

Grunnfjellvett

*En kvalitativ studie om å holde på kjernen i
frivillige organisasjoner*

Astri Menne Sjoner



Masteroppgave i Organisasjon, Ledelse og Arbeid
Institutt for Sosiologi og Samfunnsgeografi

UNIVERSITETET I OSLO

15. februar 2017

Antall ord: 24 741

Grunnfjellvett:

En kvalitativ studie om å holde på kjernen i frivillige organisasjoner

Copyright Astri Menne Sjoner

2017

Grunnfjellvett: En kvalitativ studie om å holde på kjernen i frivillige organisasjoner

Astri Menne Sjoner

<http://www.duo.uio.no>

Trykk: Reprosentralen, Universitetet i Oslo

Sammendrag

Den norske frivilligheten er i endring. Organisasjonslandskapet er i ferd med å fjerne seg fra hierarkiske strukturer og livslange bånd til frivillige. Frivilligheten blir mer ad-hoc- og aksjonspreget, frivillige shopper rundt, og engasjerer seg gjerne i flere organisasjoner samtidig. Dermed trues grunnfjellet i frivillige organisasjoner. I denne sammenhengen er grunnfjellet de kjernefrivillige, de som har sterke bånd til sin organisasjon, og som bærer på mye kunnskap og erfaring og vier det frivillige arbeidet mye av sin fritid.

Denne oppgaven leter etter en løsning for organisasjonene. Hvordan skal de beholde grunnfjellet sitt? Analysen av dette spørsmålet er tredelt, og bygger på 14 kvalitative intervjuer av ledere og tidligere kjernefrivillige i organisasjonene Røde Kors, Røde Kors Ungdom, Changemaker og Redd Barna.

Med trenivåmodellen (Chacón, Vecina, og Dávila 2007), som kombinerer organisasjonstilknytning og identitetsteori, og transformasjonsledelse som teoretisk bakteppe presenteres 3 veier til målet. 1; ta vare på de kjernefrivillige man har ved å utvikle deres organisasjonsspesifikke rolleidentitet som frivillige. Dette foreslås gjort ved å legge til rette for læring, givende arbeidsoppgaver, sosiale relasjoner og å anerkjenne innsats. I tillegg vises hvor viktig grensesetting er med sikte på å unngå utbrenthet. 2; dyrke fram nye kjernefrivillige ved å knytte dem til organisasjonen. Her framheves viktigheten av riktige forventninger, å synliggjøre organisasjonens helhet og oppfølging av de frivillige. Dessuten vises viktigheten av at frivillige må få og ta ansvar for å utvikle en organisasjonstilknytning. Og 3; beholde kontakten med de kjernefrivillige man har hatt og bruke kompetansen deres i organisasjonen. Her framheves nytten av å holde kontakten, og ha muligheten til å trekke på den verdifulle kompetansen de innehar.

Å lykkes med dette arbeidet krever at noen tar ansvar for det. Siste del peker på et ledelsesvakuum mellom frivillige ledere og administrativt ansatte. I dette vakuumet blir ikke hardt arbeid anerkjent, tap av motivasjon blir ikke fanget opp, og kjernefrivillige på vei ut av organisasjonen blir ikke fulgt opp. Skal organisasjonene lykkes med å bevare grunnfjellet sitt, trengs en tydeligere rolleavklaring mellom frivillige og ansatte. Oppgavens funn konkretiseres avslutningsvis gjennom ni grunnfjellvettregler.

Abstract

Norwegian volunteerism is changing. As opposed to the traditional, hierarchic organizational structures where volunteers commit to their organization for life, volunteerism is turning more ad-hoc and action based. Volunteers are becoming less faithful to one organization; they tend to lend their time to various causes simultaneously. Thus, the most valuable group of volunteers is diminishing. These core volunteers, called the bedrock of volunteer organizations, spend a lot of time volunteering. As a result they are very knowledgeable and competent.

This thesis searches for a solution. How can organizations retain their most valuable volunteers? 14 qualitative interviews were done with former core volunteers and volunteer leaders and managers in 4 different organizations: The Norwegian Red Cross, The Red Cross Youth, Save The Children Norway and Changemaker.

Using *The three-stage model of volunteers' duration of service* (Chacón, Vecina, og Dávila 2007), which combines organizational commitment and role identity theory, and transformational leadership theory, the thesis describes 3 paths to keep the organizational bedrock. 1: Retain existing core volunteers by developing their volunteer role identity. Learning, rewarding tasks, recognition and social ties are proposed as means to develop role identity, along with a close dialogue to be able to prevent burnout in volunteers. 2: Develop new core volunteers by committing them to the organization. Organizational commitment can develop by adjusting expectations, close and individual follow-up and making visible to each volunteer how their work makes a contribution to the organization as a whole. It is also shown how important it is to feel responsible in order to develop organizational commitment. 3: Keep in touch with former core volunteers and use their skills in the organization. Keeping in touch and keeping the door open is essential to be able to draw on their competencies.

In order to succeed with this work, someone needs to take responsibility for it. The final part of this thesis focuses on the leadership vacuum between volunteer leaders and paid managers. This vacuum leads to frustration and less motivation among volunteers. Hard work is not recognized and valuable volunteers can lose their motivation or even leave the organization without anyone taking notice. If voluntary organizations are to keep their bedrock, the roles of volunteer leaders and managers need to be clarified.

Forord

Der var siste punktum satt. Gjennom alle årene på Blindern har jeg sett med gru mot den siste tiden da jeg skulle arbeide helt alene med mitt eget prosjekt. Nå som arbeidet er ferdig, kan jeg i etterpåklokskapens navn si at det faktisk ikke har vært så ensomt og frustrerende som jeg hadde fryktet. Det har hjulpet mye at jeg har skrevet om et tema som jeg syns er utrolig spennende. Jeg har selv brukt utallige timer på frivillig arbeid, og har også vært ansatt i frivillige organisasjoner med ansvar for oppfølging av frivillige. Det var her ideen til denne oppgaven begynte å spire. Jeg så stadig flinke mennesker forsvinne ut av organisasjonene uten noen form for kunnskapsoverføring. Sjelden var man var flinke nok til å finne måter disse ildsjelene kunne kanalisere engasjementet sitt på som var bærekraftige og nyttige for organisasjonen. Håpet er at denne oppgaven kan fungere som et konstruktivt bidrag til ledere og ansatte i frivillige organisasjoner i deres arbeid. Jeg vet i hvert fall at jeg selv har lært enormt mye som jeg kommer til å ta med meg videre.

Det meste jeg har lært, har jeg lært av de fantastiske informantene i denne studien. De som tok seg fri fra jobb eller fant tid mellom jobb og barnehage for å snakke med meg. Tusen takk til dere alle, for deres klokskap, gode refleksjoner og positive innstilling.

Proessen med å skrive denne oppgaven har på ingen måter vært smertefri. Bokstavelig talt. En kraftig hjernerystelse satte arbeidet på vent i over et halvt år. Å stå på terskelen til et ferdig utdannet voksenliv så lenge uten å kunne gå videre, har vært veldig frustrerende. Jeg vil gjerne takke min veileder, Torben Hviid Nielsen, for dine gode og konstruktive tilbakemeldinger, for alle high-fives, for at du fulgte meg opp da det ikke var noen framdrift og for at du fant ut hvordan du skulle motivere uten på presse.

Tusen takk til Jacob for din ufattelige tålmodighet og gode humør gjennom hele perioden. Og takk til singelklubben for vennskap, tåretørking, oppmuntring og tomme vinglass. En særlig takk til Thea, Stine og Marta for gode tilbakemeldinger. Og til mamma, som kan kommaregler.

Oslo, 09.02.17

Astri Menne Sjoner

Innholdsfortegnelse

1	Innledning	1
1.1	Studien	1
1.1.1	Problemstilling og forskningsspørsmål	1
1.1.2	Hvorfor	2
1.1.3	Hvordan	3
1.2	Begrepsavklaring	3
1.3	Finn fram i oppgaven	4
2	Oversikt over feltet	6
2.1	Frivillighet i Norge	6
2.1.1	Grunnfjellet i frivillige organisasjoner	7
2.2	Røde Kors	8
2.3	Røde Kors Ungdom	9
2.4	Redd Barna	9
2.5	Changemaker	9
3	Teori	11
3.1	Situasjon organisasjon	11
3.2	Trenivåmodellen	12
3.2.1	Nivå 1: Tilfredshet	13
3.2.2	Nivå 2: Organisasjonstilknytning	14
3.2.3	Nivå 3: Rolleidentitet	15
3.3	Ledelse	15
3.3.1	Transformasjonsledelse	16
3.3.2	Management og ledelse	16
3.4	Å lede inn i nivå 3	17
3.4.1	Forventningsavklaring	17
3.4.2	Synliggjøre organisasjonen	18
3.4.3	Betydningsfullt arbeid	18
3.4.4	Læring	19
3.4.5	Se og bli sett	20
4	Metode	22
4.1	Kvalitativ studie	22
4.2	Valg av organisasjoner	23
4.3	Utvalg	24
4.3.1	Informantene	24
4.4	Utarbeiding av intervjuguide	26
4.5	Intervjuene	26
4.6	Analysen	27
4.6.1	Analysesteg	28
4.7	Validitet, pålitelighet og overførbarhet	28
4.8	Etikk	29
4.9	Mulige svakheter	30
4.9.1	Utvalget	31
5	Analyse: Tre veier til grunnfjellet	33
5.1	Beholde de kjernefrivillige man har	34

5.1.1	Læring.....	36
5.1.2	Givende arbeidsoppgaver.....	38
5.1.3	Anerkjennelse.....	39
5.1.4	Sosialt.....	40
5.1.5	Grensesetting og utbrenthet.....	41
5.2	Ny tilførsel til grunnfjellet.....	43
5.2.1	Forventningsavklaring.....	44
5.2.2	Synliggjøre resten av organisasjonen.....	45
5.2.3	Følge opp og støtte dem, slik at de finner sin plass.....	46
5.2.4	Gi ansvar og oppfordre til nye roller.....	47
5.3	Annet engasjement for tidligere kjernefrivillige.....	48
5.3.1	Verdifull kunnskap.....	49
5.3.2	Å holde døren på gløtt.....	50
5.3.3	Rolleidentitet?.....	51
6	Problematiserende diskusjon.....	54
6.1	Viktigheten av ledelse.....	54
6.2	Ledelsesvakuum.....	55
6.2.1	Sirkelvirkning.....	56
6.2.2	Følgeproblemer.....	56
6.2.3	Viktig å finne en løsning.....	58
7	Avslutning.....	60
7.1	Trenivåmodellens gyldighet i materialet.....	60
7.2	Grunnfjellvettreglene: En oppsummering.....	61
7.2.1	Planlegg turen. Meld fra hvor du skal og hvem du reiser med.....	61
7.2.2	Bruk kart og kompass, så de frivillige alltid vet hvor de er.....	62
7.2.3	Forbered turen sammen. Sørg for like forventninger hos deg selv og andre.....	62
7.2.4	Tilpass turen etter evner og forhold.....	63
7.2.5	Ta med nødvendig og nyttig kunnskap for å kunne hjelpe.....	63
7.2.6	Søk fellesskap før uværet kommer.....	64
7.2.7	Ta trygge veivalg. Led frivillige på trygt terreng og sikker is.....	64
7.2.8	Spar på kreftene. Søk arbeidsdeling om nødvendig.....	65
7.2.9	Det er ingen skam å snu. Følg opp de som vender i tide.....	65
7.3	Avsluttende betraktninger og videre studier.....	65
	Litteraturliste.....	67
	Vedlegg 1: Intervjuguide, ledere og ansatte.....	79
	Vedlegg 2: Intervjuguide, kjernefrivillige.....	81
	Vedlegg 3: Samtykkeskjema.....	83
	Vedlegg 4: Godkjenning fra NSD.....	84
	Tabell 1 Informanter: Ledere.....	25
	Tabell 2 Informanter: Frivillige.....	26
	Tabell 3 Skjematisk framstilling av analysen.....	34
	Figur 1 Illustrasjon av analysen.....	52

1 Innledning

Frivillig sektor er et bindingsverk. De frivillige løser konkrete oppgaver, dekker håndfaste behov. De får samfunnet til å henge sammen, skaper tillit, miljøer og fellesskap. Og de skaper enorme verdier, symbolske som økonomiske (Åmås 2016).

Frivilligheten står, og har stått sterkt i det norske samfunnet. Vi er blant verdens beste på frivillig arbeid. I løpet av den siste måneden har hele 40 prosent av oss utført frivillig arbeid (Folkestad mfl. 2015, 26), og til sammen tilsvarer det frivillige arbeidet vårt nesten 72 milliarder kroner hvert eneste år. Det er like mye verdt som 148 000 årsverk («Satelittregnskap for ideelle og frivillige organisasjoner, 2014» 2016).

Men frivilligheten endrer seg. Vi har blitt mindre lojale. Det er ikke lenger så viktig for oss hvilken organisasjon vi er frivillige for (Wollebæk, Sætrang, og Fladmoe 2015, 108). Sak har for mange blitt viktigere enn organisasjonen som plattform. Noen vil kanskje tenke at det ikke spiller noen rolle hvilken organisasjon man gjør det for, så lenge man gjør noe godt. Ser man dette fra organisasjonenes perspektiv er det imidlertid problematisk. Det er de som må bruke ressurser på opplæring, samtidig som de ser verdifull kompetanse og kunnskap forsvinne ut bakdøra.

I 2010 pekte Wollebæk og Sivesind (2010, 26) på at grunnfjellet i norsk frivillighet eroderer. Selve fundamentet som de frivillige organisasjonene står på forvitrer under dem. I denne sammenhengen er grunnfjellet de kjernefrivillige, de som yter mer enn andre frivillige, de som tar på seg verv og sørger for at organisasjonens arbeid drives framover. Det er opprettholdelsen av frivillighetens grunnfjell som er temaet for denne oppgaven.

1.1 Studien

1.1.1 Problemstilling og forskningsspørsmål

Jeg spør **Hvordan bevare frivillige organisasjoners grunnfjell?** For å konkretisere en slik åpen problemstilling, har jeg også hatt med følgende forskningsspørsmål på veien:

1. **Hva påvirker kjernefrivilliges vilje til å bli i organisasjonen, og på hvilke måter endres denne med tiden?**
2. **Hvem leder best – frivillige ledere eller ansatte koordinatører?**
3. **På hvilke måter blir viktige frivillige fulgt opp, slik at de ikke forsvinner lydløst?**
4. **Hvordan kan organisasjonene legge til rette for å skape kjernefrivillige?**

Forskningsspørsmålene har fungert som en konkretisering av problemstillingen, og ble utarbeidet ut fra en antakelse om at organisasjonen kan gjøre mye for å tilrettelegge for frivillig engasjement. Mange teoretikere vil peke på individuelle faktorer som utslagsgivende for frivillighet, men premisset for mitt arbeid har vært at organisasjonen og rammene rundt frivilligheten er viktig. I denne sammenhengen blir ledelsen av frivillige viktig, men lederskap i frivillige organisasjoner er uklart, da det både finnes ansatte med mye ansvar og frivillige som har lederverv. Jeg ville finne ut hvem som hadde best forutsetninger for å tilrettelegge for at grunnfjellet i organisasjonene ble opprettholdt, men fant, som vi skal se, at det kanskje ikke handler så mye om *hvem* som gjør det, men *at* det blir gjort.

1.1.2 Hvorfor

De kjernefrivillige er svært verdifulle for de frivillige organisasjonene. De er forbilder for andre frivillige, de er kunnskapsrike, de har stor arbeidskapasitet for organisasjonen, og de har gjerne også mye erfaring. De har vært gjennom organisasjonens årshjul før. De frivillige som jobber mer enn én time i uka står for 90 prosent av det arbeidet som utføres av frivillige i organisasjonene (Wollebæk og Sivesind 2010, 33). Frivillige organisasjoner har blitt mer avhengige av langtids- og kjernefrivillige, men disse har blitt en stadig sjeldnere vare og er mindre villige til å ta på seg store oppgaver og langvarige verv (Wollebæk og Sivesind 2010, 25).

Det er sinnssykt mye jobb å rekruttere nye, og minst like mye jobb å holde på de gamle. Vi ønsker jo at vi skal vokse. Så vi reflekterer jo rundt disse tingene hele tiden. Vi snakker mye om det, men vi finner ikke noen enkle svar på hvordan vi skal gjøre det best mulig. Og så er det en kapasitetsutfordring også. Det er aldri noen som har nok tid til å prioritere alle de tingene de har lyst til å prioritere. (Truls)

Truls, en av informantene i studien, peker på mange av utfordringene de frivillige organisasjoner står overfor. Det krever en innsats å finne ut av hva som trengs for å tilrettelegge for at de frivillige skal ville bli i organisasjonen. For organisasjonene i studien er dette i stor grad en innsats de ikke har kapasitet til å legge ned. De har begrensede ressurser, og mange av de ressursene de har går til å rekruttere og lære opp nye frivillige til å erstatte de som slutter.

Frivilligheten har høy turnover. I USA forsvinner 36 prosent av de frivillige fra et år til det neste («Issue Brief: Volunteer Retention» 2007, 1), og i Norge slutter 16 prosent i løpet

av det første året (Wollebæk, Sætrang, og Fladmoe 2015, 143). Det er særlig de unge frivillige som beveger seg rundt raskere enn før, noe som kan tyde på at å holde på frivillige vil kreve mer arbeid fra organisasjonenes side i årene som kommer (Gulbrandsen og Ødegård 2011, 21). I 2009 hadde bare halvparten av Frivillighet Norges medlemsorganisasjoner en plan for hvordan de skulle holde på sine frivillige (Frivillighet Norge 2010, 9). Målet med denne oppgaven er å gi organisasjonene verktøy som kan hjelpe til med å bryte ut av spiralen mellom ressursmangel og rekruttering, slik at de kan arbeide målrettet for å beholde grunnfjellet i organisasjonen sin.

1.1.3 Hvordan

Oppgaven bygger på en kvalitativ studie i fire norske, frivillige organisasjoner; Røde Kors, Redd Barna, Changemaker og Røde Kors Ungdom. Det har blitt gjennomført dybdeintervjuer med sju tidligere kjernefrivillige og sju mennesker med lederansvar for frivillige i sin organisasjon. Intervjuopptakene ble transkribert, kodet og kategorisert i tolkende matriser. Analysen førte til en treleddet plan for å holde på grunnfjellet i frivillige organisasjoner, en tredeling som også framkommer i oppgavens analysekapittel.

Oppgaven støtter seg på eksisterende forskning og teorier om frivillighet, og særlig *The three-stage model of volunteers' duration of service* (Chacón, Vecina, og Dávila 2007). Denne kombinerer tilsynelatende motstridende forskningsbidrag om organisasjonstilknytning, motivasjon og rolleidentitet. Sammen med kunnskap om transformasjonsledelse brukes den aktivt i analysen i denne oppgaven.

1.2 Begrepsavklaring

Cnaan mfl. (1996, 369–70) har gått gjennom ulike definisjoner på frivillig arbeid, og samlet de i en firedimensjonal definisjon. I ordet frivillig ligger at arbeidet skjer av *fri vilje*. Med denne dimensjonen vil en sivilarbeider for eksempel ikke kategoriseres som frivillig. Frivillige får heller *ikke betalt* for arbeidet de gjør. Mange organisasjoner opererer med refusjon av utgifter og til og med gaver til enkelte, men dette kan man ikke leve av, ei heller spe på studentbudsjettet med. I tillegg skjer frivillig arbeid i en *organisasjonskontekst*. Om man måker snø for naboen av fri vilje, og uten å få betalt for det, regnes det altså ikke som frivillig arbeid. Den siste dimensjonen krever at arbeidet skal *gagne andre* enn en selv og ens nærmeste. Som vi skal se i denne oppgaven, kan mange frivillige få mye ut av den frivillige

aktiviteten, men selve arbeidet skal altså være rettet mot en tredjepart, som for eksempel ungdommer, klima eller eldre.

I denne oppgaven står begrepet kjernefrivillighet sentralt. Dette er frivillige som yter litt mer enn alle andre frivillige. Folkestad mfl. definerer kjernefrivillige som de som gjør mellom 2,5 og 15 timer frivillig arbeid per uke (2015, 33). Jeg har valgt å benytte meg av en mer konkret forståelse av begrepet kjernefrivillig, som bygger på Pearce (1993, 48) sitt skille mellom kjernen og periferien i frivillige organisasjoner. Hennes kjerne er de som organisasjonen alltid kan regne med, som holdes inne i informasjonsflyten og som også tar på seg nye oppgaver. De tidligere kjernefrivillige i utvalget ble valgt fordi de hadde lang fartstid i organisasjonen (minst to år), de har hatt flere roller og/eller verv, de har skilt seg ut som initiativrike og arbeidsomme. De er ikke dem ledere og administratorer glemmer at de har, men snarere dem man først tenker på å spørre når noe må gjøres. McNamee og Peterson (2014, 238) kaller disse for ”super volunteers”. De er ifølge forfatterne svært verdifulle for organisasjonen, og så oppofrende at de er utsatt for utbrenthet.

1.3 Finn fram i oppgaven

Kapittel 2 gir en innføring i temaet for oppgaven og legger det fram tall og konklusjoner som særlig norske forskere har kommet fram til om frivillighet generelt, og kjernefrivillighet spesielt. I tillegg får leseren mulighet til å bli litt bedre kjent med organisasjonene i utvalget.

Teorikapittelet beskriver anvendt teori på feltet. Her kombineres ledelsesteori med teori om frivillig innsats. Kapittelet peker således fram mot analysen ved at vi allerede her øyner muligheter for å ivareta organisasjonens grunnfjell ved å legge til rette for utvikling av organisasjonstilknytning og rolleidentitet. Kapittel 4 gir et overblikk over studiens gang, valg gjort underveis og etiske betraktninger.

Kapittel 5 presenterer den tredelte analysen hvor leseren vil finne like mange veier til å ivareta frivillige organisasjoners grunnfjell. Første del handler om å ta vare på de kjernefrivillige man allerede har i organisasjonen. Del to tar for seg hvordan man kan skape nye kjernefrivillige, før vi i del tre ser at man også kan bruke tidligere kjernefrivillige som ikke har mulighet til å fortsette på samme nivå lenger.

Analysens funn problematiseres i kapittel 6. En viktig forutsetning for at de foreslåtte tiltakene skal lykkes, er at noen tar ansvar for dem, en ansvarstaking som mangler i materialet. I vakuemet som oppstår mellom ansatte administratorer og frivillige ledere, står man i fare for å se grunnfjellet i organisasjonen forvitte. Avslutningsvis, i kapittel 7, konkretiseres funnene i ni grunnfjellvettregler.

2 Oversikt over feltet

2.1 Frivillighet i Norge

Norge er i verdenstoppen når det kommer til frivillig arbeid. Godt over 50 prosent av oss driver med frivillig arbeid i løpet av et år (Folkestad mfl. 2015, 25), og hele 40 prosent av oss har utført frivillig arbeid i løpet av den siste måneden (26), hvilket er mye sammenlignet med andre land (ibid.; Wollebæk og Sivesind 2010, 24).

Den sterke frivillige sektoren i Norge er ikke et nytt fenomen. Det norske samfunnet har lange tradisjoner for organisert engasjement. Våre frivillige organisasjoner er relativt hierarkisk oppbygd, fordi mange av dem vokste fram på en tid da antall medlemmer var en viktig påvirkningskraft (Wollebæk og Selle 2008, 52–53). Medlemskap og demokrati har vært sentrale stikkord i norsk frivillig sektor, og medlemskap og frivillig arbeid har gjerne gått hånd i hånd (Wollebæk og Sivesind 2010, 63).

Det ser imidlertid ut til at dette trekket er i ferd med å svekkes. Andelen av befolkningen som er medlem i organisasjoner er på vei ned (Wollebæk og Sivesind 2010, 63), og særlig unge og folk i større byer bruker mindre tid på medlemsaktiviteter i organisasjoner (66, 68). Dessuten er det ikke lenger selvsagt at man er medlem i den organisasjonen man er frivillig i (Folkestad mfl. 2015, 35). Hvorvidt de frivillige er medlemmer i organisasjonen de arbeider for kan være en indikasjon på hvilken tilknytning de har til den (ibid.). I denne oppgaven undersøkes frivilligheten i organisasjoner som er kategorisert som internasjonale.¹ Disse er blant de med lavest andel medlemmer blant sine frivillige (Wollebæk og Sivesind 2010, 79). Organisasjonstilknytning antas å henge sammen med hvor lenge og hvor mye man engasjerer seg som frivillig, og er et viktig tema for analysen i denne oppgaven.

Færre frivillige er altså betalende medlemmer i sin organisasjon. I tillegg oppgir stadig flere at de like gjerne kunne gjort den frivillige innsatsen for en annen organisasjon med lignende aktivitet, og færre oppgir at det er viktig for dem å arbeide frivillig for en bestemt

¹ Changemaker, Røde Kors, Redd Barna og Røde Kors Ungdom kategoriseres som internasjonale organisasjoner i Frivillighetsregisteret («Frivillighetsregisteret» 2016a, b, c), en kategori som bygger på den internasjonale inndelingen av frivillige organisasjoner (ICNPO) (Salamon og Anheier 1996, 1; Sivesind 2012, 2–3). Se kapittel 4.2 for mer informasjon om internasjonale organisasjoner.

organisasjon (Wollebæk og Sivesind 2010, 93). Dette kan være et uttrykk for at man har mindre tilknytning til, og identifiserer seg mindre med, den organisasjonen man er frivillig i (Cnaan og Cascio 1998, 4; Wollebæk og Sivesind 2010, 93). Igjen er de internasjonale organisasjonene blant dem som kommer dårligst ut (Wollebæk og Sivesind 2010, 93). Frivillige i de internasjonale organisasjonene, som er fokuset for denne oppgaven, er med andre ord blant de som har lavest organisasjonstilknytning og lojalitet i hele den norske frivillige sektoren.

Norske frivillige organisasjoner er lite avhengige av ansatte – de er mer avhengige av frivillige. Godt under halvparten av de årsverkene som legges ned i denne sektoren er betalte. Her skiller Norge seg ut sammen med bl.a. Sverige og Finland sammenlignet med andre land (Salamon, Sokolowski, og List 2003, 17; Wollebæk og Sivesind 2010, 9). Når vi vet at norske frivillige organisasjoner i så stor grad er avhengige av sine frivillige, blir det ekstra viktig å vite hvordan man kan ta vare på kompetansen deres. Dette er også interessant sett i lys av at andelen frivillige i frivillig sektor er på vei ned, samtidig som andelen ansatte er på vei opp (Wollebæk og Sivesind 2010, 10, 13).

2.1.1 Grunnfjellet i frivillige organisasjoner

I 2009 ble det arbeidet frivillig i nesten 200 millioner timer i Norge (Wollebæk og Sivesind 2010, 22). Antallet timer som legges ned er relativt stabilt, men andelen av befolkningen som utfører frivillig arbeid går samtidig ned. Dette tyder på at de som driver med frivillig arbeid gjør dette over lang tid og legger ned et økende antall timer hver (ibid.). Frivilligheten beveger seg med andre ord i en retning der de kjernefrivillige blir stadig viktigere ressurser for organisasjonene. Dette er ikke uproblematisk sett sammen med den svekkede organisasjonstilknytningen blant de frivillige.

