg får tak for. Det er det man får glæde og tak for.” (Kvinde, Ekstern 1)*

I de interne fokusgrupper understreges glæden også, men i modsætning til i de eksterne, er der også vægt på ansvaret som en borgerpligt. Pligtfølelsen eller borgerpligten refereres der slet ikke til i de eksterne interviews. Her fremhæves lyst i stedet. Hvor generel denne tendens omkring pligt og lyst er, er selvfølgelig ikke til at sige på baggrund af fem fokusgruppeinterview, men det kunne være en interessant forskel at undersøge nærmere.

Opsummerende kan siges, at aftenskolerne taler meget om, hvad de forventer af den frivillige, men ikke så meget om, hvad de kan tilbyde. Dette kan forklares ved at kigge på de forventninger de nuværende frivillige selv har til at være frivillig. Her kunne der uden tvivl være et udviklingspotentiale for aftenskolerne. Det handler i høj grad om ledelse og ledelseskompetencer, og om udviklingen af et nyt syn på ledelse og ledelserollen i aftenskolen.

Dette perspektiv udfolder Jan Molin i sit notat:

***“Når den frivillige har sagt ja til en opgave så ophører frivilligheden. Så bliver frivillighed til ansvarlighed.***

Det har i mange år været en misforstået opfattelse i arbejdet med frivillige, at de er svære at lede, fordi de jo er der frivilligt og derfor bare kan vælge at 'lade være'. Dels er dette en fundamental undervurdering af det potentiale og den loyalitet som frivillige bidrager med – dels er det den professionelle ledelses selvopfyldende profeti. Når man som leder på et misforstået grundlag undlader at stille krav og have forventninger så skaber man et grundlag for ligegyldighed og svingende engagement. Når lederne derfor kan fortælle historier om at frivillige ikke arbejder så dedikeret og målrettet som man kunne ønske sig, så ligger en del af problemet hos ledelsen selv: 'Den der taler om et problem – er altid selv en del af det'.

Det er med frivilligt – som med meget andet arbejde, at det er stærkt identitetsdannende. Ved at fastholde ansvarligheden og opstille forventninger og mål for arbejdets udførelse (gældende for både frivillige og ikke-frivillige) styrkes identiteten.

Alternativet ligger i beskrivelsen af problemet. Som leder må man vide mere om 'frivillige' – om hvad der driver dem, hvilke erfaringer de har og ambitioner de bringer med sig. Ellers forfalder foreningslivet til at bygge på overleveringer og stereotyper som i bedste fald får mennesker til alene at bidrage med det gennemsnitlige og middelmådige. Dette gælder i øvrigt ikke kun for ledelse af frivillige – men ledelse i al almindelighed."

Også Rie Frilund Skårhøj anbefaler, at vi kigger nærmere på ledelse og ledertræning, og at vi flytter fokus i retning af ledelseskompetencer mere end faglige administrative kompetencer:

### **"Ledertræning**

Mange frivillige organisationer har lederuddannelser mm. Typisk beskæftiger disse uddannelser sig med de praktiske opgaver, som skal løses og ikke med 'ledelse' som et selvstændigt område. I aftenskolesammenhænge synes dette også at være tilfældet.

#### **Handleanvisning:**

- Lav kurser som handler om 'ledelse' og 'ledelse af frivillige' til formændene og andre interesserede. En aftenskolebestyrelse bliver ikke bedre end dens ledere, og derfor er det vigtigt, at 'ledelse' sættes på dagsordenen. Med 'ledelse' mener jeg fx: at få alle dele til at spille sammen; bruge hinandens kompetencer; se behov og løse dem; fremme nye initiativer; spotte nye ledertalenter, organisering, fokus på visioner og formål (ikke blot eksekvering) osv.
- På kurser er 'transfer' ofte vanskelig. Dvs. at det man lærer på kurset ikke bliver transformeret om til praksis i bestyrelsens arbejde. Det, man har lært, omsættes bedre hvis man arbejder med de tre begreber 'før', 'under' og 'efter'.
  - *Før:* Hvad skal deltagerne have forberedt sig på og have gjort af forarbejde?

(Det behøver ikke være meget tidskrævende).

- *Under*: Selv kurset. Fokus på samtale og praksis, redskaber.
- *Efter*: Giv deltagerne opgaver med hjem og følg op på det fra centralt hold, hvis kursUSDeltagerne ønsker det.
- Arbejd også med onlinekurser. Dette vil tilgodese de yngre grupper, som måske ikke har tid til at tage en dag ud af kalenderen for at komme på kursus. Onlinekurser kan blot være undervisningsmateriale i form af videoer og procesredskaber.”

