



OsloMet - storbyuniversitetet

**Elise Irene Kjelling**

---

# **Motivasjon for frivillig arbeid i KFUK- KFUM-speiderne**

**Masteroppgave i Styring og ledelse**

**OsloMet - storbyuniversitetet, Fakultet for samfunnsvitenskap, Oslo 28.nov 2020**



## **Forord**

Jeg har satt stor pris på tiden som student ved OsloMet på masterstudiet styring og ledelse fra høsten 2018 til november 2020. Det har vært noen utrolig lærerike år. Det har vært givende å studere med andre engasjerte medstudenter med bred erfaring fra ulike organisasjoner.

Etter mange år som frivillig speiderleder og nå som teamleder- og ledertreningsansvarlig i KFUK-KFUM-speiderne har det vært spennende å få muligheten til å skrive en oppgave som oppleves viktig og aktuelt for organisasjonen. Tusen takk til arbeidsplassen min KFUK-KFUM-speiderne som har vært fleksible disse årene slik at jeg har klart å studere ved siden av jobb. Jeg vil også takke kollega Ragnhild for god hjelp til å lese gjennom oppgaven. Jeg vil også rette en stor takk til informantene som stilte opp og gledelig delte av sine erfaringer rundt det å være speiderleder. Dere gjør en stor forskjell i barn og unges liv hver eneste uke!

Jeg vil også takke mannen min Jan-Øivind og vennene mine som har støttet og oppmuntret meg gjennom hele masterstudiet og spesielt da denne masteroppgaven ble skrevet. Sist, men ikke minst vil jeg si tusen takk til min veileder Agnete Vabø for gode innspill, støtte, engasjement og faglige innspill i en intensiv periode med å oppgaven ferdig.

28.nov 2020, Oslo

Elise Irene Kjelling

## Sammendrag

Denne oppgaven handler om hva som er motivasjonen bak valget om å bli speiderleder, og hvordan de kan de bli værende i KFUK-KFUM-speiderne. Studien avdekker forhold som kan brukes for å rekruttere og følge opp ledere på en bedre måte, som medfører at organisasjoner kan tilpasse seg «den nye frivilligheten». For å undersøke dette har jeg kombinert tidligere forskning på frivillighet og motivasjon, samfunnsutviklingstrekk og endringstendenser i frivilligheten med mine funn. Funnene kommer fra en spørreundersøkelse med 928 respondenter og seks dybdeintervju med to informantgrupper. Samt en analyse av organisasjonens kontekst for å forstå hvordan den påvirker frivilliges motivasjon.

KFUK-KFUM-speiderne er en del av en internasjonal speiderbevegelse. Organisasjonen er tradisjonell og gammel med stor vekt på altruistiske verdier og det å være ute i naturen, men det betyr ikke at organisasjonen opererer i et vakuum. Vi ser at den er i utvikling og omstiller seg i tråd med endringer i samfunnet. Ikke overraskende ser vi at viktige motivasjonsfaktorer blant informantene er *å være nyttig, det sosiale, friluftsliv* og *å realisere seg selv gjennom personlig utvikling*. Det er bemerkelsesverdig at relativt få har en religiøs motivasjon, som tyder på at KFUK-KFUM-speiderne har omstilt seg sekulariseringen i samfunnet. Vi kan derfor anta at KFUK-KFUM-speiderne er viktig for også andre grupper frivillige, og opprettholder sin relevans og betydning i samfunnet.

Det som skal til for å bli værende som speiderleder er samsvar mellom hva de motiveres av og hva de bruker tiden på. I tillegg vedsetter de *sosiale fellesskap, oppfølging, fleksibilitet* og *at oppgavene og rammene for arbeidet oppleves som akseptable og meningsfulle*. Av dette kan vi forstå at det er viktig for lederne at speiding ikke tar mer tid enn det de føler at de har tilgjengelig. Funnene kan brukes til å belyse hvilke motivasjonsfaktorer som er viktige for å bli frivillig speiderleder og hva som skal til for å bli værende. Ved å kjenne til hva som motiverer de frivillige vil organisasjonen ha bedre forutsetninger for å lede og styre det frivillige arbeidet. Dette vil være et stort steg i riktig retning for å oppfylle organisasjonens strategi med å utvikle og rekruttere flere gode ledere.

## **Abstract**

This master thesis is about the motivation behind the choice to become a scout leader, and how they can stay in the YWCA-YMCA Guides and Scouts of Norway. The study reveals conditions that can be used to recruit and follow up managers in a better way, which means that organizations can adapt to the "new volunteering". To investigate this, I have combined previous research on volunteering and motivation, societal development features and change tendencies in volunteering with my findings. The findings come from a survey with 928 respondents and six in-depth interviews, as well as an analysis of the organization's context to understand how it affects volunteers' motivation.

The YWCA-YMCA Guides and Scouts are part of an international scout movement. The organization is traditional and old with great emphasis on altruistic values and being out in nature, but that does not mean that the organization operates in a vacuum. We see that it is evolving and adjusting in line with changes in society. Not surprisingly, we see that important motivating factors among the informants are to be useful, the social, outdoor life and personal development. It is remarkable that typically few have a religious motivation, which indicates that the YWCA-YMCA scouts have adjusted to secularization in society. We can therefore assume that the YWCA-YMCA scouts are important for other groups of volunteers as well and maintain their relevance and importance in society.

What it takes to stay as a scout leader is a correspondence between what they are motivated by and what they spend their time on. In addition, they insist on social communities, follow-up, flexibility and that the tasks are perceived as acceptable and meaningful. From this we can understand that it is important for the leaders that scouting does not take more time than they feel they have available. The findings can be used to shed light on the motivating factors that are important for becoming a volunteer scout leader and what it takes to stay. By knowing what motivates the volunteers, the organization will have better conditions for leading and managing the volunteer work. It will be a big step in the right direction to fulfill the organization's strategy of developing and recruiting more good leaders.

**OsloMet - storbyuniversitetet, Fakultet for samfunnsvitenskap, Oslo 28.nov 2020**

# Innholdsfortegnelse

<b>Forord</b> .....	<b>ii</b>
<b>Sammendrag</b> .....	<b>iii</b>
<b>Abstract</b> .....	<b>iv</b>
<b>Innholdsfortegnelse</b> .....	<b>v</b>
<b>Figurliste</b> .....	<b>vii</b>
<b>1. Innledning med problemstilling</b> .....	<b>1</b>
1.1. Bakgrunn for valg av tema .....	1
1.2. Formål, problemstilling og avgrensning .....	2
1.3. Disposisjon av oppgaven.....	3
<b>2. Bakgrunns- og teorikapittel</b> .....	<b>4</b>
2.1. Organisasjonsteori.....	4
2.1.1. Perspektiver på organisasjoner .....	4
2.1.2. Organisasjonskultur .....	5
2.1.3. Institusjon.....	5
2.2. Frivillighet.....	6
2.2.1. Frivillig sektor .....	6
2.2.2. Frivillige organisasjoner.....	7
2.2.3. Frivillig arbeid.....	7
2.3. Endringer i frivilligheten.....	8
2.4. Motivasjon.....	10
2.4.1. Indre og ytre motivasjon.....	11
2.4.2. Subjektiv og kollektiv mestringsevne.....	12
2.5. Motivasjon til frivillig innsats.....	12
2.5.1. Motiver for frivillig arbeid .....	13
2.5.2. Tilfredshet – avgjørende for å bli værende.....	15
2.5.3. Livsfaser.....	16
2.5.4. Religiøse organisasjoner .....	17
2.6. Oppsummering .....	18
<b>3. Metode og datagrunnlag</b> .....	<b>19</b>
3.1. Valg av forskningsdesign.....	19
Spørreundersøkelse .....	19
Dybdeintervjuer .....	20
Dokumenter .....	20
Kombinert metodisk strategi .....	20
3.2. Valg og rekruttering av informanter .....	21
3.3. Presentasjon av informantene.....	21
3.4. Utforming av intervjuguiden.....	22
3.5. Beskrivelse av datainnsamlingsprosessen .....	22
3.5.1. Min rolle som ansatt og forsker .....	23
3.6. Beskrivelse av analyseprosessen.....	24

3.7.	<i>Krav til god kvalitativ forskning</i> .....	24
	Reliabilitet .....	24
	Validitet .....	25
	Etiske betraktninger .....	25
3.8.	<i>Oppsummering</i> .....	25
<b>4.</b>	<b>Presentasjon- og analysekapittel</b> .....	<b>26</b>
4.1.	<i>Kontekstualisering av KFUK-KFUM-speiderne</i> .....	26
4.1.1.	Historie.....	26
4.1.2.	Hva er speiding? .....	27
4.1.3.	Verdier, formål og strategi .....	28
4.1.4.	Organisasjonskart .....	30
4.1.5.	Demokrati og ledertrening .....	31
4.1.6.	Åpent medlemskap – kristent lederskap.....	32
4.1.7.	Institusjonelle trekk.....	33
4.1.8.	Motivasjon til å arrangere speiderleir .....	34
4.2.	<i>Hva skjer med individene i møte med organisasjonen</i> .....	35
4.2.1.	Speiderlederrollen.....	35
4.2.2.	Veien inn .....	36
4.2.3.	Vurderingskriterier.....	38
4.2.4.	Å bety en forskjell for andre.....	40
4.2.5.	Betydningen av det sosiale .....	42
4.2.6.	Kristen tro som motiv .....	42
4.2.7.	Friluftsliv.....	44
4.2.8.	Forventninger og autonomi .....	46
4.2.9.	Lederfellesskapet.....	48
4.2.10.	Personlig utvikling og kompetanse.....	50
4.3.	<i>Hva skal til for å bli værende</i> .....	52
4.3.1.	Trivsel .....	55
4.3.2.	Tilhørighet til organisasjonen.....	57
4.3.3.	Generasjonsforskjeller .....	58
4.4.	<i>Oppsummering</i> .....	60
<b>5.</b>	<b>Konklusjon og avslutning</b> .....	<b>61</b>
5.1.1.	Hva er viktige motivasjonsfaktorer for å bli speiderleder? .....	61
5.1.2.	Hva skal til for å bli værende som speiderleder?.....	63
5.1.3.	Er det forskjeller mellom de rekruttert utenifra i voksen alder og de som har vokst opp i organisasjonen? .....	63
5.1.4.	Kontekst .....	64
5.2.	<i>Praktiske implikasjoner</i> .....	64
5.3.	<i>Forskningsmessige implikasjoner; noen eksempler</i> .....	65
5.3.1.	Hva kan arbeidslivet lære av frivilligheten?.....	66
<b>6.</b>	<b>Litteraturliste</b> .....	<b>67</b>
<b>7.</b>	<b>Vedlegg</b> .....	<b>71</b>
	<i>Vedlegg 1: Intervjuguide</i> .....	71
	<i>Vedlegg 2: Informasjonsbrev og samtykkeskjema</i> .....	74
	<i>Vedlegg 3: Godkjennelsesbrev fra NSD</i> .....	77

## **Figurliste**

Figur 1: Motivasjon for frivillig arbeid etter alder. ....	16
Figur 2: Undersøkellesmodell. ....	19
Figur 3: Et utvalg aktivitetsmerker. ....	28
Figur 4: KFUK-KFUM-speidernes verdier. ....	28
Figur 5: Organisasjonskart. ....	30
Figur 6: Logo for KFUK-KFUM-speiderne. ....	33
Figur 7: Resultater fra lederundersøkelsen, motivasjon. ....	40
Figur 8: Resultater fra lederundersøkelsen, hva trenger du. ....	53
Figur 9: Resultater fra lederundersøkelsen, trivsel. ....	55
Figur 10: Viktige motivasjonsfaktorer i denne studien. ....	62



# 1. Innledning med problemstilling

## 1.1. Bakgrunn for valg av tema

Frivilligheten er i stor endring. Det er derfor interessant å se på hva som gjør at frivillige tar på seg oppgaver og ansvar, samt hva som skal til for at de blir værende. Det er et overordnet politisk mål å øke deltakelsen i frivillige organisasjoner fordi det er en viktig kilde til fellesskap, demokratiutøving og kompetanse (Meld. St. (2018-2018) 2018). Det er stor verdi i frivilligheten, og den er derfor verdt å studere både med tanke på et psykologisk, økonomisk og samfunnsmessig perspektiv.

Frivilligheten ivaretar mange oppgaver i et samfunn. Ikke bare er den nyttig for de som er medlemmer, men den er også svært givende for den som engasjerer seg som frivillig. Norge er i verdenstoppen når det kommer til frivillighet, og *dugnad* ble kåret til det norske nasjonalordet i 2004. Frivilligheten i Norge er stor og det legges ned mange frivillighetstimer hver uke. Hele 63 prosent av den norske befolkningen oppgir at de har gjort frivillig arbeidet i løpet av 2019 (Frivillighet Norge 2019).

Jeg vil i denne oppgaven ta for meg KFUK-KFUM-speiderne som case. KFUK-KFUM-speiderne er en av to organisasjoner som tilbyr speider- og friluftaktiviteter til barn og unge i Norge. Organisasjonen er en av Norges største barne- og ungdomsorganisasjoner, og tilhører den internasjonale speiderbevegelsen med 50 millioner medlemmer på verdensbasis. Det er svært interessant å studere en stor og gammel organisasjon som dette, spesielt siden den er påfallende lite forsket på tidligere. De lokale speidergruppene ledes utelukkende av frivillige ledere, og i likhet med andre frivillige organisasjoner preger ulike trender hvordan KFUK-KFUM-speiderne tiltrekker seg og beholder frivillige.

Organisasjonen har utfordringer knyttet til å rekruttere nye ledere og å holde på lederne sine, hvilket er helt avgjørende for å kunne drive et godt speiderarbeid og å kunne tilby barn og unge en meningsfylt fritid. Organisasjonen opplever at antall medlemmer synker, noe som muligens henger sammen med ledermangel. Rekruttering av ledere har vært et tilbakevendende tema og en utfordring gjennom mange år. Dette er derfor løftet fram som et viktig fokusområde i organisasjonens strategi for perioden 2020-2025. Strategien er demokratisk vedtatt av organisasjonens høyeste organ, *landsting*.

## **1.2. Formål, problemstilling og avgrensning**

Hvordan skal KFUK-KFUM-speiderne tilpasse seg slik at de tiltrekker seg flere og beholder frivillige speiderledere? I oppgaven ønsker jeg å avdekke forhold som kan brukes for å rekruttere og følge opp ledere på en bedre måte, som medfører at organisasjoner kan tilpasse seg «den nye frivilligheten». Hele 52 prosent av de som ikke er frivillige i dag som oppgir at de kunne tenke seg å gjøre frivillig arbeid (Frivillighet Norge 2019). Dette viser at det finnes et stort potensial for å rekruttere flere frivillige hvis vi vet hva som skal til for å lykkes.

Til tross for at de frivillige organisasjonene har stor betydning i samfunnet er det lite forskning på frivillig arbeid. Derfor er dette et viktig bidrag der jeg vil ta for meg en tradisjonell norsk barne- og ungdomsorganisasjon. Jeg vil undersøke:

*Hva er motivasjonen bak valget om å bli speiderleder, og hvordan kan de bli værende?*

Jeg skal undersøke disse forskningsspørsmålene:

- Hva er viktige motivasjonsfaktorer for å bli speiderleder?
- Hva skal til for å bli værende som speiderleder?
- Er det forskjeller mellom de rekruttert utenifra i voksen alder og de som har vokst opp i organisasjonen?

Jeg har en kombinert metodisk strategi der jeg både bruker en undersøkelse basert på et spørreskjema svart på av nesten 1000 frivillige speiderledere i KFUK-KFUM-speiderne supplert med intervjuer gjort med seks speiderledere. Intervjuene er gjort for å få en dypere forståelse av hva som motiverer deres deltakelse som frivillige.

### **1.3. Disposisjon av oppgaven**

Oppgaven er bygd opp på følgende måte:

#### *Bakgrunns- og teorikapittelet*

I kapittel 2 vil jeg presentere perspektiver på organisasjoner som vil brukes som et organisasjonsteoretisk utgangspunkt som senere vil bli brukt for å se på særtrekk ved KFUK-KFUM-speiderne. Jeg vil også ta for meg forskning på frivillighet, trender i frivilligheten, motivasjonsteori og motiver for frivillig arbeid. Dette vil senere bli brukt for å besvare min problemstilling.

#### *Metode og datagrunnlag*

Jeg skal så gå videre med en redegjørelse for metode og valg av forskningsdesign i kapittel 3, valg av informanter, samt en beskrivelse av prosessen med å samle inn og analysere data.

#### *Presentasjon- og analysekapittelet*

I kapittel 4 vil jeg som en innledning til analysen starte med å gi en bredere kontekstualisering av organisasjonen KFUK-KFUM-speiderne, fordi det er avgjørende for å forstå rekruttering av speiderledere og deres motivasjon for å bli værende. Jeg vil så presentere og analysere datafunnene knyttet til viktige motivasjonsfaktorer og hva som skal til for å bli værende som frivillig, og diskutere dem i lys av organisasjonens kontekst og relevant teori.

#### *Avslutning og implikasjoner*

Helt til slutt i kapittel 5 avslutter jeg med funn og konklusjon samt videre forskningsmessige og praktiske implikasjoner som kan være med å gi en større forståelse for hva som gjør at frivillige tar på seg oppgaver og hva som skal til for å beholde disse.

#### *Litteraturliste og vedlegg*

Litteraturlista følger etter selve oppgaven, etterfulgt av vedleggene intervjuguide, informasjonsbrev- og samtykkeskjema til informantene og godkjennelsesbrev fra NSD.

