

<b>ER DU BEKYMRET FOR, HVEM DER HJÆLPER DIG?.....</b>	<b>3</b>
<b>DET OVERORDNEDE UNDERSØGELSESDSIGN.....</b>	<b>6</b>
EN INDRE OG YDREDIMENSION AF MOTIVATIONSBEGREBET .....	6
SPECIALETS VIDENSKABSTEORETISKE UDGANGSPUNKT .....	7
<i>Interviewanalyse 1. - De deltidsansattes virke</i> .....	8
<i>Interviewanalyse 2. – Ledernes hidtidige fastholdelsesmæssige praksis</i> .....	9
<i>Optimeringen af den fremadrettede fastholdelsesmæssige praksis</i> .....	10
E-SURVEY - OPBYGNING OG GENNEMFØRELSE.....	11
<i>Den valgte population</i> .....	11
<b>DET DANSKE DELTIDSBEREDSKAB .....</b>	<b>13</b>
DELTIDSBEREDSKABETS LOVGIVNINGSMÆSSIGE RAMMER .....	13
<i>Kommunalt risikobaseret dimensionering</i> .....	14
DELTIDSBEREDSKABETS OPBYGNING OG UDBREDELSE.....	14
FULDTIDS VERSUS DELTIDSBEREDSKAB.....	15
<b>FASTHOLDELSESPROBLEMATIKKENS KARAKTERISTIKA .....</b>	<b>16</b>
FORSYNINGSSIKKERHED .....	16
<i>Formaliserede samarbejder med kommunale samt private virksomheder</i> .....	17
<i>Personaleomsætningen 1. januar 2009 – 1. januar 2010</i> .....	18
DAGPENGEREGLERNES INDFLYDELSE PÅ FASTHOLDELSESPROBLEMATIKKEN .....	19
<b>DE DELTIDSANSATTES VIRKE .....</b>	<b>20</b>
<b>BEHOV SOM STYRENDE FOR INDIVIDETS ADFÆRD .....</b>	<b>20</b>
<i>Maslow i lyset af Alderfers ERG-teori</i> .....	22
MOTIVATIONS- OG HYGIEJNEFAKTORER .....	23
<i>Forholdet mellem hygiejne- og motivationsfaktorer</i> .....	24
GENERATION Y I LYSET HERZBERG .....	26
<b>UNDERSØGELSEN AF DE DELTIDSANSATTES VIRKE .....</b>	<b>28</b>
KARAKTERISTIK AF VIRKET SOM DELTIDSBRANDMAND.....	28
<i>Et arbejde eller en hobby?</i> .....	29
<i>Hvorfor blev de deltidsbrandmænd</i> .....	30
HVOR MOTIVERET ER DE DELTIDSANSATTE BRANDFOLK FOR VIRKET? .....	30
<i>Agtelsesbehov</i> .....	31
<i>Vækst og selvaktualiseringsbehov</i> .....	31
ULEMPERNE VED VIRKET SOM DELTIDSBRANDMAND?.....	32
<i>Hvad skulle få dem til at stoppe?</i> .....	33
<i>Virket i lyset af Generation Y</i> .....	34
<b>BESTANDDELENE I EN FASTHOLDELSESMÆSSIG PRAKSIS.....</b>	<b>35</b>
EN FASTHOLDELSESMÆSSIG PRAKSIS I ET FORVENTNINGSTEORETISK PERSPEKTIV .....	35
<i>Konkrete initiativer til at understøtte indre såvel som ydre motivation</i> .....	37
SELF-DETERMINATION THEORY – SAMSPIL MELLEML INDRE OG YDRE MOTIVATION.....	38
<i>Autonom versus kontrolleret motivation</i> .....	40
<i>Kompetence</i> .....	40
<i>Relation</i> .....	41
<i>Internalisering</i> .....	41
LEDELSE AF FAGPROFESSIONELLE .....	42
<i>Primadonnaens søgen</i> .....	44
<i>Flow og kick</i> .....	44
KONKRETE LEDELSESMÆSSIGE REDSKABER .....	45
<i>Feedback som ledelsesredskab</i> .....	46
<i>Inspiration som ledelsesredskab</i> .....	46
<b>DEN HİDTİDİGE FASTHOLDELSESMÆSSİGE PRAKSİS .....</b>	<b>48</b>

PRAKSIS I FORHOLD TIL DE DELTIDSANSATTES INDRE MOTIVATION.....	48
<i>Initiativer i forbindelse med at understøtte den indre motivation</i> .....	51
PRAKSIS I FORHOLD TIL DE DELTIDSANSATTES YDRE MOTIVATION.....	52
<i>Nye deltidsbrandfolks fastholdelsesmæssige adfærd kontra de ældres</i> .....	55
BAGGRUNDEN FOR AT DE DELTIDSANSATTE BRANDFOLK STOPPER .....	57
DE FREMTIDIGE FASTHOLDELSMÆSSIGE UDFORDRINGER.....	58
<i>Differentierede afgangstider</i> .....	60
<i>Dagpengereglernes betydning</i> .....	60
DELKONKLUSION .....	61
<b>OPTIMERING AF DEN FASTHOLDELSMÆSSIGE PRAKSIS .....</b>	<b>63</b>
OPTIMERING AF BEREDSKABERNES HIDTIDIGE PRAKSIS.....	63
<i>Optimering af den indre motivation</i> .....	63
<i>Den indre og ydre motivation</i> .....	65
<i>Optimeringen af samarbejdet med kommunale og private virksomheder</i> .....	65
SERVICENIVEAUETS BETYDNING FOR DEN FASTHOLDELSMÆSSIGE PRAKSIS .....	66
FASTHOLDELSESPROBLEMATIKKEN I ET KOMMUNALT PERSPEKTIV .....	68
<i>Konsekvenserne for deltidsberedskabet i en større provinsby</i> .....	68
<i>Konsekvenserne for deltidsberedskabet i en mellemstor provinsby</i> .....	70
<i>Konsekvenserne for deltidsberedskabet i yderområderne</i> .....	70
<b>KONKLUSION.....</b>	<b>72</b>
<b>LITTERATURLISTE .....</b>	<b>75</b>
<b>BILAGSOVERSIGT .....</b>	<b>77</b>

## Er du bekymret for, hvem der hjælper dig?

Selvom de fleste ikke er i tvivl om, at man skal ringe 1-1-2 i tilfælde af brand, så er det de færreste, der bekymrer sig om, hvorvidt de brandfolk, der iler til hjælp, er ansat på deltids- eller fuldtidsvilkår. Men der er en forskel, og det er endda en markant forskel. Genstandsfeltet i dette speciale er beredskabet i Danmark med et særligt fokus på det deltidsberedskab, der udgør grundstenen. I Danmark var der i beredskabet ultimo 2008 ansat 4520 personer på deltidsvilkår, hvor der derimod kun var ansat 1731 på fuldtid<sup>1</sup>. Alternativet til deltidsberedskabet er beredskaber funderet på fuldtidsansat personel, hvilket betyder en markant forøgelse af omkostningerne ude i kommunerne. Alene på en enkelt automobilsprøjte<sup>2</sup> er forskellen mellem at bemane den med deltids kontra fuldtidspersonel i rene lønomkostninger 3.8 millioner kr. Søren Hansen, der er beredskabschef ved Ringsted Brandvæsen, forklarer i forlængelse heraf: *”Såfremt man fortsætter med at udhule systemet omkring deltidsansatte brandmænd, og når det er svært nok i forvejen at skaffe brandfolk, ja så er alternativet et fuldtidsbrandvæsen, og det vil for Ringsted Kommune betyde, at udgifterne til brandslukning vil stige 2 til 3 gange.* (Jacobsen, 2009)

Eftersom kommunerne såvel som beredskaberne udmærket kan se de mørke skyer nærme sig, har Foreningen af Kommunale Beredskabschefer<sup>3</sup> og Falck valgt at gå sammen i et samarbejdsprojekt, der har til formål at belyse fastholdelsesproblematikkens væsen. Med andre ord så har det været et ønske fra disse aktører, at få klarlagt hvad der influerer på de muligheder, som beredskaberne og herigennem implicit kommunerne har for at fastholde deltidsberedskabet. Svend Urban Hansen, der er bestyrelsesmedlem i FKB udtaler i den forbindelse: *”Desværre må vi erkende, at det gennem de senere år er blevet sværere og sværere at rekruttere og fastholde deltidsbrandmænd. Problemet gælder både i de kommunale brandvæsener og hos Falck. Vi kan ikke pege på en egentlig årsag til vanskelighederne med rekruttering af nye brandmænd og fastholdelse af dem, der er ansat, men der er mange gisninger”* (Urban Hansen, 2009). Afsluttende opsummerer Svend Urban Hansen: *”Egentlig aner vi ikke, om udviklingen kan vendes. Vi har mange formodninger og meninger, men vi har meget lidt konkret viden om de barrierer, der er i forhold til rekruttering og fastholdelse af deltidsansatte brandmænd”.* (Urban Hansen, 2009).

---

<sup>1</sup> Odin – Beredskabsstyrelsens Statistikbank

<sup>2</sup> Standartkøretøj i beredskaberne

<sup>3</sup> Herefter kaldet FKB

Målet med dette speciale er at bidrage med viden til beredskaberne, der kan danne grundlag for at optimere beredskabernes fastholdelsesmæssige praksis. Som det fremgår af ovenstående citater, så har beredskaberne i dag en række gisninger om, hvorfor det er blevet sværere at fastholde de deltidsansatte brandfolk end tidligere. De har dog ikke været i stand til at påpege en egentlig årsag, og det er derfor ønsket i dette speciale, at tegne et billede af deltidsberedskabet samt de strukturelle rammer under hvilke deltidsberedskabet for derigennem at klarlægge disse barrierer. I den forbindelse er det centralt at notere sig, at dette speciales undersøgelser forudsætter, at det grundlæggende er muligt at fastholde de deltidsansatte brandfolk, så længe de er tilfredse, eftersom *”satisfied people tend to be less likely to quit”* (Lawler, 2001:180).

De bekymringer og gisninger som FKB og Falck giver udtryk for, bliver i det følgende undersøgt ud fra et individ niveau ved hjælp af en række indholds- såvel som procesteorier, der beskæftiger sig med, hvad der motiverer individer samt hvad det er muligt at gøre som leder for at tilskynde og understøtte individets motivation. I forbindelse med udarbejdelsen af dette speciale har den nedsatte arbejdsgruppe under FKB og Falck fungeret som en erfarings- og ressourcegruppe, som det har været muligt at trække på i forbindelse med beredskabsfaglige spørgsmål. Det skal dog understreges, at den konkrete viden og de barrierer, der vanskeliggør fastholdelsen af deltidsberedskab alene stammer fra de informanter fra medarbejder såvel som ledelsesside, der deltager i de gennemførte undersøgelser.

I forbindelse med færdiggørelsen af dette speciale har kommunerne netop påbegyndt forhandlingerne omkring kommunernes økonomi for de næste tre år. I den forbindelse har Berlingske Research lavet en rundspørge blandt mere end halvdelen af landets borgmestre. Heraf fremgår det, at tre ud af fire borgmestre allerede nu kan se, at den kommende aftale vil betyde serviceforringelser for borgerne<sup>4</sup>. Som det fremgår af oversigten på rapportens forside, så er deltidsberedskabet som model mest udbredt i Vestsjælland, Fyn samt Nord- og Vestjylland<sup>5</sup>. Der er med andre ord tale om ydre kommuner, der især kommer til at forholde sig til de økonomiske konsekvenser, som det vil have, hvis det ikke er muligt over tid at fastholde deltidsberedskabet i sin nuværende form i kommunen. I disse ydreområder er det være vanskeligt at lave rentable brandvæsener på fuldtid, eftersom der ikke er tilstrækkelige udrykninger. Eksempelvis ligger Lohals på omkring 40 brande, hvilket er under niveauet for et fuldtidsberedskab, der for at være

---

<sup>4</sup> Kilde: TV2-Tekstv søndag den 5. juni. Kl.22.05

<sup>5</sup> Odin – Beredskabsstyrelsens Statistikbank

rentabelt ligger omkring ca. 400 brande om året<sup>6</sup>. Ved at inddrage de økonomiske konsekvenser for kommunerne, som alternativer til deltidsberedskabet vil medføre, bliver dette speciales anbefalinger ikke kun rettet mod beredskaberne, men implicit også rettet mod de politikere, som er tvunget til at tage stilling til beredskabernes fremtid.

Ovenstående sammenfattes til følgende problemformulering:

*Hvordan kan de kommunale beredskaber og Falck optimere deres fastholdelsesmæssige praksis i forhold til de deltidsansatte brandfolk?*

*Og hvilke konsekvenser vil få for kommunerne, hvis det ikke er muligt at fastholde deltidsberedskabet som model?*

---

<sup>6</sup> Kilde: Anne-Dorthe Rasmussen, brandchef for Falck Region Syd

## Det overordnede undersøgelsesdesign

Formålet med de gennemførte undersøgelser er i sidste ende at være i stand til at give en række anbefalinger til FKB og Falck omkring, hvordan de kan optimere deres hidtidige fastholdelsesmæssige praksis. Udgangspunktet er her som nævnt i indledningen at understøtte samt tilskynde til, at de deltidsansatte brandfolk er tilfredse. Selve arbejdet med at tilskynde og understøtte denne tilfredshed bunder i den enkeltes motivation, hvilket understøttes af begrebets oprindelige betydning. '*Motivation*' er en afledning fra det latinske *movere*, der betyder ” sætte i bevægelse, virke på, gøre indtryk på” (Den Store Danske).

Det vanskelige ved et begreb som motivation er, at det indgår som en naturlig del af vores hverdagsprog på forskellige måder. De fleste forbinder det at være motiveret som synonym med at have lyst eller være villig til at gøre et eller andet. Problemet er midlertidigt, at der er stor forskel på de aktiviteter, som vi mennesker foretager. For at forstå de deltidsansattes virke er det derfor nødvendigt indledningsvist at stille spørgsmålet, hvad motiverer mennesker? Netop dette spørgsmål er omdrejningspunktet i de motivationsteorier, der omtales som indholdsteorier. I det følgende er det netop på baggrund af disse indholdsteorier, at det bliver undersøgt, hvad der motiverer de deltidsansatte brandfolk. For at kunne bidrage med anbefalinger til optimeringen af beredskabernes fastholdelsesmæssige praksis, er det dog nødvendigt, ikke kun at tage udgangspunkt i hvad der motiverer de deltidsansatte brandfolk. Derfor undersøges det med udgangspunkt i en række procesteorier, hvordan lederne kan påvirke de deltidsansatte adfærd på en sådan måde, at de fortsætter deres virke som deltidsansatte brandfolk.

### ***En indre og ydre dimension af motivationsbegrebet***

Opdelingen mellem indholdsteorier og procesteorier følger opdelingen mellem det, der ofte omtales som indre og ydre-motivation<sup>7</sup>. Det er netop i forhold til indre og ydre motivation, at motivationsbegrebet bliver mere komplekst end blot et synonym for at være villig eller have lyst til en given aktivitet. Den indre motivation skabes af individet selv, og den er ifølge Helle Hein<sup>8</sup> et resultat af, at individet finder en given adfærd tilfredsstillende (Hein, 2009:19). I modsætning til den indre motivation så kan den ydre-motivation ikke kontrolleres af individet. Den skabes udefra og individet er alene i en rolle, hvor det reagerer på disse udefrakommende faktorer (Hein,

---

<sup>7</sup> Intrinsic – extrinsic motivation

<sup>8</sup> Cand.merc. og ph.d ved Copenhagen Business School

2009:20). Ved at benytte motivationsbegrebet ud fra to forskellige tilgange i form af en indre samt ydre-dimension vil man ufravigeligt komme til at blande forskellige teoretiske udgangspunkter, der har vidt forskellige ontologiske betragtninger om eksempelvis individet. Det er eksempelvis tilfældet med forventningsteorien, der opfatter aktøren som rationel, og som nyttemaksimerende. Denne opfattelse står netop i kontrast til Helle Heins opfattelse af individer, der er fagprofessionelle, der netop ikke reagerer rationelt, men reagerer emotionelt i forhold til deres faglige kald (Hein, 2009:203). Begrundelsen for at dette bliver gjort, skal ses i forhold til de forskellige formål, som de forskellige teoretiske tilgange skal bidrage med. Det er ikke målet med undersøgelsen at give en universel opskrift på fastholdelse af deltidsansatte brandfolk, men i højere grad at bidrage med viden om praksis, der skal resultere i viden til praksis. Hver tilgang rummer sin forståelse og erkendelsesmæssige værdi, og så længe det kvalificerer anbefalingerne til beredskabernes ledere, så har det sin berettigelse i undersøgelsen.

I forlængelse af ovenstående er det vanskeligt at give en definition af 'motivation', der er entydig, og som ikke rummer så mange aspekter, at den i princippet bliver meningsløs og ubrugelig. Et sådant definitionsarbejde vanskeliggøres endvidere af, at "*motivation er resultat af psykologiske processer, og derfor i høj grad noget ubevidst og påvirkes af kultur og samtid*" (Hein, 2009:247). I det følgende defineres motivation som: '*det, der styrer retningen, intensiteten og vedholdenheden bag en persons adfærd*'<sup>9</sup>. I den valgte definition er fokus rettet mod det psykologiske aspekt. Dette kommer til udtryk i den senere brug af motivationsteorier, der alle forholder sig til individets behov, som værende centrale i forhold til individets adfærd. I relation til den valgte problemformulering, så benyttes definitionen således, at fastholdelse af medarbejdere sættes lig de parametre, der styrer individets motivation.

### ***Specialets videnskabsteoretiske udgangspunkt***

Eftersom det centrale erkendelsesmæssige mål er selve indlevelsen i praksis, kan specialet bedst beskrives som funderet i den kvalitative hermeneutik (Rendtorff, 2007:242). I forhold til den konkrete problemstilling, så er det simpelthen ikke muligt at besvare problemformuleringen tilfredsstillende, hvis man alene valgte et teoretisk perspektiv. FKB og Falck efterspørger viden om netop de barrierer, der influerer på beredskabernes fastholdelsesmæssige praksis, og ikke generel viden om motivationsmæssige barrierer. Til det formål er det valgt et casebaseret undersøgelsesdesign, eftersom casestudiet repræsenterer et anti-teoretisk udgangspunkt, der hævder,

---

<sup>9</sup> Definitionen er inspireret af Rollinson's forståelse af motivation i en psykologisk kontekst (Rollinson, 2008:196)

at man må gå til praksis for at forstå de teoretiske sammenhænge (Rendtorff, 2007:242). Det er derfor nødvendigt at tage udgangspunkt i praksis, hvilket gøres ved at betragte de enkelte informanter som cases. Ved at betragte de enkelte deltidsbrandfolk som cases er det muligt at få et indblik i de opfattelser, som den enkelte har omkring virket som deltidsbrandmand på godt og ondt. De enkelte cases indgår derved som dele i en forståelsesmæssig helhed, hvilket netop understreger den vekselvirkning, der karakteriserer den kvalitative hermeneutik, og som udgør kernen i den hermeneutiske cirkel.

### **Interviewanalyse 1. - De deltidsansattes virke**

For i sidste ende at være i stand til at give beredskabsaktørerne en række anbefalinger til optimeringen af deres fastholdelsesmæssige praksis har det som nævnt været nødvendigt indledningsvist at foretage en undersøgelse af, hvad baggrunden er for de deltidsansattes virke. Undersøgelsen har bestået af interviews med syv forskellige deltidsbrandmænd fra forskellige dele af landet, der alle fortæller om deres motiver for deres virke samt hvad der skulle til, for at den enkelte ville vælge at stoppe som deltidsansat brandmand. Eftersom der er valgt en kvalitativ hermeneutisk tilgang har kvalificeringen af forforståelsen, forstået som ”*den sum af viden, som man møder verden*” (Henriksen, 2003:39) haft en markant betydning i forbindelse med analysen. Forforståelsen er blevet operationaliseret ved hjælp af udarbejdede interviewguides (se Bilag F). Til at kvalificere forforståelsen er der taget udgangspunkt i en række teorier, der alle repræsenterer forskellige tilgange til, hvad der motiverer individet. Ved at bruge disse teorier som en optik gennem en interviewguide er det centralt at understrege, at det blik der rettes mod praksis i et vist omfang bliver låst. Det har den fordel, at analysen bliver teoristyret, og derved lettere at behandle efterfølgende. Det har dog også den konsekvens, at strukturen låser undersøgelsen. Ved at være teoristyret accepterer man som undersøger, at man ikke favner hele praksis. Man får kun viden om de dele af genstandsfeltet, som man retter fokus mod. Alternativt kunne man have valgt en abduktiv tilgang, hvor formålet ville være at tage udgangspunkt i praksis, for i forlængelse heraf at konstruere eller kvalificere et teoretisk grundlag som det er tilfældet i grounded theory. I dette speciale er der valgt en deduktiv tilgang, eftersom undersøgelsens kerne er at være i stand til at vurdere beredskabernes hidtidige praksis. Det er derfor nødvendigt at have et teoretisk udgangspunkt at benytte som spejl i forhold til en best practice.



Eftersom formålet i den første analyse er at afdække, hvad der motiverer de deltidsansatte som individer, er der taget udgangspunkt i en række motivationsteorier, der alle betragter behov, som værende det styrende i forhold til individets adfærd. En række af hovedpersonerne i den sammenhæng er Abraham Maslow samt Frederick Herzberg. De er begge en del af den humanistiske psykologi, hvor det er en grundlæggende antagelse, at mennesket er et subjekt, hvis adfærd ikke kun er ydrestyret, men i lige så høj grad indrestyret (Hein, 2009:36). Det centrale i Maslows tilgang er, at individets adfærd er styret af behovsdækning ud fra en graduering af behovene. Maslow er i sin tilgang idealistisk forstået på den måde, at han fokuserer på det fuldendte sunde menneske som idealet (Hein, 2009:70). Selvom både Maslow og Herzberg har mange år bag sig, og i dag efterhånden er blevet beskudt fra mange sider, så har de vist sig at være langtidsholdbare. Maslow og Herzberg har begge modtaget central kritik for deres validitet såvel som reliabilitet. Ifølge Helle Hein, så bliver især Maslow ofte forsimplet for groft, hvilket betyder, at man mister nuancerne for det idealistiske udgangspunkt, som hans forehavende repræsenterer (Hein, 2009). For at føre Maslow såvel som Herzberg ind i det nye årtusinde bringes de til live i en række opdaterede udgaver. For Maslows vedkommende bliver han udbygget med Clayton Alderfer, og for Herzberg vedkommende, bliver hans teori sat i et nyt relief i forhold til nye generationers adfærd på arbejdsmarkedet i form af Generation Y.

## **Interviewanalyse 2. – Ledernes hidtidige fastholdelsesmæssige praksis**

For at kunne vurdere beredskabernes hidtidige praksis er det som nævnt nødvendigt at have en teoretisk funderet best practice, for at kunne vurdere, om beredskabernes hidtidige fastholdelsesmæssige praksis er hensigtsmæssig samt hvordan den kan optimeres. Et sådan arbejde indeholder en række metodiske problemer, for hvordan opbygges et sådant udgangspunkt? Hvordan sikres det, at disse nedslagspunkter ikke alene bliver undertegnende som ophavsmand til specialet, der blot sidder og vælger fokuspunkter ud efter forgodtbefindende? En sådan praksis vil resultere i validitetsmæssige såvel som reliabilitetsmæssige problemer. For som Lars Bo Henriksen forklarer, så er der i kvalitative studier langt fra tale om kvalitetskvaliteter i positivistisk forstand, men snarere ” tale om argumenter for at forholde sig dialogisk til viden, vidensproduktion og brugen af viden” (Henriksen, 2003:67).

Det er centralt at notere sig, at interviewanalyse 2. bygger videre på de erkendelser, som interviewanalyse 1 bidrager med. Det er derved formålet at skabe en progression, hvor den frembragte viden om, hvad der motiverer de deltidsansatte brandfolk bliver benyttet i analyse 2. i

forhold til at afdække de muligheder og begrænsninger, som beredskabernes ledere har haft i deres hidtidige praksis. Herunder spiller de strukturelle rammer en central rolle. Selve undersøgelsen består af seks interviews med ledere fra forskellige beredskaber i landet, og foruden at undersøge deres nuværende praksis, så undersøges det endvidere hvordan de enkelte ledere ser udviklingen af deltidsberedskabet i deres kommune over en 10 års horisont. De enkelte beredskaber bliver på den baggrund forstået som 'praxis communities', der netop kan forstås som: *"... praktiske handlingsfelter, der afspejler og konkretiserer teoretiske problemstillinger"* (Rendtorf, 2007:246). Ved at slutte af med interviewundersøgelsen af lederne er vi fremme ved netop, at kunne diskutere og konkretisere de empiriske såvel som teoretiske pointer, der influerer på den valgte problemstilling. Ved netop at lave denne vekselvirkning mellem empiri og teori er det målet ikke kun at optimere praksis, men samtidig operationalisere teorierne i forhold til empirien. Det er netop her, at styrken ved det casebaserede studie kommer til sit ret, eftersom det casebaserede studie formår at give de højtravende teorier konkret indhold *"når de bringes i spil med den konkrete virkelighed, som casen repræsenterer"* (Rendtorff, 2007:247).