## 4.4. Kompetencer

Når vi i det følgende vil beskæftige os med kompetencer i bestyrelserne, vil vi starte med at se på de helt konkrete faglige kompetencer der efterlyses, samt på de mere overordnede kompetencer.

### 4.4.1 Konkrete kompetencer

Helt konkret nævnte interviewdeltagerne, at der i en god bestyrelse er nødt til at være nogen, som har kompetencer på følgende områder.

- Ledelse (en der kan få bestyrelsen til at fungere godt sammen)
- Økonomi
- Kreativitet
- Kommunikation
- At turde at tage ansvar

Dog har en del interviewdeltagere givet udtryk for, at de i en bestyrelsessammenhæng helst ikke vil tage sig af områder, som ligger for tæt på den rolle, de varetog/varetager i deres arbejdsliv. Har man eksempelvis haft et job hvor man arbejdede med økonomi, kan det være mere inspirerende for bestyrelsesmedlemmet at få lov til tage sig af de kreative arbejdsopgaver. Det drejer sig altså ikke alene om, hvad kandidaten til bestyrelsen *kan*, men også hvad denne har *lyst* til. Her kan igen fremhæves Rie Frilund Skårhøj's 5 motivationstyper



og et fokus på at arbejde mere bevidst med motivationsfaktorer som en del af rekrutteringsarbejdet.

Udover de konkrete kompetencer kan der fra interviewene sammensættes en række vigtige egenskaber, som man finder vigtige at bestyrelsesmedlemmerne besidder:

- Stabilitet
- Ansvarlighed
- Arbejdsomhed
- Filantropi
- Samfundsmæssigt engagement

Derudover blev *engagement* og det at *brænde for sagen* fremhævet som vigtige egenskaber. Hvad man ikke på forhånd har af konkrete kompetencer, kan man tilegne sig, hvis blot lysten til at lære er til stede:

*“Jeg har frivilligt nogle gange sat mig sammen med skolelederen her, for at blive sat ind i nogle regnskaber og sådan noget, så hvis man brænder for det, så er det ikke noget problem.”* (Mand, Intern 1)

#### **4.4.2 Hvilke overordnede kompetencer søger de?**

Undervejs i fokusgrupperne fremhæves følgende kvaliteter som værende positive ved et bestyrelsesmedlem:

- At have tid nok
- At være villig til at løfte en stor arbejdsbyrde
- At være stabil
- At være en som falder godt ind i bestyrelsen arbejdsmæssigt og socialt
- At være ung
- At turde tage ansvar

Interviewpersonerne blev i både de interne og de eksterne fokusgrupper præsenteret for tre konkrete personer, som adskilte sig i alder, køn, beskæftigelse m.m., som mulige nye kandidater til en bestyrelsespost. Her blev de bedt om at diskutere fordele og ulemper ved de tre kandidater og udvælge én. I alle 5 interviews kom diskussionen til at handle om, at valget basalt set afhænger af, hvilke kompetencer, man synes, man mangler i den pågældende bestyrelse. Følgende citat indfanger dette:

*“Det kommer an på, hvad det er for en kompetence, man faktisk mangler. Der er man nødt til at gå ind og kigge allerførst og sige, jamen hvad er det for en kompetence, hvad er det reelt, man mangler, for at bestyrelsen ligesom kan blive styrket i det den er i forvejen.”* (Mand, Intern 1).

I denne lille opgave forholdte de sig altså ganske anderledes til rekruttering og kompetencer, end på de mere åbne spørgsmål som, hvordan rekrutterer I nye til jeres bestyrelser? Noget tyder derfor på, at der i aftenskolens bestyrelser er potentiale til at arbejde mere strategisk med rekruttering og kompetencer. Der skal blot, som Rie Frilund Skårhøj anbefaler ovenfor, ledelse og ledertræning til.

#### **4.4.3 Sammensætningen af kompetencer**

For at komme lidt nærmere hvilke kompetencer, der så overordnet skal være tilstede i en bestyrelse, blev fokusgruppemedtagerne spurgt om, hvordan de ville beskrive den ideelle bestyrelse. Det mest gennemgående træk på tværs af de interne og eksterne grupper var forskellighed i bestyrelserne:

Kvinde, Intern 1: *“Men det er også vigtigt at have forskellige kompetencer i bestyrelsen.”*

Mand, Intern 1: *“Det er nemlig meget vigtigt”*

Mand, Ekstern 1: *“Jo, men hvis bestyrelsen skal sidde sammen i et bestyrelseslokale, så skal man have nogle bestemte typer, som sidder sammen. Det kan ikke nytte noget at alle sammen er ens.”*

Det blev flere gange nævnt, at der meget gerne måtte være en nogenlunde køns- og aldersfordeling. Derudover blev der lagt vægt på, at der skal være en god tone i bestyrelsen, at man skal være anerkendende overfor hinanden, og at man skal være gode til at samarbejde.