## 2. Bakgrunns- og teorikapittel

Som utgangspunkt for min studie av hvorfor frivillige tar på seg oppgaver og ansvar vil jeg som en innledende manøver presentere perspektiver på organisasjoner, som et organisasjonsteoretisk utgangspunkt for å karakterisere særegne trekk ved KFUK-KFUM-speiderne som organisasjon generelt og i det norske samfunn. Jeg vil så ta for meg en presentasjon av frivillig sektor, frivillige organisasjoner og frivillig arbeid før jeg ser på endringer i frivilligheten. Denne studien undersøker motivasjonsfaktorer for frivillig arbeid, derfor vil jeg også ta for meg motivasjonsteori og tidligere forskning på motivasjon og frivillighet.

Motivasjon for å gjøre en frivillig innsats varierer fra person til person, og ut fra hvilken type organisasjon man er frivillig i. Det er et skille på *altruisme* og *egoisme*. Kort kan det forklares med at altruistiske motiv er holdninger og handlinger med ønske om å gjøre en innsats for andre (ønske om å hjelpe), egoistiske motiv derimot er det motsatte, hvor man handler på vegne av egeninteresse (Tjønneland og Sagdahl 2018). Å dele motiver for frivillig arbeid i to kategorier vil være en grov forenkling. Bakgrunnen for å engasjere seg er sammensatt, og ofte er begge disse motivene en del av grunnlaget for motivasjon for frivillig innsats. Motivasjon påvirkes også av konteksten den er i, og det er derfor nyttig med et organisasjonsteoretisk utgangspunkt.

### 2.1. Organisasjonsteori

#### 2.1.1. Perspektiver på organisasjoner

Organisasjoner kan defineres som «et sosialt system som er bevisst konstruert for å løse bestemte oppgaver og realisere bestemte mål» (Jacobsen og Thorsvik 2008:13). En organisasjon kan studeres med ulike perspektiver. Christensen, Egeberg, Lægreid, Roness og Røvik (2017) sine perspektiv er det *instrumentelle perspektivet*, *kulturperspektivet* og *myteperspektivet*. Disse perspektivene kan forklares som ulike «briller» vi kan bruke for å forstå organisasjoner. *Det instrumentelle perspektivet* ser på organisasjoner som formålsrasjonelle og som et instrument for å oppnå et formål (Christensen m.fl. 2017). De to andre perspektivene er institusjonelle perspektiver. Myte kan defineres som sosialt skapte normer i de institusjonelle omgivelsene (ibid.). *Myteperspektivet* blir i denne studien brukt for å undersøke hvilke endringer som har påvirket KFUK-KFUM-speiderne, ved å rette blikket

mot omgivelsene. *Kulturperspektivet* tar for seg tradisjoner og organisasjonens kultur som viktig for å forstå organisasjoner.

### 2.1.2. Organisasjonskultur

Organisasjonskultur defineres som «(...) de sett av felles verdier, normer og virkelighetsoppfatninger som utvikler seg i en organisasjon når medlemmene samhandler med hverandre» (Bang 2019:23). Organisasjonskulturen kommer til uttrykk gjennom kulturinnhold og kulturuttrykk. Førstnevnte er selve innholdet i kulturen, de normer, verdiene og virkelighetsoppfatningene som finnes, mens sistnevnte er hvordan dette innholdet synliggjøres (ibid.). Det kan være seremonier, strukturer eller symboler. Normer og verdier vokser frem over tid og blir styrende for atferden til medlemmer av organisasjonen (ibid.). Organisasjonskulturen blir etter hvert medlemmenes virkelighetsoppfatning, og over tid vil det føre til grunnleggende antakelser for hvordan ting fungerer (ibid.). Omgivelsene er med å påvirke organisasjonskulturen, som f.eks. friluftslivets forankring i norsk kulturarv.

### 2.1.3. Institusjon

En *organisasjon* kan forstås som de formelle normene som er verktøy med en «mekanisk» funksjon, mens en organisasjon som danner uformelle normer og verdier som gradvis vokser frem kalles *institusjon* (Christensen m.fl. 2017). En institusjonalisert organisasjon er gjerne mer kompleks og mindre fleksibel siden det er utviklet et sterkt sosialt fellesskap med en egenverdi i seg selv (ibid.). Institusjoner kjennetegnes av medlemmer med en sterk tilhørighet til organisasjonen de er en del av (ibid.). En institusjon med en klar misjon og handlingsretning, der det man gjør er godt koblet sammen med det andre gjør, vil legge til rette for et utviklende miljø for den enkelte og forbedre organisasjonens arbeid (ibid.). KFUK-KFUM-speiderne er en tradisjonell og verditung institusjon med et tydelig formål. Det å bruke sine egne evner og kompetanse samtidig som man gjør noe som oppleves som nyttig for samfunnet er en ideell situasjon (ibid.). Med dette som bakteppe kan vi si at en institusjon med en sterk organisasjonskultur og tilhørighet kan styrke motivasjonen til medlemmene. Dette argumenterer for at motivasjon til den enkelte frivillige speiderleder må sees i sammenheng organisasjonens kontekst, som jeg vil komme tilbake til senere i oppgaven.

## 2.2. Frivillighet

I Norge er det lang tradisjon for å engasjere seg i frivillige organisasjoner, og i frivillighetsmeldingen stod det at «frivilligheten skaper engasjement, fellesskap, inkludering og kulturell og demokratisk innsikt» (Meld. St. 10 (2018-2019) 2018). Norge er også et av de landene der det brukes flest frivillighetstimer per person per år, selv om trenden for øvrig er lik i de andre nordiske landene (Sivesind 2007). En stor andel av befolkningen deltar i frivillig arbeid og kulturministeren uttalte i 2014 at frivilligheten er limet som holder Norge sammen (Widvey 2014). Frivilligheten kan knyttes til tre nivåer: *Frivillig sektor, frivillige organisasjoner og frivillig arbeid.*

### 2.2.1. Frivillig sektor

Frivillig sektor samler alle frivillige organisasjoner som har et ideelt og allmenntilgitt formål. Det blir ofte brukt som en samlebetegnelse. Fra 1980-tallet har frivilligheten blitt omtalt som *den tredje sektor* i offentlige utredningsnotater. Dette er med på å tydeliggjøre viktigheten av frivilligheten. Frivilligheten bidrar med sosiale fellesskap for medlemmer og andre. Den har også fungert som pionerer innenfor tjenester og velferdsytelser for samfunnet (Wollebæk, Selle og Lorentzen 2000). Det var ikke før i 2008 at Frivillighetsregisteret først ble opprettet. Bakgrunnen var å gi en innramming og anerkjenne frivilligheten som en egen sektor (Meld. St. 10 (2018-2019)).

Det kan samtidig diskuteres nødvendigheten av å kalle det en egen sektor i Norge, der den ideologiske nærheten mellom hva staten og frivilligheten er til for sammenfaller godt. Grensen for hvem som gjør hva hvirkes ut og de jobber tett sammen, som f.eks. ved at staten støtter organisasjonene med offentlige tilskudd og at frivilligheten supplerer noen av statens oppgaver. I Frivillighetsmeldingen (2018-2019) påpekes det at frivillig sektor samler organisasjoner og aktiviteter som skapes og etableres av deltakerne selv, og som løser viktige samfunnsoppgaver som alternativer til det offentlige og kommersielle tilbudet (Meld. St. 10 (2018-2019)). Det løftes også frem at frivillig sektor er en viktig skole for demokratiopplæring og kanal for deltakelse i politikken (ibid.).

Utfordringene med å definere frivillig sektor handler om at begrepet er utvannet og organisasjonslandskapet har endret seg mye, slik at begrepet ikke lenger dekker det mangfoldet som finnes av ulike organisasjonsformer (ibid.). Frivillighet blir definert av staten

i Frivillighetsregisterloven (2008) og Statistisk sentralbyrå (2020a) sitt satellittregnskap for ideelle og frivillige organisasjoner. Det er allikevel ønskelig at frivilligheten selv skal definere seg selv, uten for mye statlig styring, siden det er en viktig forutsetning i demokratiet vårt (Meld. St. 10 (2018-2019)).

### 2.2.2. *Frivillige organisasjoner*

Det andre nivået er *frivillige organisasjoner* som kjennetegnes av at den er organisert, privat og har ikke et kommersielt fokus, og at den skal være selvstyrt (Elstad 2010). I Frivillighetsregisterloven § 3 trekkes det frem en definisjon av frivillig virksomhet som aktiviteter som *ikke er fortjenestebasert*. Det står også at frivillig virksomhet som ikke ansees som *allmennyttig* kan nektes registrering i registeret (Frivillighetsregisterloven 2008). Vi kan derfor oppsummere definisjonen som at en frivillig virksomhet er ikke-fortjenestebasert og bør være allmennyttig. En annen, litt bredere definisjon finner vi i satellittregnskapet for frivillige organisasjoner (Statistisk sentralbyrå 2020). Der er frivillig organisasjoner definert med fem faktorer som er i tråd med FNs håndbok (ibid.): «Organisasjon med en viss grad av struktur og at de ikke har økonomisk vinning for formål og utbetaler ikke overskudd.» Videre er det at organisasjonen må være *institusjonelt atskilt fra staten* ved at det offentlige ikke har makt, det er allikevel slik at organisasjonen kan finansieres av offentlige midler. De to siste faktorene er at organisasjonen er *selvstyrt* og at *medlemskap og deltakelse er frivillig* (Statistisk sentralbyrå 2020). Frivillige organisasjoner kan deles inn i fem kategorier avhengig av hvilket felt de handler om, det er *kultur og fritid, velferd, politiske, humanitære og miljø, bolig og økonomi, og religion og livssyn* (Sivesind 2007). KFUK-KFUM-speiderne kan kategoriseres som en organisasjon innen *kultur og fritid*, men også *religion og livssyn*, som gir to viktige pilarer når vi skal forstå motivasjon for frivillig arbeid.

### 2.2.3. *Frivillig arbeid*

En frivillig organisasjon består og drives hovedsakelig av *frivillig arbeid*. I denne oppgaven defineres frivillig arbeid som «frivillig ulønnet arbeid for en frivillig organisasjon» (Fladmoe, Sivesind og Arnesen 2018:7). Med rekruttering av frivillige menes hvordan å tiltrekke seg og få voksne til å engasjere seg som ledere eller assistenter i lokale speidergrupper. Kjennetegn på de som engasjerer seg i frivillig arbeid er svært forenklet knyttet til sosiale kjennetegn og ressurser som høy utdanning og inntekt (Wollebæk og Sivesind 2010). Frivillige organisasjoner trenger ikke utelukkende basere seg på frivillige selv om det er hovedregelen, mange ansatte i frivillig sektor som fasiliteter det frivillige arbeidet. Denne oppgaven vil

handle om de personene i organisasjonen som utfører *frivillig arbeid*.

### **2.3. Endringer i frivilligheten**

Det norske organisasjonssamfunnet har gjennomgått store ideologiske og strukturelle endringer den siste tiden. I diskusjonen av frivilligheten trekkes det frem at organisasjonslandskapet er i endring og at der derfor er vanskelig å gi en klar definisjon (Meld. St. 10 (2018-2019). Endringene innebærer at medlemsorganisasjoner med hierarkiske oppbygninger og bred medlemsmasse har mistet mye av sin mobiliserende kraft, mens andre mer desentraliserte organisasjoner med et mer spesialisert formål i større grad har vokst frem (Arnesen og Sivesind 2020). Det er interessant at de også har kommet frem til at de nye organisasjonene har en mindre idémessig basis enn de mer tradisjonelle organisasjonene. Vi ser at båndene mellom frivillige og organisasjonen er endret slik at de nå er mindre lojale og mer erstattet av tidsbegrenset frivillig innsats (Kraglund og Enjolras 2017).

Boken “Scandinavian Civil Society and Social Transformations. The Case of Norway” (Enjolras og Strømnes 2018) oppsummerer utviklingstrender innenfor frivilligheten i Skandinavia med Norge som eksempel. De kommer blant annet frem til at flere ønsker å realisere sine egne personlige mål fremfor å styres av organisasjonens mål og interesser. Enjolras og Strømnes (2018) argumenterer for at det er seks hovedtrender i frivillighetens utvikling de siste tiårene:

*Antallet medlemmer i organisasjonene synker, og det er færre langvarige medlemskap*

Tidligere har frivilligheten vært preget av langvarige medlemskap. Nå har man sett en økning i korttidsfrivillige. Dette kan forklares med at selvrealisering har blitt viktigere for frivilliges motivasjon. Det er ønskelig å styres av egne personlige mål fremfor organisasjonens interesser og mål (Enjolras og Strømnes 2018). Wollebæk og Sivesind (2010) undersøkte gjennomsnittlig antall timer frivillig arbeid per uke i 1997, 2004 og 2009 der man så en kraftig økning over tid i antallet korttidsfrivillige, de som bruker færre timer på frivillig arbeid.

*Organisasjonen må tilpasse seg selektive medlemmer*

Frivillige blir i større grad løst tilknyttet organisasjonen, og vil dermed delta mindre i diskusjoner, meningsdannelser og beslutningsprosesser (Enjolras og Strømnes 2018). Opplever de frivillige misnøye er det dermed større sannsynlighet for at de forlater



organisasjonen fremfor å uttrykke meningene sine.

#### *Organisasjoner er svekket i områder der folkebevegelsene tradisjonelt var sterke*

Folkebevegelser som hadde stor oppslutning om nynorsk, kristendom og nøkternhet har tidligere hatt sterke organisasjoner med mange medlemmer. Nå har endringer i samfunnet ført til at fellesskapet er svekket på grunn av næringsstrukturer og maktforhold. Et eksempel er sekulariseringen i samfunnet som har ført til mindre oppslutning til kristne organisasjoner (Enjolras og Strømnes 2018). Disse endringene har spesielt gått utover organisasjoner med bred sosial rekruttering og ambisjoner om samfunnsendringer.

#### *Antallet nasjonale organisasjoner øker*

Det har ifølge Enjolras og Strømnes (2018) vært en økning i antallet nasjonale organisasjoner, spesielt de orientert mot samfunnsproblemer og de som vil påvirke bestemte saker. Økningen er gjort mulig av blant annet digitalisering.

#### *Færre religiøse organisasjoner*

Sekulariseringen i Norge er økende, og dette har ført til en svekkelse for organisasjoner med bred sosial deltakelse, sterk medlemsskapsintroduksjon og et ønske om samfunnsendring med et ideologisk bakteppe (Enjolras og Strømnes 2018). Innvandrere deltar også generelt mindre i frivillige organisasjoner enn etniske norske, og av det som deltar i frivilligheten gjør dette i frakoblede organisasjoner knyttet til kultur, religion eller religiøse organisasjoner (ibid.). Dette bidrar til flere religiøse organisasjoner, men dekker ikke frafallet i de tradisjonelle religiøse organisasjonene.

#### *Forholdet mellom stat og sivilsamfunn er i endring*

Dette kan forklares med utstrakt bruk av markedsløsninger innen helse og velferd. Dette er med på å påvirke, men ikke markant endre frivilligheten (Enjolras og Strømnes 2018). Økt bruk av markedstenkning kan på sikt risikere en svekkelse av ideologisk og institusjonelt baserte tjenesteleverandører.

Et eksempel på slike generelle trender for hvordan en organisasjon skal drives er *New Public Management*. Reformbølgen bli ofte oppfattet som et sett av oppskrifter og ideer, som er en trend for organisering av offentlig sektor. Hovedkjernen er ideen om profesjonell ledelse, oppsplitting av resultatenheter, konkurranseutsetting og bruk av kontrakter for å organisere

offentlige organisasjoner best mulig (Røvik 2007). Også frivillige organisasjoner er preget av trender som *New Public Management* og byråkrati (Enjolras 2018), eksempler på dette er en profesjonalisering av lederrollen i frivilligheten i form av lederkurs, økte krav til rapportering på offentlige midler organisasjonene får tildelt, markedsløsninger innen helse og velferd osv.

*Hvorfor skjer disse endringene?*

Årsakene til disse endringene mener forfatterne at henger sammen med *digitalisering* og *ny teknologi*, samt nye generasjoner med frivillige som er med på å prege frivilligheten som helhet (Enjolras og Strømnes 2018). Dette støttes av Gulbrandsen og Ødegård (2011) som trekker frem moderniseringsprosessene *individualisering* og *avideologisering* som preger frivillige organisasjoner. Individualisering innebærer endringer i hvorfor frivillige deltar og tilknytningsformen de velger til organisasjonen, og påvirker derfor motivasjonen for å engasjere seg frivillig. Enkelte mener frivilligheten peker i retningen av å bli organisert individualisme, siden frivillige identifiserer seg i mindre grad en tidligere med organisasjonen, bruker mindre tid og forplikter seg sjeldnere (Wollebæk og Sivesind 2010). Disse endringene krever at organisasjoner må ansette flere enn tidligere for å opprettholde aktiviteter og følge opp frivillig innsats (ibid.).

Den norske turistforening (DNT) er i likhet med KFUK-KFUM-speiderne preget av trender som individualisering og selektiv deltakelse. Liafjell (2017) undersøkte hvilke motivasjonsfaktorer som er viktige for mennesker som engasjerer seg i frivillig arbeid i DNT. De har flere likhetstrekk som KFUK-KFUM-speiderne med friluftsliv, medlemmer i alle aldre og mange kurs og turer. Vesentlige forskjeller er at vervene i DNT er kortere og mer avgrenset, og at lokallagene ikke står like sterkt som i speideren. Resultatene fra Liafjell (2017) sin undersøkelse viser at alder og livsfase har stor betydning for om de engasjerer seg i DNT. Motivene *sosialt fellesskap*, *selvrealisering* og *karriere* er de viktigste motivasjonsfaktorer. Konklusjonen i Liafjell (2017) sin undersøkelse er at motivasjonsfaktorene er mer sammensatte ut fra mer egennyttige motiver, fremfor mer altruistiske motiver knyttet til deltakelsen som frivillig i DNT (Liafjell 2017).