### **Optimeringen af den fremadrettede fastholdelsesmæssige praksis**

Som det fremgik af det ovenstående, så er det netop formålet med undersøgelseerne at afdække praksis for derigennem at benytte teorien på empirien. Undersøgelsens overordnede epistemologiske tilgang bliver derfor en kombination af deduktion og induktion. Den deduktive slutning kommer til udtryk ved brugen af de forskellige teoretiske tilgange, der har til formål at kvalificere forforståelsen. Dette er konkret sket ved, at det er teorien, der har været styrende i forhold til udarbejdelsen af de interviewguides, der ligger til grund for selve empiriindsamlingen (se Bilag F samt Bilag G). Den induktive tilgang kommer derimod til udtryk ved, at det erkendelsesmæssige mål i sidste ende er at give anbefalinger til beredskabernes fremadrettede praksis. For at gøre disse anbefalinger så generelle som muligt i en beredskabskontekst er der udvalgt informanter fra forskellige dele af landet både på medarbejder og lederniveau. Endvidere er der gennemført en elektronisk survey, som har haft til formål at virke som pilotprojekt, forstået således, at det har været medvirkende til at undersøge en række generelle karakteristika omkring fastholdelsessituationen ude i beredskaberne.

## ***E-survey - opbygning og gennemførelse***

Formålet med at inkludere en kvantitativ analyse i det valgte undersøgelsesdesign er at tegne et generelt billede af beredskabernes fastholdelsesmæssige situation. Til forskel fra de kvalitative interviews, så bidrager den gennemførte e-survey med en viden, der kan tegne et generelt billede af fastholdelsessituationen ude i beredskaberne. Til forskel fra de kvalitative interviews er den kvantitative undersøgelse mere låst, eftersom den benytter lukkede spørgsmål, for at sikre et entydigt svar fra respondenterne. Derved mister man en række af de nuancer, som de kvalitative interviews rummer. Fordelen er dog, at det derigennem bliver muligt at henvende sig til den samlede population. I forbindelse med dataindsamlingen er surveyprogrammet Surveyexact benyttet til blandt andet at administrere eksempelvis respondentliste. Det har den fordel, at hver enkel respondent modtager en svarnøgle, der udelukkende kan bruges af den respondent. Derved sikres det, at der ikke kan svares mere end en gang pr. beredskab, hvilket understøtter undersøgelsens reliabilitet og validitet. De enkelte data fra den kvantitative undersøgelse bliver benyttet løbende i specialet, herunder i det følgende kapitel 'Det danske beredskab' samt i kapitlet 'Beredskabernes hidtidige fastholdelsesmæssige praksis'. Ved at kombinere den kvantitative og kvalitative tilgang har det været håbet, at der opnås en informationsrigdom, der er med til at styrke resultaterne fra de gennemførte undersøgelser.

### **Den valgte population**

I forbindelse med udvælgelsen af respondenterne er der opsat en række kriterier. Det har været nødvendigt i kriterierne at skelne mellem kommunale beredskaber og Falck beredskaber, eftersom organisationerne ikke er ens. I et kommunalt beredskab vil det ofte være beredskabschefen selv eller en viceberedskabschef, der har det daglige personaleansvar over for de deltidsansatte brandfolk. På den baggrund er der sendt invitationer til at deltage i undersøgelsen ud til samtlige beredskabschefer i kommunerne. Her opstår der det problem, at der findes flere kommuner, hvor der er valgt et Falck entreprise-beredskab. I den situation har beredskabschefen i kommunen ikke noget med personaleansvaret i Falck at gøre, hvilket betyder, at han ikke skal indgå i undersøgelsen. Problemet er midlertidigt det, at der er flere kommuner, der har kombinerede kommunale og Falck-beredskab. Det betyder, at beredskabschefen får en invitation og den personaleansvarlige ved Falck-beredskabet modtager en. Dette er grunden til, at den totale respondentpopulation overstiger antallet

af kommuner i Danmark. For Falcks vedkommende er situationen den, at man har opdelt brandstationerne under en række stationsledere-brand. Det er med andre ord en række ledere, der varetager mange stationer, og som sådan ikke har den daglige personalekontakt, men de har i princippet det overordnede personalemæssige ansvar. Selvom det har været vanskeligt at tilpasse, hvem der skal inviteres til at deltage i den enkelte kommune, så har det vist sig efterfølgende, at flere af kommunerne selv har administreret, hvem der svarer på vegne af den enkelte kommune hvilket er positivt i forhold til undersøgelsen. Den opnåede svarprocent har været:

Kommunale Beredskaber	Totalpopulation <b>69</b> personer	Opnået svarprocent <b>73,9</b> %
Falck Beredskaber	Totalpopulation <b>122</b> personer	Opnået svarprocent <b>70,5</b> %

## Det danske deltidberedskab

Vi skal i det følgende stifte et mere indgående kendskab med de strukturelle rammer, som beredskaberne qua Beredskabslovens bestemmelser samt Bekendtgørelserne om kommunalt risikobaseret beredskab er underlagt samt klarlægge forskellene mellem omkostningerne til et fuldtids versus deltidberedskab. Ved netop at pointere forskellen mellem de forskellige løsninger er det hensigten at gøre det klart for læseren, hvorfor politikkerne såvel som beredskabsaktørerne gruer for de konsekvenser, som det vil have, hvis det ikke lykkes at bibeholde den deltidmodel, som i dag tegner store dele af det danske redningsberedskab.

### ***Deltidsberedskabets lovgivningsmæssige rammer***

Redningsberedskabets opbygning og opgaver er fastlagt i Beredskabsloven af 1992 med senere ændringer. Loven danner, sammen med bekendtgørelser om brandsyn og kommunernes risikobaserede dimensionering, grundlaget for redningsberedskabets virke. Det fremgår af Beredskabslovens § 1., at, ”*redningsberedskabets opgave er at forebygge, begrænse og afhjælpe skader på personer, ejendom og miljøet ved ulykker og katastrofer, herunder krigshandlinger, eller overhængende fare herfor*”. I forhold til de opgaver som redningsberedskabet i dag varetager, så er det centralt at pointere, at det ikke gælder ambulanceberedskabet. Selvom eksempelvis Københavns Brandvæsen, Roskilde Brandvæsen samt Falck alle varetager brandmæssige såvel som ambulanceopgaver, så er genstandsfeltet i det følgende alene brandberedskabet.

Af Beredskabslovens § 9 fremgår det, at: ”*Det kommunale redningsberedskab hører under kommunalbestyrelsen*”. Det er med andre ord politikerne, der har ansvaret for at beredskabet overholder Beredskabslovens bestemmelser, hvilket fremgår af Beredskabslovens § 12, der netop foreskriver at: ”*Det kommunale redningsberedskab skal kunne yde en forsvarlig indsats mod skader på personer, ejendom og miljøet ved ulykker og katastrofer, herunder krigshandlinger. Redningsberedskabet skal endvidere kunne modtage, indkvartere og forpleje evakuerede og andre nødstedte*”. Det centrale på baggrund af § 12 er fortolkningen af ”*yde en forsvarlig indsats*”. Det er med andre ord den enkelte kommune, der på baggrund af en risikoanalyse skal fastlægge hvilket beredskab, der er forsvarligt. Denne fortolkning er helt central for dette projekts genstandsfelt, eftersom det er på baggrund af denne risikoanalyse, at kommunen fastlægger serviceniveauet i kommunen, og afgør, om man ønsker et fuld- eller deltidberedskab.

## **Kommunalt risikobaseret dimensionering**

Rammerne for kommunernes arbejde med den risikobaserede dimensionering udspringer af Bekendtgørelsen om risikobaseret kommunalt redningsberedskab. Det kommunale redningsberedskab skal ifølge § 2: ”[...] *identificere og analysere lokale risici, som skal lægges til grund for en dimensionering af beredskabet (risikoprofil)*”. Det er som nævnt på baggrund af denne analyse, at serviceniveauet fastlægges (§ 2 stk.2.). Kommunens risikoanalyse samt serviceniveau skal nedskrives i en beredskabsplan, som kommunen herefter sender ind til udtalelse hos Beredskabsstyrelsen, hvor det netop afklares, om kommunen er i stand til at overholde Beredskabslovens § 12 om at ”yde en forsvarlig indsats” (Bekendtgørelse om kommunalt redningsberedskab (§ 4 stk.2)). Det er en central pointe i denne sammenhæng, at tilrettelæggelsen af serviceniveauet er tæt forbundet med de økonomiske konsekvenser som beredskabet medfører kommunen. Det er ingen kunst at vælge et fuldtidsberedskab, men der skal være en tilpas mængde udrykninger før en sådan løsning vil være rentabel. Selvom kommunalbestyrelsen mere eller mindre har mulighed for at tilrettelægge serviceniveauet som de ønsker, så fremgår det af bekendtgørelsen for kommunalt redningsberedskab at ”*Førstedrykningen til et skadested skal afgå snarest, dog senest inden for 5 minutter efter alarmcentralens afgivelse af alarmer*” (§ 7). Vi skal vende tilbage til den betydning, som § 7 har for beredskabernes fastholdelsesmæssige praksis.

## **Deltidsberedskabets opbygning og udbredelse**

Med et deltidssberedskab menes det kort sagt et beredskab, der ikke har nogle fastansatte brandfolk, der er på stationen. De deltidssansatte brandfolk passer i dagtimerne deres primærarbejde, og står til rådighed for beredskabet i arbejdstiden samt i deres fritid. For at deltidssberedskabet kan være effektivt, er det et generelt krav, at de deltidssansatte brandfolk skal kunne møde på brandstationen inden for 5 minutter og afgå med førstedrykningen. Afgangstiden på førstedrykningen er en central faktor, eftersom den afgrænser markant, hvor man skal bo og arbejde for at være deltidssbrandmand. Samt begrænser de deltidssansattes muligheder i de perioder, hvor de har vagt. Til forskel fra deltidssberedskabet findes der i større byer som København, Roskilde, Odense, Randers, Aalborg mfl. fuldtidsberedskaber. Et fuldtidsberedskab er karakteriseret ved, at der er brandfolk på vagt alle døgnets timer året rundt. Modellen med det deltidssbaserede beredskab er mest udbredt i Vestsjælland, Fyn samt Nord- og Vestjylland. Ifølge Beredskabsstyrelsens statistikbank har den gennemsnitlige deltidssbrandmand omkring 6,5 timers tjeneste om ugen, hvoraf 3,5 er akutopgaver (Bilag D:11).

**Tabel 1. Redningsberedskabets personel fordelt på ansættelsesstatus, 2008**

Personel registreret / Tid	2008 (30.april)	2008 (30.december)
Fuldtid	1769	1731
Deltid	4536	4520
Frivillig (Sønderjylland)	1491	1468
Øvrige ansatte i beredskabet	1215	1366
Personel i alt	<b>9011</b>	<b>9085</b>

Kilde: ODIN – Beredskabsstyrelsens Statistikbank

### **Fuldtids versus deltidsberedskab**

En af forskellene mellem et deltidsberedskab og et fuldtidsberedskab er den bygningsmasse, som der kræves. En fuldtidsansat brandmand på døgnvagt har i modsætning til en deltidsbrandmand brug for et soverum samt velfærdslokaler. Ifølge Paul Normann Pedersen, der er planlægningschef ved Falck er forskellene bygningsmæssigt, at man ved en deltidsbrandstation alene har brug for en opvarmet garage til køretøjerne, bade- og omklædningsfaciliteter samt et mindre kontor og undervisningslokale<sup>10</sup>. Ifølge Michael Ertmann, der arbejder som arkitekt for Falck, er det centralt at gøre det klat, at der er tale om to vidt forskellige bygningsmæssige og økonomiske løsninger<sup>11</sup> afhængig af, om kommunen vælger et deltids eller fuldtidsberedskab. Selvom det er svært at favne de forskellige variable, så er Paul Normann Pedersen og Michael Ertmann enige om, at den helt centrale forskel ubetinget er lønnen. For at anskueliggøre denne forskel har jeg lavet et regneeksempel, der skal anskueliggøre forskellen på prisen mellem et fuldtids- og deltidsberedskab. Der er i det følgende alene tale om prisforskellen på førsteudrykningen. Selve regneeksemplet er placeret som Bilag E. Regneeksemplet viser, at en sprøjte bemanded med brandmester (holdleder), underbrandmester (chauffør) og to brandmænd om året koster 4.661.982,00 kr. i rene lønomkostninger. Fire deltidsgrupper, der bemander samme automobilsprøjte året rundt vil tilsammen koste 903.522,88 kr. Forskellen mellem førsteudrykningen bemanded med fuldtids- versus deltidspersonel er altså  $4.661.982,00 - 903.522,88 = \mathbf{3.753.459,12 \text{ kr.}}$  Der er 98 kommuner i Danmark, og hvis vi antager, at halvdelen af disse skal bemande deres beredskab med en fuldtidsbemanded automobilsprøjte, så taler vi om et beløb på ca. 1,8 mia. Det beløb skal sættes i forhold til kommunernes nuværende økonomi, hvor de allerede er tvunget til at spare på de kommunale budgetter.

<sup>10</sup> Telefonisk samtale

<sup>11</sup> Telefonisk samtale

## Fastholdelsesproblematikkens karakteristika

For at opnå en dybere indsigt i de strukturelle ramme, der influerer på de enkelte beredskabsaktørers fastholdelsesmæssige praksis, skal vi i det følgende rette fokus mod beredskabernes forsyningssikkerhed, deres personaleomsætning samt de formaliserede samarbejdsaftaler, som beredskaberne indgår med kommunen såvel som private virksomheder. Følgende resultater fra gennemførte elektroniske survey er vedlagt som Bilag C.

### **Forsyningssikkerhed**

Som nævnt i kapitlet 'Det danske deltidsberedskab', så er det vitalt for deltidsberedskaberne, at de kan garantere et vist antal brandfolk døgnet rundt for at overholde Beredskabslovens bestemmelser om at have et forsvarligt beredskab. Problemerne med at fastholde deltidsansatte brandfolk må derfor forventes at komme til udtryk i forsyningssikkerheden. Som det fremgår af tabellen, så danner der sig et meget konsistent billede omkring, at det er i dagtimerne i tidsrummet 05-18, at beredskaberne er hårdest ramt på deres forsyningssikkerhed. Hele 91 % af respondenterne fra de kommunale beredskaber påpeger at tidsrummet 8-15 er et problematisk tidspunkt. For Falck-beredskabernes vedkommende er tallet 88,2 %, men tendensen er fuldstændig den samme.

**Tabel 2. Beredskabernes forsyningssikkerhed**

<b>Falck-beredskaber</b>	Respondenter	Procent
05-08 (hverdage)	26	30,6%
08-15 (hverdage)	75	88,2%
15-18 (hverdage)	35	41,2%
18-05 (hverdage)	2	2,4%
Weekender (06-18)	7	8,2%
Weekender (18-06)	6	7,1%
Helligdage	16	18,8%
I alt	85	100,0%

**Tabel 2.1. Beredskabernes forsyningssikkerhed**

<b>Kommunale beredskaber</b>	Respondenter	Procent
05-08 (hverdage)	17	34,7%
08-15 (hverdage)	45	91,8%
15-18 (hverdage)	22	44,9%
18-05 (hverdage)	0	0,0%
Weekender (06-18)	3	6,1%
Weekender (18-06)	1	2,0%
Helligdage	13	26,5%
I alt	49	100,0%



Den sårbarhed, som beredskaberne giver udtryk for i hverdagene, betyder, at det er vitalt at fastholde de deltidsansatte brandfolk i dagtimerne, hvilket den fastholdelsesmæssige praksis skal understøtte. Det skal dog understreges, at deltidsberedskaberne i den forbindelse er dybt afhængige af, at medarbejdere fra kommunale såvel som private virksomheder får lov af primærarbejdsgiverne, til at stå til rådighed for beredskaberne i arbejdstiden.

### **Formaliserede samarbejder med kommunale samt private virksomheder**

Som ovenstående viste, så har de kommunale og private virksomheder en central rolle i forhold til fastholdelsesproblematikken. På den baggrund er der i den gennemførte e-survey spurgt til hvorvidt beredskaberne har en aftale om, at stillingen som deltidsbrandmand i indgår i relevante kommunale stillinger.

**Tabel 3. Aftale med kommunen om, at jobbet som deltidsansat brandmand indgår i kommunens stillingsbetegnelser for relevante personalegrupper?**

<b>Kommunale beredskaber</b>		
	Respondenter	Procent
Nej	44	86,3%
Ja	7	13,7%
I alt	51	100,0%
<b>Falck beredskaber</b>		
	Respondenter	Procent
Nej	76	88,4%
Ja	10	11,6%
I alt	86	100,0%

Som ovenstående tabel viser, så har kun 11,6 % af Falck-beredskaberne en aftale med kommunen og for de kommunale beredskabers vedkommende 13,7 %. Selve tallene kan undre, eftersom det netop kunne være i disse relevante stillinger (servicemedarbejdere mv.), at man kunne modarbejde problemerne med forsyningssikkerheden i dagtimerne.

**Tabel 4. Har beredskabet et formaliseret samarbejde med virksomheder i lokalområdet omkring forsyningen af deltidsansatte brandfolk i dagtimerne?**

<b>Kommunale beredskaber</b>		
	Respondenter	Procent
Nej	44	86,3%
Ja	7	13,7%
I alt	51	100,0%
<b>Falck-beredskaber</b>		
	Respondenter	Procent
Nej	75	87,2%
Ja	11	12,8%
I alt	86	100,0%

Som ovenstående viser<sup>12</sup>, så er problemet det samme med hensyn til samarbejdet med de private virksomheder. Selve problemerne omkring forsyningssikkerheden samt samarbejder med kommunale og private virksomheder er valgt som fokuspunkt for interviewanalysen, og vil blive undersøgt nærmere der.

## Personaleomsætningen 1. januar 2009 – 1. januar 2010

Som det blev beskrevet indledningsvist, så udgør fastholdelsessituationen kun en del af et eventuelt problem. Det andet problem vedrører rekrutteringsproblematikken, og selvom den ikke er genstandsfeltet i dette speciale, så er den inkluderet i undersøgelsen omkring beredskabernes personaleomsætning. Nedenstående tabel viser for Falck såvel som de kommunale beredskaber gennemsnittet af personel, der er i perioden 1. januar 2009 – 1. januar 2010 er tilgået samt afgået beredskaberne.

**Tabel 5. Personaleomsætning - gennemsnitsanalyse**

### Falck-beredskaber

	Observeret minimum	Observeret maksimum	Gennemsnit	Respondenter
Hvor mange deltidsansatte brandfolk har i perioden 1. januar 2009 til 1. januar 2010 forladt beredskabet?	0,00	6,00	1,31	86
Hvor mange deltidsansatte brandfolk er i perioden 1. januar til 1. januar 2010 kommet til beredskabet?	0,00	6,00	1,73	86

**Tabel 5.1. Personaleomsætning - gennemsnitsanalyse**

### Kommunale beredskaber

	Observeret minimum	Observeret maksimum	Gennemsnit	Respondenter
Hvor mange deltidsansatte brandfolk har i perioden 1. januar 2009 til 1. januar 2010 forladt beredskabet?	0,00	20,00	2,90	51
Hvor mange deltidsansatte brandfolk er i perioden 1. januar til 1. januar 2010 kommet til beredskabet?	0,00	14,00	3,04	50

Gennemsnittet af dem, der forlader beredskaberne kontra dem, der tilgår beredskaberne er ikke så stort, som man kunne have forventet på baggrund af beredskabernes bekymring. I den forbindelse er det centralt at nævne, at det selvfølgelig er et gennemsnit, og som det fremgår af ovenstående tabel, så er der for de kommunale beredskaber et observeret maksimum på 20 deltidsbrandfolk, der har forladt et beredskab samt 14 der er tilgået. Tabellerne ovenfor kan derimod

<sup>12</sup> Med formaliserede menes mundtlige såvel som skriftlige aftaler

i et vist omfang mane til jorden, at beredskaberne generelt akut står, og mister en masse brandfolk, uden at kunne skaffe dem igen. De fastholdelsesmæssige problemer er altså mere lokalt betingede, hvilket igen understøtter problemerne omkring de strukturelle rammer. De enkelte beredskaberne slås muligvis alle med de strukturelle rammer, men det er klart, at beredskaber i områder, hvor der ikke er så mange arbejdspladser, bliver hårdere ramt end provinsbyer, hvor der stadig er en vis industri.

### ***Dagpengereglernes indflydelse på fastholdelsesproblematikken***

Et af de aspekter af fastholdelsesproblematikken, der har fået en del medieomtale på det sidste, har været dagpengereglernes betydning for deltidsberedskaberne. Som reglerne er i dag, så er en deltidsansat brandmand, der bliver arbejdsløs, kun berettiget til supplerende dagpenge i 30 uger inden for to år. Herefter tvinges den deltidsansatte brandmand til enten at forlade beredskaberne, eller nøjes med at leve af den indtægt som arbejdet som deltidsbrandmand giver. Dette fremgår blandt andet af vejledningen til Bekendtgørelse om fradrag i dagpenge mv. § 11. Ifølge beredskabsinfo.dk, der er en beredskabsfaglig internetportal, så er den typiske indtægt om året for en deltidsbrandmand omkring 50.000-75.000 kr. (Beredskabsinfo 15. marts 2010). Eftersom det er de færreste, der har mulighed for at leve for 50.000 om året, så tvinges de deltidsansatte brandfolk til at stoppe deres virke. I forhold til fastholdelsesproblematikken er det centralt på flere punkter. For det første så er de gældende dagpengeregler et strukturelt problem, som beredskaberne ikke direkte har indflydelse på. Derfor er det vanskeligt for beredskabernes ledere at optimere den fastholdelsesmæssige praksis på dette punkt. For det andet så viste Tabel 2, at beredskabernes forsyningssikkerhed er hårdest ramt i dagtimerne i hverdagene. Hvis de deltidsansatte mister deres primærarbejde, så mister beredskaberne muligheden for at benytte disse medarbejdere i de kritiske dagtimer. Selvom den deltidsansatte brandmand skulle bo inden for tidsgrænsen, så vedkommende stadig kan overholde tidskravet til førsteudrykningen, så medfører dagpengereglene, at vedkommende efter de 30 uger ikke længere kan stå til rådighed for beredskaberne. Ifølge en rundspørge blandt de kommunale beredskabschefer, så er omkring 260 deltidsansatte brandfolk i skrivende stund ramt af dagpengereglernes konsekvenser (Fall Nielsen, 2010).

## De deltidsansattes virke

Inden vi går til selve undersøgelsen af de motiver, der ligger til grund for de deltidsansatte virke, skal vi dvæle lidt ved den udvælgelse af de enkelte cases. Helle Neergaard<sup>13</sup>, der er forfatter til bogen 'Udvælgelse af cases i kvalitative undersøgelser, skelner mellem forskellige former for udvælgelse. Der skelnes eksempelvis mellem teoridreven og datadreven udvælgelse (Neergaard, 2007:12). I de interviewundersøgelser, der ligger til grund for specialets to analyser, er begge teoridrevne. Det kommer til udtryk ved, at der på baggrund af den teoretiske forforståelse er blevet udarbejdet interviewguides, der derved styrer den konkrete dataindsamling fra de enkelte cases. Ved at anskueliggøre udvælgelsen af de enkelte cases er det ifølge Neergaard med til at understøtte undersøgelsens validitet ved at sikre gennemskuelighed. (Neergaard, 2007:43). I den videre forarbejdning er de enkelte interviews herefter meningstranskriberet, og vedlagt rapporten som bilag (Se Bilag A1-A6, B1-B6).

De enkelte informanter, der indgår i interviewundersøgelsen, er valgt fra forskellige dele af landet samt fra forskellige typer af deltidsberedskaber. Det gælder byer som Randers og Odense, hvor der foruden den deltidsansatte styrke er valgt et døgnberedskab af brandfolk, der skal være i stand til at afgå fra brandstationen inden for 1 minut efter en alarmering. En anden type beredskab finder man i de større danske provinsbyer, hvor hele beredskabet udelukkende består af deltidspersonel. I undersøgelsen repræsenteres disse byer i form af Ikast samt Korsør. Foruden de større provinsbyer deltager der repræsentanter fra deltidsberedskaber, der dækker områder med større bygningsmæssig spredning i form af Odsherred og Skjern. Ved at foretage denne selektion af cases har det været et ønske at tegne et typisk billede af de forskellige beredskaber, som der findes i Danmark. Den samme udvælgelseskriterier har været gældende for beredskabernes ledere.