Den mest gennemgående karakteristik af den ideelle bestyrelse er, at der skal være forskellighed. Sammenholder man dette ideal med den måde der rent faktisk rekrutteres på, lader der til at være et problem. Hvis man reelt kun rekrutterer ved at spørge nogen man kender på forhånd (det reproducerende prik), og måske endda føler sig presset af et lovkrav om et bestemt antal bestyrelsesmedlemmer, så bliver det svært at opnå mangfoldige bestyrelser sammensat på baggrund af mere strategiske overvejelser omkring forskellighed i kompetencer og personlighed. (jf. afsnit 4.1 om Rekruttering)

At mangfoldighed er en vigtig egenskab ved ‘den ideelle bestyrelse’ er der stor enighed om, men i praksis er mange aftenskolebestyrelser relativt homogene. Dette leder Jan Molin frem til følgende iagttagelse:

***“Et værdibaseret fællesskab uden udtalte ambitioner om mangfoldighed er på vej til at stivne i selvtilstrækkelighed og etnocentri.***

Det er en aktuel debat i det danske samfund at sikre mangfoldighed. Det er ligeledes en ophedet og politisk dagsorden at diskutere integration og sikring af (og desværre ind imellem imod) minoriteters indflydelse og aktive bidrag til fællesskabet. Når unge ikke ses som en naturlig del af bestyrelserne, argumenteres der ud fra forestillinger om at de er for flygtige og på vej til noget andet. Det er måske dét, der er en del af bestyrelsernes problem. I dag er

bestyrelsesmedlemmerne ikke på vej til noget som helst. Og når argumenterne falder på den måde om de unge, så kan man kun gisne om hvilke argumenter, der ville blive gjort gældende, hvis det var andre og i positiv forstand mere ukurante dele af befolkningen. Hvor mange bestyrelsesmedlemmer i dag er ikke kendetegnet ved at være midaldrende, veltilpassede bedsteborgere, som i deres eget billede er præget af de rette værdier og ønsket om at gøre det rigtige i den gode sags tjeneste.

Alternativerne er indlysende. Aftenskolerne kan potentielt stå som en magtfuld bidragyder til social integration. Det kunne ikke blot være en del af narrativet, men i højeste grad også en del af fornyelseskraften. Hvis ikke aftenskolerne skal ende som en levende anakronisme, så må de afspejle de modsætninger som kendetegner det samfund de er rundet af.....således som det historisk har været aftenskolernes grundlag. Og det starter med bestyrelsernes sammensætning.”

Rie Frilund Skårhøj bemærker også, at der er måder at sikre en højere grad af mangfoldighed i bestyrelserne på blandt andet ved at arbejde mere med gennemsigtighed og kompetencer:

### ***Opslag til bestyrelsesposter***

Det er positivt, at bestyrelserne er opmærksomme på hvilke kompetencer, der er centrale for at bestyrelsen kan varetage ansvaret for aftenskolen. Udfordringen er, at der er et ønske om en større mangfoldighed i bestyrelsen. Dette kan fremmes ved at tydeliggøre offentligt, at der ønskes bestyrelsesmedlemmer. Ved fx at lave opslag sendes signaler om, at bestyrelsen ikke er en 'lukket klub'.

#### **Handleanvisning**

- Når det er klart hvem der bliver og går ud af bestyrelsen, så lav opslag og hæng ud på skolen, på aftenskolens websitet og andre relevante steder. Opslagene skal gøre det klart, at der søges bestyrelsesmedlemmer. Opslaget kan fx indeholde følgende:
  - Hvilke kompetencer søges der efter for at udgøre en dynamisk og velfungerende bestyrelse.
  - Hvad får den frivillige ud af at deltage (ikke økonomisk, men fx fællesskab, kurser, mening osv.)
  - Hvad indebærer arbejdet fortalt på 4-5 punkter (fx antal møder om året, forventet timeforbrug pr uge/måned, forpligtelsesperiode osv.)
  - Hvilken kultur bliver man en del af. En sætning om hvorvidt bestyrelsen er hårdtarbejdende, hyggelig, ambitiøs osv.
  - Hvor skal man henvende sig, hvis man overvejer at stille op
  - Deadline og hvad man gør, hvis man gerne vil stille op"