## **2.4. Motivasjon**

Denne oppgaven undersøker hva som motiverer til å bli og fortsette som frivillig speiderleder. Motivasjon er et omfattende tema, og det finnes utallige definisjoner, noe som kan tyde på at det er et bredt og komplekst tema. Motivasjonsbegrepet kommer fra det latinske ordet

move, som betyr å bevege (Deci og Ryan 1985). Wollebæk m.fl. (2015:8) forklarer motivasjon som det som styrer menneskelig atferd. Kaufmann og Kaufmann (2009:93) definerer begrepet som «de biologiske, psykologiske og sosiale faktorene som aktiverer, gir retning og opprettholder atferd i ulike grader av intensitet for å oppnå et mål.». Forskning innenfor motivasjon ønsker å forklare hvilke drivkrefter som får oss til å handle. Tidligere var det slik at man så motivasjon i en større kontekst, men med tiden har man undersøkt og forsøker nå å se motivasjon med ulike metoder og perspektiver. Det finnes behovsteorier, kognitive teorier, sosiale teorier samt situasjonsteorier som er ulike perspektiver på å forklare motivasjon (Kaufmann og Kaufmann 2009).

En av de nyere teoriene innenfor motivasjonsteori er Deci og Ryans (1985) sin *selvbestemmelsesteori*. De, med flere, mener vi grovt sett kan dele motivasjon inn i *indre og ytre motivasjon*, som skiller mellom hva som ligger til grunn for at mennesker handler. Selvbestemmelsesteorien legger til grunn at om en person får velge selv vil det føre til økt motivasjon. Det er tidligere undersøkt at denne teorien var et egnet rammeverk for å studere motivasjonen til frivillige (Allen og Shaw 2009), nettopp fordi en frivillig selv har bestemt å gjøre det frivillige arbeidet av fri vilje.

#### 2.4.1. *Indre og ytre motivasjon*

*Indre motivasjon* er naturlig motivasjon som kjennetegnes av en lyst innenfra f.eks. å verve seg som speiderleder fordi man har lyst til å gjøre en forskjell i barn og unges liv. Mens *ytre motivasjon* er en motivasjon påvirket av ytre krefter som motiverer til å gjøre arbeidet fordi det leder til noe annet. Et vanlig eksempel er økonomiske insentiver. Eller et eksempel som passer bedre til frivilligheten: at en deltar på dugnad for å få tilgang til å bruke hytta. Det kan også være å rydde et leiområde for søppel fordi man blir fortalt det av en annen leder, eller fordi man forstår at å rydde leiområde vil føre til en renere og bedre leir. Selvvalgte oppgaver preget av ytre motivasjon vil kunne gi de samme effektene som av indre motivasjon, så lenge de kan velges av fri vilje, vil det skape engasjement, glede og trivsel (Deci og Ryan 1985). Mens på den andre siden vil oppgaver preget av ytre motivasjon oppleves mer negative og føre til mindre trivsel hvis de pålegges av noe andre. Av dette kan vi forstå at det særegne og viktigste for frivilliges motivasjon er nettopp det at arbeidet som skal gjøres oppleves som frivillig. Det er viktig å påpeke at disse ikke konkurrerer med hverandre, at en handling er drevet av enten indre eller ytre motivasjon (ibid.).

Hvordan kan frivillige få en indre motivasjon? Hva som motiverer den enkelte er svært individuelt. Vi mennesker har medfødte psykologiske behov som må oppfylles for å bli indre motivert. Ifølge selvbestemmelsesteorien er disse *kompetanse, autonomi og tilhørighet* (Deci og Ryan 1985). Opplevelse av kompetanse handler om å mestre, være effektiv og prestere, og kan økes ved at sosiale relasjoner gir ros og støtte. Autonomi er valgfriheten til å velge egne handlinger, mens tilhørighet er behovet for kontakt med og respekt fra andre (ibid.). I en organisasjon eller gruppe der disse behovene dekkes vil graden av indre motivasjon styrkes og føre til en større tilfredshet og utvikling.

#### 2.4.2. *Subjektiv og kollektiv mestringsevne*

Et annet viktig begrep innenfor motivasjon er tro på egen mestring, kalt *personal efficacy* (Bandura 1997, ifølge Bandura 2000) eller *subjektiv mestringsevne* på norsk. Troen på egen mestring påvirker handlingene våre og har positive sammenhenger med motivasjon. Subjektiv mestringsevne har en ubevisst betydning for en persons atferd. *Kollektiv mestringstro* kan påvirke valget om å gjøre en handling. Det handler om at hvis de rundt en bidrar og man har troen på at arbeidet er bra og påvirker samfunnet i en positiv retning, vil det øke engasjementet for å være frivillig (Bandura 2000). Wollebæk m.fl. (2015) har i sin analyse kommet frem til at frivillig deltakelse henger sammen med høy kollektiv mestringstro. Dette er interessant med tanke på KFUK-KFUM-speidernes formål.

### **2.5. Motivasjon til frivillig innsats**

I denne sammenhengen er *motivasjon til frivillig innsats* det som motiverer til handling. Det kan være å bli med som speiderleder, å ta på seg ansvar som å lede et speidermøte eller andre lederoppgaver. Eller det som gjør at man blir værende i et verv som f.eks. som gruppeleder år etter år. *Motivasjon for frivillig innsats* kan forstås som energi for å bedrive frivillig arbeid, med Deci og Ryan (1985) sin definisjon på motivasjon som bakteppe. Mer kunnskap om behov og motivasjon vil gjøre det enklere for gruppeleder som leder gruppens frivillige og KFUK-KFUM-speiderne sentralt å tiltrekke seg flere frivillige.

Wollebæk, Sætrang og Fladmoe (2015) undersøkte hvordan personer rekrutteres til og hva som motiverer til frivillig innsats, om motiver og holdninger har endret seg de siste 15 årene, og hvorfor frivillige slutter. Det viser seg at *sosiale nettverk* er av stor betydning for rekruttering til frivilligheten (ibid.). Videre er det å kunne *lære noe* samt å *handle i tråd med egne verdier* det som motiverer frivillige mest. Motivene for frivillig arbeid varierer etter

hvilken type frivillig organisasjon man tilhører, og frivillige ledet av ansatte (som får betalt) oppgir høyere motivasjon på alle skalaene innenfor motivasjon (Wollebæk m.fl. 2015).

Et annet interessant funn er at de har kommet frem til at «foreldrefrivillige oppgir generelt lavere individuell motivasjon enn andre frivillige (Wollebæk m.fl. 2015). Forfatterne har også kommet frem til at det er størst sannsynlighet til å slutte med frivillig arbeid det første året. «Motivasjonssvikt og misnøye med organisering kan redusere tilfredshet og gjøre at man vurderer å slutte, men når det kommer til stykket, er det ofte livssituasjonen som er utslagsgivende» (Wollebæk m.fl. 2015:144). Jeg vil derfor komme tilbake til motivasjon gjennom ulike livsfaser senere.

Andre undersøkelser viser at motivasjonen har økt på alle områder fra 1998 til 2014 (Kraglund og Enjolras 2017). Oppsummert viser det seg at frivillige blir i særlig grad motivert av å lære noe og handle i tråd med egne verdier. Det synes også å være mindre viktig nå enn før hvilken organisasjon det frivillige arbeidet gjøres i, og disse utviklingstrekkene kan forstås i lys av at individuell motivasjon og selvrealisering er stadig viktigere enn tilhørigheten til organisasjonen (ibid).

### 2.5.1. *Motiver for frivillig arbeid*

Hvilke motivasjonsfaktorer driver frivillige? I boka «Frivillig innsats» (2000) trekkes *personlig utfoldelse, sosial kontakt og hygge og materielle fordeler* frem som de motivene som nevnes hyppigst i deres undersøkelse av motiver for medlemskap, men utdyper at det kan være utfordrende for deltakere å være klar over egne beveggrunner for motivasjon for frivillig innsats (Wollebæk, Selle og Lorentzen 2000).

En annen tilnærming til motiver for frivillig arbeid er Volunteer Functions Inventory (heretter kalt VFI) utviklet av Clary m.fl. (1998). VFI har blitt benyttet i flere norske og utenlandske undersøkelser av motivasjon for frivillig arbeid. Tilnærmingen er bygget på at «handlinger oppstår som en funksjon av behov, begrunnelser, målsetninger og planer» (Wollebæk m.fl. 2015:9). De seks ulike begrunnelsene eller motivene for frivillig arbeid er *verdier (values)*, *læring (understanding)*, *sosiale forventninger (social)*, *karriereutvikling (career)*, *selvbeskyttelse (protective)* og *selvaktelse (enhancement)*. Disse kan brukes til å gruppere motivasjonsbegrunnelser i.

*Verdier* er ideelle motiver med et ønske om å hjelpe andre eller en sak, som kan forklares som et altruistisk motiv. *Selvaktelse* handler om at det å være frivillig bidrar til å styrke eget selvbilde og sosial tilhørighet. *Selvbeskyttelse* er begrunnelser om at det å være med vil forbedre egen livssituasjon. *Læring* at det å være frivillig gir anledning til å utvikle seg og lære mer. *Sosiale forventninger* handler om at lokalmiljøet og ens eget nettverk har skapt forventninger om å bidra. Siste motiv *karriereutvikling* er at en tilegner seg kvalifikasjoner som kan brukes i arbeidsmarkedet (Clary m.fl. 1998).

Studier viser at disse er generiske uavhengige, motivene dukker opp uavhengig av hva det frivillige arbeidet innebærer (Clary m.fl. 1998), slik at de er ikke knyttet til et spesielt felt innenfor frivilligheten. Frivillige som får oppfylt sine motivasjoner for frivillig arbeid blir mer tilfredse med vervet, og motsatt at de vil slutte om de ikke opplever å få sine motivasjonsbegrunnelser oppfylt gjennom det frivillige arbeidet (ibid.). Det påpekes av Wollebæk m.fl. (2015) at disse motivene er utviklet i amerikansk kontekst, hvor flestparten av de frivillige organisasjonene opererer innenfor helse- og velferd. Jeg vil derfor også presentere en annen utvikling, eller heller en videreutvikling av VFI i norsk kontekst. Elstad (1997) gjennomgikk tidligere forskning på motiver for frivillige på norske festivaler og kom frem til motivdimensjoner som passet bedre i den norske konteksten. *Selvaktelses- og selvbeskyttelsesbegrunnelser* ble fjernet, og motivene *å være sosial, knyttet til hobby/interesse, materielle belønninger/frynsegoder og relasjon til lokalmiljøet* ble lagt til (Elstad 2010).

For å fange opp bredden i frivilliges motivasjonen ble det laget en forenkling av VFI med en tredeling av motivene; *instrumentelle begrunnelser, ekspressive motiver og saksorienterte motiver* (Wollebæk og Sivesind 2010). Førstnevnte handler om at det frivillige arbeidet er et virkemiddel for å oppnå andre mål, som f.eks. å få festivalpass. Ekspressive motiver omhandler å styrke sitt eget emosjonelle velvære, mens saksorienterte handler om å bidra fordi en er engasjert i saken (ibid).

Motivasjon for frivillig arbeid kan ikke forklares med en begrunnelse, ofte er det sammensatt hva som motiverer til å bli frivillig. Et begrep som brukes ofte om motivasjon til frivillige er *refleksiv frivillighet*, som handler om at den frivillige i større grad motiveres av begrunnelser som gir individuelle fordeler og ønsker å bevare sin individuelle autonomi (Hustinx og Lammertyn 2003). De mener frivilligheten i større grad nå enn før handler om hva en selv får

ut av det. Det kan virke som en endring fra mer altruistiske til egoistiske begrunnelser, men som jeg tidligere har vært inne på er det en altfor grov forenkling. Det er heller en pluralisering av motiver, ved at disse motivene heller kommer i tillegg til, ikke istedenfor (Hustinx og Lammertyn 2003). Motivasjon henger også sammen med tilfredshet i rollen.

### 2.5.2. *Tilfredshet – avgjørende for å bli værende*

En utfordring knyttet til forskning på frivillighet og motivasjon er at den er begrenset og at det mangler et skille mellom motivasjon til å starte med frivillig arbeid og motivasjon for å bli værende over tid (Pearce 1993 ifølge Elstad 1997). Vi kan anta at motivasjon er avgjørende for å starte med frivillig arbeid, mens tilfredshet i rollen har betydning for å bli værende over tid. I likhet med forskningen på motivasjon for frivillig arbeid, finnes det flere faktorer som er viktig for den frivilliges tilfredshet. Spesielt trekkes det frem muligheten til å utvide sitt sosiale nettverk, være en del av et arrangement eller å tilegne seg kompetanse (Elstad 1997, ifølge Allen og Shaw 2009). Forskning har kommet frem til at tradisjonelle HRM-prosesser og strategier med en «match strategy» kan være effektivt (Cuskelly, Taylor, Hoyer og Darcy 2006). Den brukes for å gi den frivillige oppgaver og ansvar i tråd med behov med hva hun eller han ønsker for å øke vedkommens prestasjon, motivasjon og dermed også tilfredsheten i rollen over tid (ibid.). På en annen side ivaretar ikke denne strategien all kompleksiteten i motivasjon for frivillig arbeid.

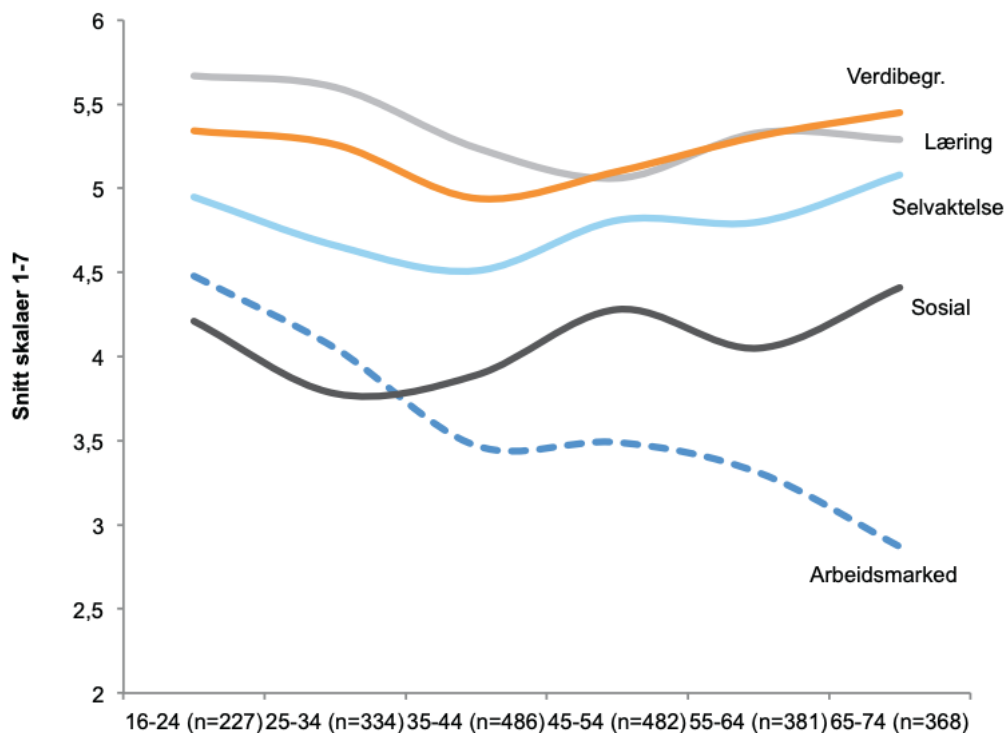
Motivdimensjonene (Clary m.fl. 1998 og Elstad 1997) har som tidligere nevnt en betydning for tilfredsheten ved at om en får oppfylt flere av sine motivasjoner i det frivillige arbeidet, er det større sannsynlighet for at den frivillige opplever situasjonen som tilfreds og dermed blir værende (Clary m.fl. 1998). Om en ikke får oppfylt sin motivasjon kan det føre til det motsatte, at man slutter. Hvis ikke den frivillige opplever å få oppfylt sin motivasjon og eller føler mangel på autonomi i vervet vil det påvirke tilfredsheten og oppleves som et brudd i den frivilliges *psykologiske kontrakt* (van Schie, Güntert og Wehner 2014 ifølge Wollebæk m.fl. 2015).

*Rolleidentitetsteori* kan være en av forklaringene på at det ikke nødvendigvis er slik at en frivillig vil slutte om en ikke opplever samsvar mellom motivasjonsbegrunnelser og oppgavene som gjøres. Frivillige som er med over tid vil styrke sin tilhørighet til organisasjonen og bli en del av identiteten til den frivillige (Wollebæk m.fl. 2015). Dette perspektivet kan tyde på at fartstid i organisasjonen påvirker tilfredsheten og ønsket om å

fortsette som speiderleder. Wollebæk m.fl. (2015) har også vist at livsfaser har betydning for motivasjonen til frivillige.

### 2.5.3. Livsfaser

Siden denne studien handler om en barne- og ungdomsorganisasjon med frivillige innenfor alle livsfaser vil jeg undersøke om det finnes forskjeller i motivasjonen mellom den yngre og eldre generasjonen. Okun og Schultz (2003) sin teori viser at frivillige i de ulike livsfasene har ulike motiver for å delta som frivillig.



Kilde: Frivillig innsats-undersøkelsen, 2014.

NOTE: Analysen er vektet etter alder og utdanning. Oppgitt antall (n) er uvektet.