## Behov som styrende for individets adfærd

Som nævnt tidligere, så tager dette kapitel udgangspunkt i den del af motivationsteorien, der omtales som indholdsteorier. Fokus er med andre rettet mod hvad, der er styrende for individets adfærd. I det følgende tages der udgangspunkt i Abraham Maslow<sup>14</sup>, der gennem sit arbejde ofte betegnes som grundlæggeren af den humanistiske psykologi (Hein, 2009:96). Maslows tilgang til at

---

<sup>13</sup> Lektor ved Institut for Ledelse, Aarhus Universitet

<sup>14</sup> Amerikansk psykolog (1908-1970)

afdække motivation er gennem årtier blevet gennemtærsket og kritiseret. Alene det faktum at tilgangen har vist sig at være så langtidsholdbar fortæller noget om, at Maslow har peget på et vitalt område, som tilstedehed er genstand for udforskning. En central del af den kritik, som Maslows behovsteori ofte bliver mødt med, er fokuseret mod selve operationaliseringen af teorien i praksis. Når man benytter Maslows behovsteori er det ifølge Helle Hein centralt at gøre opmærksom på, at teorien er præget af en vis idealisme, og som sådan ikke udgør en færdig teori (Hein, 2009:95). Det som de fleste kender fra Maslow er hans graduering af behov, som oftest bliver fremstillet som en pyramide. Grundtanken hos Maslow er, at menneskets adfærd er styret af udækkede behov. I forlængelse heraf er det væsentligt, at når et behov er dækket, så er det ikke længere et behov, og derved ikke styrende for adfærden. (Maslow, 1943:374). De enkelte behov er hierarkisk forbundne således:

1. Fysiologiske behov
2. Sikkerhedsbehov
3. Behov for tilhørsforhold
4. Agtelsesbehov
5. Selvaktualiseringsbehov<sup>15</sup>

Af de enkelte behov forudsættes det, at de fysiologiske behov samt sikkerhedsbehovet som udgangspunkt er dækket. Det skal primært ses i forhold til at jobbet som deltidsbrandmand ikke kan forventes at være det bærende økonomiske grundlag for det enkelte individ, eftersom det økonomiske udbytte er relativt begrænset. Fokus er herved i højere grad rettet mod at undersøge, hvorvidt de øvrige behov er en del af motiverne for den enkelte deltidsbrandmands virke. Maslow er som tidligere nævnt fokuseret mod individets indre motivationsdriver, og undersøgelsen af ovenstående behov fortæller med andre ord i hvor høj grad den enkelte deltidsbrandmand er motiveret for virket. Med behov for tilhørsforhold menes der et socialt behov, der relaterer sig til familie samt venner samt andre grupper som eksempelvis sammenholdet blandt de deltidsansatte brandfolk. Med behovet for agtelse er der tale om indre såvel som ydre behov. Indre agtelse i form af at individet føler styrke og tilstrækkelighed samt et ydre behov i form af prestige samt respekt og agtelse fra andre mennesker (Hein, 2009:75). Selvaktualiseringsbehovet adskiller sig fra de andre behov ved at være et værensbehov, der er forbundet med den idealistiske tanke om, at mennesket udnytter sit fulde potentiale. Det er ifølge Maslow den tilstand, der karakteriserer det sunde menneske, som bør være idealet, som vi andre skal søge efter (Maslow, 1943:385). I forhold til de

---

<sup>15</sup> Oversat fra physiological, safety, love, esteem, self-actualization

enkelte behov er det centralt at pointere, at en given adfærd godt kan være styret af at dække flere behov samtidig. De enkelte behov skal ikke være dække fuldstændig før at nye behov opstår, og det er centralt, at behov ikke forsvinder, de bliver blot opfyldt, og udøver derved ikke indflydelse på individets adfærd (Hein, 2009:77).

Som nævnt var Maslows fokus rettet mod et nyt paradigme i form af den humanistiske psykologi. Den humanistiske psykologi fra Maslow har trukket linjer op til i dag. Det ses blandt andet ud fra hvordan den anerkendende psykologi på baggrund af en socialkonstruktivistisk opfattelse opfatter ledelse som en relationel proces. Det er ud fra denne forståelse ikke målet at kategorisere gode og dårlige ledere. Den tilbyder heller ikke nogen definition på god ledelse, eftersom ledelse er et relationel fænomen kan der ikke være tale om gode eller dårlige egenskaber hos lederen, men om et mere eller mindre velfungerende samspil og samarbejde leder og medarbejdere imellem. (Haslebo & Lyndgaard, 2008:144). Det er netop den manglende dialog, der ifølge Haslebo fører til at når: ”... *HR og ledelsen ikke aner, hvad medarbejderne håber på, savner eller har brug for som medlemmer af organisationen, så har fastholdelse ringe vilkår*” (Haslebo & Lyndgaard, 2008:156)

### **Maslow i lyset af Alderfers ERG-teori**

Som nævnt tidligere, så er Maslow en af de motivationsteoretikere, der stadig bliver flittigt citeret. Det skyldes uden tvivl, at hans tilgang er nem at operationalisere, hvilket også er faren ved hans tilgang. En stor del af den kritik som Maslow har fået, vedrører de øverste niveauer i hans behovsgraduering samt de forudsætninger, som han ligger til grund for behovsgradueringen. En af dem der har imødekommet den kritik, som Maslow har modtaget, samt videreudbygget teorien er Clayton Alderfer<sup>16</sup>. Alderfer bygger videre på den forståelse af behovsgraduering, som Maslow benytter, men tager udelukkende udgangspunkt i tre behov. Behovene for eksistens, tilhørsforhold og vækst<sup>17</sup>. Behovet for eksistens ækvivalerer Maslows fysiologiske behov samt behovet for sikkerhed. Når Alderfer taler om behovet for tilhørsforhold ækvivalerer det foruden Maslows forståelse af tilhørsforhold også et aspekt af agtelsesbehovet. Med vækst henviser Alderfer til dele af Maslows agtelsesbehov samt det øverste selvaktualiseringsbehov (Rollinson, 2008:205).

---

<sup>16</sup> Amerikansk psykolog

<sup>17</sup> Existence, Relatedness, Growth

Ud fra ovenstående kan det virke som om, at Alderfers graduering i et vist omfang alene er gammel vin på nye flasker. Den centrale forskel skal dog findes i de præmisser for teorien, der adskiller den fra Maslow. Alderfer forudsætter ikke som Maslow, at de enkelte behov er kategorier, der skal opfyldes som en progression. Alderfer anerkender, at flere af behovene kan være aktive samtidig (Rollinson, 2008:205). I det tilfælde at de enkelte behov ikke er opfyldt, så arbejder Alderfer desuden med hvordan denne behovsregression finder sted. Alderfer imødegår derved en række af de metodiske kritikpunkter, som Maslow gennem tiden har modtaget, og teorien har derfor vundet anerkendelse flere steder (Rollinson, 2008:206). Det centrale er dog stadig at pointere, at Alderfer som sådan tager det samme grundlæggende udgangspunkt som Maslow ved at forudsætte, at de bagvedliggende faktorer bag en persons villighed til en given aktivitet udspringer af en række psykologiske behov, som det er muligt at graduere. Eftersom det er denne forståelse, der ligger til grund for brugen af behovsgradueringen i det følgende, så kan Alderfer og Maslow tilgange kombineres.

### **Motivations- og hygiejnefaktorer**

En anden teoretisk tilgang, der på linje med Maslow og Alderfer bygger på individets behovsdækkelse, finder vi hos Frederick Irving Herzberg<sup>18</sup>. Det spørgsmål som Herzberg var interesseret i at finde svaret på var ”What does the worker want from his job”? ”Answers to this question are important to industry in that they offer a clue to management in the never-ending hunt for ways of motivating workers” (Herzberg et al., 2007:6). Det er centralt at pointere, at Herzbergs forehavende ikke var at klarlægge, hvordan man kan styre medarbejdernes adfærd. Målet var i højere grad at finde frem til kernen i hvordan individer motiveres (Hein, 2009:122). Som det var tilfældet med Maslow, der i kraft af hans motivationsteori repræsenterede en nyt paradigme inden for den humanistiske psykologi, udspringer Herzbergs motivationsteori af et ønske om at forebygge utilfredshed samt skabe jobtilfredshed og en sund mentaltilstand hos individet (Hein, 2009:122). Rent metodisk gjorde Herzberg brug af tilgangen ’Critical Incident’. Udgangspunktet for denne metode er, at man gennem kvalitative interviews forelægger informanten en række spørgsmål, hvor informanten skal tages stilling til, hvornår vedkommendes jobtilfredshed har været enten lav eller høj i forskellige situationer. Det centrale i brugen af ’Critical Incident-tilgangen’ var, at det blev muligt at undersøge de faktorer, der påvirkede medarbejdernes attitude i forhold til arbejdet, hvad der førte til netop den attitude samt hvilke konsekvenser det havde i relation til jobbet (Herzberg et al., 2007:11). Processen kan beskrives som Faktor→Attitude→Effekt, hvor en kritisk hændelse

---

<sup>18</sup> Amerikansk arbejdspsykolog samt professor i psykologi og ledelse

(faktor), fører til en psykisk reaktion (attitude), som udløses af, at den kritiske hændelse enten dækker et behov, eller udløser et drive hos medarbejderen efter at et behov forbliver udækket. Det er netop disse dækkede eller udækkede behov, der er skyld i den psykiske reaktion, der har konsekvenser (effekt) i forhold til medarbejderens output” (Hein, 2009:128). Herzbergs kvalitative undersøgelser viste, at når informanterne havde en positiv jobattitude, så skyldes det de faktorer, der relaterede sig til selve arbejdet eller til den anerkendelse, som de fik i kraft af deres udførelse samt muligheden for gennem deres udførelse at opnå forfremmelse (Herzberg et al., 2007:113). På den anden side, så knyttede informanterne en utilfreds jobattitude, hvis der var mangler eller problemer med rammerne for deres arbejde (Herzberg et al., 2007:113). Med udgangspunkt i undersøgelserne fra den kvalitative undersøgelse opdelte Herzberg de fundne faktorer i henholdsvis hygiejne- og motivationsfaktorer.

Hygiejnefaktorer	Motivationsfaktorer
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Firmapolitik</li> <li>• Ledelse</li> <li>• Løn</li> <li>• Interpersonelle relationer</li> <li>• Arbejdsforhold</li> <li>• Vækstmulighed</li> <li>• Private faktorer</li> <li>• Status</li> <li>• Jobsikkerhed</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Præstation</li> <li>• Anerkendelse</li> <li>• Selve arbejdet</li> <li>• Ansvar</li> <li>• Forfremmelse</li> </ul>

### Forholdet mellem hygiejne- og motivationsfaktorer

Som det fremgår af ovenstående opstilling over de enkelte faktorer, så knytter hygiejnefaktorerne sig til rammerne omkring selve arbejdet. I forhold til hygiejnefaktorerne er det en central pointe hos Herzberg, at hvis de falder til under et acceptabelt niveau hos medarbejderen, så vil det over tid føre til jobutilfredshed, som vil påvirke medarbejderens motivation. Pointen hos Herzberg er, at det modsatte ikke er gældende. Det modsatte af job-utilfredshed er ikke job-tilfredshed (Herzberg et al., 2007:114). I stedet for job-tilfredshed vil vi stå i en eller form for neutral balance, der hverken er det ene eller det andet. I forlængelse heraf påpeger Herzberg:” *The factors that lead to positive job attitudes do so because they satisfy the individual’s need for self-actualization in his work*” (Herzberg et al., 2007:114)



Netop Herzbergs fokus på selvaktualisering er centralt, eftersom det knytter sig til det øverste behov i Maslows behovshierarki. Det er med andre ord muligt at trække en række paralleller mellem de to motivationsteorier. Herzbergs hygiejnefaktorer er netop lig de basale behov hos Maslow i form af fysiologiske behov, sikkerhedsbehov samt behovet for tilhørsforhold. Selve motivationsfaktorerne knytter sig til behovene for anerkendelse samt selvaktualisering. Med andre ord behov, som alene er noget, der knytter sig til individets indre. Herzberg påpeger, at det netop er motivationsfaktorerne der er særligt interessante for lederne eftersom: *"... it is primarily the "motivators" that serve to bring about the kind of job satisfaction ... that industry is seeking from its work force* (Herzberg et al., 2007:114).

Det er især forholdet mellem hygiejne- og motivationsfaktorerne, som fokus er rettet mod i analysen af de deltidsansattes virke. Hvis en deltidsbrandmand eksempelvis føler, at arbejdet er udfordrende og spændende, så vil vedkommende ifølge Herzberg acceptere, at hygiejnefaktorerne såsom løn bliver dårligere dækket. I forlængelse heraf er det centralt at pointere, at når hygiejnefaktorerne gør arbejdet mere udholdeligt må det ikke forveksles med, at motivationen er steget (Hein, 2009:138). På den anden side, så kan hygiejnefaktorerne også være med til at fastholde medarbejderne på et arbejde, der muligvis ikke motiverer dem, eftersom hygiejnefaktorer af løn, vil være med til at gøre det mere udholdeligt. Derved er vi tilbage til det formål som Herzberg også havde med undersøgelsen nemlig at sikre, at medarbejderne ikke befinder sig i et arbejde eller arbejdsmiljø, der er usundt for dem. Og hvis en deltidsbrandmand eksempelvis alene er deltidsbrandmand grundet lønnen, så vil det være en usund tilgang ifølge Herzberg.

En af de faktorer hos Herzberg, der ofte giver anledning til diskussion, er, hvorvidt løn er en motivationsfaktor eller hygiejnefaktor. Herzberg anerkender, at løn kan minde om en motivationsfaktor, men outputtet ville blive højere, hvis man fokuserede på de egentlige motivationsfaktorer i form af tilskyndelse til individets selvaktualisering. Herzberg forklarer det på følgende måde: *"It is likely that poor hygiene will depress performance below the level of "the fair day's work". Correction of this poor hygiene, or the application of monetary incentives not related to the motivators, may return performance to the norm. The improvement produced under these circumstances is actually far less than one could obtain were motivators to be introduced* (Herzberg et al., 2007:118). Med andre ord så vil man med løn som motivationsfaktor komme ind i en ond cirkel, hvor man hele tiden blev nødt til at forhøje belønningen for at opnå den ønskede adfærd.

Herzbergs pointe er, at det er muligt gennem tilrettelæggelsen af arbejdet at sikre, at medarbejderne mere eller mindre bliver selv-motiverende. Lederne skal derfor være opmærksomme på de behov, som de gennem tilrettelæggelsen af deres ledelsesmæssige praksis kan være med til at give de deltidsansatte brandfolk.

### **Generation Y i lyset Herzberg**

Der er ifølge Helle Hein ikke sket den store udvikling inden for motivationsteorien siden 1980'erne (Hein, 2009:216). Det understreges af, at de klassiske motivationsteorier har været rimeligt hårdfør, og klaret mange års kritik og bearbejdning. Et af de emner, der har givet en fornyet renæssance til de klassiske motivationsteorier er diskussionerne om den adfærd, som de nye årgange har på arbejdsmarkedet. Disse personer omtales ofte under betegnelsen Generation Y. Med Generation Y menes der de personer, der er født i årene 1979-1997 (Hein, 2009:220). Generation Y kaldes nogle steder for curlinggenerationen forstået således, at de gennem deres opvækst har været omgivet af voksne, der har fejlet alle udfordringer af vejen for dem samt overbevist dem om, at hele verden står til rådighed for dem (Hein, 2009:220). Ifølge Hein betegnes Generation Y's behov ofte som ydrestyret. I forhold til Herzberg har det den betydning, at de slet ikke har nogle motivationsfaktorer, men at samtlige faktorer for Generation Y er hygiejnefaktorer (Hein, 2009:220). Det er netop denne opfattelse, der har ført til at Generation Y's ofte beskrives som individer, der hovedsagligt er interesseret i "What's in it for me".

Peter Jepsen<sup>19</sup> giver følgende karakteristik af Generation Y: *"De vil ses og høres mere, de forventer feedback, od de er vant til at være i centrum. De zapper rundt, og den store udfordring for virksomhederne bliver at fastholde dem. Generation Y har meget højere forventninger end tidligere generationer, og de ser ikke arbejdet som et kald"* (Ugebrevet Mandag Morgen). Netop grundet de fastholdelsesmæssige udfordringer, som følger med Generation Y, er emnet inkluderet i analysen af de deltidsansattes virke. I forhold til den viden Herzberg og Maslow bidrager med, så vil Generation Y ændre den måde, som lederne bliver nødt til at tænke fastholdelse på. En undersøgelse gennemført af Reputation Institute og Moment har vist, at blandt 7062 studerende på videregående uddannelser, så ligger de unge i alderen 23-26 vægt på, at deres arbejde giver udfordrende arbejdsopgaver. Dernæst følger faktorer som, at de kan stå inde for virksomhedens produkter samt indflydelsen på deres egne arbejdsopgaver. Krav om gode lønforhold kommer først

---

<sup>19</sup> Ledelseskonsulent fra Ledernes Hovedorganisation

nede på en femteplads (Ugebrevet Mandag Morgen). Der er med andre ord ikke enighed om, hvordan de unges adfærd på konkrete områder skal forstås. Overordnet er der dog enighed om, at der er tale om en generation, der føler sig mere drevet af lyst end af nød (Madsen, 2009). Ifølge Johannes Andersen<sup>20</sup> er Generation Y karakteriseret ved: *”De unge kommer med det klare perspektiv på tingene, at de skal kunne udvikle deres kompetencer ... De er altså fleksible og det er positivt. Men de er også flygtige, og det er jo mere negativt. Det kan være svært at fastholde dem”* (Berlingske Nyhedsmagasin). Rent ledelsesmæssigt adskiller Generation Y sig markant fra eksempelvis Generation X. Steen Hildebrandt<sup>21</sup> forklarer det på følgende måde: *”Generation Y opponerer mod de autoriteter, der har svar på alt og prøver at presse det ned over hovedet på dem ... Enten tager man imod den nye generation med det udgangspunkt, at man er åben og nysgerrig og klar til at droppe den klassiske autoritet. Eller også får man en helvedes masse problemer for at sige det rent ud”*. (Berlingske Nyhedsmagasin). Vi skal vende tilbage til karakteristikken af Generation Y i undersøgelserne af de deltidsansattes motivation for virket samt i undersøgelsen af beredskabernes hidtidige praksis.

---

<sup>20</sup> Samfundsforsker ved Aalborg Universitet

<sup>21</sup> Professor ved Handelshøjskolen i Aarhus

## **Undersøgelsen af de deltidsansattes virke**

Formålet i det følgende er at skabe en forståelse for, hvad der motiverer de deltidsansatte brandfolk i deres virke. Vi skal derfor indledningsvist rette fokus mod, hvordan de opfatter deres virke. Er det et arbejde eller en hobby? Herefter rettes fokus mod hvorfor de blev deltidsbrandfolk samt hvilke behov virket er med til at dække hos den enkelte. Afslutningsvist er det undersøgt, hvilke ulemper der er forbundet med virket samt hvad der skulle få den enkelte deltidsbrandmand til at stoppe. Herigennem undersøges det om der er nogen forskel mellem de enkelte generationer af deltidsbrandfolk i forhold til deres bagvedliggende motiver for virket. De udvalgte informanter, der indgår i undersøgelsen, virker alle i skrivende stund som deltidsansatte brandfolk. Man kunne have forsøgt at finde tidligere deltidsbrandfolk for at høre dem om, hvorfor de valgte at afbryde deres virke. Denne mulighed er fravalgt i det følgende ud fra blandt andet den kritik som Herzbergs undersøgelser tidligere har fået. En af de centrale kritikpunkter til Herzberg var netop, at der er en tendens til, at personer kobler positive begivenheder sammen med deres egen indsats, hvorimod fiaskoer eller nederlag ofte knyttes sammen med udefrakommende faktorer (Hein, 2009:127). Hvis man udelukkende havde valgt at interviewe tidligere deltidsbrandfolk kunne man forvente, at de ville placere en stor del af skylden for deres exit på ledelsen. I stedet er der valgt en mere pragmatisk tilgang, hvor målet i højere grad er at belyse den værdi som den enkelte deltidsansatte brandmand oplever. Herefter spørges der mere indgående til, hvad der skulle til, for at den enkelte ville vælge at stoppe som deltidsbrandmand.

### ***Karakteristik af virket som deltidsbrandmand***

Netop den italesættelse som de deltidsansatte brandfolk selv har af deres virke, er centrale at afdække, eftersom det fortæller hvilke parametre, som ligger til grund for de deltidsansattes virke, og som det derfor er centralt at understøtte. Hvis de deltidsansatte brandfolk eksempelvis opfatter deres virke som en fritidsinteresse, så må man som leder forvente, at de ansatte har en højere grad af tilbøjelighed til at fravælge deres virke, hvis de eksempelvis føler, at de har for lidt tid sammen med familien, eller hvis de kan få opfyldt deres behov gennem en anden fritidsinteresse. Hvis de ansatte derimod opfatter deres virke som et arbejde, så vil det give deres virke en anden legitimitet, eftersom det kan betyde, at de på baggrund af indtægten kan forsøde deres fritid i den anden ende, og på den baggrund bedre kan forsvare på bruge tid på det.

## Et arbejde eller en hobby?

Carsten, der er deltidsbrandmand ved Odense Brandvæsen, forklarer følgende: *”Jamen det har været et arbejde for mig, men det er jo mit drømmejob, så det er et jeg rigtig godt kan lide, men jo i starten har det været en hobby, for der har ikke været meget at køre til [...]”* (Bilag A1:57). Carsten har med andre ord med tiden tillagt sig en mere rationel tilgang til hans virke, han forklarer endvidere, at udover det er et givende studiejob, så er det også noget, han gerne vil bygge videre på arbejdsmæssigt efter sin uddannelse (Bilag A1:15). Den samme indstilling til virket har Anders, der er deltidsbrandmand i Korsør, han forklarer hans virke på følgende måde: *”Jeg opfatter det som et arbejde og som et afbræk når man går på sit eget arbejde, når det er lidt trist og den så bipper, så kommer der noget afveksling og noget spænding på, hvad kører vi nu til”* (Bilag A2:79). Både Anders og Carsten fremhæver, at deres virke som deltidsbrandmand bestemt ikke er en sur pligt, snarere tværtimod. Denne entusiasme kan også genfindes hos Bo, der ligeledes er deltidsbrandmand i Korsør. Han karakteriserer virket således: *”Jamen det er jo en fornøjelse”* (Bilag A3:63):

Det er centralt, at de deltidsansatte i den grad kan lide selve arbejdet. Ifølge Herzberg vil de på den baggrund være i stand til at acceptere en ringere opfyldelse af hygiejnefaktorer som eksempelvis løn såvel som dårlig ledelse. Netop omkring lønnen fremhæver David, der er deltidsbrandmand ved Falck i Randers forklarer: *”Det er jo selvfølgelig et arbejde, men det er ren og skær interessen, der gør, at jeg stadigvæk er her, det er ikke pengene, du bliver absolut ikke rig af at være her...”* (Bilag A5:55). Som det fremgik af det forrige kapitel ’Det danske redningsberedskab’, så er det økonomiske udbytte relativt begrænset set i forhold til de begrænsninger, som følger med virket. De deltidsansatte er i deres vagtperiode stavnsbundet til at kunne møde inden 5 minutter. Bo er enig i at der er en lille økonomisk compensation (Bilag A3:68), men fremhæver i modsætning til ovenstående informanter, at han i højere opfatter det mere som en fritidsinteresse end et arbejde (Bilag A3:72).

Foruden Bo fremhæver Frank, der er deltidsbrandmand ved Falck i Skjern også, at det får ham mere er en fritidsinteresse end et arbejde. Han forklarer det på følgende måde: *”... jeg kan jo ikke leve af det, så det er som en fritidsinteresse, som man får et honorar for”*. (Bilag A6:79). I modsætning til Frank mener Gert fra Odsherred Brandvæsen, at det for ham først og fremmest er et arbejde. Han forklarer: *”... det er jo et sjovt arbejde og samtidig med det sociale og kammeraterne, det gør, at det sgu er sjovt”*. (Bilag A5:64). Erik fra Ikast skelner på den måde, at når han er hjemme, så

opfatter han det som en fritidsinteresse, men når han er af sted er det et arbejde. For som han siger: ” ... jeg synes ikke, at man kan se på det som et fritidsjob, når man er ude, fordi så tror jeg, at man tager lidt for afslappet på det, så jeg ser det som et job” (Bilag A7:55).