I 2010 kalte Wollebæk og Sivesind (2010, 26) utviklingen alvorlig, fordi det var snakk om en erosjon av frivillighetens grunnfjell. Fem år senere hevdet forskere at frivillighetens grunnfjell lever i beste velgående (Folkestad mfl. 2015, 33–34). Men Folkestad og hans kolleger har ikke hatt som kriterium at den frivillige aktiviteten blant de kjernefrivillige skal foregå innen én organisasjon (Folkestad, personlig kommunikasjon i e-post 5. januar 2017). Det finnes med andre ord mange som gjør svært mye frivillig arbeid, men de gjør det for flere organisasjoner samtidig, og utgjør dermed ikke grunnfjellet for én spesifikk organisasjon.

Videre fant Folkestad og hans kolleger at selv om andelen kjernefrivillige i befolkningen går opp, går den ned som andel av de frivillige. Erosjonen av grunnfjellet innad i organisasjonene fortsetter med andre ord, der andelen kjernefrivillige synker stadig mer (Folkestad mfl. 2015, 62).

2.2 Røde Kors

Røde Kors er den humanitære organisasjonen og bevegelsen som er størst i Norge og verden (Røde Kors 2016, 8, 4). Røde Kors Norge hadde 43 000 frivillige i 2014 (Røde Kors 2016, 8). Organisasjonen er bygd på tre pilarer: Redning og beredskap, Omsorg og Røde Kors Ungdom. Når organisasjonen nevnes i denne oppgaven, henvises det til Røde Kors' aktiviteter i Oslo (hovedsakelig omsorgsaktiviteter). Oslo Røde Kors har over 4000 frivillige fordelt på 40 ulike humanitære aktiviteter i byen (Røde Kors 2017). De har ansatte koordinatorene som holder et overoppsyn med alle aktivitetene, i tillegg til en frivillig leder som alltid er tilstede i aktiviteten.

Høsten 2015 gjennomførte Oslo Røde Kors en undersøkelse blant alle frivillige som sluttet i organisasjonen. Det året mistet de 20 prosent av sine frivillige (Moe 2016). Røde Kors er en kjent organisasjon, og har ikke problemer med å rekruttere nye frivillige. Likevel ønsket de å finne ut hvordan de bedre kunne forhindre frafall blant eksisterende frivillige. 115 avtroppende frivillige svarte på undersøkelsen (svarprosent 52) (Moe 2016). Et stort flertall av disse svarte at det er lite organisasjonen kunne ha gjort for at de ikke skulle sluttet. De fleste peker på endret livssituasjon som årsak til at de ga seg. 18 prosent av dem mener imidlertid at de hadde vært villige til å bli i organisasjonen dersom de hadde blitt tilbudt en annen aktivitet, fått tilpasset tidsbruken bedre, brukt mer av sin kompetanse i det frivillige arbeidet eller fått færre oppgaver. Dersom dette er representativt for alle som sluttet i Røde Kors Oslo høsten 2015, betyr det at de kunne beholdt nesten 100 av de frivillige som sluttet i denne tiden. Disse 100 erfarne frivillige måtte erstattes av 100 nye frivillige, som det krever mye tid og ressurser å lære opp og introdusere for organisasjonen.

2.3 Røde Kors Ungdom

Røde Kors Ungdom ble etablert i 2002, og drives i dag av og for ungdom (Røde Kors Ungdom 2017b). Røde Kors har 13 000 medlemmer mellom 13 og 30 år, og det er dette tallet ungdomsorganisasjonen bruker for å beskrive antall medlemmer. Røde Kors Ungdom utgjør den tredje pilaren i Røde Kors Norges arbeid, men ungdomsorganisasjonen har stor grad av selvstyre. De har et eget sekretariat, eget landsråd, lokalråd og distriktsråd og egen generalforsamling (Sentral Ungdomskonferanse) (Røde Kors Ungdom 2017c) Røde Kors Ungdom driver et bredt spekter av aktiviteter for unge mennesker, i tillegg til politisk påvirkningsarbeid (Røde Kors Ungdom 2017a).

2.4 Redd Barna

Redd Barna Norge har om lag 8000 medlemmer («Redd Barna» 2015a) delt opp i lokalavdelinger og lokale aktivitetsgrupper (Redd Barna 2017). Denne oppgaven fokuserer på arbeidet i organisasjonens Region Øst. Regionsarbeidet består hovedsakelig i å arbeide med barn på asylmottak, på skoler med leksehjelp og på krisesenter. I tillegg arbeider regionen med å spre kunnskap om barns rettigheter (Redd Barna 2016 og informanter fra Redd Barna).

I 2014 gjennomførte Norstat en medlemsundersøkelse for Redd Barna Norge (Norstat 2014). 885 daværende og tidligere frivillige svarte på undersøkelsen (832+53). Blant de 53 som hadde sluttet, hadde 53 prosent av dem vært med i organisasjonen i to år eller mindre. Hele 35 prosent av dem hadde vært med i tre til seks år, og tok dermed med seg mye kunnskap da de forsvant. Det positive er at ingen av dem som hadde vært med i mer enn sju år sluttet. Hele 67 prosent av de daværende medlemmene var, eller hadde vært, aktiv frivillig andre steder enn i Redd Barna. Dette kan ses i sammenheng med den svekkede organisasjonslojaliteten jeg har vært inne på.

2.5 Changemaker

Changemaker er en ungdomsorganisasjon som sorterer under Kirkens Nødhjelp. Den har imidlertid mye autonomi, med eget sentralstyre, egen generalforsamling (Årssamlingen) og egen administrasjon (Changemaker 2017b; Gulbrandsen og Ødegård 2011, 33).

Changemaker arbeider med utviklingspolitikk, og skiller seg fra de andre organisasjonene i

utvalget ved at de ikke arbeider med konkrete sosiale tiltak. De sprer informasjon, aksjonerer, lager kampanjer og jobber opp mot politikere (Changemaker 2017a).

Organisasjonen har om lag 1300 medlemmer som fordeler seg på landets 20 lokalgrupper (Changemaker 2017a). Sentralt er Changemaker organisert på en unik måte; de har omtrent 60 ulike verv for sine frivillige, hvilket betyr at flertallet av de virkelig aktive frivillige er valgt til et verv, særlig i politiske utvalg som arbeider med bestemte politikkområder. I tillegg sitter sju til ti tillitsvalgte i sentralstyret. De har en fulltidshonorert leder og fem ansatte i sekretariatet (Changemaker 2017b). Blant de mange tillitsvalgte i Changemaker rekrutteres de fleste internt i organisasjonen, for eksempel fra lokalgruppene. Omtrent halvparten av de som allerede har et sentralt verv fortsetter med dette året etter (Informanter fra Changemaker).

3 Teori

I dette kapittelet vil jeg presentere teoretiske bidrag som har vært sentrale i analysen av materialet, og delvis også i utformingen av oppgavens problemstilling. Av plasshensyn vil jeg i dette kapittelet presentere de bidragene som er relevante for analysen, og som har inspirert mest i arbeidet. Det meste av teorien som blir skissert her har vært med meg gjennom hele arbeidet, men mye har også kommet med underveis, etter hvert som nye behov for bakgrunnsinformasjon og teori dukket opp.

3.1 Situasjon organisasjon

Det finnes ulike teorier som forsøker å belyse årsakene til at frivillige engasjerer seg, fortsetter å engasjere seg og knytter seg til den organisasjonen de er aktive i. Noen teorier og en del forskning fokuserer på individforklaringer for frivillighet. Dette vil typisk være familiebakgrunn, sosiale nettverk, sosioøkonomiske ressurser og hvilken fase av livet man befinner seg i (Wollebæk, Sætrang, og Fladmoe 2015, 8). Disse er det ikke tatt hensyn til i denne oppgaven, da intervjuene ble gjort med eksisterende og tidligere frivillige. Målet var ikke å finne ut om deres erfaringer var representative for frivillige generelt, ei heller å finne ut hvilke bakenforliggende momenter som kunne forklare deres engasjement. Målet var snarere å finne ut hva ledere av frivillige, altså organisasjonen, kunne gjøre for å holde på dem. Gjennom informasjonsinnhenting ble det også tydelig at det var trekk ved organisasjonen som mest påvirket de frivilliges intensjon om å bli i organisasjonen.

Etter å ha studert eksisterende forskning på området, fant Penner (2002, 458) at det i hovedsak er to trekk ved selve organisasjonen som synes å ha innvirkning på hvor lenge frivillige fortsetter. Det ene er hvordan den enkelte frivillige føler seg mottatt og ivaretatt av organisasjonen. Det andre er organisasjonens omdømme og måten den drives på. Basert på sin studie utviklet Penner (2002) en modell for *Sustained Volunteerism*, som knytter personlige faktorer sammen med organisasjonstrekk.

Penners modell inspirerte forskere ved Universidad Complutense i Madrid til å utvikle den videre og teste sin *Three-stage model of Volunteer's Duration of Service* (Chacón, Vecina, og Dávila 2007). Modellen kombinerer tilsynelatende motstridende studier som har forsøkt å forklare hva som gjør at frivillige forblir i sin organisasjon. Blant disse fokuserer de fleste på

organisasjonstilknytning (organizational commitment) som årsak til at mange engasjerer seg over lengre tid. Andre forfattere knytter det opp mot identitetsteori og hevder at årsaken til at frivillige ikke slutter, er fordi det er en del av identiteten deres å være frivillig. Modellen danner det teoretiske rammeverket for denne oppgaven.

Hvis man tar utgangspunkt i at det er situasjonelle aspekter (forhold ved organisasjonen) som påvirker om frivillige blir og forblir kjernefrivillige, er mye avhengig av de som leder dem. Jo mer man investerer i å følge opp frivillige, desto bedre vil de yte i arbeidet sitt (Cnaan og Cascio 1998, 11). I sin egen studie fant Cnaan og Cascio at hvordan frivillige ledes har mye å si for hvor fornøyde de er og hvor lenge de blir i organisasjonen (1998, 28). Dwyer mfl. fant også at ledelse av frivillige har påvirkning på hvor tilfredse de frivillige er (2013, 192).

3.2 Trenivåmodellen

The three-stage model of Volunteers' Duration of Service (heretter trenivåmodellen) forsøker å bygge bro mellom ulike teorier om hvorfor frivillige fortsetter og slutter. Derfor er også modellen godt egnet for å hjelpe til med å besvare denne oppgavens problemstilling. Den fokuserer hovedsakelig på situasjonelle forhold for å forklare hvorfor frivillige blir i organisasjonen, og støtter således synet om at mye kan gjøres fra ledernes side for å tilrettelegge for fortsatt engasjement.

Forfatterne tar utgangspunkt i at frivillige er rasjonelle mennesker, som selv kjenner sin livssituasjon best. Dermed blir de i organisasjonen så lenge de har til hensikt å være der (Chacón, Vecina, og Dávila 2007, 628). Modellen viser at hensikten til å bli i organisasjonen er den variabelen som best forutser hvor lenge frivillige fortsetter (Chacón, Vecina, og Dávila 2007, 638). Det man faktisk kan gjøre noe med er de faktorene som påvirker intensjonen om å bli. Denne hensikten henger tett sammen med kjennetegn ved organisasjonen, og hvor knyttet den frivillige er til den (Chacón, Vecina, og Dávila 2007, 629). Modellen har vist seg å holde vann gjennom flere andre studier (f.eks. Vecina Jiménez, Chacón Fuertes, og Sueiro Abad 2010; Vecina mfl. 2012).

Trenivåmodellen kombinerer tre ulike forklaringer på langvarig frivillighet. Disse fokuserer på tilfredshet (man er fornøyd med det frivillige arbeidet), tilknytning (man knytter seg til organisasjonen og føler et ansvar for dens virke) og rolleidentitet (man identifiserer seg som

en frivillig i organisasjonen). I ulike faser vil disse tre elementene bytte på å være den mest fremtredende årsaken til at frivillige blir i organisasjonen. Hva som ligger bak hensikten til å bli, er med andre ord dynamisk (Chacón, Vecina, og Dávila 2007, 630).

3.2.1 Nivå 1: Tilfredshet

Chacón, Vecina og Dávila (2007, 637) finner i sin studie at tilfredshet, altså om man er fornøyd med å være frivillig, har størst betydning for hvor lenge korttidsfrivillige har til hensikt å bli i organisasjonen. Det er den viktigste forklaringsvariabelen for frivillige som har vært i organisasjonen i seks måneder eller mindre. Flere studier (Omoto og Snyder 1995, 679; Penner og Finkelstein 1998, 529) har funnet at tilfredshet har positiv innvirkning på hvor lenge man forblir frivillig, selv om andre ikke har kommet til samme konklusjon (Davis, Hall, og Meyer 2003; Dwyer mfl. 2013; Finkelstein, Penner, og Brannick 2005). Penner (2002, 463) mener at den erfaringen man har med seg fra første fase av sitt frivillige engasjement, bestemmer ens rolleidentitet som frivillig, og dermed også om man forblir frivillig over lengre tid.

Funksjonell motivasjon

Hvordan vet man om de frivillige er tilfredse? Det finnes mange ulike måter å vurdere det på, men VFI (Volunteer Functions Inventory) (Clary mfl. 1998) brukes mye (Chacón mfl. 2011, 49). Her deles frivilliges funksjonelle motivasjonsfaktorer i seks ulike kategorier; verdier, forståelse, framhevelse, karriere, sosialt og beskyttelse (Clary og Snyder 1999, 157). Jo bedre den funksjonelle motivasjonen blir oppfylt i organisasjonen, jo mer tilfredse vil de frivillige være (Dwyer mfl. 2013).

Siden tilfredshet som årsak til at frivillige blir i organisasjonen er mest relevant for relativt ferske frivillige (Chacón, Vecina, og Dávila 2007, 640), skal jeg ikke dvele for lenge ved nivå 1. Ifølge trenivåmodellen må man likevel ha tilfredshet in mente. Selv om det forklarer mest av årsaken til at frivillige blir i nivå 1, forsvinner ikke forklaringskraften helt (Chacón, Vecina, og Dávila 2007, 640).

Siden denne oppgaven fokuserer på hva som kan holde frivillige i organisasjonen, og ikke hva som tiltrekker dem til den i utgangspunktet, vil flere teoretikere hevde at motivasjon ikke står sentralt i det hele tatt. Cnaan og Cascio (1998, 3) går så langt som å si at motivasjon er

lite relevant for å forklare frivilliges atferd, fordi motivasjon knyttes til beslutningen om å bli frivillig og blir stadig mindre viktig jo lengre man er i organisasjonen. Det er heller ikke hovedfokuset i analysen, selv om begrepet brukes mye. Dette skyldes hovedsakelig at det brukes av informantene selv i den hverdagslige betydningen som beskriver årsak til handling.

I forskningen kan nok motivasjon sies å være et smalere begrep enn slik vi forstår det i dagligtalen. En funksjonell fundert forståelse av begrepet vil gjerne legge vekt på individuelle faktorer og såkalt indre motivasjon (Clary, Snyder, og Stukas 1996, 486). En sosiologisk forståelse vil ofte i tillegg ta høyde for situasjonelle faktorer som påvirker folks motiver (Martinussen 1999, 74). En slik forståelse ligger tettere på den informantene selv iletter begrepet, og det er i en slik sammenheng det også brukes i analysen. Men funksjonell motivasjon blir altså mindre viktig, fordi det tar utgangspunkt i individuelle preferanser og ikke tar høyde for lojalitet, organisasjonstilknytning, rolleidentitet og hvilke sosiale rammer som til enhver tid legger føringer for folks preferanser.

3.2.2 Nivå 2: Organisasjonstilknytning

Organisasjonstilknytning defineres som at man identifiserer seg med organisasjonen og dens mål, og man ønsker å fortsette for å kunne hjelpe til med å nå disse (Mowday, Steers, og Porter 1979, 225). Man kjenner igjen organisasjonstilknytning hos frivillige ved at de er enige i organisasjonens mål og verdier, de er villige til å yte mye for organisasjonen, og de har et sterkt ønske om å forbli en del av den (Mowday, Steers, og Porter 1979, 226).

Når man har vært frivillig i organisasjonen over tid, forteller trenivåmodellen oss at det ikke lenger er tilfredshet som er utslagsgivende for om man har lyst til å fortsette i organisasjonen. Organisasjonstilknytning blir viktigere (Chacón, Vecina, og Dávila 2007, 637). Vecina mfl. (2012, 144) fant det samme: blant det de kaller veteranfrivillige er det organisasjonstilknytning som bestemmer intensjonen om å fortsette. Også norske forskere er enige i at organisasjonstilknytning er svært sentralt for å forklare intensjonen om å fortsette i organisasjonen. Dessuten øker tilknytningen og blir sterkere over tid (Wollebæk, Sætrang, og Fladmoe 2015, 134).

Organisasjonstilknytning forbindes med trekk ved organisasjonen og arbeidet man gjør, og bestemmes ikke av indre motivasjonsfaktorer hos den enkelte (Hallberg og Schaufeli 2006,

120). Man kan med andre ord ta grep i organisasjonen for å fremme en slik tilknytning hos de frivillige. Cnaan og Cascio (1998, 6) påpeker at det finnes lite kunnskap, både i forskning og hos praktikere, om hvordan ledere kan hjelpe til med å bygge opp organisasjonstilknytning hos frivillige.

3.2.3 Nivå 3: Rolleidentitet

Å ha en rolleidentitet som frivillig, innebærer at frivilligrollen utgjør en del av hvordan man ser på seg selv (Chacón, Vecina, og Dávila 2007, 630). Ideen om rolleidentitet bygger på en antakelse om at alle individer har ulike kontekstavhengige roller. Når en slik rolle internaliseres som en del av identiteten, snakker man om rolleidentitet (Piliavin, Grube, og Callero 2002, 472). Videre vil et individ ha ulike rolleidentiteter i ulike sammenhenger, og noen vil være mer framtrædende enn andre. Jo viktigere en rolleidentitet er, desto mer påvirker den atferd (473). Chacón mfl. kommer til at rolleidentitet, sammen med hensikt om å fortsette, har en forklaringsprosent på 67,4 prosent for frivillige som blir i organisasjonen i to år (2007, 637). Wollebæk mfl. fant at rolleidentiteten som frivillig, sammen med organisasjonstilknytning, er de viktigste forklaringsfaktorene for langvarig frivillig engasjement (2015, 135).

Grube og Piliavin (2000) skiller mellom generell og spesifikk rolleidentitet som frivillig, der spesifikk identitet knyttes til én bestemt organisasjon. De finner at den generelle typen gir større sannsynlighet for å utvikle en organisasjonsspesifikk rolleidentitet (1114). Dersom man allerede ser på seg selv som frivillig, har man med andre ord lettere for å knytte seg til organisasjonen.

3.3 Ledelse

Vi har nå sett at situasjonelle faktorer i stor grad kan påvirke frivillig engasjement, og hvor lenge frivillige blir i organisasjonen. En stor del av slike situasjonelle faktorer vil være måten organisasjonen drives på, og hvordan frivillige ledes. Vi skal se hvordan ledelse kan tilrettelegges for best å lede frivillige, og senere mer spesifikt hvordan ledere og managere kan bidra til at frivillige knytter seg til organisasjonen og utvikler en rolleidentitet som frivillige.

Ledelse av frivillige er et lite studert område, og de studiene som finnes, har i stor grad sprikende resultater (Brudney og Meijs 2014, 297–98). Catano et.al (2001, 256) peker på at forholdet mellom ledere og ledede i frivillige organisasjoner er spesielt interessant, fordi de som ledes har muligheten til å forlate organisasjonen. Brudney og Meijs (2014, 302) argumenterer for at ledelse av frivillige må situasjonstilpasses. Det finnes ingen universelle løsninger på denne utfordringen. Særlig må man tilpasse til hvilken type frivillige man skal lede, og i hvilken organisasjonskontekst man befinner seg. Flere studier trekker fram transformasjonsledelse som mest relevant for frivillige organisasjoner. Av den grunn skal vi se nærmere på det. Vi skal også se på skillet mellom management og ledelse, fordi dette vil hjelpe med å forstå de forskjellige rollene ansatte og frivillige ledere har overfor frivillige.

3.3.1 Transformasjonsledelse

Mange bidrag til ledelseslitteraturen setter opp et skille mellom transaksjonsledelse og transformasjonsledelse (Bass 1997, 130). Transaksjonsledelse bygger på belønning for arbeid, mens transformasjonsledelse er en mer karismatisk form for ledelse (Bass 1991, 21). En transformativ leder følger opp hver enkelt personlig, gir råd, kommuniserer hvilke forventninger som ligger til grunn for arbeidet, klarer å gjøre de frivillige stolte over arbeidet sitt og hjelper med å løse problemer (Bass 1991, 22).

Flere forfattere anbefaler en form for transformasjonsledelse av frivillige. Dette begrunnes med at frivillige organisasjoner preges av at både ledere og frivillige har et felles mål med arbeidet, og dessuten har frivillige muligheten til å forlate organisasjonen dersom de er misfornøyde (f.eks. Catano, Pond, og Kevin Kelloway 2001, 257; Riggio, Bass, og Orr 2004, 52). Ifølge Arnulf (2012, 56) innebærer ordet ”transformasjon” at ledere og ledede jobber sammen for samme sak. Catano mfl. fant at transformasjonsledelse fører til økt deltakelse og organisasjonstilknytning hos de frivillige, og mener dette tydelig viser at man i frivillige organisasjoner må satse på utvikling av transformasjonsorientert ledelse (2001, 260).

3.3.2 Management og ledelse

Hvem er egentlig lederne i frivillige organisasjoner? I Norge er det vanlig å ha administrativt ansatte, samtidig som frivillige har lederverv. Disse to rollene kan kategoriseres på hver sin side av ledelseslitteraturens mye omtalte skille; management og ledelse. Det finnes mange

ulike definisjoner av begrepene management og ledelse (Ladegård og Vabo 2010, 17). Jeg vil her kort skissere den forståelsen som er lagt til grunn i denne oppgaven.

Management, eller styring på godt norsk, er systemfokuset. Det handler om prosedyrer og strukturer i organisasjonen. Ledelse er derimot personorientert, den handler om relasjonen mellom ledere og frivillige (Elstad 2010, 198). Managerens rolle er å tilrettelegge for flyt i organisasjonens arbeid (Bedeian og Hunt 2006, 192), planlegge og organisere. Man kan se på management som et bredere begrep enn ledelse, og anse ledelse som en del av det å styre en organisasjon (193).

Der management handler om prosesser for å nå organisasjonens mål, er ledelse et mindre håndfast begrep. Sett opp mot management, kan man si at ledelse handler om å utvikle relasjoner, både innad i en gruppe og mellom lederen og den enkelte som blir ledet. Det handler om å legge til rette for at disse relasjonene er fundert på respekt og lojalitet (Segal, 1981 sitert i Bedeian og Hunt 2006, 192).

3.4 Å lede inn i nivå 3

Vi har nå sett konturene av det teoretiske rammeverket for denne oppgaven. Trenivåmodellen skisserer at frivillige som når nivå 3 vil holde seg i organisasjonen lenge. Disse kan anses for å være det norske forskere kaller kjernefrivillige. Ifølge Wilson (2012, 26) vet vi altfor lite om hvordan det er å være frivillig og hvordan det oppleves. Vi har sett at transformasjonsledelse kan ha en positiv innvirkning på frivillig engasjement. I det følgende vil jeg konkretisere hvordan transformative ledergrep vil kunne føre frivillige fra nivå 1 via nivå 2 til nivå 3 i trenivåmodellen.

3.4.1 Forventningsavklaring

Å avklare forventninger er ifølge Elstad særlig viktig i frivillige organisasjoner (2010, 193–94), fordi frivillig arbeid bygger på en relasjonell psykologisk kontrakt. I en slik kontrakt har partene ulike forventninger til hverandre, og de er i tillegg uuttalte. Man kan derfor holde på de frivillige ved å være tydelig på det frivillige arbeidets innhold og gjensidige forpliktelser (Elstad 2010, 195). Whartons (1991, 83–90) studie viser hvor ulike forventninger som kan ligge til rollen som frivillig hos ferske frivillige og hos organisasjonen. Studien viste at en

grundig orientering for de frivillige gjør at deres forventninger utvikler seg til å være mer i tråd med de forventningene organisasjonen har til den jobben de skal utføre.

Ved å være ærlig om hva den frivilliges rolle innebærer, også om de negative sidene, forebygger man negative opplevelser senere. I tillegg vil en slik ærlighet gi et positivt bilde av organisasjonen og således kunne bidra til at den frivillige knytter seg tettere til den (McNamee og Peterson 2014, 230). Å avklare forventninger til alle roller frivillige skal ta på seg, ikke bare i den initielle fasen, virker derfor avgjørende for at frivillige skal beholde intensjonen om å fortsette. Dersom deres forventninger ikke stemmer overens med virkeligheten, er det mer sannsynlig at de vil forlate rollen (Wharton 1991, 102–3).

3.4.2 Synliggjøre organisasjonen

Mange frivillige har et verdibasert engasjement. En verdibasert ledelse som gjør organisasjonens verdier og visjoner synlige for den enkelte vil derfor kunne støtte opp om dette engasjementet. Mye av transformasjonslederens jobb handler om å stimulere de frivillige til å ønske å jobbe mot organisasjonens overordnede mål. Elstad mener at å synliggjøre organisasjonen på denne måten vil kunne støtte opp om det idealistiske engasjementet hos de frivillige. Idealistisk motiverte frivillige vil være mer selvdrevne, kreve mindre oppfølging og bli i organisasjonen lenger (Elstad 2010, 201–2).

Dersom man som frivillig i en organisasjon ser at denne organisasjonen skiller seg fra andre, ved for eksempel å jobbe for en viktig sak, være organisert på en spesiell måte, eller ha en spesiell organisasjonskultur, er det større sannsynlighet for at man identifiserer seg med, og knytter seg til organisasjonen (Dutton, Dukerich, og Harquail 1994, 246). Dersom organisasjonens omdømme er godt, vil dette dessuten øke selvtilliten og mestringsfølelsen deres (Dutton, Dukerich, og Harquail 1994, 246).

3.4.3 Betydningsfullt arbeid

Vecina mfl. (2012, 144) finner i sin studie at engasjement er avgjørende for å utvikle organisasjonstilknytning. De har tatt utgangspunkt i *The Utrecht Work Engagement Scale*, og tilpasset denne til frivillig arbeid. Konseptet *work engagement* kan ifølge Hallberg og Schaufeli (2006, 120) sammenlignes med å ha flyt i arbeidet sitt, bortsett fra at engasjement er mer stabilt enn flyt. Har man denne typen engasjement, skriver forfatterne, vil man ha mye

energi og være fornøyd med arbeidet sitt, og man vil også utvikle et positivt forhold til organisasjonen. Man vil ha et ønske om å fortsette som frivillig (Hallberg og Schaufeli 2006, 120). Man har denne typen engasjement dersom man opplever det frivillige arbeidet som betydningsfullt, er stolt over sitt bidrag, og blir utfordret (Schaufeli mfl. 2002, 74).