Figur 1: Motivasjon for frivillig arbeid etter alder. Gjennomsnitt på motivasjonsindekser (1-7) (Wollebæk m.fl. 2015:98).

Yngre frivillige oppgir oftere *utvidelsesbegrunnelser* som læring og styrkning av kompetanse relevant for arbeidslivet/CV-en, mens de eldre frivillige oftere oppgir motiver som bedre selvbilde, verdier og sosiale begrunnelser, såkalte *vedlikeholdsbe grunnelser* (Wollebæk m.fl. 2015). Modellen over viser disse endringene i hvilke motiver som er viktige over tid, der motivasjonsscoren er på Y-aksen, mens alder er på X-aksen. Ulike motiver forsterkes eller avtar etter hvert som man blir eldre, spesielt så ser vi at arbeidsmarkedsmotiver går nedover mens sosiale begrunnelser øker.



#### 2.5.4. Religiøse organisasjoner

Motivene for å engasjere seg som frivillig endres i ulike livsfaser og mellom ulike former for frivillig innsats (Wollebæk m.fl. 2015). Siden jeg studerer motivasjon i en kristen barne- og ungdomsorganisasjon kategorisert både som en *kultur og fritid*, men samtidig *religion og livssyns organisasjon*, vil jeg fremheve hva som kjennetegner motivasjonen til frivillige i religiøse organisasjoner.

Det er undersøkt at deltakelse i både sosiale, humanitære og religiøse organisasjoner er utpreget idébasert, det vil si «motivert ut fra ønske om å påvirke, å hjelpe andre eller å realisere en religiøs overbevisning» (Wollebæk, Selle, Lorentzen 2000:127). Det *sosiale fellesskap* med andre trekkes frem som en viktig årsak til medlemskapet, men det er den *religiøse overbevisningen* som den mest fremtredende årsaken til at man er medlem i organisasjonen, og at man derfor søker deg til organisasjoner der man kan dele verdifelleskapet med andre (ibid.). Wollebæk, Selle og Lorentzen (2000) påpeker også at det utvikles sterkere lojalitetsbånd mellom den frivillige og organisasjonen i religiøse organisasjoner, enn andre organisasjoner, og at dette styrkes i takt med en økning i omfanget av det frivillige arbeidet (ibid.).

Kirkestatistikken viser at færre barn blir døpt og at det er en økende grad av utmeldinger (SSB 2020b). Andelen av befolkningen som er med i Den norske kirke fra gått fra 73 prosent i 2015 til 69 prosent i 2019 (SSB 2020b). Det er samtidig slik at det blir færre religiøse organisasjoner, og *sekularisering* ansees som en av årsakene til dette (Enjolras og Strømnes 2018). Vi kan definere sekularisering som «(...) enkeltmenneskets, kulturens og samfunnslivets frigjøring fra religiøse autoriteter og normer» (Bangstad 2020). Det er ikke slik at en stat enten er eller ikke er sekulær, det er mer snakk om den er mer eller mindre sekulær. Sekularisering kan forstås som tre dimensjoner, gjennom adskillelse mellom stat og kirke, som svekket religiøs tro og praksis og som privat religionsutøvelse (SSB 2020c). Funn fra religionsundersøkelsen (1991-2008) viser at det er færre som oppgir at de tror på Gud nå enn tidligere, og at det derfor har skjedd en sekularisering av Norge de siste 20 årene (ibid.). KFUK-KFUM-speiderne påvirkes av sine omgivelser og det er derfor interessant å se om sekulariseringen i samfunnet har betydning for viktige motivasjonsfaktorer for speiderlederne.

## 2.6. Oppsummering

Det er presentert tre perspektiver vi kan bruke for å forstå en organisasjon, det *instrumentelle*, *myte-* og *kulturperspektivet*. *Institusjoner*, slik som KFUK-KFUM-speiderne, er kjennetegnet av en sterk *organisasjonskultur*. Dette organisasjonsteoretiske utgangspunktet vil senere brukes til å se på særegne trekk ved KFUK-KFUM-speiderne. Siden jeg har valgt en aktørnær tilnærming er det behov for at vi forstår den konteksten speiderlederne handler og motiveres i. Motivasjon er en viktig årsak til at frivillige blir med og utfører frivillig arbeid i en organisasjon, og siden jeg i denne studien undersøker motivasjonsfaktorer for å bli speiderledere har jeg teori om *indre og ytre motivasjon* samt de psykologiske behovene *kompetanse, tilhørighet* og *autonomi*, som er nødvendig for å øke den indre motivasjonen (Deci og Ryan 1985). Jeg har også vært innom *subjektiv-* og *kollektiv mestringstro* og at disse kan påvirke handlingene våre og motivasjon.

Jeg har presentert tidligere forskning på motivasjon for frivillige og relevante teorier som VFI (Clary m.fl. 1998) og andre motivdimensjoner (Elstad 1997) som synes å være fremtredende i frivillig arbeid. Hvis frivillige opplever å få oppfylt sine motivasjonsbegrunnelser, slik at det er en sammenheng mellom motiv og hva en motiveres av, kan det føre til større tilfredshet (Clary m.fl. 1998; Cuskelly m.fl. 2006). Frivillige blir i særlig grad motivert av *å lære noe* og *handle i tråd med egne verdier*. Det synes også å være mindre viktig nå enn før hvilken organisasjon det frivillige arbeidet gjøres i, noe som kan forklares med at *individuell motivasjon* og *selvrealisering* er stadig viktigere enn tilhørigheten til organisasjonen (Kraglund og Enjolras 2017). Noen av de utviklingstrekkene vi ser i frivilligheten er *individualisering, selvrealisering, avideologisering, digitalisering* og *sekularisering* (Enjolras og Strømnes 2018). Dette er endringer i omgivelsene som påvirker rekruttering til frivillige organisasjoner og motivasjonen til de som utøver frivillig arbeid. I neste kapittel vil jeg presentere metode, forskningsdesignet og datagrunnlaget brukt i denne studien av motivasjon for frivillige i KFUK-KFUM-speiderne.

### 3. Metode og datagrunnlag

Jeg vil nå presentere valg av metode og forskningsdesign jeg har anvendt for å studere rekruttering og motivasjon for ledere i KFUK-KFUM-speiderne. Undersøkellesmodellen som er brukt er min egen omarbeidet versjon av Wollebæk m.fl. (2015) sin skjematisk oversikt over ulike tilnærming til frivillig arbeid, omarbeidet fra Musick og Wilson (2008). Den viser hvordan individuelle utgangsbetingelser som livsfase, alder og familiebakgrunn, påvirker subjektive disposisjoner som motivasjon, kost-nytte vurderinger og hvordan de ulike delene henger sammen og påvirker frivillig arbeid.



Figur 2: Undersøkellesmodell. Omarbeidet fra Wollebæk m.fl. (2015) sin modell inspirert av Musick og Wilson (2008).

#### 3.1. Valg av forskningsdesign

##### Spørreundersøkelse

17. desember 2019 ble det sendt ut en spørreundersøkelse til alle medlemmer i KFUK-KFUM-speiderne som var 16 år og eldre. 2 790 personer mottok undersøkelsen, og det var 928 respondenter, noe som gir en svarprosent på 33 prosent. Undersøkelsen ble besvart i perioden desember 2019 til januar 2020. Den såkalte *lederundersøkelsen* inneholdt spørsmål om hvordan det er å være leder i organisasjonen, hvor lenge de kan tenke seg å fortsette, hva som motiverer for å være leder og hva de trenger for at det skal bli bedre eller enklere å være leder. Flesteparten av spørsmålene handlet om organisasjonens ledertrening, og svarene ble brukt for å evaluere og forbedre organisasjonens ledertrening. Funnene fra undersøkelsen ble formidlet på en enkel måte, slik kutymen for barne- og ungdomsorganisasjoner er. De ble presentert i organisasjonens medlemsblad, *Lederforum*, som sendes til alle medlemmer over 14 år (KFUK-KFUM-speiderne 2020c), og i en artikkel på kmspeider.no (KFUK-KFUM-speiderne 2020b). Disse resultatene er sekundærdata, fremstillingen er enkel og tilpasset unge

ledere og organisasjonens egne kanaler. Fremstillingen av resultatene skulle ideelt sett vært prosentuert bedre enn det som vises i neste kapittel.

Fordelen med undersøkelsen er at den gikk ut til mange medlemmer, hadde høy svarprosent og ga en bred oversikt over blant annet motivasjon for speiderledere. En spørreundersøkelse gir ikke anledning til å gå i dybden, men jeg så noen interessante mønster innenfor motivasjon og drivere for speiderledere som jeg ønsket å utforske videre. Funnene fra spørreundersøkelsen inspirerte meg til å utvikle problemstillingen til denne studien.

### *Dybdeintervjuer*

Jeg ønsket å dykke dypere ned i tema for å utforske meningen bak og få større forståelse for fenomenet motivasjon og drivere for frivillige speiderledere. Jeg valgte derfor dybdeintervju som gir en aktørnær tilnærming, for å forstå informantens subjektive opplevelse rundt motivasjon til å være speiderleder. Intervju er en av de mest utbredte kvalitative forskningsmetodene, og baserer seg på at subjekt møter subjekt (forsker og informant). Intervju kjennetegnes som et forskningsopplegg der forskeren er fleksibel ved at man vil bevege seg frem og tilbake mellom teori, hypotese, metode og data, siden analysen kan skje allerede under intervjuene (Wadel 1991 ifølge Johannessen, Christoffersen og Tufte 2011).

### *Dokumenter*

Bruk av dokumenter som er produsert for et annet formål enn forskning kan kalles dokumentstudier (Tjora 2020). Informasjon om organisasjonen på nettsidene, forskning på frivillighet i Norge og bruk av organisasjonens strategidokumenter har vært med som bakgrunnsdokumenter for å gi en kontekstualisering av organisasjonen.

### *Kombinert metodisk strategi*

Jeg har bevisst valgt flere datakilder, der spørreundersøkelsen, dybdeintervju og dokumenter er mitt datagrunnlag for denne studien. Bruk av spørreundersøkelsen, personlige intervjuer for å komme i dybden, kombinert med dokumenter, er komplementære datakilder som utfyller hverandre godt og er viktige for å forstå dilemmaene rundt rekruttering og motivasjon av frivillige speiderledere. I metodisk forstand er dette en type metodetriangulering. De utfyller hverandre ved at spørreundersøkelsen gikk bredt ut og ga oversikt, etterfulgt av intervjuer for å utforske drivere for motivasjon på individnivå. Jeg vil komme tilbake til dokumentene og kontekstualisering av organisasjonen som en innledning til presentasjon- og analysekapittelet.

### **3.2. Valg og rekruttering av informanter**

Jeg rekrutterte speiderledere som er aktive i lokale speidergrupper. Jeg valgte å rekruttere informanter fra to grupper: ledere som er «vokst» opp i organisasjonen og ledere som har kommet inn i voksen alder. Ved å intervju respondentene innen begge gruppene ønsket jeg å se på forskjeller mellom ledere som var rekruttert internt og ledere som var rekruttert eksternt. Kriteriene mine var at de enten har vært speidere og så blitt ledere, altså vært medlem i mange år, eller at de har blitt ledere i voksen alder de siste fem årene. Videre måtte de være leder i en aktiv og lokal speidergruppe som har regelmessige møter og turer for barn og unge.

Jeg prøvde så godt det var mulig å oppnå variasjon blant informantene med tanke på hvilken speidergruppe de er medlem i, for å få muligheten til å høre om ulike måter gruppene rekrutterer og arbeider med å beholde lederne sine. Informantene måtte være mellom 18-65 år gammel. Jeg ønsket spredning i alder for å undersøke forskjeller og ulikheter mellom de ulike generasjonene i organisasjonen. Da det erfaringsvis er flere mannlige ledere som har høyere lederverv som gruppeleder og kretsleder ønsket jeg variasjon i kjønn blant informantene. Organisasjonen ønsker å se på motivasjon mellom ulike generasjoner, samt kjønnsforskjeller, og det var derfor viktig å velge informanter med spredning i kjønn og alder.

For å rekruttere informanter til undersøkelsen brukte jeg nettverket mitt. Jeg tok kontakt med lokale speidergrupper i Oslo-området, og fikk tips om aktuelle kandidater jeg kunne kontakte. De fikk deretter tilsendt informasjonsskriv- og samtykkeskjema på e-post og vi fant en passende dato og tidspunkt for intervjuene. Utvalget av informanter ble på *totalt seks personer* fordelt på de to gruppene.

### **3.3. Presentasjon av informantene**

Alle informantene er speiderledere i KFUK-KFUM-speidere. Det er to menn og fire kvinner i alderen 19 til 53 år. To av intervjuene ble gjort på videokonferanse, resten var fysiske intervju. For å forenkle presentasjonen av datafunnene og for å få frem deres «personlige stemme» i analysen har jeg valgt å tilegne informantene fiktive navn basert på hvilken informantgruppe de tilhører.

*Gruppe 1: Vokst opp i organisasjonen*

«Anne». Kvinne 25 år, begynte som patruljefører da hun var 14 år.

«Arne». Mann 19 år, vært speider i elleve år.

«Amalie». Kvinne 53 år, vært speider siden hun var sju år gammel.

#### *Gruppe 2: Blitt med som voksen*

«Beate». Kvinne 41 år, ble leder for fire år siden (videosamtale).

«Britt». Kvinne 45 år, vært speiderleder i to år.

«Bob». Mann 42, ble leder for fire måneder siden (videosamtale).

### **3.4. Utforming av intervjuguiden**

Jeg tok utgangspunkt i problemstillingen rundt motivasjon for frivillig arbeid og et ønske om å komme tettere på individene, og valgte derfor en semistrukturert intervjuguide. En slik intervjuguide bærer mer preg av en samtale, og ga rom for fleksibilitet siden vi kunne gå fra tema til tema etter som samtalen utfoldet seg. Samtidig ga den noen strukturert holdepunkter slik at vi ikke sporet for mye av. En semistrukturert intervjuguide åpner opp for større ulikheter, forskjeller og bredde rundt tema som kan være med å spesifisere funnene og øke gyldigheten til resultatene (Wideberg, Hansen og Album 2011). Jeg hentet temaene til intervjuguiden (vedlegg 1) fra tidligere forskning på frivillighet og interessante mønstre i lederundersøkelsen. Temaene var individuelle utgangsbetingelser, speiderlederrollen, tidsbruk, veien inn, motivasjonsfaktorer og hva som gjorde at de ble med som ledere. Samt tilfredshet i rollen som leder, kollektiv mestringstro, tilhørighet, forventninger fra andre, oppfølging og ledelse, opplevd autonomi i rollen og egen utvikling. Jeg var også interessert i å høre hva som skal skulle til for at de fortsetter som leder, hva de ville savnet om de sluttet og hva de tenker KFUK-KFUM-speiderne og andre speidergrupper bør gjøre for å rekruttere og beholde ledere.

### **3.5. Beskrivelse av datainnsamlingsprosessen**

Først sendte jeg inn en søknad til Norsk senter for dataforskning (NSD) i midten av september med informasjonsskriv og intervjuguide. Da jeg fikk godkjennelsesbrevet startet jeg å rekruttere informanter og sendte dem informasjonsbrevet og samtykkeskjema på e-post. Datainnsamlingen foregikk i oktober 2020. Tjora (2020) argumenter for at det heller bør kalles datagenerering siden dataene ikke bare finnes der ute, det kreves også at de hentes inn og bearbeides og dermed konstrueres via forskning. Fire av intervjuene ble holdt fysisk på en kafé der det passet for informanten. To av intervjuene foregikk på videokonferanse med Google Meet. Jeg brukte lydopptaker under alle intervjuene for å få med meg alt de sa, og for å kontrollere sitater i etterkant slik at det skulle bli riktig om jeg ville sitere dem.

### *3.5.1. Min rolle som ansatt og forsker*

Min egen bakgrunn og refleksjon blir tatt med inn i rollen som forsker. Jeg har hele tiden prøvd å være bevisst min rolle som tidligere frivillig, og nå ansatt teamleder for program- og organisasjonsutvikling på KFUK-KFUM-speidernes forbundskontor. Jeg har også ansvar for organisasjonens ledertrening. Denne bevisstheten har vært styrke under datainnsamlingen og analysen av funnene. Kjennskapen til feltet, tilgangen på informasjon og informanter har gjort det lettere å sette seg inn og starte på studien. Samtidig legger det noen føringer på intervjusituasjonen og påvirke den kunnskapen som ble produsert i intervjuet. Det har derfor vært nødvendig å oppnå den kritiske distansen til oppgavens tema. Under intervjuene var det enkelte ganger utfordrende å holde rollen som forsker når jeg selv kjenner så godt til tema og er for informantene en som er ansatt i organisasjonen. Noen så muligheten til å gi tilbakemeldinger til «kontoret» og kan ha svart i retningen av hva de tror organisasjonen ønsker av svar fra lederne, fremfor hva de egentlig mente.

For å motvirke dette ønsket jeg ikke å invitere dem til min arbeidsplass på forbundskontoret for å holde intervjuene, og derfor ble intervjustedet kafeer eller videokonferanse. Jeg prøvde også så godt som mulig å få frem at jeg ønsket deres personlige opplevelser og meninger, og la til rette for at det skulle være mulig å skille på når intervjuet foregikk og svarte på spørsmål og diskuterte saker i etterkant som en representant fra forbundskontoret. Jeg stilte åpne spørsmål, lot informanten tenke seg om, og ble med på deres digresjoner slik at jeg ikke la for store føringer på intervjusituasjonen. Jeg var også tydelig i begynnelsen av intervjuene på at denne oppgaven er en masteroppgave som skrives på fritiden og at de ville bli anonymisert i oppgaven slik at de ikke er mulig å kjenne igjen eller ha konsekvenser for dem som frivillige i organisasjonen. Jeg sa at funnene allikevel vil være av stor interesse for KFUK-KFUM-speiderne.