## **Hvorfor blev de deltidsbrandmænd**

Som det fremgår af ovenstående, så er det ikke konsistent, hvilken benævnelse de deltidsansatte bruger om deres virke. Det de alle har til fælles er midlertidigt det faktum, at de alle er deltidsansatte brandfolk, fordi de synes det er sjovt og spændende. I undersøgelsen er der spurgt mere ind til, hvad det er ved selve arbejdet, som den enkelte finder givende. Ifølge Anders er den spænding, som han oplever i forbindelse med udrykningskørsel samt virket på et brandsted, det centrale (Bilag A2:103). Netop spændingen understøttes af David, der betoner det at opleve ting samt hjælpe andre mennesker som værende det centrale (Bilag A4:27). Ifølge Bo er det en fornøjelse at have et deltidsjob, hvor man aldrig ved hvornår man skal møde, men overordnet forklarer Bo at: ”*Det er mest for spændingens skyld*”(Bilag A3:68). Ifølge Gert er spændingsaspektet ligeledes centralt, han fremhæver desuden det gode kammeratskab som centralt (Bilag A5:48). Sammenholdet bliver understøttet af Frank, der forklarer: ”*Helt personligt, jamen det er interessen omkring det og sammenholdet i det, vi har et rigtig godt sammenhold nede på vores station, og så nok også kicket*”( Bilag A6:75). Som det fremgår, er der en høj grad af konsistens mellem hvad de enkelte informanter lægger til grund for deres virke. Det handler om spænding, sammenhold samt et adrenalinsus, når man er ude og virke på et brandsted. For at få opfyldt disse forventninger er det nødvendigt, at den enkelte kommer ud og virker på skadested.

## **Hvor motiveret er de deltidsansatte brandfolk for virket?**

Analysen viser, at samtlige informanter fremhæver det sociale aspekt, som værende afgørende for deres virke. David forklarer eksempelvis, at hvis det sociale ikke fungerede, så havde han ikke lyst til at være deltidsbrandmand (Bilag A4:64). Det understøttes af Carsten, der fremhæver, at fællesskabet er en af de tre grunde til, at han blev deltidsbrandmand (Bilag A1:83). Frank forklarer, at nye deltidsbrandmand i Skjern bliver gjort bekendt med at: ”... vi er en stor familie, og jamen vi er jo sammen om tingene (Bilag A6:139). Frank forklarer endvidere, at de har det sådan, at de hver lørdag mødes på stationen. Han forklarer:”... så kommer man ellers i løbet af formiddagen og får en kop kaffe og et rundstykke og sidder og sludrer indtil middag, og så tager folk som regel hjem” (Bilag A6:97). Netop den konsistente opfattelse af vigtigheden af det sociale aspekt er med til at understøtte, at det at være deltidsbrandmand fylder meget hos den enkelte. Fastholdelsesmæssigt har

tilhørsforholdet den positive konsekvens, at de deltidsansatte brandfolk bliver bundet sammen af andet end selve virket på et brandsted. Det er centralt at notere sig, eftersom et deltidsberedskab som eksempelvis Korsør, hvert år kører ca. 135 udrykninger<sup>22</sup>. Der kan med andre ord gå lang tid mellem en udrykning, og eftersom de deltidsansatte kun er på stationen ved en alarmering, kan der blive en lang distance mellem beredskabets ledere og de deltidsansatte brandfolk.

## **Agtelsesbehov**

Agtelsesbehovet har som nævnt en ydre og en indre dimension. Et eksempel på den ydre anerkendelse fra andre mennesker giver Bo, der forklarer ” ... *vi har jo både brandøvelse en gang om ugen på færgen og de kommer tit til mig og spørger er det særlig smart at vi gør et sådan, så kan jeg sige ja eller nej og så kan jeg forklare hvorfor jeg mener det er en skidt eller en god ting*” (Bilag A3:132). Dette er et eksempel på, at Bo qua hans virke ved beredskabet bliver taget med på råd som en, der har prøvet lidt mere end de andre rent brandmæssigt. Det giver en respekt fra de andre, men samtidig så giver det også Bo en indre agtelse eftersom han kan udvise styrke og tilstrækkelighed. Et andet eksempel på agtelsesbehov finder vi hos Carsten, der forklarer følgende: ” *Jamen interessen for at køre brandbil og blå blink og ja, komme ud og slukke nogle brande og hjælpe nogle mennesker i nød, og hjælpe samfundet, man er vel på eller andet sted, man sætter sig selv i en rolle som en hjælper af samfundet...*” (Bilag A1:69). Netop den her forståelse af at være en samfundshjælper er et udtryk for en indre såvel som ydre agtelse. Det giver mening for Carsten at hjælpe andre, det giver ham en følelse af styrke. På den anden side så er det at være brandmand forbundet med respekt, fordi man handler for at hjælpe mennesker i nød. Det her med blå blink og udrykningskørsel er noget som samtlige informanter fremhæver. I forhold til den indre agtelse, så giver det dem et adrenalinsus, at køre i store lastbiler med blink og horn ned gennem byen. Med andre ord bliver den enkelte sat i en rolle, som dem der kommer og hjælper (Bilag A7:32, Bilag A5:88, Bilag A2:44).

## **Vækst og selvaktualiseringsbehov**

Det øverste niveau i den graduering, som Maslow foretog, er den del af hans teori, som har fået størst kritik. Selvaktualiseringsniveau genfindes også hos Herzberg, der netop havde det sunde menneske som baggrund for sin teori. Med andre ord var det ypperste de mennesker, der var i stand til qua en indre generator at motivere sig selv gennem deres virke. I forhold til undersøgelsen af de

---

<sup>22</sup> Personlig samtale med Flemming Hansen, brandstationsleder, Falck Korsør

deltidsansattes virke er der flere eksempler på begrundelser for deres virke, som ligger ud over en agtelse, men som i højere grad bærer præg af en forståelse af, at individet udnytter sit potentiale fuldt ud. Det er eksempelvis tilfældet, når Frank udtager følgende: *”Jamen, når du står i uniform og er på brandstedet, så føler man sig nok lidt ligesom Moses i Det Røde Hav ...”* (Bilag A6:107). Frank føler med andre ord, at hans i kraft af hans virke har en følelse af, at han er i stand til at gøre en forskel. Et andet eksempel på selvaktualisering kan man se hos Erik. Erik er i forbindelse med afholdelsen af interviewet arbejdsløs. Det har den konsekvens, at han bliver trukket i sine dagpenge, for den løn han modtager fra beredskabet. Han forklarer følgende: *”... det mener jeg ikke skal være grunden til, at jeg skal stoppe, fordi de mener, at det ikke er det vær, det mener jeg, at det er ...”* (Bilag A7:140). Der er med andre ord tale om, at Erik sætter penge til hver gang han kører til brand. Det er et eksempel på, hvad det giver Erik at være deltidsbrandmand. Virket giver så meget, at han er klar til at blive modregnet i sine dagpenge for hans virke. Forståelsen af, at virket er vigtigere end en selv genfinder vi også hos Carsten, der jo netop forklarer hvordan *” ... man sætter sig selv i en rolle som hjælper af samfundet ... ”* (Bilag A1:69).

### ***Ulemperne ved virket som deltidsbrandmand?***

De deltidsansatte er, som det fremgår dedikerede til deres virke. Det understøttet af Carsten, der forklarer, hvordan en af ulemperne ved virket som deltidsbrandmand er, at det simpelthen går hen, og bliver en livsstil. Han forklarer det på følgende måde: *”... det kan jo være man sidder der nytårsaften klokken 12 og alarmen går og føler en forpligtigelse til at skulle køre, og konen hun er lidt skuffede og børnene er lidt skuffede og det kan være svært at sige, at nu bliver jeg simpelthen nødt til at køre ...”* (Bilag A1:99). David påpeger, at man i forbindelse med virket desuden må indstille sig på nogle opgaver, der er ubehagelige (Bilag A4:130). Bo forklarer at den største ulempe ved virket er, at det er en tidsrøver hjemmefra (Bilag A3:174). Ifølge Gert, så er det til tider en ulempe for familien, han forklarer det på følgende måde: *”... hvis man lige har aftalt et eller andet med familien, at nu skal vi et eller andet, i Ikea at handle, og der går en alarm, og man ved, at måske er det ikke alle brandmændene, der er hjemme, det har man jo på fornemmelsen, og så kører man også derop, og så må familien vente ...”* (Bilag A5:131). Udover den situation som Gert forklarer, hvor man bliver nødt til at afbryde en planlagt tur, så fremhæver Frank, at vagtforpligtigelsen, hvor man er bundet til at møde inden 5 minutter, er en ulempe (Bilag A6:147). Opsummerende på de deltidsansatte brandfolks forventninger til deres virke er det centralt at fremhæve, at de virkelig er dedikerede. De giver afkald på en stor del af deres fritid for at kunne



imødekomme kravene fra beredskaberne. De forventer til gengæld at få muligheden for at virke som brandmænd, og derigennem får indfriet et ønske om spænding og adrenalin. I det følgende skal vi se nærmere på, hvilke behov som de deltidsansattes virke er med til at tilfredsstille. Ved at erkende disse behov kan ledelsen tilgodese disse behov i deres ledelsesmæssige praksis vedrørende fastholdelsen af de deltidsansatte brandfolk.

Ovenstående viser konsistent, at drivkraften bag de deltidsansattes virke i høj grad er forbundet med selve virket. I det følgende er der spurgt ind til, hvad der ifølge de deltidsbrandfolk selv skulle få dem til at stoppe deres virke som deltidsansatte brandfolk. Ifølge Carsten, så er hans drøm at gøre karriere inden for brandvæsenet, og han forklarer på den baggrund at: ”... *hvis jeg føler at jeg bliver forbigået eller føler, at de ikke er taknemmelige for al den tid og det arbejde jeg ligger i hernede, så kunne jeg godt tænke mig om en ekstra gang om jeg gider og lægge min loyalitet og min tid her*” (Bilag A1:132). Foruden den her nyttekalkule som Carsten foretager, så forklarer han også, at i det øjeblik han er færdig med sin uddannelse, og får arbejde uden for byen, så vil han ikke have mulighed for at møde til brand i dagtimerne (Bilag A1:138).

### **Hvad skulle få dem til at stoppe?**

I forhold til at virke som deltidsbrandmand forklarer Anders, at en medvirkende årsag til, at han skulle stoppe sit virke ville være følgende: ” ... *det er sku kedeligt at komme her ud og så stå som stationsvagt hver eneste gang, for du får ikke de samme erfaringer*” (Bilag A2:175). På spørgsmålet om hvad det betyder, hvis man ikke kommer med ud og køre svarer Bo: ”*Det er virkelig demoraliserende fuldstændig og det er et kæmpe problem, hvis det konsekvent er de samme mennesker der sidder på bilerne, og de overhovedet ikke har respekt for, at der er nogle der har en hovedvagt og det er dem der burde komme med ud og køre...*” (Bilag A3:189). Bo giver her udtryk for en dilemmasituation, som de enkelte ledere fra beredskaberne står i med hensyn til bemanning af køretøjerne. Det fremgår af Bekendtgørelsen om Kommunalt Risikobaseret Redningsberedskab, at køretøjerne skal afgå *snarest* og senest inden 5 minutter. For at sikre en forsyningssikkerhed af brandfolk vælger mange beredskaber at vagtsætte deltidsansatte brandfolk med en hovedvagt og bagvagt. Hvis bagvagten er hurtigst på stationen, og bemander køretøjerne, så får de personer, der i princippet ligger først for en lang næse, for der er ikke mere at køre med. Frank forklarer i den forbindelse, at de i Skjern forsøger at gøre det sådan, at hvis der kommer en opgave, som ikke

bliver alarmeret via alarmcentralen, så ringer de til dem i yderområderne først, så ledes at de får en mulighed for at komme med (Bilag A6:160).

Bo forklarer selv, at han har i situationer som ovenstående har oplevet, at der var en række af hans kolleger, der til sidst mistede lysten til deres virke som deltidsbrandmand (Bilag A3:208). Bo fortsætter i den forbindelse med at understrege, at dette også gælder for ham selv, og at han ville stoppe: ” ... *hvis man hele tiden kom ud i garagen og stod som stationsvagt*” (Bilag B240). I modsætning til de ovenstående, så har David en anden tilgang til hans virke. Han forklarer at: *Den dag jeg ikke synes, at det er sjovt længere, så stopper jeg*” (Bilag A4:172). Til forskel fra de andre informanter er både Gert og Erik af den opfattelse, at de ikke kan forestille sig at indstille deres virke som deltidsansatte brandfolk med mindre at fysiske eller psykiske skavanker tvinger dem til det (Bilag A5:148) (Bilag A7:109). Derimod forklarer de andre informanter, at deres baggrund for at være deltidsbrandmænd ligger i selve virket, og i det øjeblik hvor de ikke længere kan nå med til brand, så mister de en stor del af lysten til at fortsætte deres virke. Med andre ord så er de bærende elementer af de deltidsansatte brandfolks virke knyttet til faktorer, der bunder i individernes indre motivation.

### **Virket i lyset af Generation Y**

Forskellen mellem de yngre og ældre generationer er værd at tage med i undersøgelsen, eftersom det i sidste ende også er med til at fortælle, hvilke fremtidige udfordringer beredskaberne står over for. Analysen har midlertidig vist, at det der driver de ældre og yngre brandfolk er det samme. De vil ud og virke. Virket er den centrale motivationsfaktor, og det er her de fredsstillet behovene for anerkendelse samt føler, at de personligt får et kick af spændingen. Analysen har dog vist, at de yngre brandfolk i forhold til de ældre betoner virket højere end tilhørsforholdet. Endvidere er der et eksempel fra Odense, hvor Carsten forklarer, at han opvejer hans egen indsats over for det udbytte han får. Med andre ord virker det som om, at de yngre brandfolk kalkulerer mere end de ældre brandfolk, og er mere opmærksom på, at der er ligevægt mellem deres indsats og udbytte. Undersøgelsen af ledernes opfattelse har vist, at det er dette syn som lederne har på forskellen mellem generationerne, og vi skal derfor vende tilbage til disse forskelle i analysen af beredskabernes hidtidige praksis.

## **Bestanddelene i en fastholdelsesmæssig praksis**

Formålet i det følgende er at bidrage med et teoretisk funderet begrebsapparat, som kan lægges ned over beredskabernes hidtidige praksis for på den baggrund at diskutere, hvordan empirien i forhold til teorien kan optimeres. Til forskel fra indholdsteoriene er fokus i det følgende rettet mod procesteorier, der i forhold til indholdsteoriene tager udgangspunkt i, at individets motivation ikke foregår i et tomrum. Tværtimod så sammenligner individets sin motivation med andre, og i den sammenligning, kan individets opfattelse af, hvad der virker motiverende (Hein, 2009:164). Hein forklarer, at procesteoriene har det til fælles, at: ”*De fokuserer alle på at definere variable, som kan forklare mekanismer i motiveret adfærd*” (Hein, 2009:164). Procesteorier er i forlængelse af ovenstående alle baseret på princippet om kognitiv dissonans. Med det menes der, at individet reagerer på uoverensstemmelser mellem individets opfattelser, holdninger og værdier (Hein, 2009:39). Hvis der opstår diskrepans mellem individets forventninger og oplevelser, vil individet på den baggrund forsøge at minimere dissonansen. Det er derfor centralt i optimeringen af den fastholdelsesmæssige praksis, at lederne fra de enkelte beredskaber tager højde for de deltidsansatte brandfolks forventninger i deres fastholdelsesmæssige praksis.

Analysen af de deltidsansatte brandfolk virke viste, at de deltidsansatte forventninger til virket udgør et centralt aspekt af deres motivation. For at sikre denne motivation for virket er det nødvendigt, at de enkelte ledere fra beredskaberne er opmærksomme på den diskrepans, der kan opstå mellem de deltidsansatte brandfolks forventninger kontra den virkelige, som lederne agerer under. For at skabe en større forståelse for hvordan forventninger påvirker den enkeltes motivation skal vi i det følgende gøre brug af forventningsteorien, der som nævnt er en procesteori, der adskiller sig fra andre motivationsteorier ved ikke at tage et psykologisk udgangspunkt i hvad og hvordan individets adfærd påvirkes, men i højere grad tager et økonomisk og matematisk udgangspunkt.

### ***En fastholdelsesmæssig praksis i et forventningsteoretisk perspektiv***

Ved at inkludere det forventningsteoretiske perspektiv til at beskrive motivationsprocessen i den fastholdelsesmæssige praksis, bliver det muligt at diskutere, hvordan lederne kan tilrette deres praksis omkring de forskellige belønningsinitiativer således, at medarbejderne holdes tilfredse. Det centrale ved at holde medarbejdere tilfredse bunder i at: ”*satisfied people tend to be less likely to quit*” (Lawler, 2001:180), og det er jo netop formålet med den fastholdelsesmæssige praksis.

Ifølge Victor Vroom, der er ophavsmanden til forventningsteorien, så ses det centrale motivationsmæssige problem i forventningsteorien som: "... *the explanation of choices made by organisms among different voluntary responses*" (Vroom, 1964:9). Vroom definerer i forlængelse heraf en forventning som: "*a momentary belief concerning the likelihood that a particular act will be followed by a particular outcome*" (Vroom, 1964:17). Forventningsteorien antager, at mennesker overordnet set er rationelle beslutningstagere, der tænker over deres handlinger, og agerer på en sådan måde, at de tilfredsstiller deres behov samt forfølger deres mål (Lawler, 2003:38). Foruden at antage at aktøren er rationel, så antages det endvidere som i andre økonomiske teorier, at aktøren qua sin rationalitet vil forsøge at nyttemaksimere sin adfærd. Selvom det er muligt at anfægte dette aktørsyn, så har disse antagelser den fordel, at det bliver muligt på matematisk vis at opsætte en kausalitet mellem forventning og resultat, som ellers ikke ville være muligt at opsætte. Selvom forventningsteorien deler præmisser med en række økonomiske teorier, så er det centralt at pointere, at forventningsteorien supplerer behovsteoriene. Den tager derfor ikke afstand fra det udgangspunkt, at behov er styrende for individets adfærd, men forventningsteorien påpeger, at det ikke er det eneste, der påvirker denne adfærd (Hein, 2009:168).

Som det fremgår af navnet, så er det en helt central præmis i forventningsteorien at: "*People are motivated by the promise of rewards*" (Lawler, 2003:39). Det rationelle aspekt samt det faktum at fokus i høj grad er rettet mod selve belønningen gør, at teorien ofte bliver inddraget i forbindelse med at tilrettelægge løn eller bonusordninger over for medarbejderne. Det er dog ikke i den relation, at teorien benyttes i det speciale. Dette skal ses i forhold til, at de gennemførte undersøgelser, kvantitative såvel som kvalitative har vist, at løn udelukkende spiller en sekundær rolle i forhold til de deltidsansatte brandfolk. Vi skal dog i det følgende stifte mere indgående med belønningsaspektet i forventningsteorien, som ikke kun udgår en økonomisk compensation som ydre motivation, men i lige så høj grad indeholder en indre motivationsdimension.

Formålet med Vrooms forventningsteori at forklare den sandsynlighed, som ligger til grund for individets adfærd. Sandsynligheden kommer i spil i forhold til vurderingen af en given indsats resultat. Individet stiller altså sig selv spørgsmålet, om den krævede indsats fører frem til den ønskede præstation? I forlængelse heraf er det centralt hvilken belønning, som den opnåede præstation giver i forhold til individets præferencer. Motivationsprocessen kan derved opskrives som: Indsats → Præstation → Belønning → Værdi for individet. Det centrale for beredskabernes

ledere i forlængelse af Vrooms forventningsteori er den belønning (indre såvel som ydre), som de enkelte brandfolk forventer. Det er i forhold til disse belønninger, at det er centralt for beredskaberne at optimere den fastholdelsesmæssige praksis. I forhold til forventningsteorien så bekræfter den første analyse, at det faktisk forholder sig sådan, at de deltidsansatte brandfolk laver en kausalitet mellem at den indsats de yder fører frem til en præstation, som for dem giver en belønning i form af en ydre og indre anerkende samt en følelse af at gøre en forskel og yde sit bedste gennem virket som deltidsansat brandmand.

Eftersom det netop er spørgsmålet om, hvilken belønning de deltidsansatte får for deres indsats, skal vi i det følgende arbejde mere indgående med belønningens udformning ved hjælp af Edward Lawler. Edward Lawler<sup>23</sup> er en af de centrale aktører, der har videreført Vrooms forskning. I forhold til selve belønningen forklarer Lawler, at der er to centrale determinanter, der er gældende. ” (1) *how much of it is being offered* and (2) *how much the individual values the particular reward being offered* (Lawler, 2003:39). Graden af valens, som en person har for en given belønning, hænger ifølge Lawler sammen med de behov, som den enkelte har. Lawler trækker i den forbindelse på Maslows graduering af behov. Foruden behov udelukker Lawler ikke at miljø og kulturbetingede parametre også kan påvirke individets opfattelse af belønningens valens (Lawler, 2003:41). Som det er tilfældet med Maslow, så understreger Lawler den betydning, som den indre motivation har for individet selvom man arbejder ud fra et forventningsteoretisk udgangspunkt: “*It seems that the greatest amount of motivation is present when people perform tasks that are both extrinsically and intrinsically reward*” (Lawler, 2003:41). På den baggrund er det centralt, at beredskaberne i deres belønningstilrettelæggelse formår at facilitere begge former for motivation.

### **Konkrete initiativer til at understøtte indre såvel som ydre motivation**

Henrik Holt Larsen<sup>24</sup> forklarer, at en god fastholdelse starter i virksomhedens udvælgelsesprocedure samt i selve udformningen af jobbet, for herigennem at sikre at det er de rigtige mennesker, som bliver ansat (Holt Larsen, 2001:267). Holt Larsen forklarer endvidere, at det første centrale fastholdelsesmæssige krav fra medarbejderen er:”... *at virksomheden lever op til de forventninger, den stillede ansøgerne i udsigt* (Holt Larsen, 2001:267). Det er netop dette udgangspunkt for en hensigtsmæssig fastholdelsesmæssig praksis, som Lawler giver udtryk for. Lawler pointerer, at der findes mange forskellige tilgange til at tilrettelægge belønningsinitiativer. Det centrale for

---

<sup>23</sup> Professor ved University of Southern California Marshall School og Business og direktør for universitets Center for Effektive Organisationer

<sup>24</sup> Professor ved Handelshøjskolen i København

virksomheden er midlertidigt, at den søger for at skræddersy belønningerne i forhold til de motiver, som de ansatte har for deres virke (Lawler, 2001:64). Netop i forhold til de deltidsansatte brandfolk vanskeliggøres dette forhold af de strukturelle rammer, som virket er underlagt. De vil alle gerne ud og virke, men der er ikke behov for den alle sammen.

Ligesom medarbejderne foretager cost-benefit analyser, så skal lederne ifølge Lawler på samme måde vurdere hvilken adfærd lederne ønsker at belønne. I forlængelse heraf påpeger Lawler at: *”One answer to the cost-benefit dilemma is to make at least some of your rewards contingent on individual performance and organizational success”* (Lawler, 2001:68). I forhold til at benytte forskellige belønningsinitiativer er det centralt, at der grundet den kognitive dissonans kan opstå konflikter mellem de forskellige medarbejdere, eftersom de sammenligner sig med hinanden. I den forbindelse påpeger Lawler, at der er et centralt aspekt, at mennesker ser sig selv som *”high performer”*. Man skal derfor ifølge Lawler være opmærksomme på det metodiske problem i at gå ud fra, at medarbejderne selv kan erkende deres ønsker og behov (Lawler, 2001:43). Det centrale i forhold til at tilrettelægge de forskellige belønningsinitiativer er med andre ord følgende: *“... a truly motivational reward system must be designed with all the parameters: it must motivate people to perform through valued and truly sufficient rewards, provide them with a clear line of sight, give them the power to influence their performance, and deliver on its promises”* (Lawler, 2001:180). Vi skal i analysen af den hidtidige fastholdelsesmæssige praksis vende tilbage til, hvilke forskellige belønningsinitiativer, som beredskabernes ledere har benyttet hidtil samt på den baggrund diskutere, hvordan den fastholdelsesmæssige praksis på den baggrund kan optimeres.

### ***Self-Determination Theory – samspil mellem indre og ydre motivation***

I det følgende skal vi supplere forståelsen af forventningsteoriens motivationsproces med Selvbestemmelsesteorien<sup>25</sup>. Selvbestemmelsesteorien anfægter, at forventningsteorien lader den indre og ydre-motivation være additiver for på den baggrund at udlede en total motivation. Deci et al. forklarer det på følgende måde: *“The primary difference between SDT and most other work motivation theories is that the focus of SDT is on the relative strength of autonomous versus controlled motivation, rather than on the total amount of motivation”* (Gagné & Deci, 2005:343). I forhold til de andre teorier, som er blevet benyttet påpeger Deci et al. at der er flere aspekter af disse klassiske teorier, der lever videre i Selvbestemmelsesteorien. Det vedrører eksempelvis forståelsen

---

<sup>25</sup> Self-Determination Theory

af den rolle, som de psykologiske behov har for individets adfærd, eftersom individets vil stræbe efter at tilfredsstille disse behov, hvilket endvidere i Selvbestemmelsesteorien: "... will be associated with more effective performance and well-being, and we, like these previous theorists, tend to endorse participative approaches that allow people to experience satisfaction of their psychological needs" (Gagné & Deci, 2005: 343).