Har man dessuten fått ansvar, kan man ta del i seieren og føle man har vært med på å fortjene den når et prosjekt eller en oppgave har lyktes. Dette kan i sin tur føre til at man søker mer ansvar, eller at man i det minste fortsatt vil ønske en aktiv rolle i organisasjonen (Manzo og Weinstein 1987, 689).

Dersom den frivillige føler at de oppgavene som utføres i organisasjonen er med på å bidra til det felles målet organisasjonen har, tyder studier på at de vil fortsette med sitt frivillige arbeid (Grube og Piliavin 2000, 1109; Martinez og McMullin 2004, 122). Martinez og McMullin fant i tillegg at dersom det frivillige arbeidet ble oppfattet som viktig, fikk det høyere prioritet enn andre forpliktelser i livet. Altså: kanskje har man ikke lenger like mye overskudd og tid i livet sitt til å fortsette, men man velger å gjøre det likevel fordi arbeidsoppgavene utgjør en forskjell (2004, 122).

3.4.4 Læring

VFI's kategori *forståelse* (understandig) kan knyttes sammen med den faktoren som blir kalt læring i denne oppgaven. Forståelsesfunksjonen i VFI defineres som «The volunteer is seeking to learn more about the world or exercise skills that are often unused.» (Clary og Snyder 1999, 157). Opprinnelig ble dette ment som en måte å forklare hvorfor enkelte velger å engasjere seg som frivillig, men vi ser i denne oppgaven at det også er relevant for å forklare hvorfor man fortsetter.

For organisasjonene er det viktig å gi de frivillige en tilstrekkelig opplæring til at de kan utføre rollen sin og være gode ambassadører for organisasjonen (Akingbola, Duguid, og Viveros 2013, 68). Det som kanskje er lett å glemme, er hvordan dette også virker å bidra positivt til de frivilliges intensjon om å bli i organisasjonen. Ifølge Clary mfl. (1998, 1525) er ikke forståelse den viktigste bidragsfaktoren til tilfredshet blant frivillige. Igjen gjelder det å huske at dette gjelder ferske frivillige, hvilket ikke ble undersøkt i denne oppgaven. Ifølge Wollebæk mfl. (2015, 124–25) er læring en viktigere motivasjonsfaktor blant eksisterende

frivillige enn det er for ferske frivillige. Noe av forklaringen på dette kan ligge i den enkeltes mestringsfølelse knyttet til det frivillige arbeidet, i tillegg til at det gir en selvtillit i rollen som frivillig (Saksida, Alfes, og Shantz 2016, 4, 6).

3.4.5 Se og bli sett

Sosiale relasjoner ble framhevet som viktig av de tidligere kjernefrivillige intervjuet i denne studien. Dette er også en viktig kategori i VFI, men der er den tenkt som en årsak til at man søker kontakt med den frivillige organisasjonen; man vil utvide nettverket sitt (Clary og Snyder 1999, 157). Sosiale relasjoner til andre frivillige i organisasjonen er også funnet å påvirke intensjonen om å bli i organisasjonen i positiv retning (Hidalgo og Moreno 2009, 599; Forsiktig funn: Manzo og Weinstein 1987, 688). Sannsynligheten for at intensjonen om å bli i organisasjonen utvikler seg i negativ retning, øker dessuten dersom flere andre frivillige slutter (Haski-Leventhal og Bargal 2008, 93).

Frivillige får ikke lønn slik arbeidstakere gjør, men man kan likevel få noe tilbake. Belønning i form av anerkjennelse og personlig oppfølging fra ledere kan være nyttig for å opprettholde frivilliges motivasjon til å fortsette arbeidet sitt (Elstad 2010, 202). Personlig oppfølging er et viktig aspekt ved transformasjonsledelse. Som vi skal se i analysen, er nærhet til lederne, og følelsen av å bli sett sentral for at intensjonen om å fortsette skal opprettholdes hos de frivillige. Dette støttes av McNamee og Peterson (2014, 233), som presiserer at ledelse av frivillige bør personaliseres og tilpasses den enkeltes preferanser og behov. De mener at dette gjør det mulig å både drive organisasjonen på en fleksibel måte, samtidig som formelle krav i organisasjonen blir opprettholdt.

Mange frivillige tar på seg mye ansvar, og flere studier har vist at slitenhet og utbrenthet er en viktig årsak til at sentrale og erfarne frivillige slutter (Lafer 1991, 165; Ross, Greenfield, og Bennett 1999, 729–30). Burnout er vanligere blant unge frivillige (Claxton, Catalan, og Burgess 1998, 181), som jo utgjør den største andelen av kjernefrivillige. Utbrenthet kjennetegnes av tre karakteristikk; kynisme, utslitthet og manglende effektivitet (Moreno-Jiménez og Villodres 2010, 1801). Man går rett og slett lei det frivillige arbeidet, man ser ikke lenger like stor nytte av sitt bidrag, og man får lyst til å slutte (1802). Dersom ledere har en god dialog med sine frivillige, vil det også kunne være enklere å hjelpe dem med å sette

grenser for engasjementet deres. Dette er særlig viktig for kjernefrivillige, da disse er utsatt for å bli utbrent (McNamee og Peterson 2014, 238).

4 Metode

4.1 Kvalitativ studie

Det forskes mye på frivillighet, også her i Norge. Senter for Forskning på Sivilsamfunn og Frivillig sektor skiller seg ut gjennom sine mange studier på frivillighet i Norge. Felles for mye av denne forskningen, er imidlertid at den er kvantitativ. Felles for den er også at den ofte ser frivillighet under ett, uten å skille mellom de ulike måtene man kan engasjere seg på.

Musick og Wilson (2008, 30–31) hevder at reliabiliteten ved kvantitative studier kan være særlig svak når det kommer til studier på frivillighet. Dette skyldes at det frivillige engasjementet ikke er hovedgesjeften til respondentene. Dessuten er frivillighet et godt kjent, dagligdags ord. Men hva ligger i det, og hvor går grensene for det? Det er vanskelig å være sikker på respondentenes tolkning av frivillig arbeid (om det er organisert, om det er regelmessig, om medlemskap teller, om man teller med reisetid til aktiviteten, om den må være regelmessig osv.) I tillegg er frivillighet en positiv aktivitet som mange vil identifisere seg med. Det er derfor ikke utenkelig at man overdriver sitt eget engasjement når man svarer på slike undersøkelser (2008, 31–32).

Ved å gjennomføre kvalitative intervjuer vil man i større grad kunne stole på informasjonen, fordi man kan stille oppfølgingsspørsmål og få et helhetlig inntrykk av informantens engasjement. Man kan dessuten forsikre seg om at man har samme forståelse av de temaene man snakker om. I tillegg framsto intervjuer som den mest formålstjenlige måten å skaffe informasjonen jeg trengte på. Siden jeg i stor grad var ute etter menneskers egne erfaringer og deres opplevelse av disse, ble intervjuer et åpenbart valg for denne studien.

Denne studien ble gjort i fire organisasjoner; Røde Kors, Røde Kors Ungdom, Redd Barna og Changemaker. Det er ikke en casestudie, da jeg ikke gjør noe forsøk på å sammenligne de ulike organisasjonene. Informasjonen informantene har gitt meg, er snarere brukt til å danne et helhetlig bilde av hva som motiverer kjernefrivillige, hvordan man skaper dem, og hvordan man holder på dem. Leseren vil ikke få innblikk i hvilke informanter som representerer de ulike organisasjonene, da det for det første kan svekke anonymiteten, men også fordi det har vist seg å ikke ha noen hensikt å sette organisasjonene opp mot hverandre. Informantene har ulik bakgrunn, og i stedet for å skaffe informanter som var sammelignbare på tvers av

organisasjonene, har jeg fokusert på å male et komplett bilde, med ulike erfaringer fra ulike typer kjernefrivillige, ansatte og ledere.

4.2 Valg av organisasjoner

Alle organisasjonene er kategorisert under Internasjonale aktiviteter i Brønnøysundregistrene («Frivillighetsregisteret» 2016a, b, c). Denne kategorien knytter seg til den internasjonale kategoriseringen av frivillige organisasjoner (ICNPO) (Salamon og Anheier 1996, 1; Sivesind 2012, 2–3). De retter sitt arbeid mot internasjonale problemstillinger, samtidig som de driver mye arbeid nasjonalt og lokalt. Det er det nasjonale og lokale frivillige arbeidet som har vært fokus for mine undersøkelser.

Internasjonale organisasjoner (internasjonal utveksling, nødhjelp, bistand, menneskerettighets- og fredsarbeid) utgjør i 2014 10 prosent av det frivillige arbeidet i Norge (Folkestad mfl. 2015, 27) og seks prosent av befolkningen engasjerer seg i dette arbeidet (29). Dette er med andre ord langt fra den sektoren som involverer flest frivillige. Den sektoren som involverer flest frivillige, er idretten (41 % i 2014), og det kunne således vært relevant å se på motivasjonen hos de frivillige der. De internasjonale organisasjonene er imidlertid blant de med høyest andel frivillige som engasjerer seg på eget initiativ (Wollebæk, Sætrang, og Fladmoe 2015, 28). I tillegg er det innen internasjonale organisasjoner klart flest av de frivillige som har funnet fram til organisasjonen på egen hånd. De har altså engasjert seg utfra egen fri vilje, og ikke på grunn av for eksempel annonser eller sosiale nettverk (Wollebæk, Sætrang, og Fladmoe 2015, 30).

Å fokusere på en sektor der arbeidet i liten grad henger sammen med resten av de frivilliges hverdag utelukker en del andre variabler som ledelsen uansett ikke kan påvirke. Selv om utvalget i denne oppgaven begrenser seg til disse fire organisasjonene, virker funnene derfor ikke å være begrenset til samme typer organisasjoner. Forhåpentligvis vil frivillige og ledere i andre typer organisasjoner, som jobber i andre felt, også kunne dra nytte av noen av funnene i denne oppgaven.

Man kan argumentere for at Røde Kors og Røde Kors Ungdom ikke kan regnes som to separate organisasjoner, men ungdomsorganisasjonens autonomi er betydelig (Røde Kors Ungdom 2017c). I denne oppgaven regnes den dermed som en egen organisasjon. Dermed

består utvalget av to ungdomsorganisasjoner (Røde Kors Ungdom og Changemaker) og to moderorganisasjoner (Redd Barna og Røde Kors).

4.3 Utvalg

Informantene i denne studien ble valgt ut utfra snøballmetoden (Gobo 2007, 419). Jeg kontaktet først organisasjonene sentralt, for så å bli formidlet videre. Med unntak av én av organisasjonene, skjedde dette gjennom ansatte i sekretariatet. I to av organisasjonene brukte jeg egne bekjentskaper for å ta kontakt. Disse menneskene hjalp meg utelukkende med å komme i kontakt med andre som igjen kunne anbefale aktuelle informanter, men det gjorde det enklere å finne akkurat den typen informanter jeg ønsket.

I Røde Kors og Redd Barna fikk jeg kontakt med lokalforeningen i Oslo. I de to ungdomsorganisasjonene var jeg i kontakt med frivillige og ledere på landsbasis, selv om de har hatt sitt virke i de største byene i landet. Dette har gjort at jeg kunne se fellestrekk mellom lokal og nasjonal frivillighet. Alle de tidligere kjernefrivillige som hadde arbeidet nasjonalt hadde imidlertid også lokal og/eller regional erfaring.

Alle organisasjonene har vært svært hjelpelige med å finne informanter som passet til mine kriterier. Jeg ba om å få snakke med tidligere kjernefrivillige; erfarne frivillige (aktive i mer enn 2 år) som har brukt mye tid i organisasjonen, og som gjerne har hatt flere roller og verv, og som nå har sluttet eller trappet mye ned på engasjementet sitt. I tillegg fikk jeg formidlet kontakt med folk som har et lederansvar for frivillige, og fikk den spredningen jeg ønsket mellom frivillige ledere og ansatte.

Under alle intervjuene fikk jeg også nye navn og tips til mulige informanter. Her var det mange navn som gikk igjen. Flere av informantene ble foreslått flere ganger. Dette styrket min visshet om at jeg fikk kontakt med de riktige personene. Alle jeg kontaktet for intervju ville stille opp.

4.3.1 Informantene

I alt har jeg gjennomført 14 intervjuer; sju med tidligere kjernefrivillige og sju med ledere. Blant de jeg kaller ledere i denne oppgaven, var fem ansatt i en administrativ stilling i sin organisasjon. To var ledere i kraft av et frivillig verv. Fire kom fra de to

moderorganisasjonene, tre kom fra de to ungdomsorganisasjonene. Tre jobber med frivillige på nasjonalt plan, fire jobber med frivillige i Oslo. I denne oppgaven er de gitt fiktive navn; Thea, Benjamin, Iris, Tove, Ida, Even og Truls. To av de frivillige hadde også mye ledererfaring i sin organisasjon, og fikk spørsmål rundt denne. Robert og Jenny er derfor beskrevet i begge tabellene nedenfor; både som frivillige og som ledere. Deres intervjuer bar preg av at de hadde nyttig informasjon å bidra med både som frivillige og ledere. I analysen bidrar de med innspill både fra ledelses- og frivilligperspektivet.

De sju tidligere kjernefrivillige var fordelt mellom moder- og ungdomsorganisasjonene på samme måte som lederne. Blant disse har tre sluttet helt i organisasjonen, og har ikke lenger noen forbindelse til den. Fire har trappet ned kraftig og sagt fra seg formelle roller, men kjenner fortsatt mange som er med, og har en viss kjennskap til organisasjonens virke i dag. De har alle deltatt i lokal frivillighet i de største byene i landet. I tillegg har fem av dem styreerfaring, og tre har ledererfaring. De frivilliges fiktive navn er Cecilie, Frida, Robert, Unni, Jenny, Nora og Ingrid. De to frivillige lederne (Thea og Ida) hadde også verdifull erfaring som kjernefrivillige, og deler av deres intervju dreide seg rundt dette.

Tabell 1 Informanter: Ledere

Ledere	Alder	Ansatt/ frivillig	Rolle	Oppgaver overfor frivillige	Forholder seg til antall frivillige
Benjamin	31-35	Ansatt	Ansvar for bestemte frivillige aktiviteter	Opplæring, oppfølging, tilrettelegging, ansvar for frivillige ledere, organisering av frivillig aktivitet	Ca 40
Even	31-35	Ansatt	Administrativt ansvar	Tilrettelegging, faglig støtte, veiledning	Ca 20 (80)
Ida	21-25	Frivillig	Overordnet ansvar, styrearbeid	Oppfølging av frivillige ledere. Oppfølging av frivillige, organisasjonsutvikling	Ca 10 (20)
Iris	36-40	Ansatt (tidligere frivillig)	Ansvar for bestemte frivillige aktiviteter	Opplæring, oppfølging, tilrettelegging, veiledning, ansvar for frivillige ledere	Ca 90
Jenny	26-30	Frivillig	Gruppeleder, prosjektleder, styrearbeid	Oppfølging, ansvarsfordeling, koordinering, konfliktløsning	Ca 20
Robert	31-35	Frivillig	Gruppeleder, regionalt ansvar for frivillige aktiviteter, styrearbeid	Tilrettelegging, koordinering, oppfølgingssamtaler, konfliktløsning, ansvarsfordeling	Ca 20/100
Thea	26-30	Frivillig	Leder for en gruppe frivillige	Opplæring, oppfølging, ansvarsfordeling	Ca 10
Tina	31-35	Ansatt	Regional koordinator	Opplæring, oppfølging av frivillige aktiviteter, tilrettelegging, strategi for frivillig aktivitet	Ca 40
Truls	31-35	Ansatt (tidligere frivillig)	Ansvar for frivillige aktiviteter	Rekruttering, mobilisering, koordinering, tilrettelegging, oppfølging	Ca 50

Tabell 2 Informanter: Frivillige

Frivillige	Alder	Nåværende status	Erfaring som frivillig	Antall år
Cecilie	41-45	Sluttet helt. Åpen for å komme tilbake og holder litt kontakt.	Utadrettet virksomhet, samtalegrupper, prosjektleder	4
Frida	36-40	Sluttet helt. Åpen for å komme tilbake.	Utadrettet virksomhet, oppfølging av brukere, reiseleder	4,5
Ida	21-25	Fortsatt aktiv kjernefrivillig (opprinnelig lederinformant)	Utadrettet virksomhet, lederarbeid, styrearbeid, organisasjonsutvikling, strategisk arbeid	8
Ingrid	26-30	Sluttet helt.	Utadrettet virksomhet, strategisk arbeid, politisk arbeid, styrearbeid, prosjektleder, gruppeleder	8
Jenny	26-30	Status som frivillig, men med lavere hyppighet og mindre ansvar enn før	Gruppeleder, initiativtaker til nye prosjekter, og ledelse av disse, organisasjonsutvikling, styrearbeid	6
Nora	21-25	Sluttet, men holder kontakten. Trekkes inn i organisasjonen ved behov.	Utadrettet virksomhet, styrearbeid, arrangementsansvarlig, strategisk arbeid, politisk arbeid, lederarbeid	7
Robert	31-35	Status som frivillig, men med lavere hyppighet og mindre ansvar enn før.	Utadrettet virksomhet, prosjektleder, kursholder, styrearbeid, styreleder, tillitsvalgt, rekruttering, informasjonsarbeid	6
Thea	26-30	Fortsatt aktiv kjernefrivillig (opprinnelig lederinformant)	Utadrettet virksomhet, lederarbeid, prosjektleder	5
Unni	26-30	Status som frivillig, men med lavere hyppighet enn før.	Utadrettet virksomhet, oppfølging av brukere, styrearbeid, kampanjearrangering	7

4.4 Utarbeiding av intervjuguide

Det initielle arbeidet med intervjuguidene var nært knyttet opp mot teori på feltet. Med utgangspunkt i trenivåmodellen (Chacón, Vecina, og Dávila 2007) inspirerte de seks motivasjonskategoriene fra Volunteer Functions Inventory (VFI) (Clary mfl. 1998) og spørsmålene i Organizational Commitment Questionnaire (Mowday, Steers, og Porter 1979, 228). Det samme gjorde bidrag om rolleidentitet og identitetsteori (Callero, Howard, og Piliavin 1987; Finkelstein 2008; Vecina Jiménez, Chacón Fuertes, og Sueiro Abad 2010).

Utgangspunktet for intervjuguidene var altså ganske teorinært, men utviklet seg mye. Før intervjuene begynte, laget jeg mange ulike utkast, der hvert nye utkast fjernet seg mer fra teorien. Selv om den alltid lå i bunn, ble spørsmålene etter hvert mer åpne og mindre ledende. I tillegg ble de to intervjuguidene redigert etter hvert som behovet for det dukket opp.

4.5 Intervjuene

Alle intervjuene ble gjennomført i februar og mars 2016. De 14 intervjuene varte i rundt én time, men med noen variasjoner. Det korteste var over på 40 minutter, mens det lengste holdt på en time lenger. Intervjuene ble tatt opp på bånd og transkribert i ettertid.

Alle informantene var åpne og meddelsomme. Som nevnt har disse menneskene mye erfaring med emnet for denne oppgaven, og de fleste hadde også gjort seg opp mange tanker rundt temaet. Av den grunn lot jeg informantene styre det meste av samtalen. Intervjuguiden var alltid med, men ofte svarte informantene på spørsmålene før de ble stilt. Dette gjorde det mulig å føre samtalen på deres premisser og fokusere på oppklaringer og oppfølgingsspørsmål.

Ikke alle intervjuene gikk like knirkefritt. Mennesker er ulike og har ulike erfaringer. I analysen vil den oppmerksomme leser merke seg at det er flere sitater fra noen av informantene enn fra andre. Jeg har likevel forsøkt å representere alles meninger i analysen som er gjort, selv om ikke alle er sitert like mange ganger.

4.6 Analysen

De fleste informantene hadde så mye kunnskap om temaet og sin egen hverdag at jeg nærmest kunne sitte og krysse av i mine papirer uten å måtte stille alle spørsmålene. I analysen var jeg derfor opptatt av å la informantene snakke. Jeg brukte deres egne begreper, slik jeg også gjør mye i analysekapittelet i denne ferdige oppgaven. For det første sørger dette for at det ikke blir store misforståelser i mitt oversettelsesarbeid fra de opprinnelige utsagnene til framstillingen av dem, og at jeg ikke ”ekspertgjør” utsagnene deres (Kvale og Brinkmann 2015, 244). Dessuten gjør det at informantenes stemmer kommer tydeligere fram i resultatet.

I analysedelen av denne oppgaven lar jeg informantene bære diskusjonen fram. Informantene i denne studien var svært reflekterte og velartikulerte. Resultatet ble mange sider med godt formulerte argumenter. Jeg har omstrukturert det i den tredelte modellen jeg presenterer, men kjente på at mine refleksjoner rundt deres utsagn ofte ble overflødige. Av denne grunn har jeg i hovedsak unnlatt å fortolke utsagnene deres eksplisitt, og lar de ofte stå alene uten mye videre fortolkning. Sitatene er i de fleste tilfeller så informative og velbegrunnede, at de ikke krever mer enn akkurat den plassen de tar.

Jeg har i stor grad tatt rollen som sekretær i dette arbeidet: jeg har møysommelig skrevet ned det som har blitt sagt, jeg har kategorisert det og gruppert det, og forsøkt å finne de helhetlige

sammenhengene som kan si noe om problemstillingen. Dette er min måte å gi tilbake til informantene på, og jeg håper de i sin hverdag kan dra nytte av at noen har tatt tiden det trengs for å systematisere tankene deres slik at refleksjonene kan brukes til noe nyttig. Jeg håper denne oppgaven kan bidra til at frivillig arbeid i disse organisasjonene blir mer lystbetont, mer langvarig, og at lederne kan bruke effektive verktøy for å motivere sine frivillige. Det er også slik Gioia mfl. (2012, 17) anbefaler at man jobber for å unngå bekreftelse av gamle teorier, og heller oppdage nye.

4.6.1 Analysesteg

Alle intervjuene ble transkribert, og jeg benyttet HyperResearch til å kode materialet. Her begynte jeg med svært tekstnære koder, og endte opp med over 150 koder. Det var vanskelig å skape noen systematikk i et såpass omfattende materiale. Aksel Tjora (2012) anbefaler en stegvis deduktiv-induktiv metode for å skaffe seg oversikt over kvalitative data. Dataene ble kodet tre ganger, hvorpå de tekstnære kodene ble slått sammen. Jeg hadde da gjort det Tjora kaller for kategorisering, og gruppert koder som var relevante for problemstillingen (Tjora 2012, 185). Etter en lang sykdomsperiode der jeg ble tvunget til å se dataene litt mer på avstand, begynte jeg å forstå de sammenhengene jeg beskriver i analysekapittelet. Jeg gikk da tilbake til transkripsjonene og utformet tolkende matriser (Thagaard 2003, 161–62) for datamaterialet. Hver del av analysen fikk sitt eget matrisedokument, hvor sentrale sitater ble gruppert sammen.

Å bruke matriser er ikke uproblematisk. Ved å klippe transkripsjonene ut fra den opprinnelige konteksten og gruppere dem sammen i kategorier, risikerer man å miste helheten. Jeg vil likevel hevde at jeg har tatt de nødvendige forholdsregler for å unngå dette. I de tilfellene der sitatene kunne passe i flere kategorier, ble dette kommentert i en egen kolonne. I den ferdige analysen er sitatene kun brukt i sin opprinnelige sammenheng, slik også Tove Thagaard anbefaler for å ivareta helheten ved bruk av matriser (2003, 153). Matrisene ga en oversikt over materialet som gjorde det mulig å sortere, både i eget hode og på papiret. Med en så stor datamengde som jeg hadde, var dette en fruktbar vei å velge.

4.7 Validitet, pålitelighet og overførbarhet

Intervjuet som arena for innsamling av informasjon vil aldri kunne standardiseres fullstendig. I intervjuene har jeg forsøkt å skape en ramme der informantene har følt seg trygge, og der

ingen dømmer eller fordømmer deres opplevelser. Likevel kan man aldri være helt sikker på at man har fått hele historien. Man kan tenke seg at en informant ville delt mer, delt andre ting, eller hatt et annet fokus overfor en annen intervjuer, et annet sted eller på en annen dag. Gubrium og Holstein (2003, 70–71) foreslår imidlertid at man ikke skal se på informanter bare som talerør for konstante erfaringer, men at de i sin utvelgelse av informasjon, fokus og stemning også forteller mye. Ser man på intervjupersonene som meningsskapende, og ikke bare meningsbærende, blir ikke lenger validitet og reliabilitet like relevant, hevder de, for man kan ikke forvente å få samme svar i en annen kontekst. Man bør heller ikke forvente å få ”korrekt” svar, fordi disse vil variere fra person til person og kontekst til kontekst.

Jeg har helt klart lagt mest vekt på utsagnene til informantene i denne studien, men jeg har ikke ansett de som universelle sannheter som kan overføres til alle kjernefrivillige eller alle ledere i alle organisasjoner. Selv om jeg av hensyn til informantenes anonymitet ikke kan fortelle hele deres historie i denne ferdige oppgaven, har den enkeltes bakgrunn ligget til grunn i analysearbeidet. Der har de blitt behandlet som individer med individuelle erfaringer. Det som framkommer i analysen er i stor grad fellestrekk mellom erfaringene deres, og disse vil man kunne forvente at kan overføres til, og være gjeldende for, andre sammenhenger.

Hvorvidt man har undersøkt det man tror man har undersøkt er et vanskelig spørsmål å svare på. En god indikasjon virker å være at det er konsistens mellom intervjuene. Det er ingen intervjuer som skiller seg ut fra de andre hva gjelder fokus i svarene, selv om spørsmålene ble stilt på en åpen måte. Videre er det ingen av informantene som motsier seg selv uten at de er klare over det og presiserer det selv. At funnene virker å være i samsvar med andre funn innen feltet, og særlig med trenivåmodellen indikerer også gyldighet (Fog 1994, 164).

4.8 Etikk

Prosjektet er meldt til Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste (se vedlegg 4). Alle informantene fikk utførlig informasjon om studien, og kunne således samtykke til deltakelse (se samtykkeskjema, vedlegg 3). Ingen andre har hatt tilgang til datamaterialet.

Transkripsjonene og lydopptakene har vært oppbevart på en passordbeskyttet, ekstern harddisk.

Jeg har gjort mitt beste for å anonymisere informantene i studien. Fordi organisasjonene ikke er så store, og det ville være mulig å gjenkjenne informanter i hver enkelt organisasjon, har jeg ikke knyttet informantene til sin organisasjon i den ferdige oppgaven. Av samme grunn får leseren heller ikke vite nøyaktig alder på informantene (tabell 1 og 2).

Sitatene i denne oppgavene er gjengitt nøyaktig slik de ble sagt. Noen ord er endret for ikke å avsløre hvilken organisasjon informanten tilhører. Disse er markert med klammer. Av hensyn til oppgavens lengde og sitatenes relevans, er enkelte sitater forkortet. Dette er markert med [...].

Som nevnt er det informantene selv som bærer mye av analysen. Sitater fortolkes lite fordi de står godt alene. Jeg håper og tror at informantene vil kunne kjenne seg igjen i måten de blir framstilt på, og at ingen vil føle seg framstilt på en feilaktig måte. Dette til tross for at de ikke selv har fått muligheten til å lese transkripsjonene etter intervjuene. Ingen ble imidlertid lovet gjennomlesning. Dette valget ble tatt av tidshensyn, og ble ansett som forsvarlig både fordi intervjuene er transkribert i sin helhet, fordi informantene ikke knyttes til organisasjon og fordi studien ikke omhandler personlig sensitive emner.