## **4.5. Generationsproblematikken**

Det, at være ung, blev mange gange nævnt som en kvalitet. Omvendt blev det også omtalt som en ulempe, da man oftest som ung ikke lever op til de kompetencer, fokusgruppedeltagerne undervejs gav udtryk for at de søgte; nemlig stabilitet, at man har meget tid og så videre. Denne betragtning leder os ind på et meget omdiskuteret problem i aftenskoleverdenen, nemlig

generationsproblematikken. Skal vi gå efter at få flere unge ind i vores bestyrelser, eller skal vi bare gå efter at lære noget om de unges ageren som frivillige som udtryk for nogle generelle forandrings-tendenser på området, som kan gøre os klogere på, hvordan aftenskolerne fremadrettet bør navigere?

Der er ikke noget, der tyder på at flere unge i aftenskolernes bestyrelser i sig selv vil løse problemer og udfordringer. Men at ændre retning og strategi baseret på iagttagelser i ungdomskulturen, kan måske give aftenskolerne nogle hints om, hvor frivillighedskulturen er på vej hen, og hvordan vi skal indrette os i forhold hertil.

#### **4.5.1 Fordomme om unge mennesker**

- Unge er gode til kommunikation (al internetbaseret kommunikation)
- Unge kan bidrage med et friskt perspektiv på tingene
- Unge kan få fat i et yngre publikum af deltagere
- Unge kan sige ting på en hip måde, som lyder kikset, når vi selv siger dem.

De mere negativt ladede var blandt andre disse:

- Unge binder sig ikke til længerevarende opgaver
- Unge flytter til byerne for at uddanne sig, og derfor kan man ikke regne med dem
- Unge har ikke de kompetencer det kræver at sidde i en aftenskolebestyrelse
- Unge har ikke tid til frivilligt arbejde

Meget tyder på, at bestyrelserne gerne vil have unge ind, men at disse unge skal ligne dem selv så meget som muligt. Det man gerne vil have, er de unges kompetencer, men hvad den unge selv skulle få ud af at forpligte sig til arbejdet i en bestyrelse er uklart for deltagerne i de interne fokusgrupper. I forhold til de unge støder vi tilsyneladende ind i den samme udfordring, som blev identificeret i afsnittet om rekruttering og motivation, nemlig at aftenskolen fokuserer på,

hvad den frivillige (ung som ældre) kan give og tilbyde, og ikke hvad aftenskolen kan tilbyde dem.

For de eksterne derimod lader der til at være en større forståelse for, hvordan det frivillige arbejde kan give den unge noget:

*“Jeg tænker lidt, hvordan er det så man får tiltrukket de unge og sådan noget. Og der tror jeg, det kan jeg i hvert fald mærke på min egen søn som også sidder i bestyrelse, at det der ligesom tæller, det er også på hans CV. Altså der hvor det ligesom også giver noget, når han så skal videre i sit liv, for det skal man jo. De er i gang med deres uddannelse eller de er ny i deres fag og sådan noget og hvis det kan give noget den vej også for dem, så tror jeg... Så tiltrækker det.”*  
(Kvinde, Ekstern 1)

#### **4.5.2 Jagten på de unge**

Ønsket om at få unge ind i bestyrelserne bunder ofte på en række antagelser om, hvad den unge kan og vil, som ikke nødvendigvis stemmer overens med virkeligheden. “Den unge” kommer til at fremstå som en prædefineret kategori, som blot risikerer at støde de unge bort.

Spørgsmålet er, om aftenskolens største problem egentlig er, at det er svært at få unge ind i bestyrelserne, eller om man i stedet burde vende blikket indad i bestyrelserne? Meget tyder på - ikke mindst i eksperternes anbefalinger - at vi skal søge efter løsninger indenfor selve bestyrelsen ved at diskutere de bagvedliggende problematikker, som ikke har med alder at gøre, men som i højere grad handler om en generel usikkerhed omkring formuleringen af, hvad aftenskolernes rolle i dagens Danmark er?

Rie Frilund Skårhøj har problematiseret unge-fokuseringen:

#### **“Unge (+ 20 år)**

Undgå at kæmpe for at gøre aftenskolens bestyrelsesarbejde mere attraktiv for unge på et

brandmæssigt plan. Det er en svær 'kamp' at vinde. Mit bud er, at aftenskolen får bedre udbytte af at fokusere på projekter, som unge kan deltage i. Ved at engagere unge i projekter opstår der en mulighed for at finde unge, som evt. kan headhunted/ 'prikkes' ind i bestyrelsen. (Se illustrationen af cirklen.)