Forskellen mellem de benyttede indholdsteorier og Selvbestemmelsesteorien er, at Selvbestemmelsesteorien i forhold til disse teorier bygger på et helt andet empirisk gennemtestet grundlag. Det skyldes ikke mindst, at Selvbestemmelsesteorien er blevet udviklet over mange år. Deci et al. påpeger i den forbindelse: " In addition, many experimental paradigms and psychometric instruments have been developed along with the theory in order to allow for continued tests and elaborations" (Gagné & Deci, 2005: 343). Selvom Selvbestemmelsesteorien deler Maslow og Herzbergs humanistiske udgangspunkt, så supplerer den deres teorier ved netop empirisk at underbygge, at deres udgangspunkter i form af at betragte de psykologiske behov som værende determinante ikke er forkert, hvilket er med til at retfærdiggøre brugen af disse klassiske motivationsteorier. Endvidere så deler Selvbestemmelsesteorien det samme udgangspunkt som Maslow og Herzberg i forhold til at erkende, at noget kun er et behov, når opfyldelsen af dette behov er med til at bidrage til et sundt individ. Deci et al forklarer det på følgende måde: "... something is a need only to the extent that its satisfaction promotes psychological health and its thwarting undermines psychological health" (Gagné & Deci et.al, 2005:337).

De to hovedarkitekterne bag Selvbestemmelsesteorien er Edward Deci<sup>26</sup> samt Richard M. Ryan<sup>27</sup> fra University of Rochester. Når man læser om Selvbestemmelsesteorien på fakultetets internetportal, så fremgår det, at det centrale i Selvbestemmelsesteorien er at skabe sammenhæng mellem den indre og ydre-motivation (SDT-Portalen). Selve Selvbestemmelsesteorien er faktisk en metateori, hvorunder der er udviklet forskellige afgreninger, som eksempelvis fokuserer på, hvordan Selvbestemmelsesteorien kan benyttes i en undervisningssammenhæng sammenhænge mv. I forhold til at indgå som teoretisk forforståelse i forhold til at undersøge den hidtidige fastholdelsesmæssige praksis, så er fokus i det følgende alene rettet mod metateoriens bestanddele, som herefter overføres til den beredskabsfaglige optik.

---

<sup>26</sup> Professor i psykologi og direktør for University of Rochesters's "human motivation program"

<sup>27</sup> Professor i psykologi tilknyttet 'Department og Clinical & Social Psychology' ved University of Rochester

## Autonom versus kontrolleret motivation

På linje med Maslow og Alderfer, så har det empiriske arbejde bag Selvbestemmelsesteorien fundet, at der er tre behov, der skal være opfyldt, for at individet er motiveret. Det drejer sig om behovene for autonomi, relation og kompetence<sup>28</sup>. Autonomi defineres på følgende måde ” *Autonomy refers to being the perceived origin or source of one’s own behaviour. Autonomy concerns acting from interest and integrated values*” (Ryan & Deci, 2002:8). Ifølge Deci et al. er det centralt, at Selvbestemmelsesteorien foretager en distinktion mellem autonom motivation og kontrolleret motivation. Når man handler autonomt så inkluderer det ifølge Deci et al.: ”... *a sense of volition and having the experience of choice*” (Gagné & Deci, 2005:334). Et eksempel på autonom motivation er individets indre motivation. Med andre ord aktiviteter som folk foretager alene fordi de synes, at det er spændende eller givende, sådan som det er tilfældet med de deltidsansatte brandfolk. Den kontrollerede motivation adskiller sig fra den autonome ifølge Deci et al.: ”... *with a sense of pressure, a sense of having to engage in the actions. The use of extrinsic rewards in the early experiments was found to induce controlled motivation*” (Gagné & Deci, 2005:334). Den autonome og kontrollerede motivation adskiller sig ifølge Deci et al. i. : ”... *their underlying regulatory processes and their accompanying experiences, and it further suggests that behaviors can be characterized in terms of the degree to which they are autonomous versus controlled. Autonomous motivation and controlled motivation are both intentional, and together they stand in contrast to amotivation, which involves a lack of intention and motivation*”. (Gagné & Deci, 2005:334).

## Kompetence

Det andet centrale behov er kompetence, som Deci et al definerer på følgende måde: ” *Competence refers to feeling effective in one’s ongoing interactions with the social environment and experiencing opportunities to exercise and express one’s capacities*” (Ryan & Deci, 2002:7). Som det fremgår af ovenstående citat, så menes der med kompetence mere end deciderede færdigheder. Der er i højere grad tale om en følelse af at være kompetent i forhold til at træne og bruge sine evner i relation til det miljø, som man befinder sig. Følelsen af autonomi kombineret med følelsen af kompetence giver ifølge Selvbestemmelsesteorien i høj grad næring til den indre motivation. Det er derfor centralt, at beredskabsaktørerne husker at give feedback, eftersom det er denne feedback der faciliterer den indre motivation. Deci et al forklarer endvidere: ”*Further, negative feedback*

---

<sup>28</sup> Oversat fra Autonomy, Relatedness, Competence



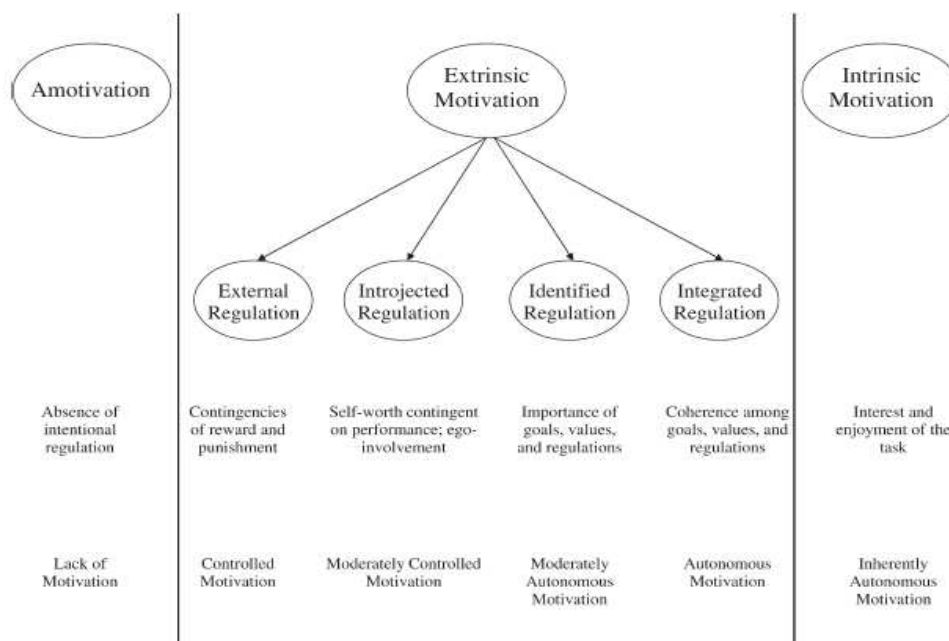
*which decreased perceived competence was found to undermine both intrinsic and extrinsic motivation, leaving people amotivated” (Gagné & Deci, 2005:332). Vi skal vende tilbage til hvordan denne feedback skal gives nedenfor, hvor det bliver sat ind i en sammenhæng med de deltidsansatte som fagprofessionelle ved hjælp af Helle Heins forskning om ledelse af fagprofessionelle.*

## **Relation**

Det tredje vitale behov er relation, som bliver forstået som: *”Relatedness refers to feeling connected to others, to caring for and being cared for by those others, to having a sense of belongingness both with other individuals and with one’s community“ (Ryan & Deci, 2002:7). I forhold til autonomi og relation er det centralt at forstå, at de ikke er hinandens modsætninger. Med autonomi mens der et indre behov hos den enkelte, og ikke et behov for at være sig selv eller kunne agere, som man selv synes. Ifølge Hanne Møller Andersen, der har udarbejdet en ph.d. med titlen ’ Veje til motivation og læring’, er det centralt at være opmærksom på at: ” ... *det ikke altid er problemfrit, at bevare sin autonomi, når man er en del af et fællesskab. Undersøgelser har da også vist, at mange unge er tilbageholdende i forhold til at agere autonomt, fordi de er bange for, at deres selvstændige valg og handlinger kan få indflydelse på deres relationer til venner og kammerater” (Andersen, 2007:78). I forhold til de deltidsansatte brandfolk kan problematikken tænkes at være den samme, eftersom det at være deltidsbrandmand er omgivet af en række traditioner, hvor det implicit forventes, at man deltager ud fra devisen ”enten er man brandmand eller også så er man ikke”, forstået således at enten så køber man hele pakken, eller også må man gå sin vej.**

## **Internalisering**

En ting er den situation, hvor individet foretager en række aktiviteter grundet alene den indre motivation. Et andet centralt element er, at Selvbestemmelsesteorien postulerer følgende: *”... when people experience satisfaction of the needs for relatedness and competence with respect to a behavior, they will tend to internalize its value and regulation, but the degree of satisfaction of the need for autonomy is what distinguishes whether identification or integration, rather than just introjection, will occur” (Gagné & Deci et al., 2005:337). Disse forskellige grader under den ydre motivation er skitseret nedenfor.*



Figur 1. Gagné & Deci, 2005:336

Som det fremgår af ovenstående model, så er situationen ude til højre den, hvor behovene for autonomi, kompetence og relation alle er opfyldt. Herefter følger de forskellige grader af ydre motivation, hvilket ude til venstre ender i direkte amotivation. Det er ifølge Deci et al. centralt at skelne mellem de faktorer, der fører til indre motivation og de faktorer der faciliterer internaliseringen, og dermed den ydre motivation: *"First people do not necessarily require structures, limits, or contingencies to maintain intrinsic motivation, but these are essential elements for internalization because it is they that get internalized. Second, internalization is facilitated by explicit or implicit endorsement of behaviors by significant others, whereas that is less important for maintaining intrinsic motivation"* (Gagné & Deci, 2005:339). Vi skal i analysen af beredskabernes hidtidige fastholdelsesmæssige praksis vende tilbage til, hvordan lederne har understøttet den indre motivation samt hvilke konkrete fastholdelsesmæssige initiativer, som der er benyttet i forhold til at tilskynde til de deltidsansattes ydre motivation.

### **Ledelse af fagprofessionelle**

Analysen af de deltidsansattes virke viste et meget konsistent billede af en række deltidsbrandmænd, hvis motivation er knyttet til selve virket som deltidsbrandmand. I det følgende er fokus rettet mod at afdække, hvordan man skal lede sådanne medarbejdere Til det formål gøres der i det følgende brug af Helle Heins forskning om ledelse af fagprofessionelle samt hendes

seneste forskning omkring primadonnaledelse. Baggrunden for at hævde, at de deltidsansatte brandfolk tilhører denne gruppe bunder i den forståelse Hein har af de fagprofessionelle: ”... *det, der betyder mest for de fagprofessionelles arbejde og motivation, er muligheden for at følge det kald, der har drevet dem ind i arbejdet.* Hun definerer i forlængelse heraf kald som værende ”... *et dybfølt ønske om at gøre en forskel og tjene en højere sag, og til det knyttes en grundlæggende værdi om konstant at stræbe efter fagligt at yde det absolut bedste*” (Socialrådgiveren). Det er netop ønsket om at virke som brandmand, for derigennem at tjener borgerne og samfundet, som vi i analysen af de deltidsansatte brandfolks virke flere gange er stødt på, som værende de bærende motiver for de deltidsansattes virke. Analysen af de deltidsansatte brandfolks virke viste endvidere, at løn i den sammenhæng udelukkende har sekundær betydning. Netop omkring løn forklarer Hein endvidere at: ”... *et lønloft ikke vil virke forløsende, hvis man ikke samtidig dyrker en stærk professionsidentitet internt i professionen, og hvis man ikke samtidig udadtil kræver bedre rammer, således at det faktisk er muligt at gøre en forskel og yde sit absolut bedste*”. (Socialrådgiveren).

Helle Heins nyere forskning viderefør de centrale begreber fra hendes forskning omkring fagprofessionelle over i hendes nyere forskning omkring primadonnaledelse. Dette er sket gennem et forskningsprojekt på Det Kongelige Teater, der har været rettet mod at undersøge, hvordan det er muligt at lede højt specialiserede, kreative medarbejdere. Hein er i sin tilgang inspireret af en antropologisk tilgang, hvor hendes empiriske forskning i høj grad har bestået af observationsstudier (Hein, 2009:196). Inden vi går til de enkelte karakteristika er det nødvendigt at pointere, at selve begrebet primadonna ikke må opfattes negativt. Der er i højere grad tale om individer, der vil deres virke så meget, at deres motivationsfaktorer kan fremstå hysteriske. Ifølge Hein er det fælles for primadonnaerne, at de udfører et arbejde, der kræver en metaviden, der kun kan erhverves gennem lang tids uddannelse og træning. De findes i stort alle brancher, men fælles for Heins eksempler er, at det primært er højtuddannede som læger, arkitekter, præster mv. Primadonnaerne har alle det til fælles, at deres virke bunder i et kald, forstået som definitionen oven for. Fælles for deres virke er desuden, at der knytter sig en særlig moral og etik, som medlemmerne bør efterleve. Denne opfattelse af virke og professionen medfører, at den enkeltes personlige og faglige værdier smelter sammen, hvilket i sidste ende betyder, at det bliver svært at lave en klar opdeling mellem fag og person (Ledelseidag).

I forlængelse af ovenstående er det spørgsmålet, om de deltidsansatte brandfolk passer ind i denne karakteristik? Med hensyn til kravet om en metaviden, kan man ikke hævde, at selve brandmandsuddannelsen som sådan tager lang tid. Der er i højere grad tale om mesterlære, hvor de gamle brandfolk lærer de nye op. Med hensyn til den særlige moral og etik, der er knyttet til professionen, så viste analysen af de deltidsansattes virke, at der er en fælles forståelse af det at være brandmand. Med andre ord så forventes det, at en brandmand er social med de andre brandmænd samt støtter op om deres fælles virke. De deltidsansatte brandmand vil gerne opfattes som professionelle, og flere af dem forklarer, at deres virke ikke er en hobby men et arbejde. Opfattelsen af, at brandmand er noget man er hele tiden kan også ses ud fra det dilemmaer, som de deltidsansatte brandfolk oplever, hvis der kommer en brand i forbindelse med, at de har lovet sig selv væk til familien. Skal man køre til brand og svinge familien, eller skal man svinge brandvæsenet, og dem der har brug for hjælp? (Bilag A5:135). Der er med andre ord så mange karakteristika, som de deltidsansatte brandfolk deler med de personer, som Hein omtaler som primadonna, at det er belæg for at benytte primadonnaernes karakteristika på de deltidsansatte brandfolk.

### **Primadonnaens søgen**

Vi var i det forrige inde på, at kaldet er det centrale omdrejningspunkt. I det følgende skal vi se nærmere på kaldet, for herefter at rette fokus mod hvad det er primadonnaen søger. Selve kaldet er en eksistentiel motivationsfaktor, og hører derfor til den indre-motivation, hvilket igen vil sige, at det ikke er noget som lederen kan skabe eller kontrollere direkte. Lederen kan derimod give kaldet retning samt understøtte kaldet, hvis det har været hensyngnet (Ledelseidag). Omkring kaldet er vigtigt for lederen at forstå, hvordan den ledelsesmæssige adfærd kan tilrettelægges, så den netop understøtter de deltidsansattes kald.

### **Flow og kick**

Ifølge Hein søger primadonnaen efter to psykologiske tilstande, der forbindes med høj motivation eller det som Maslow kaldte behovet for selvaktualisering. Den første tilstand er flow. Med flow menes der den gode proces. Den gode proces er den, hvor man analyserer et problem, og finder en løsning, eller som Hein omtaler det, *”der hvor man forsøger at knække den faglige nød”* (Ledelseidag). For de deltidsansatte brandfolk kunne det eksempelvis tænkes at være en brand, hvor en korrekt og effektiv indsats medførte, at man eksempelvis fik reddet mennesker, dyr eller værdier ud fra brændende bygninger eller den situation, hvor man forhindrede en brand i at brede sig. Med

andre ord situationer, hvor man stod over for en faglig udfordring, som var svær og krævende, men som man samtidig lykkedes med at håndtere på optimal vis. Den anden faktor af følelsen af kick'et. Det er den situation, hvor brandalarmen lyder, og hvor den deltidsansatte brandmand ved, at der er brug for hjælp. Processen med at knække denne faglige nød kan ifølge Hein ofte være forbundet med frustrationer, hvis man ikke synes, at man lykkes med sit forehavende. I den proces er der fare for at omgivelserne, og her især lederen, kan opleve primadonnaens frustrationer som brok eller nykker (Ledelseidag). Som det fremgik af den første analyse, så er det forbundet med dyb frustration for de deltidsansatte brandfolk at stå i den situation, hvor man ikke alle nåede med til en brand, eller hvis man selv har vagt, og bagvagten er kørt inden man nåede frem til brandstationen. Dette skal med udgangspunkt i ovenstående ikke opfattes som barnligt brok, men netop som et ønske fra den enkelte deltidsbrandmand om at bevise sin faglige kunden samt muligheden for at sætte sin faglighed i spil. Endvidere så kan følelsen af, at blive franarret kick'et ved udrykningskørslen samt spændingen føre til det som Hein omtaler som frustrationsregression. Med det henviser Hein til, at hvis det ikke er muligt for den enkelte at få opfyldt højere liggende behov, så vil individet fokusere på de lavere liggende behov (Hein, 2009:199). I analysen af de deltidsansattes virke er der flere eksempler på, hvordan en sådan frustrationsregression kommer til udtryk. Selvom de deltidsansatte brandfolk godt ved, at brandkøretøjerne bliver fyldt op efter først til mølle, så bliver der fokuseret meget på, at der er nogle der har taget pladserne fra nogle andre. Dette kan på sigt føre til gnidninger mellem de deltidsansatte brandfolk. Og som det fremgik af analysen, så er der eksempler på folk, der har forladt beredskabet efter gang på gang at føle, at de blev frataget centrale motivationsfaktorer.

### ***Konkrete ledelsesmæssige redskaber***

Vi skal i det følgende se nærmere på, hvad lederne kan gøre for at imødekomme de behov som de enkelte primadonnaer har. Først og fremmest så pointerer Hein, at det handler om at skabe gode arbejdsvilkår. Ikke kun for at give primadonnaerne de bedste rammer for at udfolde deres kald, men for fagets skyld (Ledelseidag). I den situation hvor selve faget og dermed vilkårene for udfoldelsen af kaldet bliver truet, vil primadonnaerne reagere kraftigt, som det blev beskrevet oven for. I forlængelse heraf er det værste for primadonnaerne, hvis de bliver afkrævet at udføre deres kald under primadonnaens opfattelse af de faglige standarder. Ifølge Hein hjælper det derfor ikke på medarbejdernes ledelsesbehov med forskellige frynsegoder og medarbejderudviklingssamtaler, for det centrale er en leder, der kæmper for den samme faglighed og høje standart som primadonnaerne selv (Ledelseidag). I forlængelse af ovenstående, så kan lederne derfor gøre brug af en skærmende

ledelse, forstået på den måde, at lederne er opmærksom på at skærme primadonnaerne fra argumenter om budgetter og managementretotik. I stedet skal lederen tage udgangspunkt i faget og argumentere ud fra faglige argumenter (Ledelseidag). Det skærmende lederskab virker ikke understøttende på primadonnaernes kald og virke, men det kan ifølge Hein være med til at hindre frustration og demotivation.

## **Feedback som ledelsesredskab**

Primadonnaen har ifølge Hein brug for en leder, der giver nærig til deres kald og som kan inspirere dem. Et centralt element hos de fleste primadonnaer er, at de er distanceret i forhold til de personer, som de selv har en opfattelse af, at de er sat i verden for at tjene (Ledelseidag). For de deltidsansatte brandfolk er det et aspekt, der i høj grad er gældende. Efter de har forladt skadestedet, så er de færdige med opgaven. Ved at arbejde målrettet med feedback fra lederen side er det derigennem muligt at understøtte det kick samt den opfattelse af virket, som primadonnaen oplever. Hein giver to eksempler på dette. For det første er det centralt, at lederen selv medvirker til at vurdere og kommentere kvaliteten af det udførte arbejde. Ved at give kritik og derigennem gøre det klart hvilke forventninger som lederen har til kvaliteten, så viser lederen, at vedkommende deler de deltidsansatte brandfolks faglige entusiasme. Det er endvidere centralt, at lederne giver de deltidsansatte brandfolk kritik, for derigennem at understøtte medarbejderens flow (Ledelseidag). Det kunne eksempelvis være fokus under øvelserne, hvor der stilles høje faglige krav samt give kritik på de punkter, hvor det er muligt at forbedre fagligheden. Foruden kritik er ros også centralt, men det er vigtigt at ros, som det var tilfældet med kritik, bliver givet på den rigtige måde. I den forbindelse pointerer Hein, at ros ikke med forveksles med rituel ros. Lederne skal kun rose en ekstraordinær god indsats, ellers vil det gå ud over primadonnaens faglighed. Endvidere vil det kunne føre til frustration over, at lederen ikke har tilstrækkelig indsigt i, hvad der i den pågældende profession er en høj faglig standard.

## **Inspiration som ledelsesredskab**

Foruden kritik og ros som redskaber i forbindelse med at skabe ovenstående feedback, så påpeger Hein, at den centrale næring til primadonnaens motivation er inspiration. Inspiration bliver i det følgende forstået som det kontrolleredes modsætning (Ledelseidag). For at skabe denne inspiration skal primadonnaen udfordres. Det gøres ved at placere primadonnaen over for svære faglige problemstillinger. I forhold til de deltidsansatte brandfolk kunne det være trafikuheld, hvor en person skal frigøres fra en bil, der er røget ned af en grøft eller lignende. Med andre ord situationer,

hvor den faglige nød er svær at knække. Ved at placere primadonnaerne i disse situationer understøtter lederne deres flow ved at udfordre dem i situationer, som de ikke har stået i tidligere. Ikke nok med at inspiration er centralt for primadonnaerne, så er det ifølge Hein centralt, at lederen selv bevæger sig ud i ukendte områder, det som Hein omtaler som 'comfort zones' (Ledelseidag). Derved viser lederne, at de som primadonnaerne selv søger et flow ved konstant at udfordre faget og den dertilhørende faglighed. Hein forklarer: *"Det er afgørende at lederne forstår, at inspiration er en aktiv handling, og ikke noget der opstår af sig selv"* (Ledelseidag). Lederne skal derfor ikke være bange for at fejle, når man prøver at udvide de faglige grænser, for de bliver det ikke straffet af primadonnaerne. Omvendt så viser denne adfærd, at lederne deler primadonnaernes begejstring for faget og deres kald.

## Den hidtidige fastholdelsesmæssige praksis

Følgende er baseret på 6 kvalitative interviews med beredskabschefer samt stationsledere fra forskellige steder i landet. I det følgende deltager informanter fra Greve, Ringsted, Nyborg, Skanderborg, Horsens, Viborg. Den udarbejdede interviewguide samt transskriptionerne er vedlagt som bilag B1-B6. Ved at starte med den indre motivation afklares det, om der er grobund for diskrepans mellem de forventninger de deltidsansatte brandfolk har til deres virke, og de opfattelser lederne har omkring baggrunden for de deltidsansatte brandfolks motiver for deres virke. Endvidere undersøges det hvordan lederne imødekommer de deltidsansattes behov for kompetence, relation og autonomi, som ifølge Selvbestemmelsesteorien netop udgjorde de centrale bestanddele af den indre motivation. Herefter følger en analyse af de konkrete ledelsesmæssige initiativer, som lederne har benyttet for at tilskynde til de deltidsansattes ydre motivation. Med andre ord undersøges det, hvad lederne konkret gør samt hvilke konkrete erfaringer de har gjort sig i forbindelse med tidligere fastholdelsesmæssige initiativer. Som det fremgik af de forrige kapitler, så udøver de strukturelle rammer en markant indfyldelse. Det undersøges derfor hvordan de strukturelle rammer konkret påvirker den ledelsesmæssige praksis med at fastholde de deltidsansatte brandfolk. Afslutningsvis så er informanterne blevet spurgt til, hvordan de forventer, at deres beredskab udvikler sig over en tiårig periode.

### ***Praksis i forhold til de deltidsansattes indre motivation***

Som det blev vist i den første analyse, så betragter de deltidsansatte brandfolk i høj grad deres virke som værende drevet af en indre motivation. Analysen af ledernes opfattelser af de deltidsansatte brandfolks virke har vist, at de deler den samme anskuelse. Beredskabschefen Søren Hansen fra Ringsted Brandvæsen formulerer det på følgende måde: ”*Det er et kald. Det er simpelthen folk, der ønsker at gøre en forskel, de er det ikke for pengenes skyld. De ønsker ikke at blive betragtet som frivillige af den grund, at frivillighed det er i deres ører, er den ikke professionalisme, men når man får løn for det, så er man også professionel, uanset, at det er deltidsfunktion* (Bilag B2:10).