4.9 Mulige svakheter

Å undersøke folks motivasjoner kan være problematisk. Musick og Wilson (2008, 69) hevder at man gjerne vil maskere funksjonelle motiver med mer altruistiske motiver. Man kan følgelig tenke seg at en frivillig kan hevde at hovedmotivasjonen er å hjelpe andre, mens det i virkeligheten er CV-byggingen som motiverer mest. Det kan nok være noe sannhet i dette. De hevder videre at vi snakker om motiver for å rettferdiggjøre våre egne handlinger (Musick og Wilson 2008, 70), og det er nok noe mange kan kjenne seg igjen i.

Ved å intervju tidligere frivillige, eller folk som har fått hoveddelen av engasjementet sitt på avstand, mener jeg likevel at dette ikke er et stort problem i mitt materiale. Intervjuobjektene har framstått som svært ærlige og reflekterte rundt sin egen motivasjon for å engasjere seg, og for å bli i organisasjonen. Dessuten er både de, og også jeg i min analyse, åpne for at det kan være andre faktorer enn motivasjon som bestemmer om man blir og forblir frivillig.

Hovedmålet for denne analysen er dessuten ikke å finne ut hvorfor folk bestemte seg for å bli frivillige, selv om dette har vært et tema i alle intervjuene. Årsaken til dette, er at jeg har

tenkt at måten de har sett på denne avgjørelsen selv, like mye gir et svar på hvorfor de velger å fortsette. Flere av informantene har for eksempel oppgitt at det å engasjere seg som frivillig er en del av hvem de er. Om man tenker sånn på årsaken til at man engasjerer seg, er også terskelen for å forlate organisasjonen høyere. Dette støttes også av Musick og Wilson (2008, 70), ved at beskrivelser av hvorfor man valgte å engasjere seg kan forklare hvorfor man fortsatte. De mener at vi ofte gjør ting uten helt å vite hvorfor, men hvis vi tillegger det en bestemt motivasjon, blir det lettere å bli i organisasjonen (ibid.).

En annen mulig svakhet, er at lederne gjerne snakket om frivillighet generelt, og ikke alltid bare om de kjernefrivillige. Det har vist seg utfordrende å skille ut når de snakker om ulike grupper frivillige. Det kan tenkes at de behandler kjerne- og langtidsfrivillige på en noe annen måte enn det som framgår av datamaterialet. I mange tilfeller er det imidlertid greit å skille ut, og de sitatene som er brukt i analysen er i all hovedsak plukket fra en sammenheng hvor det er snakk om organisasjonens grunnfjell. Jeg valgte å gjøre denne sorteringen i etterkant, fordi jeg ikke ønsket å presse et akademisk begrep (kjernefrivillige) på dem, og heller la de bruke egne ord. I dagligtalen vil begrepet kjernefrivillige erstattes av beskrivelser som ”de som har vært her lenge” eller ”de som gjør veldig mye”. Man kan tenke seg at dette begrepsgapet har ført til en viss diskrepans mellom deres syn og min tolkning.

4.9.1 Utvalget

Det er ikke like mange informanter fra hver av organisasjonene, selv om alle organisasjonene er representert ved minst én leder og én frivillig. Jeg kontaktet de informantene som virket å passe best til mine kriterier. Siden dette var et svært tidsbegrenset prosjekt, virket det viktigere å få gode intervjuer enn å sørge for en helt jevn spredning mellom organisasjonene. Siden jeg hadde to informantgrupper, gjennomførte jeg 14 intervjuer. Dette fant jeg var tilstrekkelig for å finne svar på de spørsmålene jeg hadde og for å kunne belyse oppgavens emne på en tilfredsstillende måte.

I mitt utvalg finnes kun én mannlig informant blant de frivillige. Dette skyldes først og fremst utvalgsmetoden. Ved at jeg har kontaktet de personene jeg har fått anbefalt underveis, har jeg hatt lite kontroll over kjønnsfordelingen. Når dette er sagt, er heller ikke dette så unaturlig. Jeg har snakket med relativt unge frivillige, og i denne gruppen dominerer kvinnene. Kun 35 prosent av menn mellom 16 og 24 år har gjort frivillig arbeid, mot 43 prosent av kvinnene på

samme alder (Wollebæk og Sivesind 2010, 39–40). Skjevheten er ikke like stor som i utvalget, men den er der stadig, selv om denne virker å jevne seg ut blant erfarne frivillige (Vecina Jiménez, Chacón Fuertes, og Sueiro Abad 2010, 350).

Mye forskning på frivillighet tar for seg ulike alderssegmenter. I valg av litteratur har jeg ikke hatt mulighet til å kun fokusere på litteratur som tar for seg samme aldersgruppen som utvalget mitt. Men hovedfokus for denne oppgaven er likevel på unge voksne som kjernefrivillige. Dette skyldes hovedsakelig at det var disse informantene jeg fikk. De unge frivillige utgjør en økende andel av de som bidrar med mest tid i norske organisasjoner (Wollebæk og Sivesind 2010, 38). I og med at de ser ut til å være en stadig viktigere gruppe, kan også aldersfordelingen i utvalget mitt forsvares. Dessuten er det mer sannsynlig at man bidrar med frivillig arbeid som voksen hvis man har vært aktiv som ung (Snyder og Omoto 2008, 18). Å investere i unge frivillige kan således virke som en fornuftig langtidsinvestering for den enkelte organisasjon. Ved at denne oppgaven skrives utfra unge frivilliges erfaringer, vil den forhåpentligvis kunne hjelpe organisasjoner med å målrette dette arbeidet.

5 Analyse: Tre veier til grunnfjellet

Grunnfjellet i frivillige organisasjoner, de kjernefrivillige, er veldig viktige. Organisasjonene er helt avhengige av de Wollebæk og Sivesind kaller *organisasjonssliterne* (2010, 33). Disse blir det som vi har sett stadig færre av. I dette kapitlet vil jeg gjennom en tredelt analyse besvare spørsmålet som er utgangspunktet for denne oppgaven: Hvordan kan man bevare frivillige organisasjoners grunnfjell?

Som vi har sett, sliter de frivillige organisasjonene med å holde på sine kjernefrivillige. Man kan sammenligne disse med velgere i politiske partier, de som gjerne kalles kjernevelgere. Om et parti mister sine kjernevelgere, står mye mer og faller på en intens og vellykket valgkamp. De har ikke noe sikkerhetsnett å falle tilbake på. Dette illustrerer hvor viktige de kjernefrivillige er for sine organisasjoner. De er mennesker som bærer en stor del av lasset, som lederne kan støtte seg på, for de er driftige og kunnskapsrike ja-mennesker (Pearce 1993, 48).

I dette kapitlet beskrives ulike måter å dyrke fram organisasjonstilknytning og rolleidentitet hos frivillige på. Det er imidlertid viktig å ha in mente at ikke alle disse fokusområdene vil være like viktige for alle frivillige til enhver tid. Som vi så i kapittel 3, er ikke nødvendigvis de frivilliges motivasjon konstant. Det er begrenset sammenheng mellom årsaken til at man velger å engasjere seg som frivillig og årsaken til at man slutter (Willems mfl. 2012, 895, 897). Trenivåmodellen (Chacón, Vecina, og Dávila 2007) beskriver hvordan ulike faktorer kan motivere den samme frivillige i ulike faser. Analysen av datamaterialet for denne oppgaven må følgelig ikke leses som en universell oppskrift som fungerer i alle situasjoner, på alle frivillige til enhver tid. Mennesker er forskjellige, og frivillige har ulike behov. Som leder av frivillige bør man derfor ta seg tiden til å bli godt nok kjent med "sine" frivillige slik at man forstår hvilken kombinasjon av de følgende tiltakene den enkelte trenger.

Basert på mine data, sett i sammenheng med teori på feltet, vil jeg i dette kapitlet legge fram en tredelt strategi for å beholde grunnfjellet i frivillige organisasjoner. Hvis man faktisk tenker på de kjernefrivillige som fundamentet for et fjell, kan man også tenke seg hvordan man vil beholde dette fundamentet. Det mest intuitive virker å være å pleie det fundamentet man allerede har. Derfor vil første del av dette kapitlet dreie seg rundt *pleie av de eksisterende kjernefrivillige* i organisasjonen.

Ikke alle kan være kjernefrivillige for alltid, og dermed må man også fokusere på å skape nye kjernefrivillige. *Tilførsel av nye kjernefrivillige* vil utgjøre del to av denne analysen. Del tre bygger på et premiss som virker å være tilstede i mine data; de kjernefrivillige som faller fra, har fortsatt en tilknytning til organisasjonen. De kan gjerne tenke seg å bidra på andre måter. Tredje del har dette som utgangspunkt, og går nærmere inn på hvorfor det er viktig å *bevare frafalte kjernefrivillige*, og hvordan også de kan bidra til å vedlikeholde grunnfjellet i organisasjonen. Analysens tredeling og dens underpunkter vil bli presentert slik det er framstilt i Tabell 3.

Tabell 3 Skjematisk framstilling av analysen

Ivareta organisasjonens grunnfjell - Sikre en konstant mengde kjernefrivillige og videreføre kompetanse			
Hva	Beholde eksisterende kjernefrivillige	Ny tilførsel av kjernefrivillige	Annet engasjement for tidligere kjernefrivillige
Mål	Rolleidentitet	Organisasjonstilknytning	Kontakt
Hvorfor	Hvis man identifiserer seg som frivillig i organisasjonen, er det mindre sannsynlighet for at man vil slutte.	Frivillige som føler ansvar for organisasjonen og sitt eget arbeid yter mye, og vil ha en intensjon om å fortsette.	Mye kompetanse og verdifull kunnskap som kan brukes i organisasjonen. Øker muligheten for at de vil komme tilbake som aktive frivillige.
Hvordan	Legge til rette for læring	Avklare forventninger	Tillate nedtrapping
	Givende arbeidsoppgaver	Synliggjøre resten av organisasjonen	Holde kontakt
	Anerkjenne innsats	Oppfølging og oppmuntring	Anerkjenne kompetanse
	Legge til rette for sosiale relasjoner	Gi ansvar	Gi konkrete oppgaver
	Unngå utbrenthet	Oppfordre til nye roller	

5.1 Beholde de kjernefrivillige man har

I datagrunnlaget for denne studien var det fem faktorer som pekte seg ut for hvordan man som leder kan legge til rette for at de frivillige utvikler en organisasjonsspesifikk rolleidentitet (se Tabell 3). Disse er tilrettelegging for læring, givende arbeidsoppgaver, anerkjennelse av innsats, tilrettelegging for sosiale relasjoner og grensesetting for å unngå utbrenthet. De frivillige selv gir uttrykk for at disse faktorene bidro til at de ga så mye tid til organisasjonen. Ved fravær av disse, pekes de ut som viktige årsaker til at informantene mistet lysten til å fortsette og etterhvert faset ut engasjementet sitt.

Litteraturen tilser at årsaken til at noen velger å bruke så mye tid i én organisasjon, er at de føler seg sterkt knyttet til den (Mowday, Steers, og Porter 1979, 226). Mine data støtter dette. Derfor tar dette delkapittelet utgangspunkt i at de frivillige allerede har en

organisasjonstilknytning. Alle de tidligere kjernefrivillige uttrykker hvordan de følte seg forpliktet til å arbeide i organisasjonen, hvordan de følte ansvar for at arbeidet skulle lykkes, og at de har syntes det har vært vanskelig å slutte eller trappe ned på den frivillige aktiviteten.

Jeg hadde en veldig ansvarsfølelse for organisasjonen etter å ha vært med så lenge og etter å ha vært med på å forme den over veldig lang tid. Da er det veldig vanskelig å gi slipp på det. I hvert fall siden det er mange prosesser man står mitt oppi. Så jeg tenkte at jeg hadde lyst til å gjøre det ferdig. (Ingrid)

Vi så av trenivåmodellen (Chacón, Vecina, og Dávila 2007) at frivillige over lengre tid vil utvikle en rolleidentitet som frivillig. Denne identiteten kan for øvrig være uavhengig av organisasjon. De 5 faktorene som nevnes i dette delkapittelet virker å kunne hjelpe til å utvikle en organisasjonsspesifikk rolleidentitet. Når man dette målet, skal det svært mye til før de frivillige slutter. I mitt materiale ser det ut til at en grenerell rolleidentitet allerede finnes hos mange, og at den styrkes i organisasjonen og knyttes til den under de rette omstendighetene, slik også Grube og Piliavin hevder (2000, 1114). Robert er fortsatt involvert i sin organisasjon, selv om han ikke lenger har kapasitet til de viktige rollene han hadde som kjernefrivillig. Når man leser hvordan han snakker om sin identitet som frivillig, kan man forstå hvorfor:

Frivillig arbeid og [organisasjonen] går i hverandre nå. Det er faktisk noe jeg har tenkt på i det siste. Hvor mye er identiteten min knyttet til at jeg er frivillig, at jeg [tilhører denne organisasjonen]? Det er en del. Jeg har spurt meg selv om det er så mye at jeg er avhengig av det. [...] Hvis jeg hadde sluttet i [organisasjonen] i morgen, hadde jeg følt det som et stort personlig tap? Det tror jeg, for jeg trives godt med det – både sosialt og mestringsmessig. (Robert)

Ikke alle de tidligere kjernefrivillige i mitt materiale utviklet en organisasjonsspesifikk rolleidentitet. Alle var sterkt knyttet til organisasjonen, men for de av dem som ikke identifiserte seg som frivillige var det enklere å slutte. I dette delkapittelet tar jeg utgangspunkt i at eksisterende kjernefrivillige allerede har utviklet en organisasjonstilknytning. Skal vi tro Chacón et.al (2007), vil neste steg på veien være å utvikle rolleidentiteten deres. Hvis man har frivillige som har en sterk frivillidentitet, er det som vi har sett, grunn til å tro at man har de lenge. Vi skal nå se fire faktorer som virker å bidra til utviklingen av en slik identitet, og et moment som eventuelt kan hindre en slik utvikling.

5.1.1 Læring

Læring og kompetanseutvikling er motivasjonsfaktorer som virker å vokse fram hos de kjernefrivillige. Det er få av de som sier de ble motivert av dette i begynnelsen, men etter hvert blir det stadig mer viktig. Det er to hovedformer for læring som trekkes fram blant mine informanter: Organisert læring i form av kurs og samlinger som gir dem faglig tyngde i arbeidet, og læring gjennom arbeidet, altså praktisk kunnskap som unge mennesker ikke har muligheten til å tilegne seg andre steder.

Uformell læring

”Learning by doing” står sterkt i frivilligheten. Som frivillig utvikler man evner og kompetanse, lærer seg å arbeide selvstendig, utvikler organisatoriske evner, ledelse, samarbeid og kommunikasjon for å nevne noe (Smith, Ellis, og Howlett 2002, 38–39; Clary mfl. 1998, 1518; Stowe 2013, 55; Akingbola, Duguid, og Viveros 2013, 72). I tillegg til det konkrete læringsutbyttet, gir denne kompetansen den enkelte en følelse av mestring (Musick og Wilson 2008, 470). Og mestringen knyttes til den arenaen som organisasjonen er. På denne måten bidrar det til at man vokser på det frivillige arbeidet også til at man får et ønske om å fortsette med det. Mestringen øker organisasjonstilknytningen (Saksida, Alfes, og Shantz 2016, 4).

Og så har jeg lært veldig, veldig mye. Vi gjorde jo aldri ting som vi kunne nesten. Jeg ble jo en racer i å lære meg å ta ting på strak arm og bare hoppe uti det uten å ha gjort det før. Og det både syntes jeg og syns er veldig gøy. Det å late som om man kan det man gjør, det blir du veldig god på. Og til slutt lærer du deg det, da. (Nora)

Det har vært lite fokus på mestring og uorganisert læring i forskningen på frivillighet. Av den grunn finnes det lite litteratur som har fokusert på sammenhengen mellom disse fordelene og hvor lenge man forblir aktiv frivillig (Saksida, Alfes, og Shantz 2016, 14). Praktisk læring og viktigheten av mestringsfølelse trekkes likevel fram av samtlige av mine informanter når de snakker om årsakene til at de ble så lenge i sin organisasjon, og at de viet den så mye tid som de gjorde. Av flere av de knyttes dette opp mot at de blir vist tillit og får frihet til å løse oppgaver på sin egen måte. Sett slik, henger dette sammen med å bli oppfordret til å ta ansvar og nye roller i organisasjonen, som vi skal se på senere i dette kapittelet (5.1.2 og 5.2.4).

Organisert læring

I to av organisasjonene har de gode kurs for nye frivillige, men kurstilbudet for erfarne frivillige er langt dårligere. Organisert opplæring og faglig påfyll inspirerer og bidrar til rolle-

og forventningsavklaring hos den enkelte frivillige. Dette gir i sin tur økt mestring i den frivillige aktiviteten (Saksida, Alfes, og Shantz 2016, 6). Det er lett å glemme at de frivillige som har vært med en stund også trenger faglig påfyll. Det er viktig både for at organisasjonen og dens frivillige skal få gjort jobben sin (Saksida, Alfes, og Shantz 2016, 17), men også for at den enkelte frivillige skal opprettholde sin motivasjon og organisasjonstilknytning. Dette blir uttrykt av flere informanter.

Hvis man hadde hatt litt mer oppfølgingskurs eller lignende, slik at man kunne fått litt input innimellom, det hadde vært veldig positivt. (Thea)

Det er jo et behov. Kanskje det kunne vært et eller annet et par ganger i halvåret. Om det så er oppmøte på 10 frivillige, så er det jo fint at de kan lære om det de har behov for. Særlig om det er vanskelige temaer. [...]. Det er jo noe med å føle seg trygg i rollen sin. (Unni)

Flere av lederne uttrykker at de har prøvd dette i flere omganger, men at det ofte er et veldig lavt oppmøte på slike samlinger. I en slik sammenheng kan det være greit å huske at frivilliges motivasjon endrer seg underveis. Mine informanter oppga ikke læring som en viktig årsak til at de engasjerte seg som frivillige. Denne motivasjonen ble viktigere underveis. Dette støttes bl.a. av Akingbola (2013, 69–70). Man kan tenke seg at de kjernefrivillige trenger en annen type læring enn de ferskeste frivillige, og det kan derfor være forsøket verdt å arrangere seminarer spesielt tiltenkt deres kompetansebehov.

Det er en fin balanse mellom at de føler at de blir fulgt opp og får påfyll med faginformatjon og at vi stjeler av tiden deres til tull. (Tina)

Tinas organisasjon har nesten helt sluttet å tilby de frivillige faglig påfyll. Men når hun forteller om de forsøkene de har gjort, bærer de lite preg av å være basert på etterspørsel fra de frivillige, og særlig fra de kjernefrivillige. Hun forteller at de ansatte har tatt initiativ til slike arrangementer, men uten å snakke med de frivillige om hvilket innhold de kunne vært interessert i.

De andre organisasjonene tilrettelegger noe mer for faglig påfyll, og det er populært blant de frivillige. Oppmøte på slike kvelder virker utfra mine data å handle om to ting; 1: om det finnes en kultur for det. 2: om de frivillige føler et behov for det. Hvis man sliter med dårlig oppmøte, virker årsaken å være at de frivillige ikke føler det angår dem, og at det ikke er en etablert kultur blant de frivillige å stille opp på slike ting. Det kan likevel ha en stor gevinst om man fortsetter og prøve:

Gjennom kursene treffer man jo også andre fra andre [deler av organisasjonen]. Hvis man er aktiv, får man ganske god innføring i de forskjellige aktivitetene som [organisasjonen] tilbyr. (Cecilie)

Musick og Wilson (2008, 432–33) er tydelige på at frivillige har økt sannsynlighet for å slutte i organisasjonen dersom de ikke føler de får nok oppfølging og opplæring.

Kurs er fellesarenaer der frivillige får muligheten til å møtes. De synliggjør hele organisasjonen, og kan således bidra til større organisasjonstilknytning.

5.1.2 Givende arbeidsoppgaver

Jeg tror hovedgreia for meg var at det ble for mye papir og for lite action. Det var møte på møte på møte. (Jenny)

Frivillige trenger arbeidsoppgaver som de trives med. Hvilke dette er, vil variere fra person til person. Vi har allerede sett at motivasjonen kan variere mellom frivillige. Det samme kan preferanser når det kommer til roller og hvilke oppgaver man får. I givende arbeidsoppgaver ligger at man kan arbeide med noe man trives med, i tillegg til at arbeidet gir mestingsfølelse. Vi har allerede sett at dette kan ha en positiv innvirkning på hvor mye man knytter seg til organisasjonen, og det støttes av Dwyer mfl. (2013, 200) som oppfordrer ledere av frivillige til å tilrettelegge arbeidsoppgaver i tråd med interesser.

Blant mine informanter har det i tillegg vært helt avgjørende at det finnes utviklingsmuligheter i organisasjoner. Det har vært viktig at de har blitt oppfordret og oppmuntret til å ta på seg nye typer ansvar og verv. Truls påpeker dette:

Fordi folk blir lei av å være i en rolle. Du tenker "okei, jeg vil ikke jobbe med dette her, jeg vil prøve noe annet". Kanskje har du vært to år en plass, og tenker at du vil prøve noe annet og sjekke hvordan det er. (Truls)

Alle organisasjonene i materialet sliter med å synliggjøre andre roller i organisasjonen. Frivillige har sterk tilknytning til sitt område av organisasjonen, og det er ikke nødvendigvis kultur for å skifte beite. I mitt materiale henger dette tydelig sammen med størrelsen på organisasjonen. For i de største organisasjonene er også lederrollene områdebegrenset. I Changemaker, som er en mindre organisasjon, har lederne mer helhetlig oversikt, og derved muligheten til å oppmuntre til andre roller i andre deler av organisasjonen. For at man skal klare å bygge en organisasjonstilknytning, og ikke bare en gruppetilknytning, ser det ut til at mulige nye oppgaver i organisasjonen må synliggjøres for de frivillige. Unni setter ord på dette:

Det er sånne ting jeg gjerne skulle sett mer av. Og at det var sånn at man kunne søke om å være med på et prosjekt. Det tror jeg hadde vært kult. Da tror jeg folk hadde blitt enda mer knytta til organisasjonen, hvis det var litt mer sånne spennende ting man kunne søke på. (Unni)

I tillegg til at man bør ha muligheten til å oppsøke givende arbeidsoppgaver, er utviklingen av kjernefrivillige avhengig av ansvarsfølelse. Materialet mitt tyder på at denne best utvikles ved å våge og gi frivillige ansvar, og ved å oppfordre de til å ta på seg ansvar. Dette bidrar til at de føler det er et behov for dem, og de får et eierskap til organisasjonen. Det er viktig at man oppfordrer de frivillige til nye oppgaver og roller også etter at de har blitt kjernefrivillige. Ingen i mitt materiale har søkt slike roller på egen hånd.

Det at folk tror på deg er viktig, for ellers kommer du ikke så lang vei. Det er ikke noe kult å kjøre sololøp. Jeg tror det er viktig at man snakker om det man har lyst til å gjøre, at man klarer å komme fram til det og at folk tror på det. (Nora)

Selv om det er avgjørende å oppfordre frivillige til å ta nye roller, er det viktig å ha deres preferanser in mente når man gjør det. Ingrid følte seg smigret av at noen ønsket henne i viktige roller i organisasjonen, men endte opp med oppgaver hun ikke trivdes med. I slike tilfeller kan oppmuntring virke mot sin hensikt.

Men det ble jo mindre og mindre av det. Det var det jeg syntes var gøy, men det ble mer og mer av de andre tingene, og mindre og mindre av det jeg egentlig hadde lyst til å drive med. (Ingrid)

Man må også finne en oppfølgingsbalanse når man oppfordrer frivillige til å ta på seg nye roller. Selv om man skal å gi frivillige ansvar, virker det viktig å finne en balanse her. Å stå helt alene med for mye ansvar, kan også virke demotiverende.

Det er jo viktig at man blir utfordra og. Men at det blir gjort på en god måte. At man ikke blir kasta ut i det uten at man får den kvalitetssikringen som er nødvendig. (Ida)

Det er jo viktig. Hvis ikke får man jo ikke folk til å bli – hvis man hele tiden må ut av komfortsonen. Det er bra å bli utfordra, men.... (Frida)

5.1.3 Anerkjennelse

Frivillige har et behov for å bli sett (Elstad 2010, 202). Det er på en måte lønna deres. Lederne virker å være bevisste på dette, men alle uttrykker at de nok er for dårlige til å rose og anerkjenne den innsatsen som legges ned. En del anerkjenner frivillige kollektivt, og roser den innsatsen de gjør som gruppe. Frivilliginformantene er alle enige om at dette har liten

effekt. Den anerkjennelsen som frivillige trenger, og husker, er den som er velbegrunnet og personlig, slik Jenny beskriver:

Det er jo viktig med anerkjennelse fra de andre i organisasjonen, og at de ytrer et ønske om at du skal gjøre det igjen. Det er jo kanskje det viktigste. At de sier "Bra jobba, hold av tiden til neste år". Så det tror jeg var viktig for meg. Den anerkjennelsen. (Jenny)

Både ledere og frivillige uttrykker at de litt mer usynlige oppgavene ikke blir like anerkjent som de mer synlige. Dette er et mønster som går igjen, men som det virker viktig å endre på. De frivillige som utfører det minst synlige arbeidet har også et behov for at deres innsats blir lagt merke til. Som vi skal se i avsnitt 5.2.2, er det viktig å skape forståelse for at utførelse av alle oppgaver, både store og små, synlige og usynlige, er viktige og avgjørende for at organisasjonen skal oppfylle sitt formål.

Sånn veldig usynlige oppgaver blir ikke noe særlig sett. Det blir i hvert fall ikke uttalt at det er noe man setter pris på. Mens de som driver med de fine, flotte tingene [...], blir veldig satt pris på. Så det er en veldig skjevfordeling av det. (Ingrid)

Det framkommer som sentralt at de frivillige har en stemme som blir hørt når de har tilbakemeldinger til sine ledere. Å sette av tid til å evaluere og snakke gjennom det man har gjort, oppleves av de frivillige også som en form for personlig anerkjennelse. I materialet mitt er det enkelte som ikke har følt seg hørt når de har hatt behov for det, og dette har svekket motivasjonen deres mye.

Jeg bare synes det var veldig kjedelig og demotiverende det som skjedde med prosjektet vårt. Takk for innsatsen, lissom. [...] Da begynner jeg å spørre meg selv hvorfor vi gjør det her, om de ikke har tenkt å lære av [...] hva vi gjør. Vi skriver jo rapporter, men det er ikke det samme som å ha en samtale. Det tror jeg gir mye mer, for det er ikke like lett å lese det på ulike måter. Jeg tror det er viktig å sette seg sammen og snakke litt mer – litt oftere. (Unni)

5.1.4 Sosialt

Den sosiale komponenten i frivilligheten viser seg i materialet å være svært viktig. Dette virker det også som at lederne er veldig klare over. Det trekkes fram av samtlige frivillige, som også hevder at det sosiale miljøet var det som gjorde at de ble i organisasjonen så lenge.