#### **Handleanvisning**

- Bestyrelsen skal fokusere på ikke blot at drifte en aftenskole her og nu, men på at sikre dens fremtid ved at tænke i 'følorder'. De erfarne bestyrelsesmedlemmer skal oplære yngre generationer til at overtage arbejdet.
- Bestyrelser, som ikke blot drømmer om, men reelt vil involvere unge, må acceptere et kontroltab. Unge vil prøve ting af og lære hen ad vejen. De bidrager med en anden kultur og tilgang end + 70 segmentet.
- Spørg unge hvad de kunne tænke sig at lave. Brug de netværk til yngre generationer som eksisterer i lokalområdet.
- Lad yngre sætte deres præg på aftenskolens faciliteter. Er der brug for et sofaområde og en storskærm, så undersøg om tingene kan skaffes."

## **4.6 Aftenskolernes eksistensberettigelse og identitet**

*"Noget af det, som jeg har tænkt på inden det her møde, [+] er, at jeg savner, at der er mere historiefortælling omkring folkeoplysning, fordi det er jo genialt altså!" (Kvinde, Intern 1)*

Dette citat markerer en af de eneste gange, hvor aftenskolens 'identitet' blev forsøgt italesat. Gennemgående for alle de interne interviews er, at størstedelen af de kampe, man kæmper som bestyrelse er en kamp for overlevelse af afdelingen/foreningen selv. I rekrutteringen af frivillige og i motivationen handler det også for mange om foreningens overlevelse og foreningens vækst. Der er påfaldende stilhed, når det kommer til at definere, hvad meningen med aftenskolen i det hele taget er.



I modsætning til mange af de organisationer som er repræsenteret i de eksterne interviews, er aftenskolen konstant nødsaget til at retfærdiggøre sin eksistensberettigelse:

*“Jeg tænker at spejderbevægelsen nok ikke er ude af billedet om 10-20 år. Der bliver ved med at komme børn til.”* (Kvinde 1, Ekstern 1)

*“Nu kan man så også sige, at det er jo som jeg plejer at sige med Kræftens Bekæmpelse som med kærlighed, der er ikke rigtigt nogen der kan være bekendt at være imod det. Der er ikke ret mange, der siger at Kræftens Bekæmpelse puh... Sikke en dårlig ide (...).”* (Kvinde, Ekstern 2)

Aftenskolen bliver derfor nødt til at stille sig selv spørgsmål som dette:

*“Hvad er det i samfundsforandringerne der gør... Hvad er vores rolle så? Hvor kan vi gå ind og bidrage med noget andet, eller noget ekstra? For det er det, det skal være.”* (Kvinde, Ekstern 1)

Alle tre eksperter berører, som tidligere nævnt, denne dimension omkring aftenskolernes manglende narrativ eller brand. Qua Kresten Schultz Jørgensens faglige baggrund gør han naturligt meget ud af denne dimension i sit notat. Efter hans anbefaling (se s. 14) om at arbejde med brandingens tre grundelementer (position, mål, identitet) anbefaler han, at aftenskolen kaster sig over et arbejde omkring de mere konkrete markedsføringsmæssige elementer:

“Efter disse tre indledende elementer – position, mål og identitet, der definerer brandingens grundlæggende indhold – kommer til den mere operative del af markedsføringen.

I helt klassisk forstand kan man tale om *De 4 P'er* med en henvisning til markedsføringens amerikanske skriftsteder i 1950'erne: Product, Price, Place og Promotion som en måde at strukturere aktiviteter og handlinger på.

Blandt i hvert fald en del danske teoretikere har der ofte været rynket på næsen af denne simple måde at opdele parametrene på, fordi de dybest set tager udgangspunkt i salg og afsætningsøkonomi for produktionsvirksomheder. Men De 4 P'er står ikke desto mindre tilbage som nyttige marketing-værktøjer, også for folkeoplysningen.

Allerførst *Product*: Hvad er forbundenes og foreningernes produkter? Ved vi det – og er det klart defineret i forhold til konkurrenterne? Svaret er i nogen grad nej. Oplysningsbegrebet, hvor det individuelle samfund gør både oplysning/dannelse tvetydigt er næppe det korte svar. Livsduelighed? Bedre – men heller ikke det rigtige. Her ligger et stykke analytisk arbejde, der meningsfuldt skal finde og sætte ord på produkterne.

Dernæst *Price*, der i marketingforstand ikke blot handler om penge op ad lommen.