Udrykningslederen fra Greve Henrik Hillestrøm, forklarer på linje med Søren Hansen ”... *det er lyst, motivation, kammeratskab, det er det, der er drivet...*” (Bilag B1:16) han fortsætter: ”*det er også sammenholdet, samværet og kammeratskabet, der er en del af det her, og der er ikke nogen*



deltidsbrandfolk, som jeg kender i hvert tilfælde, der lader sig motivere af pengene, det er der ikke...” (Bilag B1:28).

Det faktum at det ikke er det økonomiske aspekt, der er baggrunden for de deltidsansattes virke trækkes frem ganske konsistent. Det er i højere grad sammenholdet og det faglige, der udgør en central rolle. Ole Hansen Wessel fra Horsens understreger: ”Det er ikke lønnen der gør, at de er deltidsbrand. Det er fællesskabet og sammenholdet og tilknytningen hertil og så det, ja et eller andet sted måske også det at komme ud at køre i en rød ...” (Bilag B5:174) Bo Nielsen, der er stationsleder-brand ved Falck i Nyborg, forklarer endvidere ”Det er nok 2 ting. Der er for det først den spænding, der er i det. Det er det primære, og det er grunden til, at vi egentlig kan fastholde nogen af dem, fordi det er jo ikke for lønnen. Det er den spænding der er i det, at man jo ikke ved, når den ringer, hvad er det, hvad er det jeg skal ud til. Det giver et kick for mange af dem, og det tror jeg er det væsentlige. Når man så er kommet ind, jamen så er det også sammenholdet i det”. (Bilag 4:23). Af informanternes svar er det centralt, så naturligt det er for dem, at det økonomiske ikke udgør en central rolle. Det ses endvidere i svaret fra Henning Holm Johansen, der er brandchef ved Viborg Brandvæsen ”Det er jo interessen for jobbet, ingen tvivl om det. Det er simpelthen interessen for brandslukning som sådan og redningsopgaver, og de opgaver, der nu ligger qua lovgivningen. Så ingen tvivl om det, det er interessen for det, det er ikke pengene. Det er jeg helt stensikker på” (Bilag B6:23). Den udarbejdede e-survey understøtter den kvalitative undersøgelse. Det ses blandt andet ud fra nedenstående tabeller:

**Tabel 6 Hvad vurderer du, motiverer de deltidsansatte brandfolk? - Det sociale sammenhold mellem brandfolkene Falck-beredskab**

	Respondenter	Procent
I høj grad	65	75,6%
I nogen grad	19	22,1%
Hverken/eller	1	1,2%
I mindre grad	1	1,2%
Slet ikke	0	0,0%
I alt	86	100,0%

**Tabel 6.1 Hvad vurderer du, motiverer de deltidsansatte brandfolk? - Det sociale sammenhold mellem brandfolkene Kommunalt-beredskab**

	Respondenter	Procent
I høj grad	37	72,5%
I nogen grad	12	23,5%
Hverken/eller	2	3,9%
I mindre grad	0	0,0%

Slet ikke	0	0,0%
I alt	51	100,0%

**Tabel 7. Hvad vurderer du, motiverer de deltidsansatte brandfolk? - At deltage i udrykningskørsel**

**Falck-beredskaber**

	Respondenter	Procent
I høj grad	36	41,9%
I nogen grad	35	40,7%
Hverken/eller	13	15,1%
I mindre grad	2	2,3%
Slet ikke	0	0,0%
I alt	86	100,0%

**Tab. 7.1 Hvad vurderer du, motiverer de deltidsansatte brandfolk? - At deltage i udrykningskørsel**

**Kommunale-beredskaber**

	Respondenter	Procent
I høj grad	24	47,1%
I nogen grad	21	41,2%
Hverken/eller	4	7,8%
I mindre grad	2	3,9%
Slet ikke	0	0,0%
I alt	51	100,0%

**Tabel 8. Hvad vurderer du, motiverer de deltidsansatte brandfolk? - At få ros og anerkendelse**

**Falck-beredskaber**

	Respondenter	Procent
I høj grad	56	65,1%
I nogen grad	27	31,4%
Hverken/eller	3	3,5%
I mindre grad	0	0,0%
Slet ikke	0	0,0%
I alt	86	100,0%

**Tabel 8.1 Hvad vurderer du, motiverer de deltidsansatte brandfolk? - At få ros og anerkendelse**

**Kommunale-beredskaber**

	Respondenter	Procent
I høj grad	32	62,7%
I nogen grad	18	35,3%
Hverken/eller	1	2,0%
I mindre grad	0	0,0%
Slet ikke	0	0,0%
I alt	51	100,0%

På baggrund af de to analyser samt den udarbejdede e-survey fremgår det, at det ikke er muligt at påpege en diskrepans mellem de deltidsansattes forventninger til deres virke kontra ledernes opfattelse. I forhold til den kausalitet som forventningsteorien antog, så er der den samme årsag-virkning forståelse mellem medarbejderne og ledere. Hvis det var muligt allerede på dette tidspunkt at påpege en diskrepans, ville den være nødvendig at inddrage i diskussionen af den fremadrettede fastholdelsesmæssige praksis.

### **Initiativer i forbindelse med at understøtte den indre motivation**

Som nævnt i det forrige kapitel er det centrale ifølge SDT-tilgangen, at virket dækker de basale behov for autonomi, tilhørsforhold og kompetence. Endvidere er det ifølge Helle Hein centralt, at beredskabsaktørerne tilrettelægger den ledelsesmæssige indsats på en sådan måde, at det understøtter medarbejdernes kald og begejstring for virket som deltidsbrandmand. Bjarne Vinther fra Skanderborg forklarer hans opgave med at understøtte den indre motivation således: ”... *det er vores opgave, og min opgave, egentlig at få det ejerskab de har til det her, og det er utrolig væsentligt, meget væsentligt endda, og at vi er synlige, jeg er synlig, at man er her og egentlig kommer, når de også kommer*” (Bilag B4:60). Bjarne Vinther forklarer ydermere: ” *det er det, der er så vigtigt, det er ejerskab, jeg vil sige, at det er 95% af det [...] Jeg kan se det, når de har familiebesøg, de skal slæbes hened og se det, og det er jo, fordi de er stolte af det, det er vores*” (Bilag B4:316).

En af ulemperne ifølge Helle Hein ved at følge sit kald er, at man til tider reagerer uhensigtsmæssigt, hvis man ikke får det man vil have. I de deltidsansatte brandfolks tilfælde, så vil de med ud og virke, og det er det afgørende for dem. På spørgsmål om hvorvidt der er nogen, der direkte har nedlagt deres virke, eftersom de ikke nåede at komme med ud på en udrykning, svarer Henning Holm Johansen: ”*Det må jeg sige ja til. Ikke mange, men det oplever vi*” (Bilag B6:77). Denne situation kan ifølge Hein føre til behovsregression, hvor individet pludselig fokuserer uhensigtsmæssigt på lavere liggende behov. Det kan føre til konflikter, og som Bo Nielsen forklarer, så er det ikke et ukendt fænomen: *De vil det her max. Man er ikke deltidsbrandmand, hvis man ikke gider det [...] men man bliver træt af det med at skulle fare hened, og man skal finde en eller anden grund til at stoppe, og det bliver som regel, ja forhåbentlig giver de mig skylden, for det er bedst, for så får brandstationslederen ikke det hug. Så er det som regel et eller andet de opfinder,*

*der sker et eller andet problem på et tidspunkt og siger, nej nu vil jeg ikke mere”* (Bilag B3:94). Det er derfor centralt, at lederne gennem de enkelte ledelsesmæssige initiativer understøtter de deltidsansattes motiver, men som det fremgår af ovenstående, så er det vanskeligt at tilstræbe, at alle får en følelse af ejerskab over for beredskabet gennem udrykningerne grunden den nuværende lovgivning.

Et af de centrale aspekter ved de deltidsansattes indre motivation er, at den er meget autonom forstået på den måde, at der er meget frie rammer inden for hvilken den enkelte deltidsbrandmand udøver sit virke. Til at skabe rammerne for denne autonomi indgår helt centralt relationerne til de andre deltidsbrandfolk samt den glæde og tilfredsstillelse, for det er forbundet med for den enkelte at virke. Eftersom virket som deltidsbrandmand opfylder de grundlæggende behov for den indre motivation ifølge Selvbestemmelsesteorien, så har det den betydning, at lederne i stedet for at facilitere motivationen i højere grad understøtter denne. Det kommer desuden også til udtryk hos Finn Heise, der netop forklarer: *”Man må sige, at gejsten er der, men jeg synes ikke, at vi har gjort noget specielt. Ros og anerkendelse, det er jo vigtige parametre i det her, og det skal man bare ikke fornægte [...]. Det er meget psykologisk det her, for hver gang vi holder kaffemøder, selv om der er nogle ting vi skal vende, så er det vigtigt at få denne ros og anerkendelse med”* (Bilag B1:225).

Denne ros og anerkendelse kan netop tolkes som en feedback til de deltidsansatte brandfolk. I forlængelse heraf forklarer Bjarne Vinther følgende om hans rolle i forbindelse med at understøtte de deltidsansattes virke: *”Jamen jeg lytter meget. [...] Jeg spørger også ind til, hvordan det går. Egentlig, at man føler, at man bliver taget af, det er også væsentligt for mig”* (Bilag B4:109). Med andre ord så kan man forstå det Bjarne Vinther siger således, at de deltidsansatte egentlig er selvkørende, men at det er centralt, at de indgår i en relation sammen, så det bliver tydeligt for de deltidsansatte brandfolk at de deltidsansatte brandfolk ikke bliver for autonome, men at den enkelte føler, at virket er forankret i beredskabet. Bo Nielsen fra Nyborg forklarer endvidere, at han er meget opmærksom på at anerkende de deltidsansatte for deres virke (Bilag B3: 219).

### ***Praksis i forhold til de deltidsansattes ydre motivation***

Søren Hansen fra Ringsted påpeger i forhold til løn at: *”Man kan aldrig snyde mine folk, for lønnen for deltidsansatte er så lille, set i mine øjne, at det er ikke værd at snyde på vægten. De får så lidt i løn, så du skal ikke snyde dem for en halv time”*. Ifølge Søren Hansen har løn dog den betydning, at

det understreger de deltidsansattes professionalisme (Bilag B2:59). Endvidere påpeger Søren Hansen, at den mængde midler, der er til rådighed, er yderst begrænset. Han forklarer: ”... for deltidsansatte brandfolk, vil det betyde meget, meget, meget få midler. Og reelt set så var det først udmeldte beløb til samtlige 21 brandmænd, det var kr. 2.400, så sagde jeg til dem, ved I hvad, jeg synes, at det er latterligt få midler at dele ud” (Bilag B2:69). I forhold til det som Lawler påpegede omkring belønningens mængde, så udgør dette beløb en næsten uanselig mængde. Faren ved at give et beløb i denne størrelsesorden vil i forhold til Helle Heins fagprofessionelle virke modsat, eftersom det vil blive opfattet som om, at deres fag og faglighed ikke er mere værd. Bo Nielsen forklarer i den forbindelse: ”Altså lønmæssigt, der har vi ikke haft de helt store muligheder for at gøre noget som helst ...” (Bilag B3:170).

Ifølge stationsleder-brand Finn Heise fra Falck i Greve, så er det vanskeligt at kompensere de deltidsansatte brandfolk, for det er indsatserne, som de er interesseret i (Bilag B1:48). Finn Heise forklarer endvidere: ”Vi skal bruge meget tid egentlig i forhold til, hvor motiveret de er ...” (Bilag B1:89). Ifølge Ole Hansen Wessel har de i Horsens gjort følgende: ... vi har været inde og hæve deres timebetaling i forhold til, hvad der står i overenskomsten for, at man ligesom kan sige, hvis man skal følge den overenskomstmæssige betaling i forhold til hvad en håndværker eller en IT-medarbejder kunne tjene, så ville de sætte penge til ved at komme ... ” (Bilag B5: 142). Ifølge Bjarne Vinther fra Skanderborg har de været inde med en forhøjelse på 25 % i forhold til overenskomsten (Bilag B4:176) Han forklarer begrundelsen på følgende måde: ”Det hjælper jo ikke at komme med kr. 6,75 om måneden, som det reelt var, hvis man skulle dele ud. Hvis man et andet sted, på et kontor eller sådan noget, kunne sige, jeg synes, at du har gjort et godt stykke arbejde, og så kunne man give kr. 15.000 om året, så er der nogen, de ikke får noget, de laver ikke så meget, og der synes jeg, at det er rigtigt” (Bilag B4:201).

#### Hvad vurderer du, motiverer de deltidsansatte brandfolk? - Løn

##### Falck-beredskaber

	Respondenter	Procent
I høj grad	9	10,5%
I nogen grad	36	41,9%
Hverken/eller	25	29,1%
I mindre grad	14	16,3%
Slet ikke	2	2,3%
I alt	86	100,0%

## Hvad vurderer du, motiverer de deltidsansatte brandfolk? - Løn

### Kommunale-beredskaber

	Respondenter	Procent
I høj grad	4	8,0%
I nogen grad	24	48,0%
Hverken/eller	10	20,0%
I mindre grad	10	20,0%
Slet ikke	2	4,0%
I alt	50	100,0%

Som det fremgår af ovenstående, så udgør lønnen kun en sekundær rolle i forhold til selve virket, hvilket underbygges af ovenstående tabe. Det er dog centralt at notere sig, at den model som beredskaberne rent lønmæssigt kører efter i dag ikke belønner performance, som Lawler fremhævede som centralt, men i højere grad belønner alle solidarisk. Grundet kommunernes økonomiske situation er der ikke den store udsigt til, at beredskabernes råderum bliver markant forbedret fremadrettet. Det har den konsekvens, at de deltidsansatte brandfolks motivation alene afhænger af, at motivationen for virket kan bære hele motivationsbyrden. Henning Holm Johansen fra Viborg forklarer endvidere ”Jeg tror ikke, at lønnen har nogen betydning heri. Nej lønnen har ikke nogen betydning mht. fastholdelse. [...] Jeg tror, at det er nogle ydre faktorer, der gør, at vi har sværere ved at få dem, og det tror jeg simpelthen er en samfundsudvikling” (Bilag B6:171).

Analysen har vist, at det er nogle forskellige faktorer, der ifølge lederne, driver de deltidsansattes virke end hvis der havde været tale om en privat virksomhed. Søren Hansen fra Ringsted påpeger i den forbindelse: ” ... i en privat virksomhed, der går folk nok også lidt efter guldet. [...] Der er faktisk ikke mange velfærdsgoder i brandvæsenet udover, at vi har mange traditioner ...” (Bilag B2:254). Ifølge Bo Nielsen er det ikke ligetil at sammenligne beredskaberne og private virksomheder. Han forklarer: ”... i en privat virksomhed, der vil være nogen, der simpelthen er der, fordi mange af dem vil være tvunget til det, fordi de skal betale deres hus og gæld og bil. Men hvor man kan sige, at hvis man er med i et beredskab, så er man det, fordi man gerne vil være der” (Bilag B3:307). Ifølge Søren Hansen og Bo Nielsen så udgør det økonomiske aspekt en central rolle på den måde, at der ikke er nogen, der kan sige, at de udelukkende er i et deltidsberedskab grundet økonomien, for som det blev vist i kapitlet ’Det danske deltidsberedskab’, så ligger årslønnen ligger mellem 50.000-100.000. Det kan derfor ikke erstatte et fuldtidsarbejde, men må alene betegnes som

et supplement. Det ændrer ifølge beredskabsaktørerne grundlæggende beredskabernes fastholdelsesmæssige muligheder i forhold til private virksomheder.

Beredskaberne er på den baggrund nødsaget til alene at henholde sig til, at de deltidsansatte brandfolk fastholdes ved at beredskaberne understøtter deres indre motivation. Som det fremgår af ovenstående, så betyder det i praksis, at beredskaberne rent lønmæssigt sakker markant bagud i forhold til den løn, som de deltidsansatte brandfolk får fra deres primærarbejde. Det fører til, at de deltidsansatte, når de møder til brand, faktisk accepterer et mindre løntab i forhold til primærjobbet. Det er med til at understrege, at der er tale om nogle personer, som er dedikeret til virket. Ud fra Herzbergs optik så er deres motivationsfaktorer opfyldt i en grad, der netop gør det muligt at acceptere en dårlig opfyldelse af hygiejnefaktorerne. Det der kan bekymre, er den situation, hvor de deltidsansatte brandmand ikke får deres forventninger til virket dækket. Der er lederne i en situation, hvor der ikke er noget ”ydre” der kan tage over, og så mister beredskaberne disse personer. Dette forhold er med til at understrege beredskabernes følsomhed, eftersom de deltidsansattes motivation fremstår binær. Enten er den deltidsansatte brandmand motiveret af sin indre motivation samt drevet af et kald, eller også så er der tale om deltidsbrandmand, der ikke får sin indre motivation opfyldt, og som lederne ikke gennem ydre belønninger kan tilskynde til at befinde sig inden for de grader af ydre motivation som Selvbestemmelsesteorien fremhævede. Med andre ord så er det eneste reelle alternativ til den indre motivation direkte det som Selvbestemmelsesteorien omtaler som ’amotivation’.

### **Nye deltidsbrandfolks fastholdelsesmæssige adfærd kontra de ældres**

En af bekymringerne hos FKB og Falck er som nævnt at deltidsberedskabet i dag ikke kan fastholde de unge deltidsbrandfolk, eftersom at de har en anden adfærd end de tidligere generationer. Det er netop denne problematik, som det er formålet at klarlægge ud fra ledernes optik i det følgende. Ifølge Søren Hansen fra Ringsted Brandvæsen, så er der en markant forskel mellem de ældre og yngre generationer. Han forklarer: ” *Jeg vil ikke kalde dem asociale, men de gamle er mere socialt indstillet, ja men vi bliver her lige lidt ekstra, vi hænger lige lidt og tager lige en god brandmandshistorie, hvor man siger i dag, når man kommer hjem efter en udrykning, så er det slut og hjem igen*” (Bilag B2:288). Bjarne Vinther fra Skanderborg Brand og Redning tilkendegiver på linje med Søren Hansen at de unge deltidsbrandfolk forventer noget andet end de ældre: ”... *i dag forventer de unge mennesker meget mere, [...] De vil ikke hvad som helst, og det kan jeg godt*

*forstå, men der skal mere til. Jeg har ikke været ude for det, men der skal nok ikke så meget til, før de siger, nej nu gider jeg ikke mere ” (Bilag B4:253).*

Et af de centrale aspekter i den forbindelse er i følgende Bo Nielsen fra Nyborg, at det er klart for de nye deltidsansatte brandfolk, hvad de kan forvente af deres virke. Netop som Holt Larsen påpegede, så er det et grundlæggende fastholdelsesmæssigt kriterium, at de forventninger som bliver stillet i forventning i starten af jobbet imødekommes, ellers er det vanskeligt at fastholde ansatte. Bo Nielsen forklarer endvidere: *”... de kommer ind, og så ryger de ud igen, som regel en aldersgruppe, der ligger fra 19 år og op til 25 år, der mister vi mange” (Bilag B3:44).* De nye deltidsansatte brandfolk har ifølge en anden tilgang til lederne end de ældre brandfolk. Ifølge Bo Nielsen er de ældre brandfolk autoritetstro, den nye deltidsbrandmand stiller flere spørgsmål (Bilag B4:325). Det centrale i den forbindelse er dog stadig, at de deler begejstringen for virket samt en stærk indre motivation (Bilag B4:344)

Eftersom de nye og ældre deltidsbrandfolk deler samme indre motivation for virket, så har man i Nyborg valgt at lade de ældre brandfolk tage imod de nye. Derved undgås det ifølge Bo Nielsen, at der opstår en situation hvor: *”... du har 4 gamle, som bare stiller sig ovre i et hjørne og siger, nu kommer der nogle nye, nu må vi hellere se dem an” (Bilag B4:348).* Omkring sammenholdet tilføjer Bo Nielsen at sammenholdet har ændret sig: *”De holder også fester i dag, men der er ikke det samme engagement socialt. De har socialt på en anden måde, de unge, de mødes og snakker lidt på facebook osv., og så spiller de computer sammen ...” (Bilag B4:376).* Det understøttes endvidere af erfaringerne fra Greve. Henrik Hillestrøm forklarer: *”Sådan er de unge i dag. De giver mere udtryk for deres meninger og holdninger, måske kommer med lidt krav, men jeg synes ikke, at det giver noget problem...” (Bilag B1:532).* I analysen er det også muligt at finde eksempler på, hvordan de deltidsansatte får tilskyndet deres behov for autonomi, relation og kompetence ved at stå for sociale arrangementer gennem en brandmandsforening. Finn Heise forklarer, hvordan det sociale er et centralt omdrejningspunkt for de deltidsansatte brandfolk *”... de har sat et socialt engagement i søen, hvor der er en del af de her deltidsbrandfolk, der lægger et stort stykke arbejde [...] den anerkendelse, der følger med og de medieskriverier, der nu er omkring sådan noget, det giver en vis stolthed... ” (Bilag B1:106).*



## ***Baggrunden for at de deltidsansatte brandfolk stopper***

Analysen har vist, at beredskaberne primært oplever, at de deltidsansatte brandfolk stopper grundet ydre faktorer. Rent metodisk er det vanskeligt at undersøge disse forhold ved at spørge lederne, for det kan tænkes, at den enkelte leder har et motiv til at placere en eventuel uhensigtsmæssig fastholdelsespraksis som værende et strukturelt problem. Med andre ord så opstår igen det metodiske problem med, at personer tillægger positive oplevelser til deres egen indsats, og negative til udefrakommende strukturer eller hændelser. Af den grund blev dette forhold også undersøgt i den første analyse, hvor det konsistent fremgik, at den primære årsag til at de deltidsansatte brandfolk skulle vælge at stoppe deres virke bundede i, at de ikke fik mulighed for at deltage i indsatserne eller at der skete noget udefrakommende i form af sygdom eller andet, der tvang den enkelte til at stoppe sit virke. Som det var tilfældet omkring baggrunden for de deltidsansatte brandfolks virke, så viser analysen af ledernes hidtidige erfaringer, at de strukturelle rammer udøver markant betydning for beredskabernes fastholdelsesmæssige praksis. Ole Hansen Wessel fra Horsens forklarer i den forbindelse: ” *Indenfor de sidste 10 år har vi haft 2, der er gået på grund af alder, ellers er det nogen, der har fået andet arbejde eller har stiftet familie, hvor man så ligesom siger, at nu hænger det her ikke lige sammen i en periode, så nu stopper jeg...* ”(Bilag B5:23).

Erfaringerne fra Viborg Brandvæsen er: ”... *der er selvfølgelig en bred vifte af årsager, men jeg vil sige, meget ofte de unge, det er på grund af andet et andet arbejde. De får et andet arbejde, hvor de ikke kan møde indenfor 5 min. i området*” (Bilag B6:126). Som det fremgår, så er der tale om begrundelser, som det umiddelbart er svært at tage højde for i den fastholdelsesmæssige praksis. Man kan selvfølgelig hævde, at disse årsager, der fører til en højere personaleomsætning blot er noget den fastholdelsesmæssige praksis skal tage højde for, men analysen har vist, at det bevirker en øget følsomhed over for forandringer ude i kommunerne. Henning Holm Johansen forklarer: ”... *jeg vil sige, mange af disse her ting, de ligger jo faktisk udenfor min rækkevidde. Jeg kan jo ikke gøre noget ved de trafikale forhold,[...] Man fører arbejdspladserne ind til de større byer, og så affolker man de mindre byer i dagtimerne, og det er derude vi har stationerne, og det er derude, at vi skal være indenfor 5 min., så der er mange af de der ting, der er problematiske*” (Bilag B6:158). Søren Hansen forklarer, at situationen i Ringsted er den ”... *at jobbene ikke altid ligger lige centralt i byen, eller arbejdsgiveren er ikke altid fleksible nok til at give dem fri* ” (Bilag B2:17). Ifølge Søren Hansen er dette forhold afgørende i forhold til, at det er blevet sværere at fastholde de deltidsansatte brandfolk end tidligere (Bilag B2:275).

Ifølge Finn Heise og Henrik Hillestrøm, så er erfaringerne fra Greve, at folk pendler mere, og derfor ikke er tilgængelig i dagtimerne (Bilag B1:264). Det gør det sværere at sikre den vitale forsyningssikkerhed, som er en nødvendighed for beredskaberne (Bilag B1:296). Det er en generel erkendelse på baggrund af analysen, at finanskrisen har været med til at tvinge virksomhederne til at optimere deres produktion, hvilket ifølge Bo Nielsen gør det sværere for dem at slippe folk i dagtimerne til beredskaberne. Han forklarer: ” *Der er en station som Fåborg, hvor det kniber i dagtimerne. Så har vi Ringe, der kniber det p.t. ikke, men der kun én virksomhed, men lukker virksomheden, så har jeg et problem. I Kerteminde, hvis én virksomhed lukker, så kniber det i dagtimerne. Men det har ikke så meget at gøre med fastholdelse af brandmændene, de vil gerne stadigvæk være der, de har bare ikke længere muligheden, for der er ikke noget arbejde i byen*” (Bilag B3:134) (Bilag B2:219).