Det er en sosial komponent. Den er stor i det frivillige arbeidet. Det var ikke grunnen til at jeg begynte. Men det ble fort opplagt for meg at det var ganske sosialt. Og det har faktisk blitt bare mer og mer sosialt i det frivillige arbeidet. Og det er en av de tingene som har holdt motivasjonen min oppe. Det sosiale, og gleden

av å være med de andre. Jeg har blitt god venn med flere andre frivillige i samme grupper og i samme prosjekt. Og det er en støtte. (Robert)

At man har sosiale relasjoner kan også gjøre arbeidet mer givende, det blir lettere å samarbeide. Dersom det frivillige arbeidet i seg selv ikke oppleves som givende, kan det sosiale samholdet veie opp for dette.

Så det at vi klarte å bli en gjeng som har hatt det trivelig sammen når vi har vært der, tror jeg har hatt mye å si. Så kanskje de som har vurdert å slutte, har blitt litt ekstra. Det er det de fleste sier. (Thea)

Flere av informantene vektlegger behovet for at sosiale sammenkomster bør skje på de frivilliges premisser, og gjerne på deres initiativ. I Tinas organisasjon har de ansatte forsøkt å få til mer sosialt samvær. At de ikke har lykket med det, forsterker inntrykket av at de frivillige selv bør oppfordres til å arrangere slikt – om ikke annet så for å sikre at det skjer på et tidspunkt som passer for de frivillige.

Det var flere forsøk på å ha hyggelig sommerfestavslutning for frivillige. Men det skjer ikke på lørdag eller fredag kveld, for vi ansatte har jo liv vi også, og så regner vi med at de frivillige ikke har lyst til å dukke opp på en frivillig aktivitet på den tiden. Men hvis vi har det på en fredags morgen klokken 9, så er et ikke så mange som vil komme og spise boller hos oss heller. (Tina)

Det sosiale samholdet med andre frivillige vil dessuten kunne inspirere i perioder der arbeidspresset oppleves som stort. Å ha en positiv assosiasjon til det frivillige arbeidet, som ikke er direkte knyttet til oppgavene, kan tenkes å hjelpe til med å forebygge utbrenthet (Moreno-Jiménez og Villodres 2010, 1809).

5.1.5 Grensesetting og utbrenthet

Utbrenthet, eller burnout, er et kjent fenomen blant frivillige, men det er ikke like kjent i forskningen på frivillighet (Kulik 2007, 240). Blir man utbrent, går man lei det frivillige arbeidet, man ser ikke lenger like stor nytte av sitt bidrag, og man får lyst til å slutte (Moreno-Jiménez og Villodres 2010, 1802). Frivillige som jobber med påvirkningsarbeid eller andre oppgaver hvor resultatene av arbeidet ikke er umiddelbare, er særlig utsatt for utbrenthet (Musick og Wilson 2008, 448).

En god del av den siste perioden min tenkte jeg at det blir bra å bli ferdig. Jeg var kjempesliten. Jeg var kjempe, kjempe, kjempesliten. Og det tror jeg kanskje at gikk litt utover arbeidet mitt. Jeg var i hvert fall kanskje ikke like entusiastisk hele tida. For det er kjempevanskelig å kombinere så mange forskjellige ting. Så da var jeg sliten. (Nora)

Utbrentet er relevant for å holde på kjernefrivillige, fordi de gjerne har en sterk ansvarsfølelse for arbeidet sitt. I tillegg syns de det er vanskelig å si nei, og mange (særlig unge) frivillige sliter med å prioritere arbeidsoppgavene sine.

Erfaringen min [blant kjernefrivillige], er at de er med på så mange ting at de sliter seg litt ut. Det blir veldig mye arbeid. Og de er kanskje ikke så vant med å beregne hvor mye arbeid det blir å ha så og så mange verv for eksempel. Og så skal man gjøre alt, og så ender det med at man ikke klarer å gjøre noe. Så det ser vi en del tilfeller av. [...] Da kan det ofte bli en brå slutt. (Even)

En svært viktig oppgave for lederne virker å være å sørge for at de frivillige ikke går lei eller sliter seg ut. Selv ikke frivillige med sterk organisasjonstilknytning og ansvarsfølelse har uendelig med motivasjon. Det er derfor viktig å ta hensyn til dette, og tilrettelegge for at de kan porsjonere ut engasjementet sitt. Dette har de lederne som har forsøkt det hatt gode erfaringer med. Flere av de tidligere kjernefrivillige i mitt materiale har lignende erfaringer som Ingrid:

Det var veldig mye krav til hva man skulle gjøre. Veldig mye forventninger. Og veldig vanskelig å si nei til det. For man vet jo hele tiden at dersom du sier nei, må noen andre gjøre det. Noen andre som har like lite lyst som deg. Så det er jo et press som kommer både fra administrasjonen/kontoret som organiserer det, som hele tiden prøver å få frivillige inn til å drive med det. (Ingrid)

Noen av lederne i mitt materiale virker å være klare over denne problemstillingen, og de forsøker å ikke spørre de samme hver gang. Men det er ikke alltid like lett, for ikke-kommersielle organisasjoner trenger til enhver tid frivillige til å stille opp. For lederne blir det veldig lett å spørre de man vet at alltid sier ja. Da sparer man seg for mange telefonsamtaler og frustrasjon.

Det hender jo at vi unngår de personene som er lettest å spørre, for du vet at svaret er ja. Det er lettere enn å spørre 10 andre, og du vet at du kanskje får nei. Så noen mennesker må vi bremse, for vi vet at de kanskje ikke har lett for å si nei selv. (Benjamin)

For å ivareta engasjementet, særlig til unge frivillige, virker det viktig at man tar seg tid til å prate med dem om hva som skal prioriteres. Man må lære dem å begrense sitt eget engasjement. En av organisasjonene har gjort personlige samtaler til en regelmessig vane. Samtaler om grensesetting virker å være et godt forebyggende tiltak mot utslitthet blant kjernefrivillige. Erfaringen er at dette muliggjør en tett nok kontakt til at man forstår det når det blir for mye for enkelte. Før det går for langt, kan man hjelpe dem med å prioritere, slik at de ikke ender opp med å forlate organisasjonen.

Så kan man bare møtes og ta en prat. Så kan det være ting som har gnagd, eller det kan være helt overflatiske samtaler om ting som ikke er vanskelige.[...] Det tror jeg kanskje er den mest nyttige delen av de samtalene [...]. Det er den plassen der det er rom for meg til å anerkjenne innsats og til å si med hånden på hjertet "du må bare si nei." "Når jeg maser på deg, må du si nei hvis du ikke har kapasitet." Det er den arenaen hvor man kan si de tingene du mener som person. (Truls)

Moreno-Jiménez og Villodres (2010, 1809) fant at for mye tid brukt til frivillig arbeid påvirker følelsen av utbrenthet. Det som kan hjelpe, er blant annet støtte fra organisasjonen og sosiale relasjoner i organisasjonen. Slik ser vi at tiltakene som allerede er nevnt for å holde på kjernefrivillige kan bidra til å forebygge utbrenthet. Hvis man som leder i tillegg kan hjelpe sine frivillige til å sette grenser for engasjementet sitt, ser det ut til at man har kommet langt.

Vi har ikke samme muligheter som en arbeidsgiver overfor arbeidstakere. Man må klare seg litt mer selv. Og derfor er det viktig dette med grensesetting. Man skal ikke jobbe mer frivillig enn det man har kapasitet til. Og den balansen er viktig med tanke på hvorfor folk slutter; den balansen mellom private forpliktelser vs forpliktelser [til organisasjonen]. Jeg vil heller ha fokus på å si til frivillige "OK, kutt ned masse, men ikke kutt ned helt. [...] Du er fortsatt en del av familien". (Robert)

Å støtte opp om de frivillige gjennom disse tiltakene virker ekstra viktig når man også vet at jo lenger man har vært i en organisasjon, jo verre kan følelsen av utslitthet bli (Moreno-Jiménez og Villodres 2010, 1812).

Trenivåmodellen (Chacón, Vecina, og Dávila 2007) tar ikke høyde for at svært engasjerte frivillige er utsatt for utbrenthet, men som vi ser av materialet til denne oppgaven, er det noe lederne har erfaring med. De ser stadig at frivillige sliter seg ut, og de arbeider med å finne løsninger for å forebygge det. Burnout henger tett sammen med organisasjonstilknytning, men kanskje særlig med rolleidentitet som frivillig. Dette fordi rolleidentiteten styrer den frivilliges atferd utfra et behov om samsvar mellom identitet og handling (Marta og Pozzi 2008, 38).

5.2 Ny tilførsel til grunnfjellet

I forrige delkapittel var fokus å utvikle en rolleidentitet som frivillig. Dette delkapittelet handler om hvordan man bygger en tilknytning til organisasjonen, og dermed skaper nye kjernefrivillige. Som vi har sett, vil tilknytning til organisasjonen være en viktig forklaring for hvorfor frivillige velger å fortsette i organisasjonen og bidra mye. Å skape

organisasjonstilknytning er derfor svært viktig for organisasjonen, fordi det minker sannsynligheten for at viktige frivillige slutter.

Utgangspunktet i denne analysedelen er eksisterende frivillige, som ikke kan kalles kjernefrivillige. Opplæring og rekruttering krever mye ressurser (Arnesen, Sivesind, og Gulbrandsen 2016, 91), noe som gjør at det framstår som forsøket verdt å satse litt ekstra på de frivillige man allerede har. Er man som leder tett nok på, kan man kanskje se de som har potensiale til å utvikle seg til å bli en del av organisasjonens kjerne. Hva kan man gjøre som leder for å bidra til at det skjer? Her viser materialet at fire momenter står sentralt: å avklare forventninger, synliggjøre hele organisasjonen, følge opp og å gi ansvar.

5.2.1 Forventningsavklaring

De fleste informantene i mitt materiale snakker om viktigheten av samsvar mellom forventninger og virkelighet. Lederne ser at frivillige reagerer på hva som forventes av dem. Ofte kommer nye frivillige inn i organisasjonen med en idé om at de virkelig skal gjøre en stor forskjell. Når de skjønner at deres bidrag kan være ganske enkelt, mister mange motivasjonen for arbeidet. De som faktisk ble kjernefrivillige derimot, de som har blitt intervjuet til denne studien, opplevde alle at deres forventninger ble møtt da de kom inn i organisasjonen. Benjamin har allerede tatt konsekvensen av erfaringene i organisasjonen, og tar seg tid til å prate med alle nye frivillige.

Jeg tror jo at grunnen for at frivillige slutter – når noen slutter pga motivasjonen, så handler det mye om det forarbeidet man gjør på det første møtet. Det å kartlegge forventningene til begge. Den prosessen tror jeg er veldig viktig til å begynne med. For ofte samsvarer ikke forventningene helt med det de hiver seg ut i. (Benjamin)

Flere informanter peker på at det er viktig å styre forventningene deres slik at de passer til det arbeidet de skal inn i, både med tanke på oppgaver og arbeidsmengde. Dette vil forebygge negative overraskelser når arbeidet kommer i gang, og også senere. Dessuten vil en ærlig framstilling av organisasjonens arbeid kunne bidra til at man knytter seg tettere til den (McNamee og Peterson 2014, 230).

Ved å kartlegge forventninger, vil man som leder også få et innblikk i hva som motiverer den frivillige. Det gjør det mulig å legge opp frivillighverdagen til den enkelte i tråd med motivasjonen deres. For å bygge organisasjonstilknytningen til den enkelte, virker det sentralt

at det frivillige engasjementet, særlig til å begynne med, er lystbetont og samsvarer med det man forventer.

Vi er nok ikke flinke nok til å kommunisere graden av arbeid som [...] det blir forventet at du tar. [...] Det skal jo være en frivillig oppgave, det skal være et frivillig verv. Du skal primært ha det spennende og gøy og lære ting. Du skal ha det fint. Det er ingen som gidder å gjøre ting de syns er kjipt. Da slutter de. Det er jo garantert. (Truls)

Hverdagen i en frivillig organisasjon er ofte hektisk, og bærer preg av mangel på menneskelige ressurser. I en slik situasjon kan det være vanskelig å prioritere behovet for å snakke med hver enkelt frivillig.

Vi har ikke kapasitet til å ta enkeltsamtaler med hver nye frivillig. (Tina)

I Tinas organisasjon er det de ansatte som bruker verdifull tid på møter med de frivillige, men som hun selv påpeker får de ikke gjort det i like stor grad som de ønsker. De andre organisasjonene bruker gjerne frivillige ledere til dette arbeidet, fordi det uansett er de som skal følge opp de nye frivillige i arbeidet deres. En slik samtale trenger heller ikke å være så langvarig. Det kan være så enkelt som en litt utvidet introduksjon en av de første gangene den frivillige er med på et arbeid. Da ser man også bedre hvilke muligheter som finnes;

[Første gang de er med] har vi en introrunde, hvor viser de ulike ansvarsområdene og praktiske ting. Da blir det naturlig å spørre hva de trives med, eller om de for eksempel har noen hobbyer som vi kan trekke inn. Og da er jeg nøye på å si at vi er veldig åpne, og jeg bruker gamle eksempler på hva vi har hatt. Det funker ofte veldig bra, for da skjønner de med en gang hva de selv kan bidra med. (Thea)

5.2.2 Synliggjøre resten av organisasjonen

Nye frivillige engasjerer seg gjerne i en liten del av organisasjonen. I begynnelsen virker det å være viktig at de skjønner at de er en del av noe større. Dette henger sammen med at det er viktig å kunne se sitt bidrag til organisasjonens arbeid (Martinez og McMullin 2004, 122).

Som vi så i teorikapittelet, vil dessuten kjennskap til organisasjonen som helhet, og dens mål, støtte opp under frivilliges idealistiske engasjement (Elstad 2010, 201–2). Slik det framgår av mitt materiale, er det tre grunner til at dette er viktig: 1; å se hele organisasjonens arbeid i sin helhet synliggjør bidragene som legges ned i hver del av organisasjonen.

Vi ønsker jo at frivillige skal få tilhørighet til organisasjonen. At man vet litt mer om hva man har blitt med i, at man kjenner at man er en del av noe. (Iris)

2; Å kjenne til hele organisasjonen gjør at man skjønner hvilke andre roller som kan fylles i den. Det gjør det lettere for frivillige å bevege seg rundt i organisasjonen og ta nye roller etter hvert som de ønsker nye utfordringer.

Jeg syns fortsatt [det arbeidet jeg begynte med] er veldig meningsfullt, men etter hvert ble det til at jeg trengte større utfordringer. (Nora)

3; For at de skal kunne utvikle seg til å bli kjernefrivillige, må de knytte seg til organisasjonen og føle et ansvar for at denne skal lykkes i arbeidet sitt.

Og så ble det også motivasjonsmessig til at det ikke handla bare om meg, men at jeg så at jeg kunne bidra til organisasjonen, og utviklingen av organisasjonen. Så det var det som gjorde at jeg fortsatte. (Nora)

Å kjenne hele organisasjonens arbeid, å vite hvilken del av det store bilde ens eget bidrag utgjør, samt å kjenne til de andre rollene man eventuelt kan fylle, virker å bidra til at man knytter seg til organisasjonen. De tidligere kjernefrivillige i utvalget som fikk denne kunnskapen utviklet en ansvarsfølelse for arbeidet sitt, fordi de så hvor viktig det var for at organisasjonen som helhet skulle kunne nå sine mål.

5.2.3 Følge opp og støtte dem, slik at de finner sin plass

Frivillige er forskjellige. Noen stuper ut i det, og elsker diffuse utfordringer. Andre er mer forsiktede og vil gjerne ha klare retningslinjer for å finne en plass der de kan utfolde seg. Som leder har man mulighet til å kjenne de frivillige godt nok til å vite hvem som trenger hva.

[Ingen] skal ikke gå rundt og bestemme hva du skal gjøre. Du må på en måte finne din egen rolle. Det har sin fordel for de som klarer det, men er kanskje en ulempe for de som ikke klarer det. [...] Det kan jo godt være at de som slutter tidlig er de som ikke helt klarer å gjøre det på selvstendig basis. Det er ingen som forteller deg hvordan du skal gjøre ting. (Cecilie)

Det Cecilie sier her, er det flere som gir uttrykk for. Det er likevel få som har en løsning på hvordan de kan vise nye frivillige på rett vei. Én organisasjon har imidlertid prøvd en slags fadderordning som de har gode erfaringer med.

Jeg vet at man enkelte steder har en slags fadderordning for nye frivillige, der det er en person som skal hjelpe den nye med å finne plassen sin, og gir tilbakemelding og spesielt mye ros i begynnelsen. (Ida)

Frivillige som har rukket å knytte seg til organisasjonen, er ikke nødvendigvis like avhengige av å bli fulgt opp til enhver tid. Men for ferske frivillige, og for frivillige som ikke har

utviklet en organisasjonstilknytning, framstår det som viktig at noen er til stede for at de skal føle seg velkomne og viktige.

Hadde det vært som i Oslo da jeg flytta fra Bergen, hadde jeg ikke gidde. Da hadde jeg nok glemt det litt, tror jeg. Det hadde blitt litt sånn "samma det". (Unni)

Oppfølging av de frivillige kan anses som en form for anerkjennelse, fordi man opplever bidraget sitt som viktig. Vi har allerede sett hvor sentralt anerkjennelse kan være, og hvor viktig det er at den frivillige får en følelse av at man bidrar (Elstad 2010, 202).

5.2.4 Gi ansvar og oppfordre til nye roller

For at man skal utvikle seg til å bli en kjernefrivillig, må man utfordres og gis ansvar. Dette kommer fram i samtlige intervjuer med de tidligere kjernefrivillige. Det støttes også av teori på feltet, ved at ansvar for et resultat gir eierskap til det (Manzo og Weinstein 1987, 689). Å bli oppfordret til å ta ansvar ble av de frivillige opplevd som en anerkjennelse, for ved å oppfordre dem til å ta ansvar, sier man indirekte at man har tro på dem, og at de har mye å bidra med. Ingen av de tidligere kjernefrivillige i mine data gikk lenge uten å få ansvar. De er enige om at dette ga dem eierskap til arbeidet, og at de kjente på en ansvarsfølelse som gjorde at de ble lenger i organisasjonen. Som vi så i teorikapittelet (3.4.3), vil det at arbeidet oppleves som viktig, bidra til at man blir i organisasjonen lenger (Martinez og McMullin 2004, 122). Både Nora som frivillig, og Ida som leder ser viktigheten av dette:

Jeg tror at bare derfra, tenkte jeg at det var litt rart at de ville at lille meg skulle sitte der. Vil dere virkelig at jeg skal gjøre det? Bare derfra starta det med at jeg følte jeg ble vist tillit. Og det fortsatte. (Nora)

Og jeg tror de som blir lenge, er nettopp de som blir utfordra på sånne ting, og finner sin verdi i [et arbeid]. (Ida)

Ved å gi de frivillige et begrenset ansvar i begynnelsen, kan man også se an hvordan vedkommende takler den rollen. Etter hvert kan man eventuelt utvide og oppfordre til å ta tyngre roller. Alle de tidligere kjernefrivillige har blitt oppfordret til å ta nye roller, og alle er tydelige på at de nok ikke hadde tatt på seg så mye ansvar om de ikke hadde blitt oppfordret til det. At man ser de frivillige, og finner de som har potensiale til å bidra mye, framstår som et av de viktigste tiltakene for å spe på organisasjonens grunnfjell med nye kjernefrivillige.

Det var ikke jeg selv som søkte på det. Det var ikke jeg som tok initiativet til at jeg skulle bli leder. Jeg ble oppfordret til å ta det første ledervervet mitt. Og jeg følte en type mestring. Jeg hadde ikke tenkt over det før det, men så tenkte jeg "ja, hvorfor ikke?" Jeg følte det som en type tillitserklæring. "Ja, dette skal jeg gjøre." (Robert)

5.3 Annet engasjement for tidligere kjernefrivillige

Vi har nå sett på viktige faktorer for å beholde det eksisterende grunnfjellet, og for å bygge på det med nye kjernefrivillige. I dette delkapittelet skal vi se på de frivillige som er på vei ut av, eller har forlatt, organisasjonens kjerne. Som det framgår av mitt materiale er det to hovedårsaker til at man slutter å være kjernefrivillig. 1; Livssituasjonen endres, og man har ikke lenger samme kapasitet, selv om man kunne tenke seg å fortsette. 2; Lysten til å fortsette og yte like mye svekkes. Ved begge disse årsakene kan man legge til grunn at tidligere kjernefrivillige fortsatt har en sterk organisasjonstilknytning, og til dels også en rolleidentitet som frivillig. Å legge til rette for at de kan fortsette å dele sin kompetanse med organisasjonen, vil derfor kunne gjøre at man som organisasjon fortsatt får tilgang på den kunnskapen de innehar. Ifølge informantene i mitt materiale har dette blitt gjort i liten grad. Vi skal ta en titt på fordelene ved å legge ned en innsats for en slik tilrettelegging.

I intervjuene med lederne, er det én allment godkjent ”sannhet” som har gått igjen. Denne er i tråd med det såkalt *livsfaseperspektivet* på frivillighet (Folkestad mfl. 2015, 13). Folkestad mfl. fant ingen entydig sammenheng mellom frivillig engasjement og livssituasjon (2015, 62). Likevel mener lederinformantene at en viktig årsak til at frivillige slutter, er at noe har endret seg i livene deres. De forklarer at folk slutter ved å henvise til at de for eksempel begynner å studere, er ferdig med studiene, stifter familie eller får en ny jobb.

Jeg oppfatter vel egentlig at den viktigste årsaken er at man går inn i en ny fase. Man får seg kanskje jobb. Ofte er det at man endrer livssituasjon. Så det er vel kanskje klassikeren. (Iris)

Ved at lederinformantene godtar at frivillige slutter som noe de ikke kan gjøre noe med, får de også færre insentiver til å gå seg selv etter i sømmene og finne ting de kan gjøre bedre for at folk skal kunne bli. Haski-Levanthal og Bargal (2008, 94) peker på at det kan være lettere å skylde på eksterne faktorer når man har lyst til å trappe ned eller slutte. Benjamin er inne på det samme:

Det kan jo hende at de kanskje ikke er dønn ærlig heller. Det kan være lettere å skylde på jobben enn å si ”det har kommet til et punkt hvor jeg ikke er motivert nok”. Man vet jo at det er lettere å skylde på jobb eller andre ting enn å skylde på motivasjonen. (Benjamin)

Selv om lederne ofte hører at deres frivilliges livssituasjon har endret seg så mye at de ikke har kapasitet til arbeidet lenger, kan det altså ligge andre årsaker bak. Det er to gode grunner til å grave litt mer. Dersom man har en god dialog med vedkommende, kan det være måter å

legge til rette for at motivasjonen deres opprettholdes. Og dersom motivasjonen er der, men ikke muligheten til å fortsette i samme tempo, kan de likevel være gode ressurser å ha med videre.

Jeg hadde jo egentlig lyst til å trappe ned. Men alle andre fortalte meg at "du skal jo slutte". Som om alle andre forventet at jeg skulle helt ut, mens jeg egentlig ikke hadde tenkt det helt umiddelbart. Jeg hadde jo lyst til å være med på ting senere også. (Ingrid)

I alle organisasjonene virker det å være liten kultur for å trappe ned engasjementet sitt. Hvis man først har vært en sentral frivillig, er det en kultur for at det er alt eller ingenting.

Men hvis de kommer inn i et sentralt verv når de er 19 år, de blir ikke værende til de er 27 da, sant!?! Da har de runda når de er 22, og så er de ferdige. (Even)

Dette støttes av frafallstallene jeg har fått tilgang på fra sentrale verv i en av organisasjonene. Den vanligste årsaken til at tillitsvalgte ikke stiller til gjenvalg, er at de har vært med for lenge. De tidligere kjernefrivillige i organisasjonen opplevde at de fortsatt hadde mye kompetanse å bidra med, men at de ikke ble invitert til å bidra med denne så snart de ikke var tillitsvalgte lengre.

Organisasjonene mangler også rutiner for å fange opp frivillige som er på vei ut av organisasjonen, eller ønsker å trappe ned. Det er ikke vanskelig å se for seg at flere kunne beholdt kontakten med organisasjonen dersom det ble tatt initiativ til det fra organisasjonens side.

Det er veldig sånn at de tar initiativ selv. Det er ingen mekanismer for å fange de opp på vei ut. Det blir litt sånn at de bare forsvinner. (Thea)

De tidligere kjernefrivillige i mitt materiale uttrykker at de fortsatt har en organisasjonstilknytning, og de har en lojalitet overfor sin organisasjon som de ikke ser for seg at kommer til å forsvinne. De sitter fortsatt på mye engasjement, og flere av de har ikke fått utløp for det etter at de gikk ut av organisasjonens kjerne.

5.3.1 Verdifull kunnskap

De som kjenner organisasjonen har mye kunnskap og er verdifulle ressurser man kan dra nytte av. Frivillige organisasjoner bruker en stor andel av sine ressurser på rekruttering og opplæring (Arnesen, Sivesind, og Gulbrandsen 2016, 91). Flere av informantene er enige i at de kunne spart seg for mye av dette arbeidet dersom de fikk til å beholde noen av dem som allerede har mye kunnskap. Iris kaller dem en gavepakke:

Vi har jo et bredt tilbud, og alle vi her i organisasjonen ønsker å få noen som allerede har vært et sted. Det er på mange måter en gavepakke, for opplæring er veldig ressurskrevende. Det å få folk i gang er veldig ressurskrevende. Jo raskere man kan få folk inn i systemet, jo bedre er det for alle. (Iris)

Frivillige som er i en organisasjon over tid vil tilegne seg både *sakkunnskap* (organisasjonens saksfelt og dens arbeid) og *prosesskunnskap* (om regler, prosedyrer og prosesser i organisasjonen) (Aars 2012, 104). Selv om lederne ser verdien av kunnskapen som forsvinner ut av organisasjonen, er det få som har konkrete forslag til hva den kunne blitt brukt til. De ender gjerne opp med å beholde disse ressursene på mottakerlista for nyhetsbrev, de blir invitert på sommerfester og på seminarer.

Men de tidligere kjernefrivillige i mitt materiale vil være til nytte om de fortsatt skal bruke tiden sin på organisasjonen. De vil bruke den kunnskapen de har, og de vil se at organisasjonen har bruk for den. De er ikke interesserte i å være med for syns skyld.

Jeg har veldig behov for en konkret oppgave, og så har jeg behov for å vite at det trengs personell. Så jeg har fått mange åpne invitasjoner, men det har jeg takket nei til hver gang. Og det er rett og slett fordi jeg ser ikke at behovet for en ekstra person er der. (Jenny)

Flere av dem har foreslått at de kunne tatt del i skoloring og opplæring, eller kompetanseutvikling hos andre frivillige. Vi har allerede sett at en av organisasjonene har god erfaring med en slags fadderordning for nye frivillige. Dette er en type rolle som tidligere kjernefrivillige kunne tatt på seg i en utfasingsperiode, og således sikre kunnskapsoverføring til neste generasjon kjernefrivillige. Nesten alle de tidligere kjernefrivillige i mitt materiale ville stilt opp på et slikt oppdrag, og ville likt å ta del i en modell der de med sin erfaring kunne være med på å vedlikeholde organisasjonens grunnfjell, selv om de selv ikke skal være en del av det lenger.