Et annet viktig moment med min rolle som tidligere speiderleder og nå ansatt i organisasjonen, er at jeg fortar for gitt mye av det som kjennetegner KFUK-KFUM-speiderne og de utfordringene organisasjonen står i. Det har derfor vært nødvendig å bruke tid på å forklare organisasjonen og gi en grundig kontekstualisering i denne studien.

### **3.6. Beskrivelse av analyseprosessen**

I etterkant av intervjuene samlet jeg alle notatene i OneNote og strukturerte det slik at jeg fikk alle informantene samlet på en side. Jeg brukte tid til å forstå og kategorisere svarene og sammenlikne gruppene med informanter. Ideelt sett burde intervjuene transkriberes der det skrives ordrett ned hva informanten sa. På grunn av begrenset med tid valgte jeg heller å skrive gode notater under intervjuene, og var ekstra oppmerksom på å se og lytte aktivt til informanten. Etter at datafunnene var gjennomgått og analysert, skrev jeg det viktigste inn i presentasjon- og analysekapittelet. Lydopptakene ble brukt for å sjekke sitater og at jeg hadde oppfattet det informanten sa riktig.

Da datafunnene var analysert og skrevet i presentasjon- og analysekapittelet, var det nødvendig å justere problemstillingen. Den gikk fra å være svært generell *hva gjør at folk tar på seg oppgaver som frivillig speiderleder* til å spisses mer mot de relevante datafunnene. Problemstillingen ble så endret til *hva er motivasjon bak valget om å være frivillig speiderleder*, samt en justering i forskningsspørsmålene.

### **3.7. Krav til god kvalitativ forskning**

Det finnes krav til hva som regnes som god kvalitativ forskning. Disse kravene er med på å stille spørsmål rundt hvordan forskningsopplegget er gjennomført og for å vurdere om den kan ansees som god. Jeg vil redegjøre for validitet og reliabilitet etterfulgt av noen etiske betraktninger.

#### *Reliabilitet*

I denne studien har jeg et robust datamateriell som er med på å styrke studiens reliabilitet og validitet. Et annet norsk begrep for reliabilitet er *pålitelighet* og det handler om målesikkerheten til undersøkelsen. For å sjekke dette kan man stille seg spørsmålet om man vil få samme resultat om studien gjennomføres igjen. Ved samsvar mellom flere datakilder, som en spørreundersøkelse, kombinert med intervju er det et tegn på at påliteligheten er høy. Jeg har også gått gjennom tidligere forskning på temaet eller tilsvarende rapporter/oppgaver rundt rekruttering og det å beholde frivillige. En av betingelsene for gyldigheten til studien er reliabilitet, som kan styrkes ved å være transparent på fremgangsmåten i undersøkelsen (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2011). Jeg har derfor gitt en presentasjon og et navn til informantene for å gi dem «en stemme» i presentasjon- og analysekapittelet. Jeg har også lagt ved intervjuguiden, og brukt lydopptak for å styrke reliabiliteten for denne studien.



### *Validitet*

Validitet også kalt *gyldighet* forklares som hvor godt eller relevant dataene representerer fenomenet (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2011). Med utgangspunkt i denne oppgavens problemstilling kan vi stille spørsmål om utformingen og funnene er et godt grunnlag for å svare på problemstillingen, og om resultatene fra denne casestudien (med et utvalg informanter i KFUK-KFUM-speiderne) også vil kunne gjelde i et annet utvalg av organisasjonens ledere eller i andre frivillige organisasjoner. For å øke gyldigheten til oppgaven har jeg valgt å intervju to grupper informanter. Jeg har også brukt og blitt inspirert av tidligere forskning på motivasjon og frivillighet. Siden jeg har flere komplementære datakilder, er dette med på å øke studiens validitet og gjøre den mer robust.

### *Etiske betraktninger*

Informanten må ha rett til selvbestemmelse og autonomi, og at vi som forskere respekterer privatlivet ved å anonymisere informantene slik at de blir ugjenkjennelige. Jeg sendte inn meldeskjema til NSD siden jeg skulle innhente og oppbevare personlig og sensitiv data, og bruke lydopptaker. Samtykke er viktig ved god etisk forskning. Det var derfor viktig å kreve samtykkeskjema i forkant av intervjuene, samt å gi informantene mulighet for å trekke seg og avbryte før, under og etter intervjuet uten at det fikk konsekvenser. En annen etisk betraktning er at jeg opprinnelig tenkte at alle intervjuene skulle være fysiske intervjuer ansikt til ansikt, for å bli kjent, fange opp kroppsspråk og få en god flyt i samtalen. Etter hvert innså jeg at dette var en utfordring med tanke på den pågående koronasmitten i Oslo. For å ivareta etiske hensyn, som redsel for smitte, vurderte jeg det som viktig å tilby et alternativ til fysisk intervju til de som ønsket det.

### **3.8. Oppsummering**

Utgangspunktet for denne studien er spørsmål fra en større spørreundersøkelse som inspirerte meg til å gjøre en dybdeanalyse med aktive speiderledere for å få en større forståelse for motivasjonen deres. Jeg har redegjort for datakildene mine som gir bredde, dybde og kontekstuelle forhold; noen spørsmål fra lederundersøkelsen, dybdeintervjuer og dokumenter. I neste kapittel skal jeg formidle og presentere resultatene, og jeg vil starte med en analyse av organisasjonens kontekst med vekt på forskning og norske forhold.

## **4. Presentasjon- og analysekapittel**

I dette oppgaven undersøker jeg motivasjonen bak valget om å bli speiderleder, og hvordan de kan bli værende. Først vil jeg starte med en innledende analyse av KFUK-KFUM-speiderne som organisasjon, sett i lys av de større endringene og samfunnstrendene for frivilligheten i Norge, samt tidligere forskning. Dette er avgjørende bakgrunnsinformasjon for å forstå motivasjonen bak valget om å bli speiderleder, og hvordan de kan bli værende. Deretter går jeg videre med presentasjon og analyse av datafunnene fra intervjuene med seks informanter og lederundersøkelsen med 928 respondenter. Jeg starter med veien inn og hva som gjorde at de ble med, så over til begrunnelser for å være frivillig. Jeg vil diskutere interessante funn innen hva lederne vurderer før de tar på seg nye oppgaver, å bety en forskjell for andre, betydningen av det sosiale, kristen tro, friluftsliv, forventninger, lederfellesskapet og personlig utvikling. Videre vil jeg se på hva som gjør at de frivillige blir værende: trivsel, tilhørighet til KFUK-KFUM-speiderne og forskjeller mellom generasjonene.

### **4.1. Kontekstualisering av KFUK-KFUM-speiderne**

Ofte kjennetegnes organisasjonsteorien av generelle og universelle kjennetegn for organisasjoner, mens de mer kontekstuelle kjennetegnene som setter sitt preg på offentlige organisasjoner ikke er viet like mye plass (Christensen, Egeberg, Læg Reid, Roness og Røvik 2017). En frivillig organisasjon har flere likhetstrekk med en offentlig organisasjon. Motivasjonen for den enkelte frivillig må sees i sammenheng med KFUK-KFUM-speidernes kontekst. En institusjon med sterk organisasjonskultur, klar misjon og handlingsretning, slik som KFUK-KFUM-speiderne, kan være med å styrke motivasjonen til medlemmene (Christensen m.fl 2017). Utgangsbetingelser og subjektive disposisjoner er ikke nok til å forstå frivillighet (Wollebæk m.fl. 2015). Konteksten til organisasjonen spiller en rolle for å forstå dilemmaene rundt å rekruttere og beholde speiderledere. Jeg vil ta for meg speiderbevegelsens historie, hva speiding er, verdier og strategi etterfulgt av organisasjonskart, demokrati, ledertrening, kristent lederskap og så se på spesielle særtrekk ved organisasjonen.

#### *4.1.1. Historie*

Speiderbevegelsen er en verdensomspennende organisasjon med lange historiske røtter. Det er verdens største barne- og ungdomsbevegelse med omtrent 50 millioner speidere i nesten alle land i verden (KFUK-KFUM-speiderne 2020a). Innenfor kulturperspektivet ansees

historiske røtter som betydningsfulle. Ofte blir det omtalt som *stivhengighet*, som handler om at organisasjonens historie og begynnelse har betydning for organisasjonens utviklingsmuligheter senere (Christensen m.fl. 2017). Dette kan vi tydelig se i KFUK-KFUM-speiderne som er en gammel og tradisjonell organisasjon. Historier kan også påvirke verdier og kan være med å forsterke organisasjonskulturen. Så ved å kjenne til egne historiske røtter og verdier, og hvordan dette formidles, kan man til en viss grad styre organisasjonskulturen (Bang 2019). Speiderbevegelsen ble grunnlagt allerede i 1907 av den engelske generalen Robert Baden-Powell (Schaanning 2020). Han ønsket å lage et program for oppdragelse for unge gutter, der likhet uansett hvilken bakgrunn de kom fra, og å få en frisk og sunn oppdragelse med gode aktiviteter var viktig. Tre år senere ble Girl Guides (jentespeiding) opprettet (ibid.). Valgspråket «Alltid beredt!» brukes fortsatt av speidere verden over.

Speiding i Norge oppstod i 1909. Året etter ble *Norske gutters speiderkorps* dannet, og så oppløst to år senere, mens *Norsk Speidergut-Forbund* ble stiftet i 1911 (Schaanning 2020). Ti år senere ble Norges Speiderpikeforbund dannet. Under krigen ble speiding forbudt, og medlemmer måtte levere inn sine uniformer og distinksjoner. Etter krigen oppstod speiderbevegelsen igjen slik som tidligere (ibid.). KFUK-speiderne (Kristen Forening for Unge Kvinner) ble stiftet i 1920 og feirer i 2020 hundreårsjubileum. KFUM-speiderne (Kristen Forening for Unge Menn) ble opprettet 25 år senere, i 1945. Disse fusjonerte i 2003 og ble da Norges KFUK-KFUM-speidere.

En av svakhetene til en institusjon, slik som KFUK-KFUM-speiderne, er at det er at det kan være vanskelig å endre seg når omgivelsene og konteksten endrer seg (Christensen m.fl. 2017). Dette blir kalt *historisk ineffektivitet*, som forklares som at de ikke er i stand til å tilpasse seg endringene effektivt, men ved å bruke et kulturelt perspektiv vil styrkene til en institusjon være at den klarer å leve med denne ineffektiviteten over tid (ibid.). Det er fordi organisasjonens medlemmer forstår og tilpasser seg de kulturelle rammene og at det dermed er enklere å gjøre det riktige og ha den passende atferden.

#### 4.1.2. Hva er speiding?

Frivilligheten deles inn i fem kategorier avhengig av hvilket felt det handler om (Sivesind 2007). KFUK-KFUM-speiderne kan regnes som en frivillig organisasjon innen *kultur- og fritidsfeltet*, men samtidig *religion og livssynsfeltet*. Speiding drives i lokale speidergrupper der de fleste har ukentlige speidermøter for barn og unge fra 1.klasse til og med 25 år. Det

finnes også et tilbud til yngre barn med sine familier, som kalles *familiespeiding*.

Speiderprogrammet er de aktivitetene som gjøres på møter og turer. Speiderprogrammet kan illustreres av en *speiderstige* som forklarer progresjonen en speider skal ha gjennom de ulike alderstrinnene. Programmet består av blant annet *aktivitetsmerker*. Det finnes over 240 aktivitetsmerker innenfor temaene friluftsliv, førstehjelp, mat, miljø, speiderkjennskap, kreativt arbeid, tro, naturkjennskap og samfunn. Alt dette, sammen med ferdige møteforslag og andre verktøy for planlegging av speideraktiviteter, finnes i aktivitetsbanken på KFUK-KFUM-speidernes nettside.



Figur 3: Et utvalg aktivitetsmerker (KFUK-KFUM-speiderne 2020e).

#### 4.1.3. Verdier, formål og strategi

Norges KFUK-KFUM-speiderne er en landsdekkende speiderorganisasjon for barn og unge og har omtrent 11 000 medlemmer fordelt på 230 speidergrupper fra Lindesnes i sør til Longyearbyen på Svalbard i nord. Speidergruppene består både av speidere og ledere i alle aldre (KFUK-KFUM-speiderne 2020a).

«Gjennom friluftsliv, samarbeid, vennskap og læring gir speiding opplevelser for livet. Ungt lederskap og gradvis større utfordringer er med på å utvikle speidere til å bli aktive, ansvarsfulle og engasjerte medmennesker. I KFUK-KFUM-speiderne kan barn, unge og voksne utvikle seg som hele mennesker med ånd, sjel og kropp.» (KFUK-KFUM-speiderne 2020).

KFUK-KFUM-speiderne er en organisasjon med en tydelig verdiforankring. Verdier og visjoner kan være samlende og gi en rettesnor for hva organisasjonen jobber mot og hva som verdsettes (Bolman og Deal 2014). Kristen tro, fellesskap, friluftsliv, personlig utvikling og samfunnsengasjement er KFUK-KFUM-speidernes fem verdier.



Figur 4: KFUK-KFUM-speidernes verdier (KFUK-KFUM-speiderne 2019b).

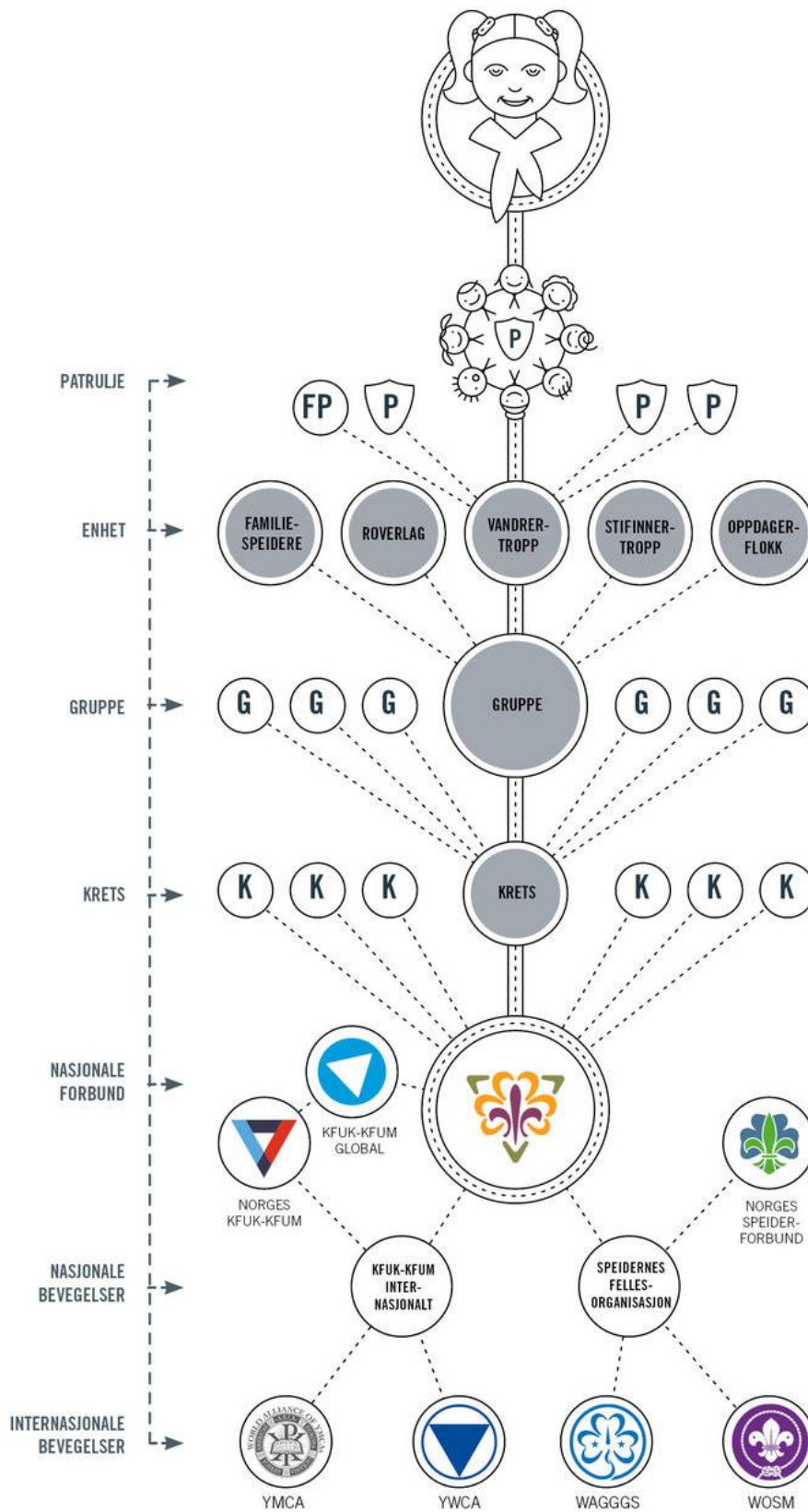
Verdiene sammen med ideologien står sterkt. Som en viktig del av verdigrunnlaget finner vi speiderløfte, speiderlov og formålsparagrafen:

«Norges KFUK-KFUM-speideres mål er å fremme og drive et speiderarbeid for å hjelpe barn og unge til å utvikle en kristen tro og oppdra dem til ansvarsbevissthet, selvstendighet, samfunnsmessig engasjement, mellomfolkelig forståelse og respekt for naturens verdi» (KFUK-KFUM-speiderne 2020b).