Prisparameteren handler om alle de følelsesmæssige barrierer, der måtte være forbundet med produktet. Har markedet fx svært ved at aflæse, hvad folkeoplysningen egentlig betyder og rummer? Er det forbundet med ringeagt og mangel på stolthed at være en del dens univers, ja, så er prisen høj.

*Place* handler om, hvor man møder folkeoplysningen og helt konkret naturligvis 'skolen.' Og hvor gør man dét i et samfund, hvor aftenskolerne måske har vænnet sig til at være diskret, og ikke for alvor støde nogen? Møder eksempelvis indvanderne i Københavns Nordvestkvarter folkeoplysningen og dens underviserne lige så nemt og tydeligt, som de møder imamerne og moskeerne?

Endelig *Promotion*, dvs. den konkrete synliggørelse: Har aftenskolerne og foreningerne interessante medier, netværk og mødesteder, der reelt inddrager mennesker – herunder nye målgrupper - på måder, der adækvat modsvarer samfundets nyeste sociale og teknologiske muligheder – herunder som events, sociale medier mv.?"

## 5.0 Konklusioner og perspektiver

Når fokus rettes mod rekruttering og mod de frivillige bestyrelser i aftenskolen, rører både udfordringer og løsninger ved nogle helt grundlæggende forhold omkring aftenskolens rolle og plads i et moderne samfund. Aftenskolerne indskriver sig i en lang og stolt tradition, men denne undersøgelse tyder på, at der er behov for en redefinering og genfortælling af aftenskolens værdier og mission, hvis vi skal lykkes med en af de store udfordringer omkring rekruttering; nemlig generationsskifte.

Det kræver at der både lokalt i den enkelte aftenskoles bestyrelse og centralt i oplysningsforbundene arbejdes med aftenskolens eksistensberettigelse anno 2014. En organisation, der er afhængig af frivillig arbejdskraft, og som ikke formår at kæmpe for andet og mere end sin egen overlevelse, vil næppe appellere særligt bredt i sin rekruttering af nye bestyrelsesmedlemmer.

### 5.1 Rekruttering

Når aftenskolerne skal rekruttere nye bestyrelsesmedlemmer sker det ofte via det, vi i analysen har kaldt "det reproducerende prik" og et let pres. Når prikket i aftenskolerne bliver reproducerende, er det fordi, der ikke arbejdes bevidst eller strategisk med rekruttering. Der prikkes mere i forhold til hvem, der muligvis kan overtales i nærmeste netværk. Der sikres dermed ikke den nødvendige forskellighed i erfaringer, kompetence og personlighed for at få en dynamisk bestyrelse, der ikke bare "gør som vi plejer".

Det anbefales, at aftenskolen arbejder mere strategisk med mangfoldighed, for så vidt at aftenskolen bør være et sted, der afspejler det omgivende samfund. Gennem mangfoldighed i for eksempel bestyrelserne kan aftenskolerne komme til at fungere som en væsentlig bidragsyder til social integration.

Aftenskolerne anbefales at brede grundlaget for rekrutteringen af frivillige ud og arbejde med formuleringen af rekrutteringsstrategier.

Et bredere rekrutteringsgrundlag kan opnås ved at tænke organisering og struktur i aftenskolen anderledes, sådan at man i højere grad kan invitere frivillige indenfor på forskellige niveauer og til forskellige opgaver. For eksempel kan man definere begrænsede projekter og opgaver, der kan tiltrække nye potentielle frivillige – et sted hvor nysgerrige kan få lov til at snuse til foreningen uden nødvendigvis at binde sig til et længere forløb/arbejdsopgave.

En anden mulighed er, at arbejde med gennemsigtighed i bestyrelsernes arbejde. Det gør man ved at beskrive opgaver ansvar og kompetencer, sådan at det er synligt og forståeligt for alle, hvad bestyrelsesarbejdet består i, og hvad der forventes af bestyrelsesmedlemmerne. Som udefrakommende vil man i sådan en situation have lettere ved at se og definere sin rolle som nyt bestyrelsesmedlem. Og ligeså vil *alle* bestyrelsesmedlemmer have lettere ved at tage del i rekrutteringen af nye medlemmer.