5.3.2 Å holde døren på gløtt

At det skal være nødvendig å skrive et delkapittel som dette, framstår som paradoksalt. Lederne i mitt materiale uttrykker et sterkt ønske om å holde på de frivillige de har. De tidligere kjernefrivillige har fortsatt en sterk organisasjonstilknytning, og da de bestemte seg for å trappe ned, kunne alle tenke seg å bidra på andre måter.

Jeg kan jo gjerne stille opp på enkelte ting. Da ville terskelen vært høyere for å si nei der enn andre steder, men ikke på fast basis. (Frida)

Likevel er det bare fire av dem som fortsatt har kontaktpunkter i sin organisasjon. De to som fortsatt kan kalles frivillige, har tatt initiativ på egen hånd, og flere av dem gir uttrykk for at det var vanskelig å ”få lov”.

Av de som har sluttet helt, uttrykker alle at de kunne tenke seg å komme tilbake på et senere tidspunkt. Men flere synes det virker lite realistisk, for de kjenner ikke organisasjonen lenger. De er enige om at det ville være lettere å involvere seg dersom organisasjonen hadde uttrykt et ønske om å holde kontakten med dem. Noras organisasjon har holdt kontakt med henne. Hvor positivt hun sier dette er, tyder på at det kan være en nyttig investering.

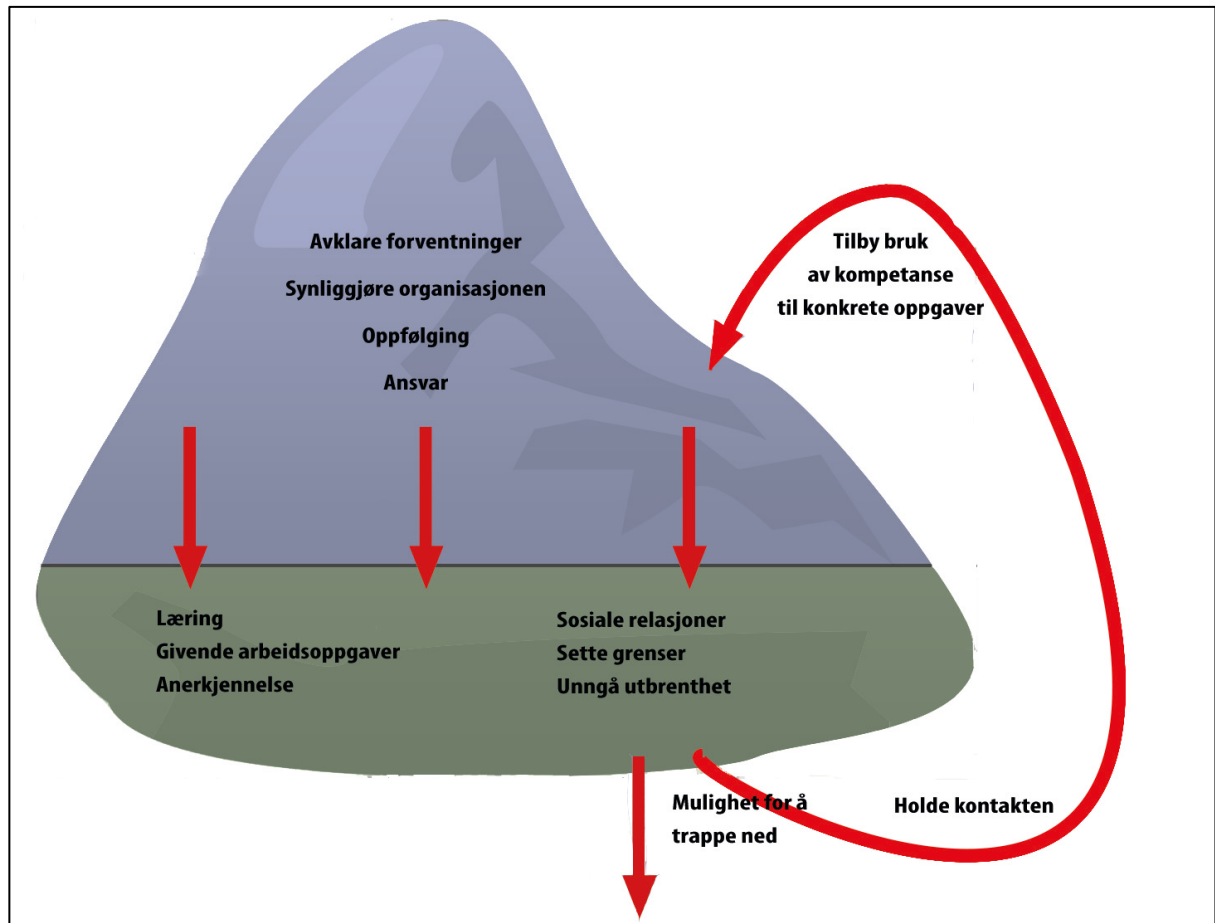
Men i etterkant, så har jeg jo forsvunnet litt. Og mye kunnskap har jo forsvunnet med meg også. Det som er fordelen er at de tar jo kontakt med meg og hanker meg inn. Og da betyr det jo at jeg fortsatt blir verdsatt, og det synes jeg er hyggelig. Og kanskje nettopp det gjør at man senere føler seg komfortabel til å komme tilbake igjen. At du ikke blir helt borte. Jeg føler at jeg fortsatt har litt tilknytning til organisasjonen. (Nora)

5.3.3 Rolleidentitet?

Flere av informantene skulle, som vi har sett, gjerne bidratt med sin kompetanse i organisasjonen etter at de trappet ned på engasjementet sitt. Vi har sett at trenivåmodellen forutser langtidsfrivilliges rolleidentitet, men i mitt materiale virker ikke denne å være like tilstede som Chacón og hans kolleger antar (2007).

Det er naturlig å tenke seg at man etter å gi seg som kjernefrivillig erstatter denne delen av identiteten med noe annet. Men flere av informantene oppgir at de ikke kan huske å ha identifisert seg med det frivillige arbeidet på en slik måte modellen predikerer. De husker veldig godt hvor knyttet de var til organisasjonen, og hvor mye ansvar de følte for at den skulle lykkes i arbeidet sitt. De oppgir at de følte et savn da de ga seg, men dette gikk mer ut på sosiale relasjoner og mestringsfølelse enn identitet. Noen av de frivillige utviklet imidlertid en slik identitet til en viss grad, og det er også de som fortsatt har status som frivillig i sin organisasjon. Kanskje kan den manglende tilstedeværelsen av rolleidentitet hos informantene skyldes utvalgsstrategien for studien, ved at jeg valgte å intervju *tidligere* kjernefrivillige. Hvis trenivåmodellen stemmer, vil man kunne tenke seg at de som utviklet en sterk rolleidentitet fortsatt er kjernefrivillige i organisasjonen.

Rolleidentitet som frivillig virker å være fordelaktig for å kunne opprettholde kontakten med de kjernefrivillige etter at de har sluttet, og også for å kunne hente dem inn som kjernefrivillige i organisasjonen på et senere tidspunkt. Selv om utviklingen til øverste nivå i trenivåmodellen ikke virker å være like lineær i mitt materiale som forfatterne forutser, er det altså gode grunner til å arbeide mot det. Det vil kunne føre til lavere turnover rate blant frivillige og til at tidligere kjernefrivillige kan holdes i organisasjonen.



Figur 1 Illustrasjon av analysen

Figur 1 illustrerer hvordan grunnfjellet i frivillige organisasjoner kan ivaretas utfra funnene i denne oppgaven. Grunnfjellet er det grønne feltet som danner fundamentet i fjellet. Det er her man ønsker at flest mulig skal være. Å avklare forventninger, synliggjøre organisasjonen, følge opp og gi ansvar vil kunne hjelpe frivillige til å knytte seg til organisasjonen og bli kjernefrivillige, altså bevege seg fra den blå delen og ned til den grønne delen. For å holde de kjernefrivillige i det grønne grunnfjellet, har analysen og trenivåmodellen (Chacón, Vecina, og Dávila 2007) vist at ledere bør tilrettelegge for utvikling av en organisasjonsspesifikk rolleidentitet. Datamaterialet har vist at dette gjøres best ved å tilrettelegge for læring,

givende arbeidsoppgaver, sosiale relasjoner og å anerkjenne innsats samtidig som man er en nær leder som hjelper til med å sette grenser for å unngå utbrenthet. I delkapittel 5.3 har vi sett at tidligere og avtroppende kjernefrivillige kan holdes inne i organisasjonen selv om de trer ut av kjernen. For at de skal kunne følge den runde pilen og ikke forsvinne helt ut, viser materialet at man gjør klokt i å åpne for at de kan trappe ned. I tillegg har vi sett at det å holde kontakten og tilby konkrete oppgaver der de får mulighet til å bruke sin kompetanse, vil kunne holde dem inne i organisasjonen og også kanskje tilrettelegge for at andre frivillige tar steget ”ned” i grunnfjellet.

6 Problematiserende diskusjon

Gjennom denne oppgaven har det blitt tydelig at grunnfjellet i frivillige organisasjoner ikke beholdes av seg selv. Vi har sett tre strategier for å vedlikeholde det. Dette kapittelet handler om lederens rolle i å vedlikeholde det, om viktigheten av at noen tar ansvar for det. Vi skal se at dette ansvaret i mitt materiale mangler, at ansatte og frivillige ledere står på hver sin side av et ledelsesvakuum, og hvilke konsekvenser dette kan ha.

6.1 Viktigheten av ledelse

Forslagene for å holde på organisasjonenes grunnfjell som kom fram i forrige kapittel, er alle utledet fra intervjuene. De er alle i tråd med en transformatorisk lederstil, altså en type ledelse som er tett på de frivillige. En ledelse som er engasjert, som legger til rette, som ser den enkelte, og som anerkjenner at ulike frivillige har individuelle behov.

Transformasjonslederen er tydelig på hva som forventes, anerkjenner innsats og oppmuntrer til stolthet over eget arbeid (Bass 1991, 122). Og den ”transformerer” de som blir ledet, i den forstand den får de frivillige til å ta ansvar for at organisasjonen skal nå sine mål (Riggio, Bass, og Orr 2004, 50). På denne måten henger transformasjonsledelse og trenivåmodellen tett sammen, fordi frivillige som knytter seg til organisasjonen og ser det frivillige arbeidet som en del av sin identitet, vil føle et sterkt ansvar for at organisasjonen skal lykkes i arbeidet sitt (Mowday, Steers, og Porter 1979, 225–26).

Lite tyder på at utviklingen av organisasjonstilknytning og spesifikk rolleidentitet hos de frivillige kommer av seg selv. Det finnes lite kunnskap om hva som kan bidra til denne utviklingen (Cnaan og Cascio 1998, 6), men i mitt materiale er det noen tydelige svar. Veiene til et fortsatt robust grunnfjell i organisasjonen, slik de blir framstilt i denne oppgaven er egentlig å anse som tiltak. Tiltak som må iverksettes av noen som tar ansvar for at frivillige skal trives i organisasjonen og ha et ønske om å fortsette med arbeidet sitt. Siden tiltakene i hovedsak beskriver grep i tråd med transformasjonsledelse, virker det nødvendig at man har en tydelig leder som er seg bevisst sin rolle. En leder som tar på seg ansvaret for å lede de frivillige, inspirerer dem og legger til rette for deres ”transformasjon”, og således sørger for at de til slutt gjør det frivillige arbeidet til en del av sin identitet. Selv om det finnes få studier på dette området, har det allerede blitt funnet at transformasjonsledelse fremmer

organisasjonstilknytning i frivillige organisasjoner (Catano, Pond, og Kelloway 2001, 261), og dessuten tyder mye på at ledelse, og særlig transformasjonsledelse er særlig viktig i frivillige organisasjoner, fordi man ikke får lønn for arbeidet sitt (Dwyer mfl. 2013, 198).

6.2 Ledelsesvakuum

Mange frivillige organisasjoner, deriblant de jeg har undersøkt, har frivillige ledere på ulike nivåer. På papiret er det disse som tar ansvar for å drive den frivillige aktiviteten framover. I praksis er det imidlertid de administrativt ansatte som tar mye av dette ansvaret. Resultatet virker å være i tråd med en velbrukt floskel; jo flere kokker, jo mer søl. Å ivareta organisasjonens grunnfjell krever målrettet arbeid med hver enkelt frivillig, og det krever at noen tar ansvar for denne prosessen.

Organisasjonene i utvalget er tydelige på at ledelsesansvaret i organisasjonen ligger hos de frivillige (Røde Kors 2014; Røde Kors Ungdom 2017b; Changemaker 2016; Redd Barna 2015b). Selv om organisasjonene altså har klare skiller mellom ansatte og frivillige medlemmer i sine vedtekter, gjør det økede antallet ansatte at flere bekymrer seg for en profesjonalisering av frivillig sektor (Arnesen, Sivesind, og Gulbrandsen 2016, 63–64). I mitt materiale trer det fram et vakuum mellom frivillige og ansatte når det kommer til ledelse; ingen tar ansvaret for å følge opp de frivillige.

I praksis får ofte ikke de frivillige til de store [prosjektene] helt alene, og de ansatte må gjerne gjøre mye av lederjobben. Dessuten har de ansatte gjerne vært aktive frivillige selv i mange år. Så det er folk som selv er veldig engasjerte [...], så det er en problemstilling der. Det handler om rolleavklaringer. (Robert)

At dette vakuumet er så tydelig i mitt materiale, kan også være en av årsakene til at de frivillige ikke ser ut til å ha utviklet en like sterk rolleidentitet som trenivåmodellen forutser.

De administrativt ansatte i utvalget er veldig klare over sin formelle rolle. De skal ikke lede, de skal veilede, hjelpe og støtte. De skal være managere, slik begrepet brukes i ledelseslitteraturen, ved at de har ansvar tilrettelegge, planlegge og organisere (Elstad 2010, 198). Men samtidig har de gjerne vært lenger i organisasjonen enn mange frivillige. I tillegg er de der hver dag, og de har også gjerne en faglig bakgrunn som gir dem tyngde i arbeidet deres, hvilket gjør at flere av dem føler et behov for å ta over en del av det arbeidet som egentlig skal ligge hos frivillige ledere. Truls utdyper:

Det er de som skal bestemme hva som skal skje. Det er de som skal gjøre det, og jeg skal få med meg at det skjer. I praksis blir det nok til at jeg/vi gjør litt mer. For vi har litt bedre tid og mer mulighet til å være fleksibel enn de frivillige. (Truls)

6.2.1 Sirkelvirkning

Fordi de ansatte er tilstede hver eneste dag, og følgelig har god oversikt over organisasjonens virke og frivilliges arbeid, tar de på seg mye ansvar for den frivillige aktiviteten. I det daglige er det mest praktisk, og virker også mest effektivt. Men ansvar avler ansvar, og flere har opplevd å bli sittende med en jobb som egentlig tilhører frivillige ledere.

Det er målet at de skal være mest mulig selvdrevne. Når man er ansatt, kommer man veldig fort i en posisjon hvor man kan ende opp med mye arbeid hvis man tar ledelsen der. (Even)

De ansatte ønsker ikke en slik lederrolle, og er også bevisste på at de ikke burde ta den. Men som ansatte i en frivillig organisasjon, har flere av dem selv en sterk organisasjonstilknytning. De føler et ansvar for at organisasjonen skal lykkes i arbeidet sitt, og synes det er vanskelig å overlate hele ansvaret til frivillige ledere uten at de vet helt sikkert at jobben blir gjort.

Når vi oppnår stabilitet [på et område], vil det være lettere for en ansatt å trekke seg tilbake. Men når det er en del ustabilitet, eller omstilling som nå, så er det ikke så lett for en ansatt å trekke seg tilbake. (Iris)

Som Iris peker på her, er ikke det alltid like lett. Men mye tyder på at det blir en slags sirkelvirkning her. De ansatte er redde for å slippe for mye ansvar på de frivillige, for de klarer ikke stole helt på at de tar det ansvaret som trengs. Samtidig tar ikke de frivillige den ledelsen som egentlig kreves av dem, fordi de ser at de ansatte allerede har den rollen.

Jo mer ansvar de ansatte påtar seg, jo mindre føler de frivillige lederne behov for å ta ledelsen. De ender opp med å ikke ta det ansvaret som egentlig ligger i rollen deres, fordi de ansatte har så mye bedre oversikt. De ansatte på sin side kvier seg for å lede, fordi de helst ser at de frivillige gjør det selv. Resultatet blir at ingen tar det fulle ansvaret for å følge opp de frivillige og sørge for at de trives i organisasjonen.

6.2.2 Følgeproblemer

Vi har sett at det krever ansvarstaking å vedlikeholde organisasjonens grunnfjell slik det er foreslått i denne oppgaven. Men i det ledelsesvakuumet som oppstår mellom frivillige ledere og ansatte, oppstår en situasjon der de frivillige ikke får den oppfølgingen de trenger.

Hvilken arbeidsbeskrivelse en ansatt i administrasjonen har, vil selvsagt variere mellom organisasjoner. Noen har et større oppfølgingsansvar og forventninger til personlige relasjoner med de frivillige enn andre. Likevel blir det tydelig i mitt materiale at de frivillige søker en leder i den ansatte, uten å finne den støtten de ønsker. Dette har gjort de demotiverte, og gitt en følelse av at det frivillige arbeidet ble byrdefullt.

Det er i hvert fall et eller annet med kommunikasjonen som ikke er helt i orden. Den har stoppa et eller annet sted når vi har prøvd å kontakte de. Det er fint å ha selvstyre, men det hadde også vært fint å få mer råd hvis man trenger det. (Unni)

Som vi så i teorikapittelet, yter man også bedre dersom ens nærmeste leder er tilstedeværende og følger opp personlig (Bass 1991, 21). Man kan tenke seg at den negative effekten av at ledere ikke oppfyller disse kriteriene, blir sterkere for frivillige, fordi det som var lystbetont å gjøre på vegne av organisasjonen blir overskygget av at man ikke føler innsatsen blir sett. Vi så at anerkjennelse var svært viktig for de frivillige i denne studien, og det støttes også av andre (Elstad 2010, 202). Å oppleve at man er for autonom i det frivillige arbeidet kan ses på som en mangel på anerkjennelse for arbeidet man gjør.

Et annet problem med høye forventninger til ansatte, er at frivillige har en tendens til å forvente det samme av de ansatte som de forventer av seg selv i organisasjonen. I det ligger en forventning om å arbeide for organisasjonen utenfor arbeidstiden, å stille opp på sosiale arrangementer og å prioritere arbeidet framfor andre forpliktelser. Her har organisasjonene i materialet ulike kulturer, men felles for de ansatte er at de har møtt skuffelse hos de frivillige når de ikke har vært like oppofrende i arbeidet som det som forventes av friville. Unni setter ord på sin frustrasjon som frivillig:

Og så sier de "Det er jo jobben min, og jeg kan ikke være så mye med på ettermiddagen", men altså vi har jo jobber vi også. Jeg er også på jobb 8-4. Når du har den jobben du har, som går på å gjøre sånne ting, da må du jo bare være med i blant på ettermiddagen. Eller så må du kanskje finne deg en annen jobb hvor du kan gå hjem klokka 4. Jeg bare syns det er naturlig å delta litt mer. (Unni)

I ledelsesvakuemet som oppstår mellom ansatte og frivillige ledere, opplever organisasjonens frivillige at de ikke får den støtten og anerkjennelsen de trenger. Når ikke forventningene til de ansatte blir møtt, er Unnis reaksjon et godt bilde på det polariserte forholdet som kan oppstå mellom dem. Samtidig opplever de frivillige lederne lite forventninger om at de skal ta på seg lederrollen:

De ser meg nok mest som en medfrivillig. Kanskje spesielt de som har vært der lenge og ser selv hva som skal gjøres [...]. Ved at vi alle er frivillige. (Thea)

6.2.3 Viktig å finne en løsning

Vi har sett hvor viktig det er at frivillige blir fulgt opp, og at veien ut av organisasjonen kan være kort dersom de ikke trives eller ikke føler at arbeidet deres blir anerkjent. Dessuten har en oppfølgende, nær og karismatisk lederstil vist seg å ha stor innvirkning på hvor mye de frivillige knytter seg til organisasjonen, og i hvor stor grad de identifiserer seg med det frivillige arbeidet (Catano, Pond, og Kelloway 2001, 260). Uten at noen tar ansvar for det, vil det være vanskelig å opprettholde organisasjonens grunnfjell slik det foreslås i denne oppgaven.

Slik vi så Robert presisere tidligere i dette kapittelet, trengs en rolleavklaring mellom frivillige ledere og ansatte for at organisasjonens øvrige frivillige skal få den oppfølgingen de trenger. Frivillige ledere har tatt på seg et ansvar, de kan i seg selv betraktes som kjernefrivillige med den organisasjonstilknytningen og rolleidentiteten det innebærer. Med andre ord har de mye å bidra med på vegne av organisasjonen, og de føler et ansvar for at organisasjonen skal lykkes i arbeidet sitt. Det gir grunn til å tro at de vil ta det ansvaret som trengs dersom det er rom og behov for det, og at de sammen med de ansatte blir enige om hvem som har ansvar for hva.

Vi var to stykker som nesten følte at vi starta det igjen. Det var jo også fordi da hadde vi ikke en fungerende [ansatt], og det merka vi godt. [...]. Vi ble ikke satt i gang. Da måtte vi ta initiativ selv. (Thea)

Sitatet fra Thea er ett av mange eksempler på at de frivillige tar det nødvendige ansvaret for å drive det frivillige arbeidet framover dersom de ansatte tør å stole på at de har evnen til det.

Å la frivillige ta mer lederskap har dessuten andre fordeler, ved at de er tettere på den frivillige aktiviteten. Som vi har sett av transformatorisk ledelsesteori, fordrer den at lederne kjenner de som ledes, at de er tilstede og kan gi en personlig oppfølging. Dessuten ligger det også i det at transformasjonsledere leder ved eksempel, de klarer å skape en følelse av at man trekker i samme retning – mot organisasjonens overordnede mål (Bass 1991, 22). Vi har også sett av analysen at de frivillige vokser mye på begrunnet og personlig anerkjennelse, både i form av tilbakemeldinger, men også i form av at man får ansvar og oppgaver man trives med. De ansatte har ikke like gode forutsetninger for å få til dette.

De er jo de som er i felten. Jeg er bare hu nissen som sitter på kontoret. Det er jo det som er sannheten. [...] Jeg har jo ikke peiling på hvordan ting virkelig er der. Jeg prøver så godt jeg kan, men de som har best peiling, er jo de andre som står i det. (Tina)

Uansett hvem som tar på seg ansvaret for å lede de frivillige, har vi sett gjennom denne oppgaven at tilfredsstillende ledelse av frivillige fordrer nærhet og kjennskap til dem. Man må kjenne til motivasjonen deres, man må anerkjenne innsatsen deres og man må følge de opp, og også kunne ha god nok dialog med dem til at det fanges opp når de tenker på å trappe ned. Dersom frivillige ledere tar sitt ansvar, ligger ofte forholdene bedre til rette for at de skal klare å oppfylle disse kravene. De er tilstede der det skjer, i motsetning til de ansatte, og de samarbeider også ofte tettere med hver enkelt frivillig. I tillegg har de mulighet til å trekke på egen kunnskap.

Jeg har nok hatt mye mer kontakt med de frivillige som jeg har vært leder for, og snakka mye mer med de og vært mye mer tilstede. Men det har jo vært fordi jeg har vært en naturlig del av det. Når du er [gruppeleder], er det noe annet enn å være leder på et kontor ved siden av. (Jenny)

7 Avslutning

Vi har nå sett tre veier til målet om å ivareta frivillige organisasjoners grunnfjell, men vi har også sett at ivaretagelsen av dette fordrer ansvarstaking og målrettet arbeid. I mitt materiale mangler en tydelig ledelse av frivillige. Funnene bygger på kvalitative data fra 14 dybdeintervjuer med både ledere og tidligere kjernefrivillige i Røde Kors, Røde Kors Ungdom, Redd Barna og Changemaker. Funnene har kommet fram gjennom en analyse inspirert av SDI (Tjora 2012), og ved hjelp av tolkende matriser og blitt koblet til *The three-stage model of volunteers' duration of service* (Chacón, Vecina, og Dávila 2007) og transformasjonsledelse som teoretisk rammeverk.

7.1 Trenivåmodellens gyldighet i materialet

Denne oppgavens oppbygning har hengt tett sammen med den tredelingen som Chacón mfl. introduserte i trenivåmodellen (Chacón, Vecina, og Dávila 2007). I mitt materiale viser organisasjonstilknytning seg å ha vært viktig, og særlig skinner det gjennom en pliktfølelse fra de tidligere kjernefrivilliges side. De følte en forpliktelse til organisasjonen, til sine medfrivillige, og til saken de arbeidet for.

Informantene i denne studien hadde alle vært frivillige i mellom fire og åtte år.

Trenivåmodellen arbeider med å kunne forutsi deltakelse for to års engasjement. Der trenivåmodellen forutsier at organisasjonstilknytning blir viktigere enn tilfredshet, før rolleidentitet blir viktigere enn organisasjonstilknytning, virker det i mitt materiale ikke å være en like lineær utvikling. Man kunne tenke seg at denne utviklingen fortsatte etter to år, og at en som har vært kjernefrivillig i åtte år har en sterk frivilligidentitet. Det virker imidlertid ikke som om rolleidentiteten tar over like mye som forfatterne forutser. Noen av informantene identifiserte seg som frivillige i sin organisasjon, men det er organisasjonstilknytningen som kommer tydeligst fram, selv etter så mange år som kjernefrivillige.

Det kan være to årsaker til at modellen ikke virker å stemme 100 prosent med mitt materiale. 1; Informantene ble intervjuet etter at de hadde gitt seg som kjernefrivillige. Selv om enkelte av dem fortsatt har kontakt med sin organisasjon, er de ikke engasjert på samme nivå som tidligere. Man kan tenke seg at man glemmer hvor viktig det frivillige arbeidet var for

identiteten mens man var mest aktiv, fordi man etterpå har funnet andre komponenter som fyller ens identitet, og rollen som frivillig etterlater ikke lenger et tomrom. 2; Det ledelsesvakuemet som ble funnet mellom ansatte og frivillige ledere kan ha gjort at ikke forholdene lå tilstrekkelig til rette for å utvikle en organisasjonsspesifikk rolleidentitet.

At organisasjonstilknytning, og dermed ansvarsfølelse overfor organisasjonens arbeid, synes å være viktig også etter det første året som frivillig, og at den fortsatt virker å være viktig i opptil åtte år, har imidlertid en fordel. Som kjernefrivillig ender man ofte i lederverv, og med en sterk organisasjonstilknytning er det mye som taler for at frivillige ledere tåler å få mer ansvar og framstå som tydeligere ledere overfor sine frivillige. Hvis man tør å stole på at de gjør jobben de er valgt til å gjøre, vil kanskje ledelsesvakuemet bli mindre, og arbeidet med å opprettholde organisasjonens grunnfjell mer overkommelig.