Opsummerende tegner der sig et billede af en fastholdelsesmæssig praksis, der bliver spillet skakmat af en række strukturelle påvirkninger, der ifølge beredskabsaktørerne, ligger uden for deres handleradius. Som det fremgik af den udarbejdede e-survey, så viser der sig et konsistent billede af, at beredskaberne generelt er trængt i deres forsyningssikkerhed i dagtimerne. Til gengæld viser undersøgelsen også, at det kun er meget få af beredskaberne, der har indgået mundtlige såvel som skriftlige aftaler med kommunerne samt private virksomhederne omkring muligheden for at virksomhedens medarbejdere kan få lov til at virke som deltidsbrandmænd i dagtimerne. Der er med andre ord et potentiale for derigennem at optimere den fastholdelsesmæssige praksis.

### ***De fremtidige fastholdelsesmæssige udfordringer***

Ifølge Søren Hansen, så ser han det fremtidige beredskab på følgende måde: ”*10 år frem, så er jeg sikker på, at der nok vil være en kombination af lidt flere fastansatte i kommunale jobs, ikke nødvendigvis i brandvæsenet, lidt flere ansatte i kommunale jobs, men stadigvæk deltidsbrandvæsen*” (Bilag B2:335). En af de mange muligheder for politikerne i forbindelse med at tilrettelægge serviceniveauet er at lave døgnbemandede brandstationer i kommunen for derefter at nedlægge eller neddimensionere de mindre brandstationer i yderområderne. Analysen viste midlertidigt, at beredskabsaktørerne er bekymret for, at det betyder, at de ikke kan fastholde de deltidsansatte brandfolk, eftersom man fjerner en del af virket fra dem. De kommer med andre ord til at køre mindre til brand, eftersom det fuldtidsansatte personel ville tage det meste. Søren Hansen

fra Ringsted forklarer: ... *der stå nogen tilbage i garagen og vinke farvel til en udrykning, som har vagt, der har jeg så sagt, at den går ikke med vores vagtsystem, så har jeg sagt, at vi kører ikke reducerede udrykninger af den simple grund, at så mister vi brandfolk af den simple grund*” (Bilag B2:103).

Beredskabsaktørerne giver med andre ord udtryk for en bekymring om, at de deltidsansatte ikke vil fortsætte deres virke, hvis der bliver ændret markant på omfanget af deres virke. Bo Nielsen forklarer i forlængelse heraf: *”Kommunen siger, det er vores serviceniveau, det vil vi gerne levere, men brandmændene vil bare så meget mere [...] De vil jo gerne, når der er brande, så er der ro på lejren. Når der ikke er nogen brande, så er der ikke ro på lejren*” (Bilag B3:83). I forlængelser heraf er det centralt for beredskabsaktørerne at forstå, at de deltidsansattes frustrationer over forandringer i forhold til deres virke bunder i de deltidsansattes faglighed. I forlængelse heraf er det centralt ifølge Helle Hein, at lederne ikke begynder argumentere med økonomi og statistik. Det centrale for lederne er i højere grad at udøve skærmende ledelse for derigennem at sikre, at der ikke opstår en markant behovsregression, der kan føre til, at de deltidsansatte brandfolk nedlægger deres virke i protest mod at de ikke føler, at de bliver brugt. Søren Hansen understøtter ovenstående ved at sige: *”Når der er visse beredskaber rundt omkring, der har svært ved at fastholde deltids, så er det, fordi man har lavet de her minutudrykninger med en reduceret styrke. Jeg tror ikke en døjt på det her, der hedder reducerede udrykninger*” (Bilag B2:393).

Analysen af ledernes hidtidige praksis har givet det indtryk, at så længe man kører sådan nogenlunde, så vælger man at se tiden an, men som Bo Nielsen fra Nyborg forklarer: *”Det er jo det, så længe der er ro på virksomheden, så er her jo også ro, og så ser jeg det ikke, som et stort problem, men når man begynder at fyre folk, så skal jeg selvfølgelig begynde at kigge på, hvad sker der her for os, skal vi til at tage højde for folk i dagtimerne*” (Bilag B3:561). Henning Holm Johansen supplerer ovenstående med at pointere følgende: *”Vi skal ud og have de der helt specielle folk, der har interesse for brand, og de der helt specielle folk, de skal også have et arbejde, der helt specielt gør, at de lige er der til rådighed, så hvis begrænsningerne bliver flere, så bliver det også svært at få de specielle folk ind, og fritidsmulighederne er så store, at man måske vælger nogle af de ting fra, så jeg mener, at klientellet skrumper ind mere og mere efterhånden, som vi udvikler vores krav til større frihed, bedre muligheder for andet og bedre råd til nogle andre ting*” (Bilag B6:241).

## Differentierede afgangstider

Som det fremgik af det forrige, så er arbejdet med at beslutte serviceniveauet som sådan ikke en opgave for beredskaberne. De indgår som en naturlig del af processen med beredskabsfaglig sparring, men det er i sidste ende en politisk beslutning. I det følgende skal vi dog stifte nærmere bekendtskab med den betydning for den fastholdelsesmæssige praksis, som de lovgivningsmæssige rammer har. Som det fremgik af kapitlet 'Det danske deltidsberedskab', så er det et krav, at beredskabernes førsteudrykning afgår senest 5 minutter efter alarmering. Analysen af beredskabernes hidtidige praksis har midlertidig vist, at det er en markant hindring for beredskaberne. Henning Holm Johansen fra Viborg Brandvæsen forklarer, hvilken betydning en differentieret afgangstid ville have for dem: *Det vil kunne fastholde nogle flere brandfolk, ingen tvivl om det, og vi vil også kunne have en bedre samvittighed over for, at vi rekrutterer én, der ligger lidt ude i periferien af det område, ...*" (Bilag B6:221).

Bo Nielsen forklarer, at differentierede afgangstiderne på følgekøretøjerne ville betyde følgende i Nyborg: *"Det vil gøre det lidt nemmere for os lokalt, man kan sige, så er det jo trods alt kun 4 mand, at jeg skal finde arbejdspladser til indenfor 5-min. grænsen, hvor jeg kan sige, det er altså lidt svært – nu lykkes det, som det ser ud lige nu, men jeg kan godt forestille mig, at det på sigt bliver lidt sværere"* (Bilag B3:521). Finn Heise forklarer i forlængelse heraf: *"Jo, det vil give en forskel på, at deltidsbrandmændene ville have bedre mulighed for at komme af sted med udrykningen til tiden, det giver jo en elastik i den retning der. Men det er selvfølgelig en svær balancegang, det er jo igen, hvad er kravet for at være fremme ude i den anden ende"* (Bilag B1:455). Opsummerende så ville en ændring gøre det muligt for beredskaberne at tilstræbe, at flere forskellige deltidsbrandfolk får mulighed for at 'få en del af kagen' i stedet for dem, der er der først, som det er tilfældet i dag grundet formuleringen i bekendtgørelsens § 7. Konsekvensen vil blive, at følgekøretøjerne muligvis vil komme et par minutter senere end hidtil. Der opstår derved en dilemmasituation, som politikerne bliver nødt til at forholde sig til.

## Dagpengereglernes betydning

Udover det faktum, at der er en række deltidsbrandfolk, som det i dag ikke er muligt for beredskaberne at fastholde grundet de nuværende dagpengeregler, så har det været en central erkendelse i denne analyse, at dagpenge problematikken rammer deltidsberedskabet bredere, end hvad man umiddelbart skulle tro. Udover dem der er direkte ramt af reglerne, så virker reglerne

negativt på de deltidsbrandfolk, der ikke direkte er ramt. Bjarne Vinther forklarer det således: ”... *det er mere der, at man er henne og egentlig siger, at de kan finde på det. De skulle måske prøve at gå udenfor døren og se, hvordan er nærsamfundet egentlig. For igen man kan jo ikke lave et 1 min. beredskab her i Skanderborg Kommune, specielt ikke på dette tidspunkt, hvor ingen kommuner har penge, men prøv at se, hvad samfundet egentlig får ud af det her. Det er egentlig nok diskussionen og man siger, hvad får vi ud af det, de er jo egentlig ligeglade*” (Bilag B4:274). Der er med andre ord tale om en manglende respekt og anerkendelse for deres fag, hvilket ifølge Helle Hein netop er særlig kritisk over for de fagprofessionelle, eftersom hele deres personlig er dybt knyttet til faget.

Ovenstående bliver endvidere bekræftet af Bo Nielsen fra Nyborg, der pointerer følgende i forhold til dagpengeproblematikken: ”*Der er slet ingen tvivl om, at det med dagpengene, det er slet ikke med til at fremme noget som helst [...] Vi løber en risiko for næsten ingen penge, siger de, vi løber fra vores familie dag og nat, og så skal vi rammes af sådan en åndssvag regel [...] Det er sådan noget, der skaber uro, og den uro, der så skabes der, smitter jo lidt af på andre ting*” (Bilag B3:478). Som det fremgår af citatet, så kommer dagpengeproblematikken til udtryk på mange forskellige måder, hvilket skyldes de deltidsansattes behovsregression. Denne opfattelse af situationen genfindes endvidere i Viborg: ”... *det er mere moralsk i det p.t., end det måske nok er, at de 4 vi har dem kan vi blive nødt til at sige farvel til endda inden for kort tid, og det kan vi godt leve med – ud af 100, men moralsk og dermed forståelsen for, at denne samfundsmæssige opgave, som de mener, at de gør, den ligger dybt i dem, der kan de jo slet ikke forstå, at tingene skal være sådan*” (Bilag B6:213).

## **Delkonklusion**

Analysen af den hidtidige praksis har vist, at lederne har en konsistent opfattelse af, hvad der motiverer de deltidsansatte brandfolk i deres virke. Det har med andre ord ikke været muligt at konstatere en diskrepans mellem de deltidsansatte brandfolks forventninger og ledernes opfattelse af, hvad der driver de deltidsansattes virke. I forhold til de deltidsansattes indre motivation er lederne i høj grad bekendt med, at de deltidsansattes motivationen er knyttet til selve virket. Lederne hidtidige praksis har været rettet mod tilskynde til sociale arrangementer samt faglige arrangementer for at understøtte de deltidsansattes faglige begejstring. Det har været en erkendelse, at lederne i deres fastholdelsesmæssige praksis forsøger at sikre, at de deltidsansatte oplever et tilhørsforhold til beredskabet for derigennem at dække behovene for autonomi, relation samt

kompetence. Problemet for lederne opstår i den situation, hvor de deltidsansatte ikke får opfyldt deres forventninger til at virke. Her bliver grundlaget for den indre motivation fjernet, og analysen har vist, at ledernes fastholdelsesmæssige praksis i den forbindelse bliver spillet skakmat.

Analysen har endvidere vist, at beredskabsaktørerne som sådan ikke kan påvirke de deltidsansattes ydre motivation med økonomiske tilskyndelser eller frynsegoder. Beredskaberne har simpelthen ikke de økonomiske rammer til at foretage sådanne tilskyndelser. Tværtimod så er rammerne i dag så begrænset, at det må forventes, at det virker modsat på de deltidsansatte brandfolk, hvis de bliver tilbudt 1000 kr. ekstra om året for deres virke, som et plaster på såret. Det vil stride imod deres faglighed, og det vil indirekte signalere, at de er amatører. Lederne erkender selv dette forhold, og flere har benyttet de begrænset midler til sociale og faglige arrangementer, der har til formål at understøtte de deltidsansattes virke og faglige begejstring. Analysen har endvidere vist, at de strukturelle rammer udøver markant indflydelse på beredskabernes fastholdelsesmæssige praksis. Ja, man foranlediges næsten til at sige, at de strukturelle rammer er determinerende for den fastholdelsesmæssige praksis. Et eksempel på dette er tidskravet til førsteudrykningen. Det betyder, at beredskaberne i det daglige slås med forsyningsikkerheden i dagtimerne, hvilket bestemt ikke er blevet lettere taget finanskrisen i betragtning. Det kan i forlængelse heraf undre, at den gennemførte e-survey så konsistent viser, at graden af samarbejde mellem beredskaberne og kommunale såvel som private virksomheder i dag udelukkende foregår sporadisk.

Omkring Generation Y har analysen vist, at beredskabernes ledere i dag har en opfattelse af, at der er en forskel mellem generationerne. Som den første analyse viste, så er det de samme motiver, der driver de deltidsansatte brandfolk. De ønsker at opleve et kick, og de vil ud og køre til brand for derigennem at virke som brandfolk. Denne opfattelse understøttes af denne analyse. Lederne påpeger i forlængelse heraf, at forskellen i højere grad beror på, at de ældre brandfolk i højere grad også er brandfolk grundet det sociale. De unge derimod vil ud og virke, og hvis de ikke føler, at deres motiver bliver imødekommet er det en oplevelse ude i beredskaberne, at de er hurtigere til at melde fra og stoppe deres virke.

## **Optimering af den fastholdelsesmæssige praksis**

De gennemførte analyser har hver på hver deres måde været med til at tegne et billede af beredskabernes hidtidige fastholdelsesmæssige praksis. I det følgende skal vi rette fokus mod at de konkrete anbefalinger, som det er muligt at give i forbindelse med at optimere beredskabernes fremadrettede praksis. Inden vi går til de konkrete anbefalinger, så har analysen af den hidtidige fastholdelsesmæssige praksis vist, at det ikke er nok at adressere fastholdelsesproblematikken til beredskaberne. Det er i lige så høj grad centralt at anskueliggøre de udfordringer, som politikerne står over for, eftersom deres politiske beslutninger influerer direkte på de muligheder, som beredskaberne har for at fastholde de deltidsansatte brandfolk fremadrettet. På den baggrund adresseres følgende anbefalinger indledningsvist mod hvordan beredskaberne kan optimere deres hidtidige fastholdelsesmæssige praksis. Herefter rettes fokus mod at give en række anbefalinger til politikerne omkring de konsekvenser en ændring af serviceniveauet vil have for deltidsberedskabet.

### ***Optimering af beredskabernes hidtidige praksis***

Mange af os har gennem tiden været en del af idrætsforeninger eller lignende, der udelukkende kan køre rundt fordi der er nogle ildsjæle, der er villige til at bruge deres tid som trænere mv. Som modpol til disse foreninger har vi det lønnede arbejde, som for manges vedkommende jo tager klart størstedelen af deres tid. Midt imellem disse yderpoler finder vi en konstruktion som deltidsberedskabet. Det er hverken helt det ene eller det andet. Som den første analyse viste, så er det drevet af en række mennesker, der alle har det til fælles, at de virkelig er dedikerede til dette virke.

### **Optimering af den indre motivation**

Som analyserne viste, så udløser det frustrationer hos de deltidsansatte brandfolk, når de ikke for deres forventninger indfriet i forhold til deres virke. Selvom det i princippet er et udtryk for deres indre motivation, som jo er positivt for beredskaberne, så er det vanskeligt at optimere den fastholdelsesmæssige praksis, så der ikke opstår denne behovsregression. En mulighed ville være, at beredskaberne er påpasselige med ikke at kalde flere end der skal bruges, men det er vanskeligt grundet de iboende karakteristika ved deltidsberedskabet, såsom det grundlæggende aspekt at de deltidsansatte brandfolk kommer hjemmefra. Et andet centralt punkt hvor beredskaberne kan sætte ind for at undgå denne behovsregression er, at de i forbindelse med ansættelsen af nye deltidsbrandfolk er opmærksom på at forventningsafstemme de nye brandfolks forventninger til

deres fremtidige virke. Et af de centrale aspekter i forhold til deltidsberedskabet er først til mølle princippet. Det er næsten indlysende, at når man eksempelvis sætter seks mand til at køre mod hinanden om at få en ud af fire pladser på en brandbil, så vil man uundgåeligt hver gang komme til at skuffe to brandfolk. Selvom man forsøger at gyde olie på vandene ved at sige, at alle får betaling for at være mødt til brand, så er det sekundært i forhold til, at man i princippet ikke indfrier de dybereliggende motiver for virket som deltidsbrandmand.

Det er derfor centralt for ikke at miste disse deltidsbrandfolk, der ikke når med hver gang, at lederne inddrager disse personer i beredskabets arbejde på en anden måde. Det er vanskeligt at angive en generel opskrift på, hvordan det rent praktisk kunne gøres, for der afhænger selvfølgelig af det specifikke beredskab. En mulighed kunne være, at lederne var opmærksomme på, at spørge disse personer først, hvis der skal bruges brandvagter ved større arrangementer. En anden mulighed kunne være at inddrage disse personer i tilrettelæggelsen af øvelser eller lade dem være ansvarlige for noget specifikt udstyr. Alle disse bud har alene til formål at illustrere, hvordan beredskaberne kunne optimere deres praksis ved at sikre, at alle deltidsansatte brandfolk føler en relation til beredskabet. I analysen er der flere eksempler på, at de deltidsansatte brandfolk grundet deres motivation for virket har en tendens til at ville virket så meget, at de ikke bare kan forstå, hvorfor ledelsen ikke kan give dem lov til at køre med i endnu et følgekøretøj.

I den situation er det centralt, at lederne ikke blot nøjes med at sige nej, men husker at argumentere ud fra de deltidsansatte virke. Med andre ord skal lederne huske betydningen af den skærmende ledelse, og droppe argumenter funderet i budgetter og brandkontrakter, men i stedet huske at eventuel frustration er udtryk for de deltidsansatte indre motivation, der jo isoleret set er det største aktiv for deltidsberedskaberne. I forbindelse med ledelse af fagprofessionelle er det endvidere centralt, at lederne selv går foran og bryder op i de velkendte strukturer. Det kunne eksempelvis være i forbindelse med at tilrettelægge øvelser på en anden måde end det, som de deltidsansatte brandfolk kender. Flere af beredskabsaktørerne benytter i dag denne tilgang, hvilket er med til at understøtte de deltidsansattes indre motivation. Samtidig er arbejdet med at tilrettelægge øvelser eller assistere i forbindelse med sociale arrangementer med til at vise de deltidsansatte, at lederne forstår baggrunden for de deltidsansattes virke. Det er derfor centralt at beredskaberne fortsætter dette arbejde.



## Den indre og ydre motivation

Som det fremgik af ovenstående afsnit om den indre motivation, så har beredskaberne i dag en fastholdelsesmæssig praksis, der opfylder de behov og kriterier, som den teoretiske forforståelse pointerer, er central i forhold til at understøtte de deltidsansatte brandfolk indre motivation. De ledelsesmæssige initiativer i forhold til den ydre motivation er derimod vanskeligere at få øje på. En af de centrale begrundelser i den forbindelse er, at det i deltidsberedskabet aldrig har været kutyme, at man var deltidsbrandmand grundet økonomien. Årslønnen for de deltidsansatte brandfolk taler deres eget sprog. Man kan i den forbindelse spørge om det er et problem, at beredskaberne ikke har mulighed for at benytte økonomiske tilskyndelsesinitiativer i forhold til de deltidsansatte brandfolk?

Problemet ved situationen som den er i dag, er, at beredskabernes ledere i princippet kun har udrykningerne samt det sociale sammenhold at tilbyde de deltidsansatte. Alternativt kunne tænke sig en situation, hvor de deltidsansatte brandfolk grundet deres virke blev beskattet med en fast lav skatteprocent. En anden mulighed ville være, at den enkelte deltidsansatte brandmand opnåede et skattemæssigt fradrag grundet sit virke. Selvom dette er bud, der uden tvivl rykker grundlæggende ved en masse tekniske aspekter, så findes sådanne elementer eksempelvis i USA, hvor de frivillige brandfolk<sup>29</sup> grundet deres virke får del i beredskabernes sygeforsikring samt et skattemæssigt fradrag for deres indsats<sup>30</sup>. Selvom disse initiativer ikke skal være bærende for deltidsberedskabet, så ville de være med til at understrege, at der er tale om nogle professionelle personer, der udøver et samfundsnyttigt og risikabelt arbejde. Dette bliver yderligere understreget af reaktionerne ovenpå dagpengereglernes betydning. Analysen har vist, at det rammer bredere end de arbejdsløse, der efter 30 uger bliver modregnet i sine dagpenge. Det giver de andre deltidsansatte en følelse af, at være en ligegyldig ressource, hvilket anfægter deres faglighed og kald. En økonomisk kompensation vil derimod være med til at understrege en anerkendelse fra samfundets side.

## Optimeringen af samarbejdet med kommunale og private virksomheder

Den gennemførte e-survey har vist, at samarbejdet mellem beredskaberne og de kommunale såvel som private virksomheder i dag kun foregår i begrænset omfang. En af mulighederne for at optimere dette forhold kunne være at rykke en række funktioner ud til beredskaberne. Det kunne eksempelvis være forskellige serviceløsninger, som beredskaberne hurtigt kan frigøre sig fra i

---

<sup>29</sup> Bemærk at disse brandfolk ikke er ansat på samme vilkår som de danske deltidsbrandfolk

<sup>30</sup> U.S. Fire Administration, Retention and recruitment for the Volunteer Emergency Services, May 2007

tilfælde af alarmering. Der findes allerede i dag eksempler på servicefunktioner som hjælpemiddelcentraler, værksteder mv. Grundlæggende for disse løsninger er, at beredskaberne i deres fastholdelsesmæssige praksis bliver mere proaktive. En anden mulighed kunne være, at der i kommunen er placeret en større virksomhed, som ligger i en afstand fra stationen, der normalt ville medføre, at de ansatte på virksomheden ikke kunne overholde kravet om at kunne afgang fra brandstationen inden for 5 minutter. Her kunne man overveje, om det ikke kunne være en mulighed, at man i arbejdstiden kørte en brandbil fra brandstationen ud til virksomheden, som i arbejdstiden kunne afgang direkte fra virksomheden med den bemanning, som politikere har fastsat i serviceniveauet. En sådan løsning benyttes enkelte steder i dag. Det er eksempelvis tilfældet i Randers, hvor virksomheden ”Fyns Kran” i dagtimerne bemander en automobilsprøjte direkte fra virksomheden<sup>31</sup>.

Som Bo Nielsen fra Nyborg forklarede, så er situationen i hans område, at der lige nu ikke er nogle problemer, men at han er bekendt med, at det lige pludselig kan vende markant. I den forbindelse er beredskaberne nødt til at have nogle fremadrettede planer for, hvad de så gør. I den forbindelse er det i princippet kun fantasien, der sætter grænser for de muligheder, som beredskaberne kunne vælge i dagtimerne. En ting er dog sikkert, hvis beredskaberne ikke foretager sig noget proaktivt, så vil beredskabernes nuværende følsomhed kunne føre til, at fastholdelsesproblemet bliver mere presserende. En anden mulighed kunne endvidere være at politikerne i højere grad end hidtil bistod beredskaberne med kommunalt ansat personel i dagtimerne. Eftersom kommunerne er interesseret i det bedste beredskab til prisen, og eftersom beredskaberne er interesseret i at løse problemerne med fastholdelsen i dagtimerne, så burde der være plads til forbedringer i forhold til niveauet af samarbejdet, der i skrivende stund er forbavsende lavt. Det har ikke gennem analysen været muligt at dokumentere, at der skulle være specifikke årsager til, at dette ikke samarbejde ikke kunne udfoldes yderligere.

### ***Serviceniveauets betydning for den fastholdelsesmæssige praksis***

I det følgende skal vi rette fokus mod serviceniveauet, og derved kan det ikke undgås, at det i højere grad er politikerne end beredskaberne, som disse anbefalinger er rettet mod. Som det fremgår af § 7, så skal førstedykningen afgang *snarest*. Selvom det umiddelbart virker hensigtsmæssigt, at brandbilerne kører så hurtigt, som der er mandskab til at bemane dem, så har analyserne vist, at det

---

<sup>31</sup> Personlig samtale med Charlotte Støvring, faglig sekretær for Falck i Landsklubben For Deltidsansattes Brandfolk

faktisk er ikke ligegyldigt i forhold til de deltidsansatte motivation. En mulig løsning på disse problemer kunne være, at det i bekendtgørelsen ikke var hele førsteudrykningen, der var bundet af kravet om at afgang snarest og senest inden for fem minutter, men at man alene lod det være automobilsprøjten. Følgekøretøjerne kunne i den forbindelse afgang med et minuts mellemrum, hvilket ville give plads til, at dem der har vagt, får mulighed for at nå dele af førsteudrykningen. Et konkret eksempel kunne være en kommune, hvor politikerne har valgt et serviceniveau, der betyder, at der i tilfælde af bygningsbrand i en etageejendom afgang en automobilsprøjte med en holdleder og tre brandfolk samt en automobildrejestige med to brandfolk og en tankvogn med to brandfolk. I dag ville denne kommune være bundet til at alle tre køretøjer skal afgang snarest, men senest inden for fem minutter. Hvis man i stedet benyttede sig af ovenstående anbefalinger, så ville det betyde, at det udelukkende var automobilsprøjten der var bundet til at afgang snarest og senest inden fem minutter. Automobildrejestigen skulle afgang på senest 6 minutter og tankvognen på senest 7 minutter.