Fra centralt plan i oplysningsforbundene vil det være gavnligt at hjælpe de enkelte aftenskoler med udviklingen af rekrutteringsstrategier. En grundlæggende dimension i dette arbejde er - også fra centralt hold – at tage stilling til, hvordan frivillige kan indgå i aftenskolens arbejde. Skal aftenskolens frivillige fortsat primært være bestyrelsen, eller skal aftenskolen fremover åbne op og udvikle den del af foreningsdemokratiet, der handler om medlemmer? Hvis svaret på det sidste er bekræftende, handler det helt overordnet om, at aftenskolen skal markedsføres/synliggøres som et sted, hvor man kan være frivillig – og dernæst naturligvis, hvordan man kan være frivillig, og hvilken opgave man som frivillig er med til at løfte.

## **5.2 Et tydeligt narrativ og en tydelig ledelse**

At være optaget af, hvordan man motiverer andre til at yde en indsats er en velkendt dimension i al moderne ledelse. Sådan er det også i forhold til frivillige. Undersøgelsen tyder imidlertid på, at motivation ikke er noget, man er sig særligt bevidst i aftenskolens bestyrelser.

Aftenskolernes narrativ - "sagen" - er svær for de interviewede bestyrelsesmedlemmer fra aftenskolerne at formulere sig omkring.

En form for "elevatortale", der kort og konkret kan fortælle et muligt bestyrelsesmedlem om, hvorfor hun skulle vælge at sige ja til at yde en frivillig indsats som bestyrelsesmedlem i en aftenskole, mangler. Det velkendte spørgsmål i forbindelse med markedsføring – "what's in it for me?", kan ikke besvares. Snarere synes aftenskolens bestyrelsesmedlemmer at være mere optagede af at formulere krav og forventninger til et eventuelt nyt medlem.

Der ligger her en ledelsesmæssig udfordring for bestyrelserne i forhold til at lære, hvordan man i rekrutterings (og fastholdelses-) øjemed kan arbejde med motivation og motivationstyper, jævnfør for eksempel Rie Frilund Skårhøjs motivationstyper. Men der ligger også en udfordring i at klargøre aftenskolens "sag" – hvad er man en del af, hvad er man med til at løfte, hvis man er med i aftenskolen.

Alle tre eksperter peger på behovet for at fortælle historien om folkeoplysningen, altså gøre tydeligt hvilke værdier, folkeoplysningen hviler på, og hvilken betydning aftenskolen har i et moderne samfund. En afklaring af de grundlæggende forestillinger om identitet og position - et tydeligt narrativ - er motiverende i sig selv, og kan drive aftenskolen frem som væsentlig samfundsinstitution.

Frivilligt arbejde er mindst lige så identitetsdannende som almindeligt lønarbejde. Frivillige kan med rette stille krav om forventninger og målsætninger for deres arbejde, og ledere af foreningerne/aftenskolerne kan med rette stille krav og have forventninger til de frivillige i det øjeblik, de har sagt ja til en opgave. En organisation/forening med tydelig ledelse med klare forventninger og målsætninger er et sted, man gerne vil være frivillig.

Det anbefales landsforbundene at rette fokus på kompetenceudvikling af ledelse og bestyrelserne i aftenskolen i forhold til disse dimensioner.

### 5.3 Generationsproblematik

Overordnet er der ikke meget, der tyder på, at det er i "jagten på unge" at aftenskolen skal bruge flest ressourcer. Det "at få flere unge med" bruges som et all-round løsningsmantra på mange af aftenskolens problemer, uden at der tilsyneladende er gjort sig mange tanker om, hvorvidt det faktisk er manglen på unge, der er problemet, og uden at det fremgår, hvad bestyrelserne vil med de unge.

Analysen viser, at der er stor forskel på de interviewedes billede af og forventninger til unges engagement, og unges engagement og gøren og laden i andre sammenhænge. Et billede og nogle forventninger der måske kan give en del af forklaringen på, hvorfor unge ikke finder aftenskolen relevant for dem.

Oplysningsforbundene og de lokale aftenskoler bør rette fokus på de ovenfor opridsede problematikker og forslag til løsninger og fokusere på:

- at aftenskolen skal synliggøres som et sted, man kan være frivillig
- arbejde med at organisere aftenskolen, så det er muligt at være frivillig på flere forskellige måder og niveauer
- Gøre det attraktivt at sidde i bestyrelsen, bl.a. via:
  - Gennemsigtighed i opgaver, ansvar og kompetencer
  - folkeoplysningens narrativ, de folkeoplysende værdier, og de enkelte aftenskolers fortælling om "sagen", aftenskolens kernefortælling.
- Sætte fokus på ledelse, kompetenceudvikling og bestyrelsesudvikling, særligt i de mange mindre aftenskoler og foreninger, der ikke har en professionel administration at støtte sig til.

Aftenskolen bliver nødt til at starte med genfortælle sig selv som en værdibaseret organisation, der er åben for alle, og hvor man som frivillig kan løse forskellige typer af opgaver.