7.2 Grunnfjellvettreglene: En oppsummering

Fordi organisasjonstilknytning ikke synes å vike plass for rolleidentitet, men snarere blir supplert av den, har oppgavens oppsummering en annen struktur enn analysen.

Oppsummeringen er ment å kunne gi et nytt syn på materialet gjennom en annen framstilling, men også å fungere som en oppskrift til inspirasjon for ledere av frivillige. Her ser vi at det viktigste premisset kommer først; nemlig å avklare hvem som faktisk skal lede, hvorpå tiltak for å fremme organisasjonstilknytning og rolleidentitet følger tett på. Oppgavens funn konkretiseres med dette i ni grunnfjellvettregler.²

7.2.1 Planlegg turen. Meld fra hvor du skal og hvem du reiser med.

Målet med denne oppgaven har vært å finne en måte frivillige organisasjoner kan bevare sitt grunnfjell på, altså hvordan de skal sikre at de har en stabil mengde kjernefrivillige i organisasjonen. Det har vist seg at det viktigste er å knytte dem til organisasjonen. Vi har sett at motivasjon som teoretisk begrep ikke er det viktigste. Når man har vært med som frivillig lenge, kan man ikke forvente at man stortrives med alt man gjør i organisasjonen. Det er noe annet som holder de frivillige der, nemlig organisasjonstilknytning og rolleidentitet. Funnene i oppgaven har vist seg å være i tråd med trenivåmodellen, som forutser at man knytter seg til organisasjonen og følgelig vil yte mye på vegne av den. Når man så har en

² Inspirert av fjellvettreglene (Lem 2016).

organisasjonstilknytning, vil det være mulig å utvikle en rolleidentitet som frivillig (Chacón, Vecina, og Dávila 2007).

Vi har sett at organisasjonstilknytning og rolleidentitet ikke kommer av seg selv. Det krever tilrettelegging, fortrinnsvis av en leder med transformatoriske trekk som følger opp de frivillige personlig og kjenner hvilke styrker de innehar som kan bidra til det felles arbeidet for organisasjonens mål. Første grunnfjellvettregel innebærer derfor at man skal kjenne de man reiser med. Frivillige er forskjellige og har ulike behov. Hvis man som leder skal tilrettelegge for at de utvikler organisasjonstilknytning og rolleidentitet, må man følgelig ta høyde for individuelle forskjeller og gå inn for å bli kjent med "sine" frivillige.

Man bør også vite hvor man skal og hvordan man skal komme seg dit. I det ligger at man tar ansvar for at de frivillige skal kunne knytte seg til organisasjonen og identifisere seg med det frivillige arbeidet. Vi har sett at denne ansvarstakingen har vært delvis fraværende i mitt materiale, og som en konsekvens av det påvirkes de frivilliges tilknytning til organisasjonen i negativ retning. Første bud innebærer derfor at frivillige ledere og ansatte administratorer avklarer sine roller. Hvis man ikke er tydelig på målet med turen, blir det mye vanskeligere å komme fram.

7.2.2 Bruk kart og kompass, så de frivillige alltid vet hvor de er.

I analysen så vi at det er viktig for de frivillige å forstå hvordan deres eget bidrag passer inn i det store bildet; det arbeidet organisasjonen som helhet gjør. Flere frivillige opplevde at de fikk et tettere forhold til organisasjonen når de ble kjent med ulike deler av den. Da følte de et sterkere ansvar for hele organisasjonens arbeid, og ikke bare den delen av den de engasjerte seg i først. Som leder av frivillige virker det derfor viktig å gjøre hele organisasjonen synlig for de frivillige. Dette vil støtte opp om det verdibaserte engasjementet deres, hevder Elstad (2010, 201–2), og øke muligheten for at man identifiserer seg med organisasjonens arbeid (Dutton, Dukerich, og Harquail 1994, 246)

7.2.3 Forbered turen sammen. Sørg for like forventninger hos deg selv og andre.

Hvilke forventninger man har til det frivillige arbeidet, har vist seg i denne oppgaven å være viktig for hvor tilfreds man er med det. Som vi så i teorikapittelet, vil tilfredse frivillige ha

større potensiale for å knytte seg til organisasjonen (bl.a. Penner og Finkelstein 1998, 529). Vi har sett at bakgrunnen for å engasjere seg som frivillig, varierer fra person til person, og dermed også forventningene til arbeidet. Lederne i materialet har opplevd at nye frivillige har et annet bilde av arbeidets innhold og arbeidsmengden enn det som ofte er tilfelle. Å ta seg tid til å prate sammen om forventninger, slik at ikke frivillige blir overrasket eller overveldet virker viktig. Ingen av de tidligere kjernefrivillige fikk slike reaksjoner da de møtte arbeidet i organisasjonen, og heller ikke da de etter hvert tok på seg nye roller og verv. Selv om effekten av slike samtaler ikke har blitt testet i min studie, er lederne tydelige på sine erfaringer med dem, og er enige i at det er en god investering, hvilket også støttes av Wharton (1991, 102–3) og Elstad (2010, 195). Likevel tar ikke alle seg tid til det.

7.2.4 Tilpass turen etter evner og forhold.

I analysen kom det fram hvor viktig det er for frivillige å få ansvar og kjenne på at arbeidet de utfører utgjør en forskjell. Alle de tidligere kjernefrivillige ble oppfordret til å ta på seg ansvar og søke nye og mer utfordrende roller underveis. De er alle tydelige på at dette var utslagsgivende for deres tilknytning til organisasjonen og for at de forble kjernefrivillige så lenge. Som leder virker det derfor viktig at man ser potensialet de frivillige har, og støtter og oppfordrer de til å ta ansvar i organisasjonen. Å kunne gi hver enkelt givende arbeidsoppgaver og viktige roller, fordrer tett dialog for å kunne kjenne til hva som motiverer den enkelte.

Å oppfordre frivillige til å ta ansvar oppleves i mine data som en form for anerkjennelse for de frivillige. Vi har sett at anerkjennelse virker å ha mest å si når den er personlig og begrunnet. De frivillige opplever det som viktig at innsatsen deres blir sett. Å tydeliggjøre at man ser den innsatsen som legges ned av den enkelte er et viktig aspekt ved transformasjonsledelse (Bass 1991, 22), hvilket vi har sett synes å være den mest effektive måten å lede frivillige på (Catano, Pond, og Kelloway 2001; Dwyer mfl. 2013).

7.2.5 Ta med nødvendig og nyttig kunnskap for å kunne hjelpe.

Frivillige er opptatt av å ha kompetanse i det arbeidet de gjør i organisasjonen. Vi har sett at denne kan bygges på to måter; gjennom praksis og på en organisert måte. Frivillige med ansvar og givende oppgaver vil lære mye på veien og utvikle en mestringfølelse som for dem knyttes til organisasjonen. I tillegg kan organisasjonen skape formelle læringsarenaer

gjennom kurs og seminarer. Læring virker å bli viktigere etter hvert som man har vært med i organisasjonen en stund, men flere av de frivillige opplever at det ikke tilbys læringsmuligheter for erfarne frivillige. Kompetanse hos de frivillige vil både styrke organisasjonens arbeid og øke tilknytningen og frivillidentiteten for den enkelte gjennom selvtilliten og mestringsfølelsen de får i arbeidet (Saksida, Alfes, og Shantz 2016, 4, 6)

7.2.6 Søk fellesskap før uværet kommer.

Sosiale relasjoner er viktige for frivillige, og ser ut til å være stadig viktigere jo lenger man har vært i organisasjonen. Å tilrettelegge for å sosialt fellesskap virker å være en nyttig investering for ledere av frivillige. I materialet mitt finnes flere eksempler på at de kjernefrivillige har blitt lenger i organisasjonen på grunn av dette. Det er der de har vennene sine, men fellesskapet skaper også en sosial forpliktelse og dessuten støtte i de periodene hvor arbeidsbelastningen er stor. Å ha en lystbetont komponent i arbeidet i slike perioder har vist seg i mitt materiale å bidra til å holde på sentrale frivillige, og kan dessuten bidra til å forebygge utbrenthet (Moreno-Jiménez og Villodres 2010, 1809).

7.2.7 Ta trygge veivalg. Led frivillige på trygt terreng og sikker is.

Oppfølging av frivillige har vist seg å være svært viktig i denne oppgaven. Ikke bare er det viktig å følge opp de frivillige som ikke har rukket å knytte seg til organisasjonen. Å tilrettelegge for personlig trivsel gjennom sosiale relasjoner, egenutvikling, læring og mestring har framstått som sentralt. Det samme har en personlig lederstil der man anerkjenner, gjenkjenner potensiale og talent hos den enkelte frivillige og våger å gi dem ansvar de kan vokse på.

Vi har sett av tidligere forskning at transformasjonsledelse framstår som den beste måten å lede frivillige på (Catano, Pond, og Kelloway 2001, 257; Riggio, Bass, og Orr 2004, 52). Det er ingenting som holder dem i organisasjonen av materielle goder, man er avhengig av å gi dem noe annet. Selv om vi har sett at motivasjonsaspektet, og særlig den funksjonelle motivasjonen, virker å bli mindre viktig og vike plass for organisasjonstilknytning og rolleidentitet (Chacón, Vecina, og Dávila 2007, 640), er fellesnevneren for alle tiltakene som foreslås i denne oppgaven trivsel. Vi har sett av tidligere forskning at tilfredshet er en viktig forutsetning for å kunne utvikle organisasjonstilknytning. I tillegg vises det gjennom analysen, og særlig av intervjuene med de tidligere kjernefrivillige, at de må føle at de trengs.

Dersom ikke lederne klarer å formidle at det er viktig at de er der gjennom anerkjennelse og personlig oppfølging, forsvinner trivselen fort. Dessuten gjør manglende kontakt med lederne det vanskelig å snakke om det når belastningen ved det frivillige arbeidet blir for stor.

7.2.8 Spar på kreftene. Søk arbeidsdeling om nødvendig.

Dialog mellom ledere og frivillige er altså viktig av flere grunner; det gir mulighet for begrunnede tilbakemeldinger i begge retninger, det gir mulighet for å gi tilpasset ansvar og arbeidsoppgaver og det legger grunnlaget for en åpenhet som kan avhjelpe mulig utbrenthet hos de frivillige. Ulempen med en sterk rolleidentitet og organisasjonstilknytning, er at frivillige kan brenne lyset i begge ender. Om en leder er tilstede og hjelper med å prioritere, kan byrden føles mer overkommelig for den enkelte frivillige.

7.2.9 Det er ingen skam å snu. Følg opp de som vender i tide.

Til slutt i analysekapittelet så vi at det kan være nyttig å holde kontakten med de frivillige som ikke har muligheten til, eller ønsker, å fortsette som kjernefrivillige. Å holde døren åpen og fortsatt ha kontakt, gjør det lettere å bruke deres kompetanse når man trenger den. I tillegg gjør det at det blir lettere for dem å komme tilbake som aktive frivillige om de skulle ønske det på et senere tidspunkt. Å nyttiggjøre seg erfarne frivillige for å bygge kompetanse og følge opp nye frivillige, vil dessuten kunne skape nye kjernefrivillige.

7.3 Avsluttende betraktninger og videre studier

Jeg innledet denne oppgaven med å uttrykke et håp om at den kunne være til hjelp for ledere av frivillige som i sin hverdag ikke har kapasitet til å legge en gjennomtenkt strategi for hvordan de skal holde på sine frivillige. Jeg tror og håper at oppgaven kan være til inspirasjon.

Utvalget i oppgaven har vært konsentrert rundt organisasjoner med et relativt likt virkeområde. Som det har vært presisert flere ganger gjennom oppgaven, er frivillige ulike, og organisasjonskontekster er også ulike. En kvalitativ studie som denne har ikke som mål å komme fram til generaliserbare funn som passer i enhver kontekst hvor det blir gjort frivillig arbeid. Likevel tror jeg det er noen generelle tendenser ved frivillighet, og særlig behovet for en personlig oppfølging og følelsen av at innsatsen man legger ned blir sett som kan være nyttige å ta med seg i administreringen av frivillige. Det hadde vært interessant å gjøre en

lignende studie i et bredere sammensatt utvalg av organisasjoner for å undersøke hvor generelle tendensene som her er funnet er. Særlig ville det å kunne utforske ledelsesvakuemet mellom frivillige og ansatte vært nyttig for mange, sett i lys av den økte profesjonaliseringen av frivillig sektor som flere er bekymret for (Arnesen, Sivesind, og Gulbrandsen 2016, 63–64).

Ved at jeg i denne studien fokuserte på å snakke med tidligere frivillige, var jeg prisgitt deres hukommelse for å forstå hvordan viljen til å bli i organisasjonen utviklet seg underveis. Det har fungert for å kunne svare på problemstillingen for denne oppgaven. Det finnes svært lite forskning på hvordan opplevelsen av å være frivillig er (Wilson 2012, 26). Det meste som finnes, fokuserer på korttidsfrivillige og hva som gjør at de engasjerer seg. Å kunne intervju flere frivillige i ulike stadier av sitt engasjement ville skapt en økt forståelse for hvordan intensjonen om å bli endrer seg i takt med tiden.

Ledelse som begrep er ullent for mange, og det opplevde jeg også at det var for mine informanter. I tillegg er det både et teoretisk begrep og et dagligdags ord, hvilket gjør at forståelsene av det kan være mange. Det finnes lite kunnskap om hvordan man best leder og styrer frivillige (Drucker 2004, x). Jeg opplevde at lederinformantene i mitt utvalg ikke hadde fått noe særlig innføring i hva rollen deres innebar. Flere har pekt på at ledere i frivillig sektor får tilstrekkelig skolering til å følge opp frivillige (f.eks. Cheverton 2007, 430; Hailey og James 2004, 345; Eisner mfl. 2009, 35). Å studere hvilke kvalifikasjoner frivilligledere har, hvilken oppfølging de får og hvilken skolering de blir tilbudt, ville derfor kunne gitt nyttig kunnskap. Kanskje ville en grundigere opplæring av ledere av frivillige også kunne avhjelpe ledelsesvakuemet mellom frivillige og ansatte.

Litteraturliste

- Akingbola, Kunle, Fiona Duguid, og Martha Viveros. 2013. «Learning and knowledge transfer in volunteering: Exploring the experience of Red Cross volunteers». I *Volunteer work, informal learning and social action*, av Fiona Duguid, Karsten Mündel, og Daniel Schugurensky, 63–78. Rotterdam: Sense Publishers.
http://link.springer.com/chapter/10.1007/978-94-6209-233-4_4#page-1.
- Arnesen, Daniel, Karl Henrik Sivesind, og Trygve Gulbrandsen. 2016. «Fra medlemsbaserte organisasjoner til koordinert frivillighet? Det norske organisasjonssamfunnet fra 1980 til 2013». Rapport 2016:5. Bergen/Oslo: Senter for forskning på sivilsamfunn og frivillig sektor.
<http://www.sivilsamfunn.no/Ressurser/Publikasjoner/Rapporter/2016/2016-5>.
- Arnulf, Jan Ketil. 2012. *Hva er ledelse*. 1. utg. hva er. Oslo: Universitetsforlaget.
- Bass, Bernard M. 1991. «From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision». *Organizational dynamics* 18, (3): 19–31. doi: 10.1016/0090-2616(90)90061-S.
- . 1997. «Does the transactional–transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries?» *American psychologist* 52, (2): 130.
- Bedeian, Arthur G., og James G. Hunt. 2006. «Academic Amnesia and Vestigial Assumptions of Our Forefathers». *The Leadership Quarterly* 17, (2): 190–205. doi: 10.1016/j.leaqua.2005.12.006.
- Brudney, Jeffrey L., og Lucas C.P.M. Meijs. 2014. «Models of Volunteer Management: Professional Volunteer Program Management in Social Work». *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance* 38, (3): 297–309. doi: 10.1080/23303131.2014.899281.
- Callero, Peter L., Judith A. Howard, og Jane A. Piliavin. 1987. «Helping Behavior as Role Behavior: Disclosing Social Structure and History in the Analysis of Prosocial Action». *Social Psychology Quarterly* 50, (3): 247–56. doi: 10.2307/2786825.

- Catano, Victor M., Morgan Pond, og E. Kevin Kelloway. 2001. «Exploring Commitment and Leadership in Volunteer Organizations». *Leadership & Organization Development Journal* 22, (6): 256–63. doi: 10.1108/01437730110403187.
- Chacón, Fernando, Tania Pérez, Flores Jérôme, og María Luisa Vecina. 2011. «Motives for Volunteering: Categorization of Volunteers' motivations using open-ended questions». *Psychology in Spain* 15, (1): 48–56.
- Chacón, Fernando, María Luisa Vecina, og María Celeste Dávila. 2007. «The Three-Stage Model of Volunteers' Duration of Service». *Social Behavior and Personality* 35, (5): 627–42. doi: 10.2224/sbp.2007.35.5.627.
- Changemaker. 2016. «Vedtekter for Changemaker». Lest 20. november 2016.
<https://changemaker.no/uploads/files/Vedtekter-Changemaker2016-17.pdf>.
- . 2017a. «Om oss». Lest 10. januar 2017. Text/html. januar 1.
<https://changemaker.no/om-changemaker/om-oss>.
- . 2017b. «Organisering og sentrale dokumenter». Lest 9. januar 2017. Text/html. januar 1. <https://changemaker.no/om-changemaker/organisering>.
- Cheverton, Jeff. 2007. «Holding Our Own: Value and Performance in Nonprofit Organisations». *Australian Journal of Social Issues* 42, (3): 427–36. doi: 10.1002/j.1839-4655.2007.tb00068.x.
- Clary, E. Gil, og Mark Snyder. 1999. «The Motivations to Volunteer Theoretical and Practical Considerations». *Current Directions in Psychological Science* 8, (5): 156–59. doi: 10.1111/1467-8721.00037.
- Clary, E. Gil, Mark Snyder, og Arthur A. Stukas. 1996. «Volunteers' Motivations: Findings from a National Survey». *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 25, (4): 485–505. doi: 10.1177/0899764096254006.
- Clary, E. Gil, Mark Snyder, Robert D. Ridge, John Copeland, Arthur A. Stukas, Julie Haugen, og Peter Miene. 1998. «Understanding and Assessing the Motivations of Volunteers: A Functional Approach». *Journal of Personality and Social Psychology* 74, (6): 1516–30. doi: 10.1037/0022-3514.74.6.1516.

- Claxton, R. P. R., J. Catalan, og A. P. Burgess. 1998. «Psychological distress and burnout among buddies: Demographic, situational and motivational factors». *AIDS Care* 10, (2): 175–90. doi: 10.1080/09540129850124433.
- Cnaan, Ram A., og Toni A. Cascio. 1998. «Performance and Commitment: Issues in Management of Volunteers in Human Service Organizations». *Journal of Social Service Research* 24, (3–4): 1–37. doi: 10.1300/J079v24n03_01.
- Cnaan, Ram A., Femida Handy, og Margaret Wadsworth. 1996. «Defining who is a volunteer: Conceptual and empirical considerations». *Nonprofit and voluntary sector quarterly* 25, (3): 364–383. doi: 10.1177/0899764096253006.
- Davis, M. H., J. A. Hall, og M. Meyer. 2003. «The First Year: Influences on the Satisfaction, Involvement, and Persistence of New Community Volunteers». *Personality and Social Psychology Bulletin* 29, (2): 248–60. doi: 10.1177/0146167202239050.
- Drucker, Peter F. 2004. *Managing the Non-Profit Organization: Practices and Principles*. Taylor & Francis. https://books.google.no/books?id=TnPnuwCjb6QC&printsec=frontcover&hl=no&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false.
- Dutton, Jane E., Janet M. Dukerich, og Celia V. Harquail. 1994. «Organizational Images and Member Identification». *Administrative Science Quarterly* 39, (2): 239–63. doi: 10.2307/2393235.
- Dwyer, Patrick C., Joyce E. Bono, Mark Snyder, Oded Nov, og Yair Berson. 2013. «Sources of Volunteer Motivation: Transformational Leadership and Personal Motives Influence Volunteer Outcomes». *Nonprofit Management and Leadership* 24, (2): 181–205. doi: 10.1002/nml.21084.
- Eisner, David, Robert T. Grimm Jr, Shannon Maynard, og Susannah Washburn. 2009. «The new volunteer workforce». *Stanford Social Innovation Review* 3: 31–37.
- Elstad, Beate. 2010. «Kapittel 11: Ledelse og styring av frivillig arbeidskraft». I *Ledelse og styring*, redigert av Gro Ladegård og Signy Irene Vabo, 1. utg., 191–204. Bergen: Fagbokforlaget.
- Finkelstein, Marcia A. 2008. «Predictors of Volunteer Time: The Changing Contributions

- of Motive Fulfillment and Role Identity». *Social Behavior and Personality* 36, (10): 1353–64. doi: 10.2224/sbp.2008.36.10.1353.
- Finkelstein, Marcia A., Louis A. Penner, og Michael T. Brannick. 2005. «Motive, Role Identity, and Prosocial Personality as Predictors of Volunteer Activity». *Social Behavior and Personality* 33, (4): 403–18. doi: 10.2224/sbp.2005.33.4.403.
- Fog, Jette. 1994. *Med samtalen som utgangspunkt: Det kvalitative forskningsinterview*. 1. utg. København: Akademisk Forlag.
- Folkestad, Bjarte. 2017. «RE: Spørsmål angående Rapport 2015:4: 'Frivillig innsats i Noreg 1998-2014'», 5. januar.
- Folkestad, Bjarte, Dag Arne Christensen, Kristin Strømsnes, og Per Selle. 2015. «Frivillig innsats i Noreg 1998-2014: Kva kjenneteikner dei frivillige og kva har endra seg?» Rapport 2015:4. Bergen/Oslo: Senter for forskning på sivilsamfunn og frivillig sektor.
<http://www.sivilsamfunn.no/Ressurser/Publikasjoner/Rapporter/2015/2015-4>.
- Frivillighet Norge. 2010. «Medlemsundersøkelse om frivillig innsats Høsten 2009». Oslo: Frivillighet Norge. Lest 8. januar 2017.
http://www.frivillighetnorge.no/filestore/Dokumenter/Kurs_og_verkty/Medlemsundersokelsefrivilliginnsats.pdf.
- «Frivillighetsregisteret». 2016a. *Brønnøysundregistrene*. Åpnet 8. november.
<https://w2.brreg.no/frivillighetsregisteret/detalj.jsp?orgnr=951434353>.
- . «Frivillighetsregisteret». 2016b. *Brønnøysundregistrene*. Åpnet 8. november.
<https://w2.brreg.no/frivillighetsregisteret/detalj.jsp?orgnr=864139442>.
- . «Frivillighetsregisteret». 2016c. *Brønnøysundregistrene*. Åpnet 8. november.
<https://w2.brreg.no/frivillighetsregisteret/detalj.jsp?orgnr=941296459>.
- Gioia, Dennis A., Kevin G. Corley, og Aimee L. Hamilton. 2012. «Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research: Notes on the Gioia Methodology». *Organizational Research Methods* 16, (1): 15–31. doi: 10.1177/1094428112452151.

- Gobo, Giampietro. 2007. «Sampling, Representativeness and Generalizability». I *Qualitative research practice*, redigert av Clive Seale, Giampietro Gobo, Jaber F. Gubrium, og David Silverman, Concise pbk. ed, 405–26. London; Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Grube, Jean A., og Jane Allyn Piliavin. 2000. «Role Identity, Organizational Experiences, and Volunteer Performance». *Personality and Social Psychology Bulletin* 26, (9): 1108–19. doi: 10.1177/01461672002611007.
- Gubrium, Jaber F., og James A. Holstein. 2003. «4: Active Interviewing». I *Postmodern Interviewing*, redigert av Jaber F. Gubrium og James A. Holstein, 67–80. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Gulbrandsen, Trygve, og Guro Ødegård. 2011. «Frivillige organisasjoner i en ny tid: Utfordringer og endringsprosesser». Rapport 2011:1. Oslo/Bergen: Senter for forskning på sivilsamfunn og frivillig sektor.
<http://www.sivilsamfunn.no/Ressurser/Publikasjoner/Rapporter/2011/2011-001>.
- Hailey, John, og Rick James. 2004. «‘Trees Die From the Top’: International Perspectives on NGO Leadership Development». *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations* 15, (4): 343–53. doi: 10.1007/s11266-004-1236-8.
- Hallberg, Ulrika E., og Wilmar B. Schaufeli. 2006. «“Same Same” But Different?: Can Work Engagement Be Discriminated from Job Involvement and Organizational Commitment?» *European Psychologist* 11, (2): 119–27. doi: 10.1027/1016-9040.11.2.119.
- Haski-Leventhal, Debbie, og David Bargal. 2008. «The Volunteer Stages and Transitions Model: Organizational Socialization of Volunteers». *Human Relations* 61, (1): 67–102. doi: 10.1177/0018726707085946.
- Hidalgo, M. Carmen, og Pilar Moreno. 2009. «Organizational Socialization of Volunteers: The Effect on Their Intention to Remain». *Journal of Community Psychology* 37, (5): 594–601. doi: 10.1002/jcop.20317.

- «Issue Brief: Volunteer Retention». 2007. Washington, DC: Corporation for National & Community Service. Lest 8. november 2017.
https://www.nationalservice.gov/sites/default/files/documents/via_brief_retention.pdf.
- Kulik, Liat. 2007. «Explaining Responses to Volunteering: An Ecological Model». *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 36, (2): 239–55. doi: 10.1177/0899764006295994.
- Kvale, Steinar, og Svend Brinkmann. 2015. *Det kvalitative forskningsintervju*. Oversatt av Tone M. Anderssen og Kohan Rygge. 3. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Ladegård, Gro, og Signy Irene Vabo. 2010. «Kapittel 1: Ledelse og styring - teoretisk rammeverk». I *Ledelse og styring*, redigert av Gro Ladegård og Signy Irene Vabo, 1. utg. Bergen: Fagbokforlaget.
- Lafer, Barbara. 1991. «The Attrition of Hospice Volunteers». *OMEGA* 23, (3): 161–68. doi: 10.2190/CV9K-E551-8JMG-2VU1.
- Lem, Gunn Hild. 2016. «fjellvettreglene». *Store norske leksikon*. Lest 15. januar 2017.
<http://snl.no/fjellvettreglene>.
- Manzo, Lynne C., og Neil D. Weinstein. 1987. «Behavioral Commitment to Environmental Protection: A Study of Active and Nonactive Members of the Sierra Club». *Environment and Behavior* 19, (6): 673–94. doi: 10.1177/0013916587196002.
- Marta, Elena, og Maura Pozzi. 2008. «Young People and Volunteerism: A Model of Sustained Volunteerism During the Transition to Adulthood». *Journal of Adult Development* 15, (1): 35. doi: 10.1007/s10804-007-9033-4.
- Martinez, Teresa A., og Steve L. McMullin. 2004. «Factors Affecting Decisions to Volunteer in Nongovernmental Organizations». *Environment and Behavior* 36, (1): 112–26. doi: 10.1177/0013916503256642.
- Martinussen, Willy. 1999. *Sosiologiske forklaringer*. Oslo: Universitetsforlaget.