Som det fremgår af analysen af den hidtidige praksis, så vil en sådan løsning ifølge informanterne lette deres arbejde med at understøtte de deltidsansattes motivation for virket og derved implicit gøre det fastholdelsesmæssige arbejde lettere. En del af denne diskussion går selvfølgelig også på, om det er et dårligt serviceniveau, som borgerne i eksemplet ovenfor bliver tilbudt? Før fik de alle køretøjerne af sted inden for senest 5 minutter, nu kan der i princippet gå 6 minutter før det første følgekøretøj afgang. I den forbindelse er det centralt at pointere, at hvis vagtholdet er mødt ind før de 6 minutter, så kører alle køretøjerne selvfølgelig stadig så hurtigt som muligt. I forhold til disse dilemmasituationer, kan man benytte mange forskellige optikker. Man kan vælge en pragmatisk tilgang, der fokuserer på, at det afgørende for beredskabet er at fastholde de deltidsansatte brandfolk for alternativet med et minutberedskab er meget dyrere, hvilket igen vil føre til forringelser af servicen i kommunen på andre områder. Andre vil lægge en worst-case tilgang, der netop benytter argumenter, som er svære at diskutere imod, for hvilken politiker vil lægge navn til et serviceniveau, der i sidste ende kan få skylden for at koste menneskeliv? I den forbindelse skal det være en anbefaling herfra, at man både som beredskab og som politiker husker at medtænke begge optikker.

## ***Fastholdelsesproblematikken i et kommunalt perspektiv***

Som det fremgår af analysen af den hidtidige fastholdelsesmæssige praksis, så er der ikke to beredskaber, der er fuldstændig ens. Det skyldes naturligvis det faktum, at der i hver enkelt kommune er udarbejdet en unik risikobaseret dimensionering, som danner baggrunden for det valg af serviceniveau, som kommunalpolitikere beslutter. I det følgende er målet at anskueliggøre de konsekvenser, som en ændring af serviceniveauet vil have for fastholdelsen af deltidsmandskabet i tre stereotype kommuner. De følgende perspektiver på fastholdelsesproblematikken er ikke kun rettet mod beredskabernes ledere, men tillige også i forhold til politikere, der har beslutningsmagten over deltidsberedskabets fremtid. Selvom det selvfølgelig er vanskeligt ikke at føle en vis anerkendelse over de ofre som de deltidsansatte brandfolk er parat til at bringe, så skal det understreges, at det følgende bestemt ikke må betragtes som en svanesang for deltidsberedskabet. Hvis politikere mener, at de kan have et forsvarligt serviceniveau med alternative løsninger, så er det selvfølgelig lige så fordelagtigt. Der er midlertidigt en række centrale spørgsmål i forlængelse heraf. Et alternativ til deltidsberedskabet er indiskutabelt dyrere, og med den økonomiske situation som kommunerne har i skrivende stund, er det selvfølgelig et naturligt spørgsmål, hvor midlerne skal komme fra? Besvarelsen af dette spørgsmål falder uden for dettes speciales rammer, men situationen er jo rimelig ligetil, enten sætter man skatterne op, eller også laver man en omfordeling af midlerne. I det følgende er konsekvenserne for deltidsberedskabet overført til 3 typer af kommuner; større, mellem og ydre kantskommune.

## **Konsekvenserne for deltidsberedskabet i en større provinsby**

I det følgende er anbefalinger rettet mod fastholdelsessituationen i en større provinsby. Beredskabet har i dette eksempel to fulde slukningstog, hvilket med andre ord vil sige, at de eksempelvis har to automobilsprøjter, en automobilrejestige, to tankvogne, en rednings/miljø-vogn samt båd til søredning. Som den gennemførte e-survey viste, og som det fremgik af de kvalitative interviews, så er situationen ved denne størrelse beredskab, at man i dagtimerne er særlige følsomme på forsyningsikkerheden. Beredskaberne i disse større provinsbyer ligger typisk mellem 300-400 udrykninger om året, og man kunne ved at bemane beredskabet med et 1-minuts beredskab fjerne noget af presset fra deltidsberedskabet i hverdagen. Det vil samtidig fjerne presset fra nogle af de deltidsansattes primærarbejdsgivere, der ikke skal lade deres ansatte i samme grad løbe til brand i dagtimerne. Hvis man politisk vælger at have et 1-minuts beredskab, så skal politikere beslutte, om det kun skal være i dagtimerne, eller om det skal være hele døgnet. Hvis vi antager, at politikere

vælger at lave fuldtidsbemanding suppleret op med deltidsfolk, så er det centrale spørgsmål, om de deltidsansatte vil acceptere en sådan beslutning. Som analysen har vist, så vil det uden tvivl ramme deres kald samt deres opfattelse af sig selv som værende professionelle. De vil lige pludselig blive backup for de ”rigtige” brandfolk, og det vil sandsynligvis føre til behovsregression. Den ledelsesmæssige indsats i den forbindelse bliver vanskelig at tackle, for de deltidsansatte vil grundet deres kald have svært ved at acceptere forklaringen om at et fuldtidsberedskab, der koster markant mere, vil være i stand til at yde en bedre service. Forsøg med at forklare de tekniske detaljer vil sandsynligvis drukne i, at de deltidsansatte føler sig valgt fra, og at deres altruistiske motiver ikke er blevet respekteret og anerkendt. I forlængelse heraf er spørgsmålet, om det er muligt at fastholde de deltidsansatte brandfolk over tid, eftersom deres forventninger til virket har ændret sig markant. Den autonomi, de relationer og de kompetencer som den enkelte oplevede var i høj grad knyttet til selve virket.

Anbefalingerne til politikerne er derfor, at de skal være opmærksomme på de konsekvenser et sådan valg kan få. Det er derfor vigtigt, at beredskabernes ledere inddrager de deltidsansatte i processen, og herigennem gør det klart, at man stadig ønsker deres faglige ekspertise samt at man stadig opfatter dem som medejere af beredskabet. Til politikerne skal anbefalingerne på baggrund af analyserne være, at de skal være bekendt med de konsekvenser, som deres politiske beslutninger har i forhold til beredskabernes fastholdelsesmæssige praksis. For de deltidsansatte er det ikke et spørgsmål om kroner og øre. Det er i højere et spørgsmål om anerkendelse, og denne anerkendelse fra samfundets side bør politikerne være parat til at give, og det er derfor nødvendigt, at de blive klart, hvorledes man vil opnå et bedre serviceniveau med et 1-minuts beredskab. Alternativt kunne politikerne vælge at sige, at man bemander beredskabet med et 1-minuts beredskab i dagtimerne mellem 7-16, hvor deltidsberedskabernes forsyningssikkerhed er hårdest ramt. Derigennem vil man fastholde deltidsberedskabet samt spare penge på 1-minut udrykningen i forhold til at have døgnbemanding. Endvidere vil det være lettere for lederne ud fra et fagligt argument at forklare de deltidsansatte brandfolk, hvorfor politikerne vælger et 1-minut beredskab i dagtimerne. Nemlig fordi det skåner de deltidsansattes primærarbejdsgivere, samt understøtter de deltidsansattes autonomi ved at de ikke bliver låst i samme grad, som det er tilfældet i dag.

## **Konsekvenserne for deltidsberedskabet i en mellemstor provinsby**

I forhold til den større provinsby, så er problemstillingerne ude i den mellemstore provinsby anderledes. I disse byer har vi et deltidsberedskab, der måske kører mellem 150 brande om året. Alene grundet antallet af udrykninger, vil det være problematisk at bemane beredskaber i sådanne byer med fast personel. Forskellen mellem omkostningerne til de deltidsansatte kontra omkostningerne til fuldtidspersonel vil være så stor, at det ville være meget omkostningstungt at bemane disse beredskaber med andet end deltidspersonel. Som det fremgik af analysen af den hidtidige fastholdelsesmæssige praksis, så har det sociale aspekt en stor betydning for disse beredskaber. Som analysen endvidere viste, så er det største ledelsesmæssige problemer ude i disse byer, at de strukturelle rammer gør fastholdelsesarbejdet vanskeligt. Foruden tidskravet til førsteudrykningen, så er disse byer i dag udviklet sig flere steder til pendlerbyer. Folk bor i byerne, men i hverdagen er der ikke mange mennesker tilbage. Denne demografiske udvikling har betydet, at beredskaberne er dybt afhængige af de virksomheder, som der er tilbage. Endvidere er de afhængige af, at virksomhederne er villige til at afgive deres medarbejdere i tilfælde af en alarmering. Som det eksempelvis var tilfældet i oplandet omkring Nyborg, så er det bare en virksomhed, der skal lukke, så står beredskabet med et alvorligt problem. Det er ligeså disse beredskaber, der er meget hårdt ramt af de gældende dagpengeregler. Det eneste man kan anbefale beredskaberne, er at indgå et højere grad af samarbejde med de kommunale såvel som private virksomheder, som muliggør, at medarbejderne kan afgang fra brandstationen inden for 5 minutter. Resultaterne fra den gennemførte e-survey antyder, at der skulle være mulighed for et højere samarbejde end de her ca. 11 %, som det er tilfældet i dag. I den forbindelse må man anbefale kommunalpolitikere at assistere beredskaberne i videst mulige omfang i dette arbejde. Eventuelt ved at bistå med kommunalansat mandskab, der kan assistere beredskaberne i dagtimerne eller med konkrete kommunale opgaver som beredskaberne kan løse, og derigennem beskæftige personer, der kan indgå i beredskabet.

## **Konsekvenserne for deltidsberedskabet i yderområderne**

Den virkelig, der præger de mellemstore provinsbyer, går igen ude i yderområderne. De er på samme måde ramt af, at virksomhederne flyttes væk samt det faktum, at borgerne i dagtimerne kører til en nærliggende større by for at arbejde, og først vender tilbage om eftermiddagen. Med beredskab i yderområderne menes eksempelvis Lohals, som Bo Nielsen forklarer, har 40 brande om året. Enhver snak om fuldtidsbemanning er her, som det var tilfældet med de lidt større byer, rent

omkostningsmæssigt urealistisk. Det centrale rent motivationsmæssigt i disse beredskaber er deres sociale sammenhold samt deres begejstring for selve virket. Som det fremgår af analysen af den hidtidige fastholdelsesmæssige praksis, så er deres autonomi central. Ved så små beredskaber er det blevet praksis, at de mere eller mindre klarer sig selv (Bilag B3:24). Beredskaberne i yderområderne lider under de problemer, som der i skrivende stund er meget debat om, nemlig hvordan man skal integrere yderområderne mere samt hvordan man skal få folk til at tage derud. I tilfælde af at man fra politisk side vælger at oprette et 1-minutsberedskab i de større byer, så kunne man forestille sig, at det blev på bekostning af disse mindre hjælpe-brandstationer i yderområderne. Hvis dette er den politiske vilje, skal politikerne blot være opmærksom på, at det er yderst tvivlsomt, at man over tid vil have mulighed for at genoprette deltidsberedskabet disse steder. Det skyldes primært det forhold, at man bryder det sociale sammenhold, der er omkring de små beredskaber, hvilket vil være vanskeligt at rekonstruere. Som det fremgår af de tre ovenstående eksempler, så er det ikke de samme udfordringer, som de forskellige typer beredskaber møder. Det er derfor helt afgørende for både beredskabernes ledere samt politikerne, at man erkender de fastholdelsesmæssige udfordringer som de politiske beslutninger har for beredskabernes handlemulighed omkring optimeringen af den fastholdelsesmæssige praksis.

## Konklusion

Udgangspunktet i dette speciale har været at undersøge de bekymringer som FKB og Falck har haft omkring deltidsberedskabets fremtid. For at undersøge de barrierer og muligheder, som beredskaberne har for at optimere den fastholdelsesmæssig indsigt har det indledningsvist været nødvendigt at skabe en større forståelse for de strukturelle rammer, under hvilke deltidsberedskabet i dag er funderet. Analyserne har vist, at deltidsberedskabets fastholdelsesmæssige praksis ikke blot er påvirket af de strukturelle rammer, men i højere determineret af disse. Det skyldes især kravet fra Beredskabsloven om, at kommunerne til enhver tid skal stille et forsvarligt samt kravet fra Bekendtgørelsen om risikobaseret kommunalt redningsberedskab omkring tidskravet på 5 minutter på førsteudrykningen. I praksis betyder disse strukturelle rammer, at beredskaberne kalder flere deltidsbrandfolk end der skal bruges. Endvidere så får alarmeringen et uheldigt konkurrenceaspekt, eftersom de tilkaldte brandfolk kører efter ”først til mølle”-princippet.

Udgangspunktet for at undersøge, hvordan beredskaberne kan optimere deres fastholdelsesmæssige praksis, har i dette speciale taget udgangspunkt i de deltidsansattes motivation ud fra devisen, hvis man er tilfreds, er man også mindre tilbøjelig til at stoppe sit virke som deltidsbrandmand. Analyserne har vist, at det centrale for de deltidsansatte brandfolk er selve virket. Gennem deres virke som deltidsansatte brandfolk får de opfyldt en række sociale behov gennem deres relationer til de andre brandfolk. Endvidere føler de enkelte deltidsbrandfolk, at virket bidrager med en indre såvel som ydre anerkendelse. Deltidsbrandfolkenes virke er i høj grad bundet op på en forventning om, at de deltidsansattes indsats gør, at de oplever det flow og kick, som kendetegner de individer, som i forskningen karakteriseres som fagprofessionelle. Hvis de deltidsansatte brandfolk ikke får mulighed for at præstere, får de heller ikke den anerkendelse og oplevelse, der er deres belønning. Det er denne situation, der fører til behovsregression, hvilket igen fører til konflikter. Analysen af ledernes hidtidige praksis har bekræftet, at lederne fra beredskaberne kender til disse konflikter, der er forårsaget af, at enkelte deltidsansatte brandfolk føler sig forbigået. Hvilket igen fører tilbage den determinerende rolle, som de strukturelle rammer har. For at optimere den fastholdelsesmæssige praksis er det derfor centralt, at lederne fortsat er opmærksomme på disse indlejrede problemer ved deltidsmodellen. Det har været en central erkendelse i forlængelse heraf, at det i de gennemførte analyser ikke har været muligt at konstatere nogle diskrepanser mellem de deltidsansatte brandfolks tilgang til det at være deltidsbrandmand kontra ledernes opfattelser af de ansattes virke. Lederne er godt klar over, at det er centralt, at de finder en fornuftig balance mellem de deltidsansattes



autonomi over for at sikre, at de føler sig som en del af beredskabet. Dette sker gennem sociale samt faglige arrangementer, der er med til at støtte den enkeltes kompetencer samt gennem de ansattes indbyrdes relationer. Denne del af den hidtidige praksis virker understøttende på de deltidsansatte motivation, og den skal derfor fortsættes.

Dette speciale undersøgelser har vist, at de deltidsansatte som gruppe adskiller sig fra mange andre ved at være meget binære i deres motivation. Enten er de deltidsansatte drevet af en indre motivation eller også føler de sig forbigået, hvis de ikke får muligheden for at komme ud og virke. Det fører til den absurde situation, at det faktisk er de ansatte motivation for virket, der er den største hurdle at tackle for lederne. Lederne kan skabe rammerne, og udøve en skærmende ledelse, der understøtter de deltidsansatte kald. Men Lederne kan dog ikke give de deltidsansatte det som de ansatte virkelig hungre efter. De vil ud og virke i praksis, men grundet de strukturelle rammer, så har lederne ikke mulighed for at tilgodese, hvem der kommer med, eftersom det kører efter først til mølle-princippet. Det er med andre ord relativt begrænset, hvad de enkelte ledere ude i beredskaberne kan gøre for at optimere deres hidtidige fastholdelsesmæssige praksis. Det har derfor været en anbefaling på baggrund af undersøgelserne, at beredskaberne tilrettelægger en praksis, der er mere proaktiv end den tidligere. Denne praksis bør blandt andet tage højde for, hvordan beredskaberne kan benytte forskellige former for ydre belønninger, for at imødegå de deltidsansattes nuværende 'enten eller' attitude. Det kunne eksempelvis gøres ved hjælp af en højere løn, eller ved at beredskaberne påvirkede politikerne hen i mod at tildele de deltidsansatte et fradrag eller en skattemæssig fordel ved virket som deltidsbrandmand. Den ydre belønning skal ikke gøre det økonomiske til det styrende for virket som deltidsbrandmand, men alene signalere over for de deltidsansatte, at samfundet sætter pris på, og anerkender deres virke. Dette vil endvidere støtte de ansattes opfattelse som professionelle. I forlængelse af de økonomiske rammer, er det positivt, at samtlige ledere ude i beredskaberne i dag er opmærksomme på, at de nuværende økonomiske rammer kan virke modsat på de deltidsansatte. Det er derfor positivt, at de økonomiske midler i stedet benyttes til aktiviteter, der understøtter behovene for kompetence, relation og autonomi. Eftersom ledernes praksis i høj grad er determineret af de strukturelle rammer, har det været centralt for dette speciale at anskueliggøre de konsekvenser, som det vil have for kommunerne, hvis de ikke kan fastholde deltidsberedskabet. Først og fremmest så har de gennemførte udregninger vist, at det er indiskutabelt, at et alternativ til deltidsberedskabet er markant dyrere. Forskellen på en enkelt automobilsprøjte bemandede med 4 mand er 3.8 million kr. i

rene lønomkostninger. Hvis bare halvdelen af kommunerne herhjemme skulle være denne løsning vil det betyde en ekstraregning i rene lønomkostninger på 1.8 milliard kr. Den udarbejdede e-survey har endvidere vist, at beredskabernes forsyningssikkerhed er hårdest ramt i dagtimerne. Derfor er beredskaberne afhængige af, at virksomhederne er villige til at stille medarbejdere til rådighed for beredskaberne i dagtimerne. I forbindelse med finanskrisen har analysen vist, at det er blevet sværere for virksomhederne at slippe disse medarbejdere. Det er derfor blevet sværere for beredskaberne at garantere den nødvendige forsyningssikkerhed. Hvis politikerne er klar til at betale den ekstra regning, som alternativet til deltidsberedskabet vil koste, er konsekvenserne for de enkelte kommuner alene en ekstra omkostning. Hvis kommunerne derimod ikke kan finde de her ekstra omkostninger i budgetterne, så er der en række tiltag, som vil kunne hjælpe beredskaberne i arbejdet med at optimere deres fastholdelsesmæssige praksis. For det første kan kommunerne bistå beredskaberne i højere grad end i dag med levering af kommunalansatte personer, der kan indgå i beredskabet i dagtimerne. Endvidere kan kommunalpolitikere påvirke landspolitikerne mod en ændring af Bekendtgørelsen om Risikobaseret Kommunalt Redningsberedskab, så bekendtgørelsen bliver mere elastisk omkring afgangstiden for førsteudrykningens følgekøretøjer. Dette ville fjerne en del af presset fra deltidsberedskabet samt gøre det muligt for beredskaberne, at gøre op med ”først til mølle-princippet”, der har vist sig at indeholde en række iboende problemer i forhold til de deltidsansattes motivation. Med hensyn til konsekvenserne for kommunerne, er det nødvendigt at medtænke de forskellige typer af kommuner, som i dag benytter deltidspersonel, som en del af deres beredskab. Af disse kommuner er det især de mellemstore samt yderkantskommunerne, der vil blive hårdest ramt, hvis de ikke kan fastholde deltidsberedskabet. I disse byer er det økonomisk urentable at drive beredskabet på andet end deltidsvilkår grundet antallet af udrykninger. Endvidere så er det netop disse byer, som den udarbejdede survey viser, i dag har størst problemer med at fastholde de deltidsansatte grundet arbejdsmarkedssituationen samt det faktum, at flere af byerne i dagtimerne er affolket grundet deres status som pendlerbyer. Konsekvenserne for kommunerne fordrer en række essentielle politiske beslutninger omkring hvilket serviceniveau, man vil tilbyde borgerne, samt hvilket prisniveau dette service må ligge på. Hvilken politisk løsning der bliver valgt er som sådan underordnet for dette speciale. Det centrale er at sikre, at politikerne er klar over, hvordan deres politiske beslutninger direkte influerer på den fastholdelsesmæssige praksis, som beredskaberne har. Det er derfor centralt, at beredskaberne i forbindelse med at optimere deres praksis medtænker en tæt dialog med politikerne, for derigennem at klæde kommunalpolitikere på til at navigere et beredskab i en brydningstid.

## Litteraturliste

### Bøger

Andersen, Hanne Møller, 2007: *Veje til motivation og læring*, Steno Institutet, Aarhus Universitet

Deci, Edward & Gagné, Maryléne, 2005: *Self-determination theory and work*, Journal of Organizational Behavior

Grønbæk, Martin & Madsen, Liebing Martin, 2007 i Bitsch Olsen, Poul (red): *Teknikker i Samfundsvidenskaberne*, Roskilde Universitetsforlag

Haslebo, Maja Loua & Lyndgaard, Danielle Bjerre, 2008: *Anerkendende HR og Organisationsudvikling*, Dansk Psykologisk Forlag

Heltbech, Henning & Jacobsen, Jens, 2005: *Ledelse og Samarbejde*, Systime Academic,

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

Henriksen, Lars Bo, 2003: *Kvalitet i kvalitativ samfundsvidenskab – en historie om filosofisk hermeneutik og kvalitative metoder i samfundsvidenskaberne*, Aalborg Universitetsforlag, Aalborg

Herzberg, Frederick & Mausner, Bernard & Snyderman, Barbara Bloch, 2007: *The Motivation to Work*, 10. udgave, Transaction Publishers, London

Holt Larsen, Henrik, 2001: *Noget for noget – rekruttering og fastholdelse af unge højtuddannede*. Nyt fra Samfundsvidenskaberne og Berlingske Annoncecenter

Lawler, Edward, 2003: *Treat People Right: how organizations and individuals can propel each other into a virtuous spiral of succes*, John Wiley and Sons Inc, San Fransisco

Maslow, A. H, 1943: A Theory of Human Motivation, Psychological Review, 50, 370-396

Neergaard, Helle, 2007: *Udvælgelse af cases i kvalitative undersøgelser*, Forlaget Samfundslitteratur, Frederiksberg

Rendtorff, Jacob, 2007 i Bitsch Olsen, Poul (red): *Teknikker i Samfundsvidenskaberne*, Roskilde Universitetsforlag

Rollinson, Derek, 2008: *Organisational behaviours and analysis – an integrated approach*, Pearson Education Limited, Harlow

Vroom, Victor H, 1964: *Work and Motivation*, Robert E. Krieger Publishing Company Inc. Florida

### **Artikler**

Fall Nielsen, Hanne, 26. februar 2010: *Brandmænd i brand*, Jyllands-Posten

Jacobsen, Mads, 24. september 2009 1. sektion: *Redegørelse om deltidsbrandmænd afspejler ikke virkeligheden*, Beredskab

*Ledelseidag*, februar 2008 Nr.2

Madsen, Lars, 7. december Nr.39: **TITEL**, Berlingske Nyhedsmagasin

*Socialrådgiveren*, 2008 Nr.10

*Ugebrevet, Mandag Morgen* 2008 Nr.33

Urban Hasen, Svend, 2009: *Ligger der en tikkende bombe under økonomien i danske brandvæsener*, Bladet Brandvæsen

### **Benyttede internetportaler**

[www.restsinfo.dk](http://www.restsinfo.dk)

[www.beredskabsinfo.dk](http://www.beredskabsinfo.dk)

[www.denstoredanske.dk](http://www.denstoredanske.dk) - Gyldendals åbne encyklopædi

SDT-Portalen - [www.psych.rochester.edu/SDT/theory.php](http://www.psych.rochester.edu/SDT/theory.php)

Beredskabsstyrelsens Statistikbank Odin

## **Bilagsoversigt**

### **Transskriptioner og lydoptagelser vedlagt som bilag:**

A1. Carsten, deltidsbrandmand, Odense Brandvæsen

A2. Anders, deltidsbrandmand, Falck Korsør

A3. Bo, deltidsbrandmand, Falck Korsør

A4. David, deltidsbrandmand, Falck Randers

A5. Gert, deltidsbrandmand, Odsherred Brandvæsen

A6. Frank, deltidsbrandmand, Falck Skjern

A7. Erik, deltidsbrandmand, Falck Ikast

--

B1. Finn Heise, stationsleder-brand, Henrik Hillestrøm, udrykningsleder, Falck Greve

B2. Søren Hansen, beredskabschef, Ringsted

B3. Bo Nielsen, stationsleder-brand, Nyborg

B4. Bjarne Vinther, beredskabschef, Skanderborg Brand og Redning

B5. Ole Hansen Wessel, beredskabschef, Horsens Brand og Redning

B6. Henning Holm Johansen, beredskabschef Viborg Brandvæsen

--

Bilag C. Resultater fra e-survey

Bilag D. Redegørelse om deltidsansatte brandmænd

Bilag E. Regneeksempel

Bilag F. Interviewguide ”De nuværende deltidsansatte brandfolk”

Bilag G. Interviewguide ”Hidtidig ledelsesmæssig praksis”