## **Bilag 1 - Baggrundsark – deltagere i Fokusgruppeinterviews**

### **Gennemførte interviews:**

#### **Interne:**

- Viborg (deltagere fra: LOF Midtjylland, Skolen for kreativ fritid, Visborg Husflidsforening, Rebild Husflidsforening, LOF Mariagerfjord, LOF Thy-Mors, LOF Ikast-Brande)
- Odense (deltagere fra: Vestfyns Husflid, LOF Vestfyn, LOF Tranekær, LOF Sydfyn, LOF Syd, Fyns væve- og textilkreds, Veringe Husflid, FORA 1748)
- Roskilde (deltagere fra: LOF Slagelse, LOF Ringsted, LOF Haslev, LOF Storkøbenhavn, LOF Greve, NETOP København, NETOP Furesø, FO Gladsaxe, Hovedstadens husflid)

#### **Eksterne:**

- København (deltagere fra Hjerneskadeforeningen Helsingør, Hjerteforeningen Amager, Støtteforeningen Samfundshjælpen Frederikssund, Ældresagen København, Spejderforening Kbh, DGI Storkøbenhavn)
- Bramming (deltagere fra: Ældre Sagen, Hjerteforeningen, Røde Kors, Gigtforeningen, DGI Idrætsforening, Kræftens Bekæmpelse, Hjerneskadeforeningen, Esbjerg)

### **Køn**

Der deltog en ligelig fordeling af mænd og kvinder i interviewene.

### **Alderssammensætning**

Der er både i de eksterne og de interne en overvægt af folk i den sene halvdel af livet, og også et flertal af folk i den sidste 1/3 af livet.

Hovedvægten i aftenskolerne ligger på folk 60+ med den yngste på 21 og den ældste på 80.



Hovedvægten i de eksterne ligger på folk i 50'erne og folk i 70'erne med yngste deltager på 49 og ældste på 75.

## Uddannelse og beskæftigelse

Med hensyn til uddannelsesmæssig baggrund samt beskæftigelse fordeler deltagerne sig sådan, at der i de interne interviews er en klar overvægt af folk med en erhvervsfaglig uddannelsesbaggrund herefter folk med en mellemlang videregående uddannelse, mens der er en overvægt af folk med en mellemlang videregående uddannelse i de eksterne interviews.

Tallene fordeler sig således:

|                                    | interne | ekstern |
|------------------------------------|---------|---------|
| Grundskole                         | 1       | 0       |
| Almen gymnasial uddannelse         | 1       | 0       |
| Erhvervsgymnasial uddannelse       | 1       | 0       |
| Erhvervsuddannelse                 | 14      | 2       |
| Kort videregående uddannelse       | 1       | 2       |
| Mellemlang videregående uddannelse | 5       | 5       |
| Bachelor                           | 0       | 1       |
| Lang videregående uddannelse       | 3       | 2       |
| Andet                              | 0       | 0       |

Med hensyn til beskæftigelse er der en overvægt af folk på efterløn/pensionister (som forventet). Forholdsmæssigt fordeler det sig dog sådan, at de fuldtidsbeskæftigede og efterlønnere/pensionisterne i de eksterne interviews er næsten fifty-fifty, mens der er en klar overvægt af efterlønnere/pensionister i de interne interviews. Datamaterialet er dog så lille, at vi ikke kan konkludere noget på det.

Tallene ser således ud:

|                        | intern | ekstern |
|------------------------|--------|---------|
| Fuldtid                | 5      | 5       |
| Deltid                 | 1      | 1       |
| Arbejdsløs             | 1      | 0       |
| Efterløbner/pensionist | 15     | 6       |
| Studerende             | 1      | 0       |
| Andet                  | 0      | 0       |

### Bestyrelsesarbejdet

Halvdelen af deltagerne i både de interne og de eksterne interviews varetager rollen som formand. De øvrige er menige bestyrelsesmedlemmer og fordeler sig jævnt på de traditionelle poster som næstformand, sekretær, kasserer.

Vi har også spurgt dem, hvor længe de har siddet i bestyrelsen i den forening, de repræsenterer.

Her ser billedet således ud:

| Antal år i bestyrelsen | interne | eksterne |
|------------------------|---------|----------|
|                        |         |          |
| 0-3 år                 | 3       | 3        |
| 4-8 år                 | 6       | 4        |
| 9-13 år                | 7       | 3        |
| 13 - 20 år             | 4       | 1        |
| 20 år eller mere       | 4       | 0        |