For å bli speider må alle være med på en seremoniell opptakelse der de avgir speiderløftet og får speiderskjerf. Speiderløftet lyder: «I tro på Guds hjelp lover jeg: å tjene Gud hjelpe andre og leve etter speiderloven» (KFUK-KFUM-speiderne 2016). Dette gjøres når man er ny speider og når man går over til en ny arbeidsgren. Dette er verdensomspennende tradisjon i speiderbevegelsen og alle speiderorganisasjoner har et speiderløfte.

Det er nylig vedtatt en strategi for perioden 2020-2025 med visjonen «Rundt våre leirbål er det plass til alle». Det er tydelig lagt vekt på inkludering i den nye strategien. Et av fokusområdene i strategien gjør denne masteroppgavens problemstilling spesielt relevant, da den sier at KFUK-KFUM-speiderne skal «rekruttere og utvikle gode ledere». Rekruttering av ledere har i likhet med andre barne- og ungdomsorganisasjoner vært et tilbakevendende tema og en utfordring gjennom mange år. Det er derfor løftet fram som et viktig fokusområde i strategien som er demokratisk vedtatt av organisasjonens høyeste organ, landsting.

#### 4.1.4. Organisasjonskart



Figur 5: Organisasjonskart (KFUK-KFUM-speiderne 2018).

Organisasjonsstruktur viser posisjoner og regler for hvem som skal gjøre hva, altså formelle normer (Christensen m.fl. 2017). KFUK-KFUM-speiderne kjennetegnes av en svært hierarkisk organisasjonsform med mange nivåer, arbeidsdeling og rutiner, slik som de tidligere tradisjonelle folkebevegelsene. Nederst på organisasjonskartet ser vi det internasjonale medlemskapet i de fire store verdensbevegelsene, *YMCA* (Young Men's Christian Association), *YWCA* (Young Women's Christian Association), *WAGGGS* (World Association of Girl Guides and Girl Scouts) og *WOSM* (World Organization of the Scout Movement). Medlemskapene i de fire verdens organisasjonene forvaltes gjennom to nasjonale samarbeidsorganer: *WAGGGS* og *WOSM* i samarbeid med Norges speiderforbund gjennom *Speidernes fellesorganisasjon* og *YMCA* og *YWCA* i samarbeid med *KFUK-KFUM Norge* gjennom *KFUK-KFUM Internasjonalt*. Sammen med *KFUK-KFUM Norge*, som driver med blant annet kor, fotball og andre kristne barne- og ungdomsaktiviteter, eier KFUK-KFUM-speiderne bistandsorganisasjonen *KFUK-KFUM Global*. KFUK-KFUM-speiderne er delt inn i 19 *kretser* i Norge som de 230 lokale *gruppene* tilhører. Ledere i speidergruppene har ansvar for speidere i ulike enheter fordelt etter alder; oppdagerne er for 1.-2.klassinger, stifinnere 3.-4.klasse, vandrere 5.-10.klasse og en egen enhet for 10. klasse tom. 25 år som kalles rovere. Speiderne er igjen fordelt i *patruljer* som ledes av en *patruljefører*.

#### 4.1.5. Demokrati og ledertrening

I begynnelsen hadde Baden-Powell all autoritet over speiderbevegelsen, men etter hvert ble speiderorganisasjonene i verden mer demokratiske, og i dag er alle bygd opp på en demokratisk måte (Schaanning 2020). Medlemsdemokrati står sterkt i KFUK-KFUM-speiderne i dag, som ofte er et annet sentralt kjennetegn ved tradisjonelle organisasjoner. KFUK-KFUM-speiderne har i likhet med mange andre offentlige organisasjoner et demokratisk valgt styre. Det som ikke kommer så tydelig frem i organisasjonskartet er at det under organisasjonens logo befinner det seg et sentralstyre kalt *landsstyret*. Landsstyret er et strategisk styre, demokratisk valgt av det øverste organet *landsting*. Det er også en sentral administrasjon med 12 ansatte kalt *forbundskontoret*, som operasjonaliserer arbeidet, hjelper landsstyret og fungerer som et servicekontor for resten av organisasjonen. Organisasjonen kalles «forbund» i likhet med mange andre tradisjonelle landsdekkende organisasjoner for å fremheve medlemsdemokratiet. Dette er også synliggjort ved at organisasjonskartet er snudd på hode for å fremheve medlemmene og lokallagene som øverste beslutningsnivå.

Ungt lederskap er viktig for KFUK-KFUM-speiderne og dette er synliggjort i strategien og speiderprogrammet ved at barn og unge får lederansvar fra de er 12-14 år gamle i små grupper kalt patruljer. Alle medlemmer skal kunne delta på den lokale gruppens årsmøte. Der velges representanter til kretsens årsmøte, ofte kalt *kretsting*. Landsting består av valgte representanter fra alle kretsene, samt fire representanter fra patruljeførerting og roverting. Patruljeførerting er ungdomsskolespeidernes demokratiske arena og medlemmer mellom 16 og 25 år kan delta på roverting.

I tillegg til ungt lederskap som speiderne lærer fra ung alder, har organisasjonen en profesjonalisering av lederrollen og tilbyr lederkurs fra 14-årsalderen. Organisasjoner er preget av sine omgivelser (Christensen m.fl. 2017), og trender innenfor profesjonalisering av lederrollen har gitt ledere flere oppgaver og laget normer for at ledere skal utvikle seg, kurses og oppleve personlig utvikling i rollen som speiderleder. Det finnes derfor en egen ledertrening bestående av ulike kurs innenfor mange ulike temaer som er viktig for en speiderledere å kjenne til. Dette kan forklares som et karrieresystem der medlemmene klatrer oppover i hierarkiet, og kan stige i gradene, og oppnå ulike kvalifikasjoner og prestasjoner, noe som ofte kjennetegner et hierarki i en byråkratisk organisasjon (Christensen m.fl. 2017). Det har de siste årene også vært en satsing på lederoppfølging. I min stilling som ledertreningsansvarlig arbeider jeg med å lage et rammeverk for ledelse og oppfølging av frivillige, kalt *lederstien*. Modellen tar for seg prosessen med å rekruttere, utvikle, støtte og fornye engasjementet i speideren (KFUK-KFUM-speiderne 2020d). Dette er et ledd i arbeidet med å utvikle og rekruttere gode ledere, samt å beholde lederne lenger.

#### 4.1.6. Åpent medlemskap – kristent lederskap

Speiderbevegelsen i Norge stammer fra protestantiske ungdomsbevegelser, i motsetning til de fleste andre land der speiderorganisasjonene bygger på den katolske kirke (Schaanning 2020). Tanken om *åpent medlemskap – kristent lederskap* står sterkt i KFUK-KFUM-speiderne i dag. Fra du er 15 år kan du formelt søke om assistent- eller ledergodkjenning. Ledererklæringen finnes i organisasjonsbestemmelsene § 3.4 og lyder:

«I tro på Gud vil jeg hjelpe barn, unge og voksne til å utvikle kristen tro og leve etter sitt speiderløfte. Jeg kjenner Norges KFUK-KFUM-speideres grunnregler og organisasjonsbestemmelser og vil som leder arbeide i samsvar med disse. Jeg vil ivareta trygghet og sikkerhet i speiderarbeidet» (KFUK-KFUM-speiderne 2019c).



Ledererklæringen er med på å sikre det kristne lederskapet i organisasjonen. Som et alternativ til denne ledererklæringen kan en velge å signere assistenterklæringen der man har fjernet første setningen som omhandler kristen tro og formidlingen av denne. Dette er et tilbud til dem som av ulike grunner ikke ønsker å signere ledererklæringen. Dette vil ha praktisk betydning da det er noen verv i organisasjonen som er forbeholdt ledere med ledergodkjenning, som f.eks. landssjef, kretsleder eller gruppeleder. Det pågår spennende diskusjoner som skal opp på landsting april 2021 om det skal gjøres endringer i speiderløftet og ledererklæringen for å tilpasse seg de endringene som skjer i samfunnet, som tyder på at det er viktig for KFUK-KFUM-speiderne å



Figur 6: Logo for KFUK-KFUM-speiderne (KFUK-KFUM-speiderne 2019b).

Et annet symbolsk særtrekk med KFUK-KFUM-speiderne er logoen. Den symboliserer at KFUK-KFUM-speiderne er en kristen organisasjon og en del av en internasjonal bevegelse. Logoen viser den internasjonale tilhørigheten til speiderbevegelsen, med liljen som er guttespeidernes symbol i midten og kløveren som er jentespeidernes symbol utenpå. Trekanten rundt viser tilhørigheten til kristen tro, med den treenige Gud med ånd sjel og kropp. Den er også et symbol for tilhørigheten til KFUK-KFUM-bevegelsen i Norge og YMCA og YWCA internasjonalt.

#### 4.1.7. Institusjonelle trekk

En organisasjon, med utgangspunkt i kulturperspektivet, har et sett med uformelle normer og verdier som er viktig og har betydning for organisasjonen (Christensen m.fl. 2017). En organisasjon som utvikler uformelle normer gradvis over tid kan kalles en *institusjon* (ibid). Over tid har speideren utviklet en sterk identitet og verdier, og fått flere institusjonelle trekk. Dette kan være med på å gjøre organisasjonen kompleks, mindre fleksibel og utfordrende å tilpasse seg nye krav, som f.eks. endringer i frivilliges motivasjon. På en annen side vil en institusjon ha flere kvaliteter med at den kan løse utfordringer bedre og kjennetegnes av et sterkt sosialt fellesskap (ibid.). Hvordan kommer disse institusjonelle trekkene til uttrykk?

Kulturinnhold og kulturuttrykk uttrykker organisasjonens kultur (Bang 2019).

Speiderbevegelsen er kjennetegnet av en sterk organisasjonskultur med normer og verdier synliggjort gjennom kulturuttrykk, også kalt artefakter, som speiderløftet, verdisymboler, ledererklæring og speiderdrakt.

Speiding og speiderorganisasjonene har tradisjonelt høy legitimitet og godt omdømme i samfunnet. Dette er kjente trekk ved en organisasjon med institusjonelle trekk (Christensen m.fl. 2017), slik som KFUK-KFUM-speideren er. Når en organisasjon har kulturelle normer og verdier som er ønskelige, blir de akseptert og verdsatt av omgivelsene (Christensen m.fl. 2017). Speideren er kjent som en organisasjon som gir barn og unge sunne og gode verdier, samt friluftserfaringer.

Det at organisasjonen er svært verditung, og har særtrekk som kristent lederskap gjør diskusjonen om sekularisering i samfunnet svært aktuell. Sekularisering er blant annet en av de fremtredende endringene innenfor frivilligheten (Enjolras og Strømnes 2018). Færre ser på seg selv som religiøse, noe som kan være med på å svekke deltakelse i noen organisasjoner som har bred sosial deltakelse, sterk medlemsintroduksjon og ideologisk grunnlag (ibid.), slik som KFUK-KFUM-speiderne.

KFUK-KFUM-speiderne er tradisjonsbundet ved at f.eks. speiding lenge har vært kjønnsdelt. Jente- og gutteorganisasjonen slo seg sammen så sent som i 2003. Flesteparten av speidergruppene har gutter og jenter sammen den dag i dag, men det er fortsatt noen få grupper som har egne jente- og guttegrupper eller patruljer. Dette begrunnes ofte med gode erfaringer på å dele speiderne, da det gir mer ro i gruppa og gjør at det ikke blir den tradisjonelle delingen av arbeidsoppgaver basert på kjønnsroller, som f.eks. at guttene gjør det mer fysiske arbeidet som å hogge ved. Dette er et eksempel på at det er behov for å endre seg i takt med samfunnet for å fremstå som en moderne organisasjon som henger med i samfunnsutviklingen for å opprettholde legitimiteten.

#### *4.1.8. Motivasjon til å arrangere speiderleir*

Det er lite forskning på speiding i Norge og KFUK-KFUM-speiderne generelt. Et interessant bidrag er «Vi gjør jo dette fordi det er gøy!» som er en masteroppgave skrevet i 2014 av Anne Gryting der hun så på hva som motiverer speiderledere i Norges KFUK-KFUM-speidere til å arrangere landsleir. Lederne som var med på landsleir er i hovedsak rekruttert internt fra

organisasjonen og har bakgrunn som speidere fra de var barn. Funnene viser at de frivillige lederne er indre motivert, er sterkt lojale til organisasjonen og dens verdier. Samtidig er motivasjonen drevet av å gi gode opplevelser til barn og unge og gi noe tilbake, ha det gøy, det sosiale, interessante oppgaver, personlig utvikling og at leiren er et avgrenset «event» (Gryting 2014). Vi kan anta at frivillige som arrangerer landsleir er sterkere knyttet til KFUK-KFUM-speiderne da de gjerne har lengre fartstid i organisasjonen med bakgrunn i rolleidentitetsteori (Wollebæk m.fl. 2015). Det er interessant å se om det er forskjeller knyttet til motivasjon for de som arrangerer et arrangement som landsleir og de som er ledere i en lokal speidergruppe slik som i denne studien.

## **4.2. Hva skjer med individene i møte med organisasjonen**

Jeg har så langt gitt en bredere kontekstualisering av KFUK-KFUM-speiderne og dens særtrekk. For å få en forståelse for viktige motivasjonsfaktorer for ledere og hva skal til for at de blir værende, vil jeg nå presentere og analysere mitt unike datamateriell fra speiderledere i denne organisasjonen. For å få fram historiene har jeg valgt å bruke informantenes fiktive navn, og mange sitater slik at vi kan «høre stemmen» til den enkelte.

### *4.2.1. Speiderlederrollen*

Alle informantene mine er ledere i en lokal speidergruppe, og informantene oppgir at de har roller som leder, enhetsleder og gruppeleder. Det er alle nivåene i den lokale speidergruppa. Mange av oppgavene de har ansvar for er å planlegge semesteret og speidermøtene, organisere turer, ha kontakt med foreldre og sende ut informasjon til medlemmene og foreldre. De er også veileder for patruljeførerne, hjemmeleder når speiderne drar på tur, er med på møtene og passer på at det går fint for seg, og holder kontakten med menigheten og KFUK-KFUM-speiderne sentralt. De som har ansvar for andre ledere (enhetsledere og gruppeleder) bruker mye tid på å følge opp at andre, fordeler oppgaver og ansvar, samtidig som man holder oversikten.

Omtrentlig tidsbruk på speiding i snitt per måned varierer fra 5 til 30 timer. De fleste ligger mellom 24-30 timer. Blant disse informantene vises det en svak tendens til at de som har blitt med som ledere i voksen alder bruker noe mindre tid på speiding i måneden, men alle bruker allikevel godt over gjennomsnittet for frivillig innsats i befolkningen som i 2014 var på 14-15 timer (Folkestad, Christensen, Strømsnes og Selle 2015). Dette indikerer at informantene i denne studien er svært aktive og engasjerte speiderledere.

De lokale speidergruppene opplever ledermangel og skulle gjerne hatt flere slik at det ble enklere å være lokal leder jf. lederundersøkelsen (KFUK-KFUM-speiderne 2020b). Det hevdes av blant annet Enjolras (2019) at det har oppstått en sterkere profesjonalisering i frivillige organisasjoner de siste tiårene. Det er økende krav til aktiviteter, rapporteringer, strategier, retningslinjer, økte krav til byråkrati, og økonomihåndtering. Et annet eksempel er personvern og innføringen av den nye personvernforordningen GDPR som krever mer formalisering av rutiner for frivillige. Dette kan sees i lys av New Public Management som har påvirket offentlig sektor, og det kan derfor tenkes at det dermed også påvirker frivillige organisasjoner ved at det krever mer av den enkelte frivillige leder.

#### 4.2.2. *Veien inn*

Vi forventer med bakgrunn i tidligere forskning at de fleste som starter med frivillig arbeid sier de ble spurt om det eller fikk høre om det via bekjente (Wollebæk m.fl. 2015). Jeg spurte informantene om hva som gjorde at de ble med som ledere. Informantene som har vokst opp i organisasjonen beskriver en gradvis overgang til flere lederoppgaver fra 12-14 årsalderen. «Det kommer automatisk jo eldre du blir» svarer «Anne». Dette er i tråd med organisasjonens ambisjoner om ungt lederskap, patruljesystemet og at man over tid skal få muligheten til å få mer ansvar og utvikle seg selv som leder.

«...Hvis ikke jeg gjør det, gjør ingen det» sier «Anne». Dette kan forstås som at det er en knapphet på ressursene, og at den frivillige føler av speidergruppa er avhengig av vedkommende er med som leder for at speiderarbeidet kan fortsette. Dette kommer også frem i lederundersøkelsen at det er behov for flere ledere (KFUK-KFUM-speiderne 2020b), som er bakgrunn for denne studien. «Anne» forklarte videre at det var en forventning om at alle bidrar siden det er mye som skal gjøres og fordeles mellom lederne. «Arne» forteller at noen uansett måtte ta den rollen, og at så lenge det er sosialt og gøy så ville han være med. *Det sosiale* blir ofte trukket frem som viktig grunn til at de gikk fra speider til å bli leder blant de som har vokst opp i organisasjonen. «Det var samholdet og det miljøet jeg var i», «Amalie» fortsetter å forklare at hun også fikk oppgaver som følger med rollen da hun ble eldre, og brukte det velkjente ordtaket «en gang speider, alltid speider» om det å fortsette når hun ble spurt om å ta på seg lederansvar.