- McNamee, Lacy G., og Brittany L. Peterson. 2014. «Reconciling “Third Space/Place” Toward a Complementary Dialectical Understanding of Volunteer Management». *Management Communication Quarterly* 28, (2): 214–43. doi: 10.1177/0893318914525472.
- Moe, Stein Viggo. 2016. «Frivillige som forlater Oslo Røde Kors». Sluttundersøkelse 2015. Oslo: Oslo Røde Kors.
- Moreno-Jiménez, M. Pilar, og M. Carmen Hidalgo Villodres. 2010. «Prediction of Burnout in Volunteers». *Journal of Applied Social Psychology* 40, (7): 1798–1818. doi: 10.1111/j.1559-1816.2010.00640.x.
- Mowday, Richard T., Richard M. Steers, og Lyman W. Porter. 1979. «The measurement of organizational commitment». *Journal of Vocational Behavior* 14, (2): 224–247. doi: 10.1016/0001-8791(79)90072-1.
- Musick, Marc A., og John Wilson. 2008. *Volunteers: A Social Profile*. Bloomington: Indiana University Press.
- Norstat. 2014. «Workshop Redd Barna». Resultater fra medlemsundersøkelse, 11. mai.
- Omoto, Allen M., og Mark Snyder. 1995. «Sustained Helping Without Obligation: Motivation, Longevity of Service, and Perceived Attitude Change Among AIDS Volunteers». *Journal of Personality and Social Psychology* 68, (4): 671–86. doi: 10.1037/0022-3514.68.4.671.
- Pearce, Jone L. 1993. *The organizational behavior of unpaid workers*. London: Routledge. https://dl.dropboxusercontent.com/u/24663774/Volunteers_Pearce1993_E-Reader.pdf.
- Penner, Louis A. 2002. «Dispositional and Organizational Influences on Sustained Volunteerism: An Interactionist Perspective». *Journal of Social Issues* 58, (3): 447–67. doi: 10.1111/1540-4560.00270.
- Penner, Louis A., og Marcia A. Finkelstein. 1998. «Dispositional and structural determinants of volunteerism». *Journal of Personality and Social Psychology* 74, (2): 525–37. doi: 10.1037/0022-3514.74.2.525.

Piliavin, Jane Allyn, Jean A. Grube, og Peter L. Callero. 2002. «Role as Resource for Action in Public Service». *Journal of Social Issues* 58, (3): 469–85. doi: 10.1111/0022-4537.t01-1-00027.

«Redd Barna». 2015a. *Store norske leksikon*. Lest 9. januar 2017.

http://snl.no/Redd_Barna.

———. 2015b. «Vedtekter for lokalt og regionalt arbeid». Redd Barna.

<https://www.reddbarna.no/om-oss/organisasjonen/statutter-og-vedtekter>.

———. 2016. «Handlingsplan for Redd Barnas medlemmer 2016-2018». Redd Barna.

<https://www.reddbarna.no/om-oss/organisasjonen/statutter-og-vedtekter>.

———. 2017. «Verdier og strategi». *Redd Barna*. Åpnet 9. januar.

<https://www.reddbarna.no/om-oss/organisasjonen/verdier-og-strategi>.

Riggio, Ronald E., Bernard M. Bass, og Sarah Smith Orr. 2004. «Transformational Leadership in Nonprofit Organizations». I *Improving Leadership in Nonprofit Organizations*, redigert av Ronald E. Riggio og Sarah Smith Orr, 49–62. John Wiley & Sons.

Ross, M. W., S. A. Greenfield, og L. Bennett. 1999. «Predictors of dropout and burnout in AIDS volunteers: A longitudinal study». *AIDS Care* 11, (6): 723–31. doi: 10.1080/09540129947631.

Røde Kors. 2014. «Lover for Røde Kors». Lest 20. november 2016.

<https://www.rodekors.no/globalassets/globalt/sentrale-dokumenter/lover-for-rode-kors-2014.pdf>.

———. 2016. «Dette er Røde Kors». Oslo: Røde Kors Norge. Lest 9. januar 2017.

https://www.rodekors.no/contentassets/5fdd2badc96e4369accc9bd5d7728c5e/dette_er_rk_2016_web.pdf.

———. 2017. «Oslo Røde Kors». *Røde Kors*. Åpnet 9. januar.

<https://www.rodekors.no/om-rode-kors/lokalforeninger-og-distrikter/oslo/>.

Røde Kors Ungdom. 2017a. «Dette gjør vi». *Røde Kors*. Åpnet 10 januar.

- <https://www.rodekors.no/om-rode-kors/rode-kors-ungdom/dette-gjor-vi/>.
- . 2017b. «Om Røde Kors Ungdom». *Røde Kors*. Åpnet 10 januar.
<https://www.rodekors.no/om-rode-kors/rode-kors-ungdom/om-rode-kors-ungdom/>.
- . 2017c. «Organisering og demokrati». *Røde Kors*. Åpnet 2. januar.
<https://www.rodekors.no/om-rode-kors/rode-kors-ungdom/om-rode-kors-ungdom/organisering-og-demokrati/>.
- Saksida, Tina, Kerstin Alfes, og Amanda Shantz. 2016. «Volunteer role mastery and commitment: can HRM make a difference?» *The International Journal of Human Resource Management*, 1–23. doi: 10.1080/09585192.2015.1126335.
- Salamon, Lester M., og Helmut K. Anheier. 1996. «The International Classification of Nonprofit Organizations: ICNPO-Revision 1, 1996». Working Paper 19. Working Papers of the John Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project. Baltimore: The Johns Hopkins Institute for Policy Studies. http://ccss.jhu.edu/wp-content/uploads/downloads/2011/09/CNP_WP19_1996.pdf.
- Salamon, Lester M., S. Wojciech Sokolowski, og Regina List. 2003. *Global Civil Society: An Overview*. Baltimore: Baltimore, Johns Hopkins Center for Civil Society Studies. <http://www.un.mr/vnu07/docs/SC/globalciv.pdf>.
- «Satelittregnskap for ideelle og frivillige organisasjoner, 2014». 2016. Satelittregnskap. *ssb.no*. Åpnet 20. oktober. <http://www.ssb.no/nasjonaltregnskap-og-konjunkturer/statistikker/orgsat/aar/2016-10-20>.
- Schaufeli, Wilmar B., Marisa Salanova, Vicente González-Romá, og Arnold B. Bakker. 2002. «The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach». *Journal of Happiness Studies* 3, (1): 71–92. doi: 10.1023/A:1015630930326.
- Sivesind, Karl Henrik. 2012. «Bruk av ICNPO-kategorier i Frivillighetsregisteret». Notat. Oslo/Bergen: Senter for forskning på sivilsamfunn og frivillig sektor. <http://www.sivilsamfunn.no/Ressurser/Publikasjoner/Notater/2012-001>.

- Smith, Justin Davis, Angela Ellis, og Steven Howlett. 2002. «UK-Wide Evaluation of the Millennium Volunteers Programme». Research Report RR357. London: Institute for Volunteering Research. <http://dera.ioe.ac.uk/4609/1/RR357.pdf>.
- Snyder, Mark, og Allen M. Omoto. 2008. «Volunteerism: Social Issues Perspectives and Social Policy Implications». *Social Issues and Policy Review* 2, (1): 1–36. doi: 10.1111/j.1751-2409.2008.00009.x.
- Stowe, Susan. 2013. «Volunteer work and informal learning: Major international and Canadian trends». I *Volunteer work, informal learning and social action*, av Fiona Duguid, Karsten Mündel, og Daniel Schugurensky, 37–61. Rotterdam: Sense Publishers. http://link.springer.com/chapter/10.1007%2F978-94-6209-233-4_3.
- Thagaard, Tove. 2003. *Systematikk og innlevelse: En innføring i kvalitativ metode*. 2. utg. Bergen: Fagbokforlaget.
- Tjora, Aksel. 2012. «Kapittel 5: Analyse av kvalitative data». I *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*, 2. utg., 47–68. Gyldendal Akademisk.
- Vecina Jiménez, María Luisa, Fernando Chacón Fuertes, og Manuel J. Sueiro Abad. 2010. «Differences and similarities among volunteers who drop out during the first year and volunteers who continue after eight years». *The Spanish Journal of Psychology* 13, (1): 343–352.
- Vecina, María L., Fernando Chacón, Manuel Sueiro, og Ana Barrón. 2012. «Volunteer Engagement: Does Engagement Predict the Degree of Satisfaction among New Volunteers and the Commitment of Those Who Have Been Active Longer?» *Applied Psychology* 61, (1): 130–48. doi: 10.1111/j.1464-0597.2011.00460.x.
- Wharton, Carol S. 1991. «Why Can't We Be Friends? Expectations Versus Experiences in the Volunteer Role». *Journal of Contemporary Ethnography* 20, (1): 79–106. doi: 10.1177/089124191020001004.
- Willems, Jurgen, Gert Huybrechts, Marc Jegers, Tim Vantilborgh, Jemima Bidee, og Roland Pepermans. 2012. «Volunteer Decisions (Not) to Leave: Reasons to Quit

versus Functional Motives to Stay». *Human Relations* 65, (7): 883–900. doi: 10.1177/0018726712442554.

Wilson, John. 2012. «Volunteerism research: A review essay». *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 41, (2): 176–212. doi: 10.1177/0899764011434558.

Wollebæk, Dag, og Per Selle. 2008. «A social democratic model of civil society?» I *Changing Images of Civil Society: From protest to governance*, redigert av Bruno Jobert og Beate Kohler-Koch, 47–68. Routledge studies in governance and public policy 11. New York/London: Routledge.
https://books.google.no/books?hl=no&lr=&id=gkN9AgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA47&dq=Global+civil+society:+Dimensions+of+the+nonprofit+sector+15+Norway+Sivesind&ots=5n0-LFAPKJ&sig=qUXlWyrxAK4d6oe3mQmsEebBU3Q&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false.

Wollebæk, Dag, og Karl Henrik Sivesind. 2010. «Fra folkebevegelse til filantropi?: Frivillig innsats i Norge 1997-2009». Rapport 2010:3. Oslo: Senter for forskning på sivilsamfunn og frivillig sektor.
<http://sivilsamfunn.no/Ressurser/Publikasjoner/Rapporter/2010/2010-003>.

Wollebæk, Dag, Synne Sætrang, og Audun Fladmoe. 2015. «Betingelser for frivillig innsats: Motivasjon og kontekst». Rapport 2015:1. Oslo: Senter for forskning på sivilsamfunn og frivillig sektor.
<http://www.sivilsamfunn.no/Ressurser/Publikasjoner/Rapporter/2015/2015-1>.

Åmås, Knut Olav. 2016. «Å gi er å få. Det vet hundre tusen norske frivillige i sommer». *Aftenposten*, 03.08.16. (Lest 04.08.16) <http://www.aftenposten.no/article/ap-601359b.html>.

Aars, Jacob. 2012. «Frivillighet i overgangen fra barn til ung voksen: Medlemskap, frafall og aktivisering». I *Deltakelse i frivillige organisasjoner: Forutsetninger og effekter (2012:4)*, redigert av Bernard Enjolras, Kari Steen-Johnsen, og Guro Ødegård, 103–21. Bergen/Oslo: Senter for forskning på sivilsamfunn og frivillig sektor.
https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/KUD/Samfunn_og_frivillighet

/Rapporter/Deltagelse_i_frivillige_organisasjoner_Forutsetninger_og_effekter_2012.pdf.

Vedlegg 1: Intervjuguide, ledere og ansatte

Innledende spørsmål

- Hva er rollen(e) dine i organisasjonen?
 - Hvor lenge har du hatt denne stillingen?
 - Var du selv frivillig i denne eller andre organisasjoner før du ble leder?
- Hva er dine ansvarsområder som leder?
 - Hvor mange frivillige har du ”under” deg?
 - Er det du som lærer opp disse?
 - Hvor erfarne er de frivillige du har ansvar for?
- I løpet av en vanlig dag, hvor mye ser du til de frivillige?

Avgang

- Hva oppfatter du som viktige årsaker til at folk slutter?
- Har du en idé om at folk skal slutte før de slutter?
- Tror du man kan gjøre noe annerledes for å legge til rette for at folk ikke skal slutte?
 - Dialog
 - Samtaler
 - Tilrettelagte oppgave

Opprinnelig motivasjon

- Hva tror du er viktige årsaker til at folk begynner som frivillig hos dere?
 - Hva vil de oppnå?

Motivasjon underveis

- Hva tror du arbeidet som frivillig gir folk når de kommer over den første bøygen og velger å bli i organisasjonen?
- Hva tror du det er som gjør at noen velger å fortsette som frivillig over lang tid?
- Har du reflektert over at motivasjonen noen ganger kan endre seg, altså at andre ting motiverer mer/mindre, underveis?
 - På hvilke måter tror du den gjør det?

Forhold til organisasjonen

- Opplever du at organisasjonens arbeid er viktig for de (kjerne)frivillige?
 - På hvilke måter kommer dette til uttrykk?
 - Oppfordrer dere enkelte til å jobbe mer enn rollen deres tilsier?
 - Virker de stolte over det arbeidet de gjør?

Identitet

- Ser du noen personlig utvikling hos de som er med som frivillig over lang tid?
- Opplever du at det frivillige arbeidet utgjør en stor del av identiteten deres?
 - Hva gjøres i organisasjonen for å utvikle identitetsfølelsen hos de frivillige?
 - På hvilke måter ser du at en identitetsfølelse hos de frivillige henger sammen med hvor mye de bidrar og hvor lenge de blir?

Lederens rolle

- Ser du på deg selv mest som en koordinator eller som en leder?
 - Hvordan tror du de frivillige ser på deg?

- Hvor godt kjenner du de frivillige aktivitetene?
- På hvilke måter tror du det påvirker forholdet mellom deg og de frivillige at du selv er ansatt/frivillig?
 - Har de frivillige et realistisk bilde av din tidsbruk som leder?
 - Eksempel på at det er bra/dårlig at du er ansatt/frivillig
- Hvilke fordeler har det å være ansatt/frivillig som leder?
 - Hvis har vært begge deler: Hvordan opplever du forskjellene på å være frivillig leder/ansatt leder?

Ledelse

- Hvordan fordeles arbeidsoppgavene?
 - Har de frivillige noen makt over hva de selv skal gjøre?
 - Blir stemmen deres hørt når de har innspill?
 - Er det mulig å tilpasse oppgaver etter alles ønsker?
- Tror du den strukturen dere har (flat/hierarkisk) på noen måte påvirker motivasjonen hos de frivillige?
 - Hvilke kanaler finnes for dialog og tilbakemeldinger mellom koordinatorene og frivillige?
 - Hvor ofte får du tilbakemeldinger fra de frivillige om ting som kan gjøres bedre?
- Hvor klare roller har dere for de frivillige?
 - Hvor tydelige er dere på hva som forventes av de?
 - Opplæring/seminarer?
- På hvilke måter legger du til rette slik at frivillige får oppgaver som passer spesielt godt for dem?
- Er du bevisst motivasjonen til den enkelte frivillige? Gjøres noe spesielt for å ivareta denne?
 - Eksempel på suksess/failure
 - Kommuniserer du med hver enkelt frivillig for å få en forståelse av deres forventninger?
 - På hvilke måter?
- På hvilke måter viser dere ledere at dere setter pris på de frivillige?
 - Kollektivt
 - Individuelt
 - Blir det lagt merke til?
 - Opplever du at det har en effekt?
- På hvilke måter hjelper du de frivillige med å finne sine egne grenser?
- På hvilke måter kunne organisasjonen vært bedre tilrettelagt, slik at du skulle kunne gjort en bedre jobb?
- Vet du av noen andre frivillige eller ledere jeg burde snakke med?

Vedlegg 2: Intervjuguide, kjernefrivillige

Innledende spørsmål

- Kan du fortelle litt om deg selv?
 - Utdanning
 - Bakgrunn
 - Foreldre; utdanning, frivillig arbeid?
- Hva var rollen(e) dine i organisasjonen?
 - Hvor lenge var du aktiv?
 - Når slutta du?

Avgang

- Hva var hovedårsaken til at du slutta i organisasjonen?
 - Valgte du det selv? (eller ble du for eksempel ikke gjenvalgt?)
- Hvordan opplevde du at det var å slutte i organisasjonen?
 - Syns du det var vanskelig å forlate organisasjonen?
 - Opplevd som et tap?
- Har du engasjert deg i en annen organisasjon etter at du slutta i denne?

Opprinnelig motivasjon

- Hadde du vært frivillig i en annen organisasjon før du begynte i denne?
 - Ligna organisasjonene og rollene på hverandre?
- Kan du huske hvorfor du først begynte som frivillig i organisasjonen?
 - Hva ville du oppnå?

Motivasjon underveis

- Hva ga arbeidet som frivillig deg?
- Hva var det som gjorde at du fortsatte som frivillig så lenge?
 - Motivasjonsoppnåelse?
 - Oppmuntret til å ta nye typer oppgaver?
 - Muligheter for utvikling?
 - Nettverk/venner?
- På hvilke måter endret motivasjonen din seg underveis?
 - Ble noen ting mer/mindre viktige?

Forhold til organisasjonen

- Da du var aktiv, hvor viktig var organisasjonen for deg?
 - Følte du ansvar for at de skulle lykkes i arbeidet sitt?
 - Var du villig til å jobbe mer enn det som ble forventet i ditt verv/rolle?
 - Likte du å fortelle andre at du brukte mye tid i organisasjonen?
- Vurderte du noen gang å slutte i organisasjonen (før du faktisk gjorde det)?

Identitet

- På hvilke måter har du endret deg som person gjennom tiden som frivillig?
- Hvis du tenker på deg selv som person, hvor stor del av deg utgjør det frivillige engasjementet ditt (i organisasjonen)?
 - Når du snakker om organisasjonen, sier du ”vi” eller ”de”?
 - Har det alltid vært sånn?

- Hvorfor tror du det er slik?
 - Føler du at dine verdier stemmer overens med organisasjonens verdier?
 - Har du alltid vært sånn? (endret seg/blitt klar over det)
 - Føler du nå på et behov for å fortelle andre at du har vært aktiv i org?
- Hvordan beskrev/beskriver du hvordan det var å være frivillig i organisasjonen?
 - På en positiv/negativ måte?

Ledelse

- Hvordan ble arbeidsoppgavene fordelt? (Hvem bestemte hva du skulle gjøre?)
 - Var du fornøyd med arbeidsoppgavene dine?
- På hvilke måter viste ledelsen interesse for din motivasjon som frivillig?
 - Ble du tilbudt å jobbe med oppgaver som var spesielt tiltenkt deg?
- På hvilke måter opplevde du at ledelsen ivaretok motivasjonen til de frivillige?
 - Eksempel på noe ledelsen gjorde bra/dårlig
- Følte du at lederne dine satte pris på deg?
 - Var det alltid sånn, eller utviklet det seg underveis?
- Hvordan var strukturen mellom dere som frivillige og lederne deres? Flat/hierarkisk?
 - Tror du dette påvirket motivasjonen din og viljen din til å bidra?

I dag

- Hvilke positive ting har kommet ut av det frivillige engasjementet ditt?
 - Hva har du lært?
 - Hva har det betydd for deg?
 - Hvor mye vil du si dette henger sammen med ledelsen i organisasjonen?
- Hva kunne vært gjort bedre for at du skulle hatt et (enda) bedre forhold til tiden din som frivillig?
 - Eks: Tilrettelegging ihht dine ønsker og din motivasjon, mer dialog, mer/mindre ansvar
- Hva kunne vært tilbudt deg for at du skulle ha fortsatt?
 - Prat om tidsbruk og grensesetting
 - Mer sporadisk aktivitet
 - Andre oppgaver
- Hvor fornøyd vil du si at du er med valg av organisasjon?
 - Ville du valgt en annen om du skulle velge igjen?
 - Er du stolt av at du har brukt mye tid på denne organisasjonen?
- Har du selv tenkt at du kunne tenke deg å jobbe i en interesseorganisasjon?
- Vet du av noen andre frivillige eller ledere jeg burde snakke med?

Vedlegg 3: Samtykkeskjema

Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjektet

«Ledelse av frivillige»

-En studie av sammenhengen mellom kjernefrivilliges motivasjon og frivilligledelse

Bakgrunn og formål

Mange ideelle organisasjoner opplever at deres aller viktigste frivillige tappes for energi og motivasjon, og velger å si fra seg sine verv og oppgaver. Men ikke så mange lærer noe av dette. Etter flere år som engasjert frivillig i en rekke organisasjoner, ønsker jeg nå å finne ut om det finnes måter man kan lede frivillige på som gjør at de vil engasjere seg over lengre tid. Finnes det i det hele tatt noen sammenheng mellom ledelsen av frivillige og motivasjonen deres til å fortsette?

Studien er avsluttende prosjekt ved masterprogrammet Organisasjon, ledelse og arbeid (OLA) ved Universitetet i Oslo. Prosjektet gjennomføres våsemesteret 2016 med problemstillingen «På hvilke måter henger frivilliges motivasjon og frivilligledelse sammen?»

Problemstillingen vil undersøkes kvalitativt, gjennom dybdeintervjuer av en rekke tidligere kjernefrivillige i ideelle organisasjoner i Norge. Du forespørres om å delta på bakgrunn av ditt tidligere engasjement i en humanitær organisasjon.

Hva innebærer deltakelse i studien?

Som deltaker i studien vil du delta på et forskningsintervju, der det stilles spørsmål om ditt engasjement i organisasjonen. Spørsmålene vil ikke være veldig konkrete på hva du har gjort, men snarere omhandle din motivasjon for det frivillige engasjementet ditt, og hvordan denne eventuelt endret seg underveis. Du vil ikke bli bedt om å navngi eventuelle ledere eller andre medarbeidere. Intervjuet vil vare i ca 1 time, og det vil gjøres lydopptak underveis i intervjuet dersom du godtar det.

Hva skjer med informasjonen om deg?

Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt. Det vil kun være undertegnede som vil ha tilgang til lydopptaket. Dette vil oppbevares helt trygt. Notater og eventuelt transkripsjoner vil også kunne ses av min veileder ved Universitetet i Oslo under analysen av alle intervjuene i studien. All informasjon jeg får fra deg under intervjuet vil bli anonymisert, slik at ingen kan spore dine uttalelser tilbake til deg når oppgaven er ferdigstilt. Etter at prosjektet er ferdig vil jeg dessuten slette alle opptak og notater gjort underveis. Prosjektet skal etter planen avsluttes innen 1. juni 2016.

Frivillig deltakelse

Det er frivillig å delta i studien, og du kan når som helst trekke ditt samtykke uten å oppgi noen grunn. Dersom du trekker deg, vil alle opplysninger om deg bli anonymisert. Dersom du har spørsmål til studien, ta kontakt med Astri Menne Sjoner: 938 51 110/ astri.sjoner@gmail.com eller veileder Torben Hviid Nielsen: 22841606/t.h.nielsen@sosgeo.uio.no.

Studien er meldt til Personvernombudet for forskning, Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS.

Oslo, 05.01.16
Astri Menne Sjoner

Samtykke til deltakelse i studien

Jeg har mottatt informasjon om studien, og er villig til å delta

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg 4: Godkjenning fra NSD

Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS
NORWEGIAN SOCIAL SCIENCE DATA SERVICES



Heald Hårlegers gate 29
N-5007 Bergen
Norway
Tel: +47 55 58 21 17
Fax: +47 55 58 96 50
nd@nsd.uib.no
www.nsd.uib.no
Orgnr: 985 321 884

Torben Hviid Nielsen
Institutt for sosiologi og samfunnsgeografi Universitetet i Oslo
Postboks 1096 Blindern
0317 OSLO

Vår dato: 02.02.2016

Vår ref: 46465 / 3 / MSI

Deres dato:

Deres ref:

TILBAKEMELDING PÅ MELDING OM BEHANDLING AV PERSONOPPLYSNINGER

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 07.01.2016. Meldingen gjelder prosjektet:

46465	Ledelse av frivillige
Behandlingsansvarlig	Universitetet i Oslo, ved institusjonens øverste leder
Daglig ansvarlig	Torben Hviid Nielsen
Student	Astri Menne Sjøner

Personvernombudet har vurdert prosjektet og finner at behandlingen av personopplysninger er meldepliktig i henhold til personopplysningsloven § 31. Behandlingen tilfredsstiller kravene i personopplysningsloven.

Personvernombudets vurdering forutsetter at prosjektet gjennomføres i tråd med opplysningene gitt i meldeskjemaet, korrespondanse med ombudet, ombudets kommentarer samt personopplysningsloven og helseregisterloven med forskrifter. Behandlingen av personopplysninger kan settes i gang.

Det gjøres oppmerksom på at det skal gis ny melding dersom behandlingen endres i forhold til de opplysninger som ligger til grunn for personvernombudets vurdering. Endringsmeldinger gis via et eget skjema, <http://www.nsd.uib.no/personvern/meldeplikt/skjema.html>. Det skal også gis melding etter tre år dersom prosjektet fortsatt pågår. Meldinger skal skje skriftlig til ombudet.

Personvernombudet har lagt ut opplysninger om prosjektet i en offentlig database, <http://pvo.nsd.no/prosjekt>.

Personvernombudet vil ved prosjektets avslutning, 01.06.2016, rette en henvendelse angående status for behandlingen av personopplysninger.

Vennlig hilsen

Katrine Utaaker Segadal

Marte Byrkjeland

Kontaktperson: Marte Byrkjeland tlf: 55 58 36 01

Vedlegg: Prosjektvurdering

Dokumentet er elektronisk produsert og godkjent ved NSDs rutiner for elektronisk godkjenning.

Avdelingskontorer / District Offices:

OSLO NSD: Universitetet i Oslo, Postboks 1055 Blindern, 0316 Oslo. Tel: +47 22 85 52 11. nd@uo.no
TRONDHEIM NSD: Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet, 7491 Trondheim. Tel: +47 73 59 19 07. kjone.svanalibet@ntnu.no
TROMSØ NSD: SVT, Universitetet i Tromsø, 9037 Tromsø. Tel: +47 77 64 43 36. nd@uio.no



INFORMASJON OG SAMTYKKE

Av meldeskjemaet går det frem at forsker/student har lagt opp til at utvalget samtykker til deltakelse. Det går videre frem at samtykket baseres på skriftlig informasjon om prosjektet.

Informasjonsskrivet er godt utformet og tilfredsstillende i forhold til kravene i personopplysningsloven.

INFORMASJONSSIKKERHET

Vi legger til grunn at behandlingen av personopplysninger er i samsvar med interne retningslinjer for informasjonssikkerhet ved Universitetet i Oslo.

PROSJEKTSLETT OG ANONYMISERING

Vi forstår det slik at du har lagt opp til å anonymisere datamaterialet innen 01.06.2016. Anonymisering innebærer å bearbeide datamaterialet slik at ingen enkeltpersoner kan gjenkjennes. Det er forsker eller student/veileder, som må ta stilling til hvilke opplysninger som må fjernes/omskrives, for at datamaterialet skal være anonymt.

Vanligvis vil anonymisering innebære at:

- direkte personidentifiserende opplysninger slettes (inkludert koblingsnøkkel)
- indirekte personidentifiserende opplysninger slettes eller grovkategoriseres (f.eks. bakgrunnsopplysninger som arbeidsplass, stilling, alder og kjønn)
- lyd-, bilde og/eller videoopptak slettes.