«Jeg hadde lyst til å bidra med det jeg kan og bidra for mine egne barn» sier Beate og fortsetter med å si at den viktigste faktoren for at hun tok på seg oppgaver er fordi hun ønsket

å være en del av et sosialt miljø og dele opplevelser med datteren sin. «Bob» ble med som leder siden han allerede var en del med på turer og hjalp til, han ønsket å bli med som speiderleder siden han har to barn i speidergruppa. Det var også avgjørende at speidergruppa er mye ute i skogen. Han sier at den viktigste faktoren for at han tok på seg oppgaven som speiderleder er det sosiale og det å være en del av fellesskapet.

«Britt» trakk frem at hun opplevde det som positivt å bidra og å være med på å gi et godt fritidstilbud til barn og unge, og at det var behov for at hun hjalp til. Det nevnes en opplevelse av at det er høy terskel å bli med og at det var avgjørende at man faktisk blir spurt. «Britt» forteller videre at det er viktig for henne å bli kjent med flere i lokalmiljøet. Hun legger også til at hun nok ikke blitt med om det var fotball, så at det er speiding betyr noe for motivasjonen hennes. Det indikerer at et av hennes motiver for å være med også er for selve *aktiviteten i seg selv*. Dette er ifølge Elstad (1997) et av flere motivbegrunnelser for frivillig arbeid som vi skal se mer på senere i oppgaven.

Av de som er rekruttert inn i voksen alder kan vi oppsummere at det avgjørende bak valget om å ta på seg lederoppgaver er at de ble med *på grunn av egne barn* og ønsket å *bety en forskjell for andre*, spesielt i lokalmiljøet. Speiderlederrollen gir en anledning til å holde på med samme type aktivitet og dele opplevelser sammen med barna sine. Å *bli spurt av noen* var også et gjennomgående svar. Dette stemmer med Wollebæk m.fl. (2015) sin forskning på hva som er avgjørende for veien inn som frivillig.

Av de som har vokst opp i organisasjonen ble det spesielt trukket fram det sosiale, et sted å være med venner og at det var *deres sosiale miljø* som grunner til at de ble leder. «Amalie» presiserer at det er viktig for henne å være en del av noe sosialt og at hun føler en sterk tilhørighet til speideren. «Det engasjerer meg, det er gøy og jeg mener det er viktige ting» svarer «Anne». Når informantene blir spurt om hva som er den viktigste grunnen til at de ble med som ledere er svarene som går igjen *det sosiale* og *at vennene mine er med*. *Det sosiale* og *det å bidra* er to viktige motivasjonsfaktorer som går igjen for begge informantgruppene. Jeg vil derfor analysere å *bety en forskjell for andre* og betydningen av det sosiale mer inngående senere i oppgaven.

### *Hvordan rekrutterer dere nye?*

Jeg spurte informantene hvordan de rekrutterer nye ledere i sin speidergruppe. De fleste oppgir at de spør foreldrene til speiderne i gruppa om de kan være med på møter og om de vil være speiderleder. Flere forventer at foreldre bidrar på noen møter og turer, eller med konkrete enklere oppgaver som å ta med kake eller delta på dugnad. «Bob» sier de inviterer foreldre med på tur og ber om hjelp til konkrete oppgaver som å lage mat, og følger opp de som eventuelt har vist interesse videre. «Beate» sier at hun har fått hjelp av en annen foreldre, men vedkommende er tydelig på at hun/han ikke ønsker skjorte, ledererklæring eller å være «ordentlig» speiderleder, kun en som hjelper til ved behov. «Anne» sier at de først og fremst tenker på internrekruttering ved gi lederansvar til de eldre speiderne, der de planlegger og leder patroljemøter for de yngre. «Amalie» sier også at de rekrutterer ledere internt, gjennom de som vokser opp i speidergruppa. Oppsummert sier de fleste at de spør foreldre om å bidra med konkrete oppgaver eller at de som vokser opp gradvis får lederoppgaver og dermed blir med som ledere.

#### *4.2.3. Vurderingskriterier*

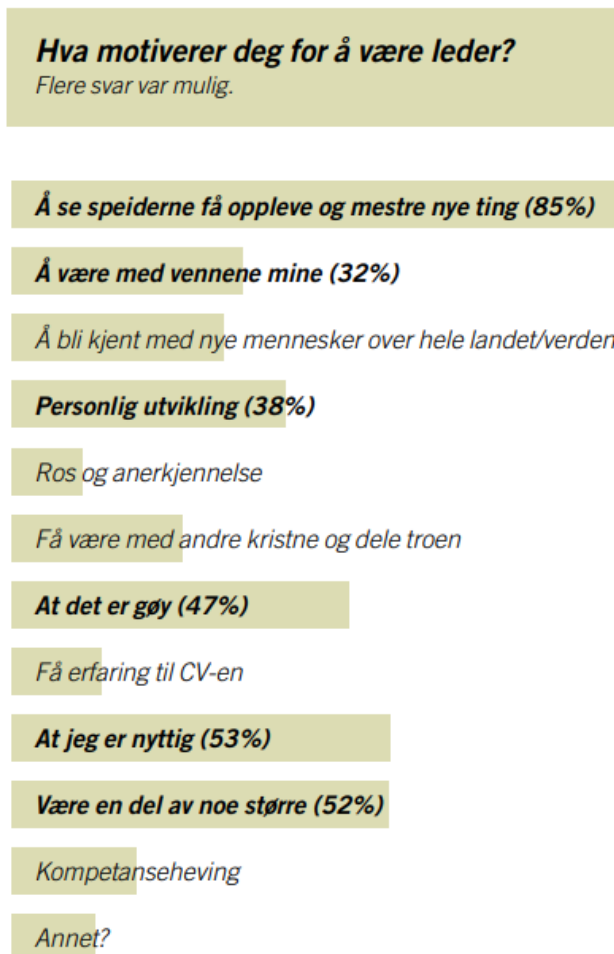
For å forstå hva som gjør at folk tar på seg nye lederoppgaver er det viktig å forstå hva den enkelte vurderer før de sier ja. «Beate» vurderer hvor mye tid det tar, og hva det går på bekostning av, og om hun kommer jeg til å mestre det. Hun vurderer hvilken opplevelse det vil gi og om det vil føles meningsfylt. Britt er også opptatt av om hun kan mestre det, og svarer «Er dette noe jeg kan mestre? Kan jeg klare det?» Hun sier at det finnes mange verktøy som hjelper henne til å ta på seg nye oppgaver selv om hun ikke kjenner så godt til det fra før. Hun la også til at hun vurderer om hun har kunnskapen, og at hun ofte føler seg underlegen i forhold til de andre lederne. Hun sier «..de kan alt, de vet hvordan de gjør ting». Det er også et ønske om klare og tydelige oppgaver blant informantene, noe som også er støttet i lederundersøkelsen (KFUK-KFUM-speiderne 2020b).

«Amalie» sier at svaret på hva hun vurderer før hun tar på seg nye lederoppgaver er annerledes nå, enn det ville vært da hun var yngre, noe som indikerer at det har endret seg fra da hun var ung leder i 20-åra fram til i dag. Hun vurderer nå om hun har tid til det, om det føles motiverende og at hun gjerne vil lære noe nytt, og hvis hun ikke har prøvd det tidligere er det positivt. «Anne» trekker også frem om hun har tid, og om noen andre gjør det hvis hun ikke kan. Hun nevnte også at hun vurderer om hun er unik og har en spesiell kompetanse som gjør at hun egner seg spesielt, slik at hun kan vise hva hun kan.

Skillet mellom de to informantgruppene handler om at lederne som kom inn i voksen alder i større grad vurderer om dette er noe de kan mestre, mens jeg får inntrykk av at de andre har større tiltro til egne evner og virker tryggere på å ta på seg oppgaver de ikke har erfaring med fra tidligere. Med utgangspunkt i *kompetanse* som behov i selvbestemmelsesteorien (Deci og Ryan 1985), kan det virke som om de som har kommet inn som ledere i voksen alder har et noe større behov for å være sikker på at de er kompetente eller vet hvordan de skal tilegne seg kunnskapen de trenger. Samt en noe lavere subjektiv mestringsevne, som er troen på egen mestring (Bandura 2000). Det er derfor viktig at de får tilgang til ressurser for å lære seg det de trenger, for å følge seg trygg nok til å ta på seg nye oppgaver som frivillig speiderleder. Det kan også være at erfarne ledere har en holdning ovenfor «de nye» som kanskje ikke oppleves inkluderende nok, siden enkelte påpeker at de føler seg underlegne i forhold til de erfarne lederne.

Det er ikke alltid slik at vi kan redegjøre for hvorfor vi gjør slik vi gjør, men vi får en forståelse for hva de er klar over at de vurderer, før de tar på seg nye oppgaver som leder. Av dette kan vi oppsummere at det er flere momenter begge gruppene informantene vurderer før de sier ja til nye oppgaver. Disse er tilgjengelig tidsbruk, om man har kompetansen til å mestre oppgaven, om det vil gi en opplevelse, om det oppleves som meningsfylt arbeid, om det vil føre til at man lærer noe nytt, og grad av nødvendighet. Det er også ønskelig at det skal gi noe i form av ny opplevelse og læring.

#### 4.2.4. Å bety en forskjell for andre



Figur 7: Resultater fra lederundersøkelsen, motivasjon (KFUK-KFUM-speiderne 2020b).

Figuren viser prosentandeler av de som krysset av for. I undersøkelsen oppga 85 prosent av respondentene at *å se speiderne få oppleve og mestre nye ting* var viktig for deres motivasjon. *At jeg er nyttig* kom også høyt opp på lista av motivasjonsfaktorer, da 54 prosent oppga dette som motiv for å være speiderleder (KFUK-KFUM-speiderne 2020b). Det er samtidig viktig å huske på at det kan være utfordrende for deltakere å være klar over egne beveggrunner for motivasjon for frivillig innsats (Wollebæk, Selle og Lorentzen 2000). Det er vanskelig å si hva som er årsaken til at de tok på seg ansvar som leder. Jeg har derfor stilt informantene ulike spørsmål knyttet til motivasjon, både hva som gjorde at de sa ja, hva de vurderer når de tar på seg nye oppgaver, om de tror på arbeidet som drives, hvordan de har det osv. Alt dette kan være med på å forklare beveggrunner, hvorfor de starter og hvorfor de blir værende.

Motivene de fleste av informantene oppga som viktig for dem, da de ble speiderledere, er *å være nyttige for andre*, noe som er et uttrykk for altruistiske motiver. Dette er spesielt



utpreget for de som ble leder i voksen alder. De har et ønske om å gjøre en forskjell i lokalmiljøet og tilby et godt fritidstilbud til barn og unge. En annet moment som kom sterkt frem i denne gruppe var informanter var motivasjonen for å være med egne barn. De hadde et ønske om å tilbringe tid sammen med barna sine, selv om de kanskje ikke direkte var sammen på møtene og turene var det allikevel en felles aktivitet som begge var engasjert i. Dette stemmer med en undersøkelse fra 2015 som viser at foreldrefrivillige har lavere individuell motivasjon enn andre frivillige (Wollebæk m.fl. 2015). Av dette kan vi forstå at foreldreledere kanskje har noe lavere indre motivasjon til speiderlederrollen, men at det i større grad handler om et ønske om å være med egne barn. Dette kan vi ved hjelp av selvbestemmelsesteorien (Deci og Ryan 1985) og kollektiv mestringstro (Bandura 2000) forstå som at det dermed er enda viktigere at de opplever at oppgavene de gjør er viktig og meningsfylte for andre, og at de er nyttig for speidergruppa, organisasjonen og samfunnet at de bidrar.

Det å bruke sine egne evner og kompetanse samtidig som man gjør noe som oppleves som nyttig for samfunnet er en ideell situasjon (Christensen m.fl. 2017). Jeg ba informantene forklare hvorfor *å se speiderne oppleve og mestre nye ting* var en viktig motivasjonsfaktor for dem. «Arne» svarte at det er viktig, men ikke en faktor alene for hvorfor han er med som leder. Han nevnte at det er mange sånne små øyeblikk som er med på å gi motivasjon. «Anne» sa at «det er så mange som har godt av å være med, mestre å bare være med uten foreldre». «Bob» sa at det at alle får være med, uten å måtte prestere er viktig: «Det er moro å se hva de kan allerede etter to turer. Alle får speidermerker uansett om de får det til eller ikke, det viktigste er å være med og at alle prøver». Han sier det er grunnen til at barna hans trives så godt i speideren. Det å ha en meningsfull rolle var også noe flere trakk frem.

I 1994 og 1996 ble det gjort to norske studier, som likner på denne, der det teoretiske rammeverket VFI ble brukt for å studere frivillighetssentraler (Lorentzen 1994) og Røde Kors (Andersen 1996). Funnene tyder på at *verdimessige begrunnelser* og *idealisme* er viktige begrunnelser, og at altruistiske begrunnelser trumfet egoistiske motiver. Det ble gjort en liknende studie på Kongsberg Jazzfestival der det kom fram at indre motivasjon er viktigere enn ytre faktorer for påvirke de frivilliges motivasjon (Elstad 2010).

Det at de rundt en bidrar, og en felles tro på at det frivillige arbeidet er betydningsfullt, er kjennetegnene for høy grad av *kollektiv mestringstro*. Dette har Wollebæk m.f. (2015) vist at har en sammenheng med deltakelse i frivillig arbeid. Så dette kan ansees som positivt for

motivasjonen for å være speiderleder. Funnene fra intervjuene kan tyde på at det er viktig for motivasjonen til informantene å se at arbeidet er nyttig og bidrar til at barn og unge får være med på gode aktiviteter i trygge rammer. Dette er understøttet av resultatene fra lederundersøkelsen (KFUK-KFUM-speiderne 2020b) og er i samsvar med liknende studier. Dette kan indikere at speiderlederne i KFUK-KFUM-speiderne motiveres av ideelle motiver som kan forstås som verdibegrunnelser av altruistisk art.

#### 4.2.5. *Betydningen av det sosiale*

Å *være sosial* er et motiv vi ser gå igjen i lederundersøkelsen (KFUK-KFUM-speiderne 2020b). For alle informantene i denne studien var viktigheten av det sosiale fellesskapet, og det å *høre til et sted*, viktige faktorer for at de fortsatte som ledere eller ble med som leder i voksen alder. Informantene oppgir det å ha muligheten til å få venner i voksen alder og å være sosial med andre voksne på fritiden som givende. Det ble også trukket fram av en informant at det å være speiderleder var en mulighet til å bli kjent med andre voksne i lokalmiljøet.

Jeg ønsket å stille spørsmålene rundt motivasjon med flere vinklinger, så jeg spurte derfor om de kunne se for seg hva de ville savne mest om de skulle sluttet som speiderledere. *Det sosiale* blir igjen trukket frem av alle informantene, og indikerer at det sosiale og tilhørigheten er veldig viktig for dem personlig. Dette støttes blant annet av Wollebæk m.fl. (2000) som mener det sosiale fellesskapet er noe av det som får folk til å fortsette som frivillig. I selvbestemmelsesteorien er også dette med tilhørighet et viktig behov for individuell motivasjon (Deci og Ryan 1985), og tilhørighet er tett knyttet til det sosiale. I lederundersøkelsen oppga 24 prosent ønsker *flere sosiale arenaer* for ledere for at det skal bli bedre å være leder (KFUK-KFUM-speiderne 2020b). Av dette kan vi forstå at det sosiale er en viktig motivasjon for de frivillige lederne. Det er derfor nødvendig å prioritere og legge til rette for sosial kontakt mellom lederne slik at de får en tilhørighet i ledergruppa.

#### 4.2.6. *Kristen tro som motiv*

I lederundersøkelsen var det kun 24 prosent av respondentene som oppga at det å *få være med andre kristne og dele troen* som motivasjon til å være leder (KFUK-KFUM-speiderne 2020b). Flere eldre respondenter oppgir dette som viktig for deres motivasjon enn yngre, med et tydelig skille mellom de under og over 45 år (ibid.). Dette kan indikere at det er en sammenheng mellom alder og kristen tro som viktig motivasjonsbegrunnelse for å være speiderleder basert på funnene fra lederundersøkelsen. Det er derfor interessant å undersøke

om troen på speiderens formål er viktig motivasjonsfaktor for å være speiderleder blant mine informanter.

Bandura (2000) ifølge Wollebæk m.fl. (2015) utviklet teorien om *kollektiv mestringstro*. Det er troen på en delt oppfatning om muligheten til å oppnå noe felles gjennom handling. Vi kan derfor anta ut fra tidligere forskning, at valget om å være speiderleder henger sammen med høy kollektiv mestringstro. Formålsparagrafen i KFUK-KFUM-speiderne står sterkt i organisasjonen, selv om de færreste kan den ordrett, og sammen med speidermetoden er det en «oppskrift» på hvordan speiding skal drives.

Informantene er delt når det kommer til spørsmålet om en felles tro på at det de gjør er viktig, og om de opplever at ledergruppa jobber i samme retning. For en av informantene er det en religiøs motivasjon bak valget om å være leder. Vedkommende sier «det handler om å bruke de evnene jeg har, jeg er kristen og det er noe Gud har gitt meg. I speideren har jeg mulighet til å formidle troen min». Informanten forteller videre at det er utfordrende å få tid og rom til trosformidling i speiderarbeidet, siden det oppleves at enkelte andre ledere ikke prioriterer dette. En annen informant uttrykker: «En god del er viktig, men det med kristen tro kan du hoppe over», når han får høre formålsparagrafen. Han utdyper at han synes verdiene er sunne og at han derfor ikke har noe problem med å være leder i organisasjonen. Han sier at han opplever en felles tro blant lederne i gruppa om at alle gjør sitt beste for å tilby et godt speiderarbeid til barna og ungdommene. «Jeg er ikke religiøs, men det er fortsatt plass til meg» sier han. Han mener allikevel at han kan være med å lese andakter for speiderne siden organisasjonen står for mye bra. «Det hadde nok ikke vært plass til meg som leder for 20 år siden, så det har blitt mye mykere med årene» fortsetter han.

En tredje informant trekker frem at kravene til å bli leder er for høye og at han opplever at noen er skeptiske til å signere ledererklæringen. Han sier at han tror det var verre før, men at han selv ikke ville signert den igjen i dag. En fjerde informant sier at det spesielt på området kristen tro er delte meninger mellom lederne i gruppa og forklarer: «Noen har en tro som betyr mye, mens andre er negative og prøver å skyve det unna så mye som mulig». De andre informantene var mer vage når det kom til spørsmålet om å jobbe mot et felles mål. «Vi har nok samme mål, men følger ikke alle punktene, vi er mest opptatt av at det skal være gøy» forklarer en av informantene.

Tidligere forskning på deltakelse i religiøse organisasjoner viser en tendens til at de er motivert av et ønske om å realisere en religiøs tro (Wollebæk, Selle, Lorentzen 2000). I mine intervjuer var det få som trakk fram kristen tro som en avgjørende del av motivasjonen for å være leder eller som det viktigste målet med speiderarbeidet. Dette ble ikke spurt om direkte, men da jeg leste opp formålsparagrafen under intervjuet og spurte om den var viktig for dem trakk flere av informantene heller ut de andre delene enn den om kristen tro som viktig og betydningsfull for dem og de andre lederne i gruppa deres. Denne tendensen bekreftes i noen grad i lederundersøkelsen da kun en fjerdedel oppga dette som viktig for motivasjonen for å være speiderleder. Dette til tross for at 65 prosent av respondentene i lederundersøkelsen er leder som har signert ledererklæringen (KFUK-KFUM-speiderne 2020b) som starter med «I tro på Gud vil jeg hjelpe barn, unge og voksne til å utvikle kristen tro og leve etter sitt speiderløfte.» (KFUK-KFUM-speiderne 2019c).

Til tross for sekulariseringen i samfunnet ser vi at speiderbevegelsen fortsatt har høy legitimitet i omgivelsene. Dette kan forklares av at en organisasjon med institusjonelle trekk med kulturelle normer og verdier som er ønskelige blir akseptert og verdsatt av omgivelsene (Christensen m.fl. 2017). En institusjon er også kjennetegnet av et sterkt sosialt fellesskap som kan være en av årsakene til at mange, til tross for mangelen på religiøs motivasjon til lederrollen, har valgt å være speiderleder.

Om vi sammenfatter dette er det få av informantene som oppgir kristen tro som motivasjonsfaktor for å være speiderleder. Dette står i kontrast til tidligere forskning på motivasjon i religiøse organisasjoner (Wollebæk, Selle, Lorentzen 2000). At få opplever kristen tro som en betydelig motivasjonsfaktor samsvarer med resultater fra lederundersøkelsen. Kristne verdier kan forstås som aksepterte og at det heller er organisasjonens sterke sosiale fellesskap som er årsak til at mange frivillige er med som speiderleder i en kristen organisasjon selv om de mangler religiøs motivasjon. Dette indikerer et sterkt og bredt motivasjonsgrunnlag for de frivillige som består av flere ulike motiver utover kristen tro.

#### *4.2.7. Friluftsliv*

Naturopplevelser skaper en viktig felles identitet for speiderledere og dette er et interessant funn i min studie som jeg derfor vil presentere om eget tema. I rapporten til Wollebæk og Sivesind (2010) kommer det frem at det er en tendens til i frivilligheten at selve aktiviteten

blir viktigere, ikke hvilken organisasjon det er. De fleste av informantene i denne studien trakk frem det å være ute i naturen, komme seg ut på tur og få friluftsopplevelser som viktig for motivasjonen til å være speiderleder. Motivasjon for selve aktiviteten mener Wollebæk m.fl. (2015) henger sammen med den økende graden av individualisme og at det i større grad er aktiviteten den frivillige gjør som er viktig for å oppfylle personlige ønsker eller mål, og at det er særlig unge frivillige under 25 år som har den største graden av likegyldighet for hvilken organisasjon aktiviteten er i (Wollebæk, Sætrang og Fladmoe 2015).

For KFUK-KFUM-speiderne er friluftsliv en viktig del av arbeidet og synliggjort som en av organisasjonens fem verdier. Speiding er en internasjonal bevegelse, men friluftslivelementet er særlig fremtredende i de nordiske landene. Friluftsliv er en del av den norske kulturarven og speiding i Norge har alltid hatt friluftselementet i seg. Det har de senere årene blitt mer trendy å være ute på tur i naturen, og under koronapandemien i 2020 omfavnet mange den store friluftstrenden i Norge. DNT og andre friluftsrattede organisasjoner har generelt opplevd en økt interesse for friluftslivet. At speiding i Norge og Norden i motsetning til speiding andre steder i verden er så orientert rundt friluftsliv tyder på at bevegelsen er i overensstemmelse med samfunnet vårt.

Med myteperspektivet kan vi forså at omgivelsene har påvirket mål og verdier til organisasjonen (Christensen m.fl. 2017). Eksempelvis at friluftsliv er viktig del av organisasjonens identitet. Flere av informantene sier at de er på månedlige turer med speidergruppa, liker å være aktiv ute i skogen, ha egentid i hengekøya på tur og lære generelle friluftsferdigheter. Mange uttrykker en glede rundt det å være ute i skog og mark, og at det å være speiderleder gjør at de kommer seg ut på tur. Dette er en motivasjonsbegrunnelse som knyttet til *aktiviteten i seg selv*, som Elstad (1997) oppga som et motiv for frivillig arbeid. Det kan dermed kategoriseres som et *saksorientert motiv* ifølge Wollebæk og Sivesind (2010). Flere av informantene trekker også frem viktigheten av at det frivillige arbeidet er *gøy*, som vi kan antyde nødvendigheten av at selve aktiviteten er tilfredsstillende, og at de har en interesse for aktiviteten.

Mine funn i denne studien indikerer at en stor del av speiderlederne motiveres av å være ute i naturen og at aktiviteten friluftsliv er viktig. Det er rimelig å indikere siden friluftslivet alltid har vært en så stor del av speiding i Norge, til forskjell fra andre land. Lederundersøkelsen manglet et alternativ som handler om aktiviteten i seg selv, noe som gjorde at flere skrev dette

som tekstsvar som svar på «annet». Det at en tredjedel ønsker *mer tid til speiding* i lederundersøkelsen for at det skal bli enklere eller bedre å være leder kan tyde på at flere ønsker å bruke mer tid på selve aktiviteten speiding som er tett knyttet til friluftsliv. Det er allikevel ikke slik at alle informantene i denne studien nevner viktigheten av friluftsliv for deres motivasjon, så i hvor stor grad dette motiverer kan antas å være noe individuelt.

#### 4.2.8. *Forventninger og autonomi*

Speiderledere har vanligvis ingen jobbkontrakt som formelt sier noe om forventninger, men det finnes et sett med uformelle forventninger som påvirker dem. Begrepet *psykologisk kontrakt* kom på midten av 1990-tallet kan forstås som gjensidige forventninger og plikter, det som gjør forholdet bindende (Elstad 2010). Jeg ønsket å undersøke hvilke forventninger lederne stod ovenfor, både fra speidergruppa og organisasjonen, og om dette påvirker motivasjonen deres for å bli værende som leder.

De fleste opplever en del forventninger uten at det er for pressende, og rom til å gjøre slik de selv ønsker. «Beate» sier hun gjør som lovet, og at hun holder oversikt over hva som skal gjøres, men opplever frihet til å gjøre ting på sin egen måte. Hun fortsetter med at det selvfølgelig er forventninger fra andre ledere og foreldre til det hun skal gjøre. Hun synes det er klarhet i hva rollen hennes som speiderleder er, men at hun som ny leder har opplevd det som vanskelig å komme med forslag til forbedringer. Hun forteller at hun liker å ha ansvar for noe eget, som for eksemplet alt opplegget på et speidermøte. «Britt» sier hun føler det er en forventning om å gi et godt speidertilbud, men at de andre lederne er glad for at hun er med uten at hun føler et forventningspress, og sier at hun føler de andre i speidergruppa er takknemlige for at noen vil bidra.

Både «Anne» og «Arne» sier det forventes at man bidrar med noe i speidergruppa. «Anne» opplever at de sammen i ledergruppa bestemmer hva som skal gjøres, og at hun blir spurt om det er noen spesielle ting som må løses. Ellers så forklarer hun en situasjon der hun så et behov for en endring og stod da fritt til å forbedre det slik hun ville. «Anne» legger til at det er «skremmende hvor mange forventninger foreldre har til speideren», og sier at de burde huske på at det er unge ledere som holder speidermøtene. Hun opplever i større grad press og forventninger fra foreldre som har barn i gruppa, fremfor forventninger fra de andre lederne. At lederne opplever høye forventninger fra foreldre, er et interessant funn. Tradisjonelt har fritidsaktiviteter vært drevet på frivillig basis. Wollebæk m.fl. (2015) viser til at

organisasjonslandskapet har endret seg fra folkebevegelsesorganisasjoner med livslange medlemskap til en fritids- og frivillighetsmodell. Dette forklares med at vi har fått en økonomi preget av tjenester, og at dette er endringer som både påvirker individnivå og organisasjonsnivå (Wollebæk m.fl. 2015). Det kan derfor tenkes at tjeneste- og forbrukersamfunnet er med på å gi foresatte til medlemmer i speideren høyere forventninger og krav til aktiviteten barna deres deltar på, og at dette gir økte krav til frivillige speiderledere.

«Amalie» sier at hun føler det er samsvar mellom hva hun bruker tid på og hva hun motiveres av, men at det noen ganger er krevende å holde oversikt og følge opp alle de administrative oppgavene. I speidergruppa hennes er det mange yngre rovere og ledere. Hun sier det er viktig for henne at de skal få være med på det de ønsker, har tid og kapasitet til. Hun legger til at det må være lov å bare være turleder også. Med det menes at det ikke stilles krav om at man er med på de ukentlige speidermøtene, men bidrar innimellom på turer. Hun sier det er viktig at det er en kultur som aksepterer at det er lov å bare være litt med også. «Beate» trekker frem at «det viktig å sette folk fri, slik at de ikke må ta like mye ansvar i alle perioder». Hun forklarer at det er noen hos dem som har gått ut av verv og er mindre aktiv en periode, men fortsatt speiderleder og blir spurt om enkelte kortere oppgaver innimellom. Dette er et viktig funn. Ifølge teorier om refleksive frivillige ser vi at båndene til organisasjonen blir svakere (Kraglund og Enjolras 2017) og et økende ønske om fleksibilitet. Det argumenteres for hvorfor det bør legges til rette for og skapes en kulturell aksept blant frivillige om at det er mulig kun være med på deler av speideraktivitetene.

Terskelen for å si ifra om man ikke rekker å komme på et speidermøte eller gjøre det som er lovet, kan være med på si noe om hvor sterk den psykologiske kontrakten er. «Beate» sier at det er greit å si ifra, bare det ikke gjøres i siste liten. Hun legger til «jeg ville blitt skuffet hvis noen andre gjorde det». Hun opplever altså at det er takhøyde for å si ifra, men at hun selv har en høy terskel for å ikke komme på møtene eller levere siden det føles som et nederlag. «Bob» opplever at det er lett å bare sende en tekstmelding om hva man ikke får til, og opplever det som «lett» å si ifra. Han mener det er en gjensidig forståelse i gruppa for at man er travel og har mye man skal gjøre. De har løst det slik at de er to ledere sammen på møtene, slik at ansvaret på den enkelte ikke blir for stort.

Dette indikerer at de fleste opplever stor grad av autonomi, at de selv kan bestemme hva de vil gjøre og hvordan, bare de gir beskjed tidlig nok. Dette er ifølge selvbestemmelsesteorien et viktig behov for å oppnå indre motivasjon i arbeidet (Deci og Ryan 1985). Selvvalgte oppgaver preget av ytre motivasjon vil kunne gi de samme effektene som av indre motivasjon så lenge den frivillige av fri vilje kan velge å gjennomføre oppgavene (ibid.), slik som å være nyttig for lokalmiljøet.

Det er interessant å se hvordan informantene har lav terskel for at andre sier ifra, men har så pass høy terskel for å si ifra selv, at det kanskje begrenser dem til å fortelle andre hvis de ikke har kapasitet til å delta eller levere som lovet. Kan det være at informantene ikke opplever å ha noen som spør om hvordan det går, og som de er trygge på at de kan fortelle helt ærlig hvordan de har det? Det kan nok være mange årsaker til at de selv opplever en høy terskel, en annen forklaring kan være at de er svært lojale til speidergruppa. Informantene er også styrt av andre forventninger, som å ha et godt speiderprogram og tilbud, si ifra tidlig nok, holde oversikt og ta ansvar. Det som tydeligst kommer frem er viktigheten av at lederne sier ifra om de ikke kan gjøre som tidligere lovet, eller komme på møter eller turer tidlig nok.

Et viktig moment for motivasjonen til frivillige er at de vil være mer tilfredse hvis den psykologiske kontrakten oppleves at oppfylles og hvis oppgavene er i tråd med utgangspunktet for at de ble med som frivillige (Finkelstein 2008 ifølge Wollebæk, Sætrang og Fladmoe 2015). Om en av partene (speiderlederen eller gruppa/organisasjonen) ikke innfrir forventningene i den psykologiske kontrakten kan dette føre til misforståelser og konflikter eller tap av tillit, engasjement og motivasjon til å fortsette som frivillig (Elstad 2010). Dette kan forklare viktigheten av forventningsavklaring for å unngå å bli skuffet eller ikke klare å leve opp til det som den frivillige har av forventninger til seg.

Av dette kan vi oppsummere at det oppleves som om at det er rom for å si ifra om lederne ikke rekker å komme eller levere noe som lovet, at det er en forståelse for at de har mye annet i livet, men at det da er viktig å gi beskjed tidligst mulig til de andre lederne.

#### *4.2.9. Lederfellesskapet*

Hvordan frivillige har det, har betydning for om de vil bli værende som ledere (Elstad 1997), og det er derfor interessant å høre hvordan de opplever fellesskapet med de andre lederne. «Bob» som er ny som leder sier det oppleves som bra siden de er mange sammen. Han sier



han blir fulgt opp godt og får tilbud om å være med på ledersamlinger og kurs. Han synes ikke det er så mye administrativt arbeid, slik at han får bruke tiden på det han liker aller best, å være ute med barna i skogen. Han sier han er heldig som har en annen leder som tar ansvaret for administrative oppgaver.

«Beate» sier ledergruppa har det ganske hyggelig sammen, i hvert fall en del av dem. Hun sier det ser greit ut på overflaten, men påpeker at det finnes underliggende utfordringer med samarbeid. Hun forklarer at noen er flinke til å oppmuntre, men at de gjerne kunne blitt flinkere til å gi veiledning, ros og tilbakemeldinger som ga noe mer. Hun uttrykker et ønske om tettere oppfølging på hvordan hun har det, fremfor kun spørsmål og oppfølging på de praktiske tingene, slik det er i dag. «Britt» forteller at hun ikke har fått så mye opplæring, og sier at «det ikke finnes så mye tid til det». Hun forklarer at ledergruppa bærer preg av respekt for hverandre og at alle bidrar med det de kan, men at de har ulik tilnærming til noen ting. Hun setter pris på voksenalleskapet i ledergruppa, noe som viktig for hennes motivasjon til å være leder.

Klimaet i ledergruppa oppleves som veldig bra av «Anne», men hun skulle ønske de var flinkere til å si ifra hvis noen har gjort noe bra. Ellers så er det stor tillit og godt miljø, og hun opplever at hun får den oppfølgingen hun trenger. Hvis ikke er det lett for henne å si ifra. Hun motiveres sterkt av å møte de andre lederne og å få nye prosjekter utover det lokale speiderarbeidet. «Arne» sier at ledergruppa ikke er så bra som den skulle ha vært. Han forteller at de gir ros, men ikke så ofte og at det er høy tillit blant lederne. Han synes det fordelingen i dag fungerer bra, der han opplever støtte fra gruppestyret. «Arne» sier: «Sørg for å ha morsomme aktiviteter bare for lederne, som spillkveld eller tur til utlandet. Ikke vær redd for å bruke ressurser på lederne» og forklarer videre at det er viktig med et godt lederfelleskap. «Amalie» er en leder som er opptatt av at de skal forbedre seg, og sier at de burde bli flinkere på å ha tydelige oppgaver og roller i gruppa. Hun synes selv hun får god oppfølging fra kretsen og forbundet, men kunne gjerne fått litt mer personlig oppfølging oftere enn én gang i året.

Oppsummert er de fleste fornøyde med fellesskapet i ledergruppa, de trives og opplever at det er tillit og et godt miljø blant lederne. *Tilhørighet* er tett knyttet til det sosiale, som er et viktig grunnleggende behov for indre motivasjon ifølge selvbestemmelsesteorien (Deci og Ryan 1985). For mange er det nettopp det sosiale i ledergruppa som er viktig for dem, slik diskutert

under *betydning av det sosiale* tidligere i kapittelet. Det nevnes også at det noen ganger er delte meninger og underliggende konflikter som påvirker samarbeidet. Ellers er det et tydelig ønske at lederne roser og gir tilbakemeldinger til hverandre oftere. Det oppleves som om det er behov for mer opplæring og veiledning for å trives bedre og bli værende som speiderleder, spesielt for dem som er blitt ledere i voksen alder, som indikerer et ønske om å utvikle seg i speiderlederrollen.

#### 4.2.10. Personlig utvikling og kompetanse

Essensen i selvbestemmelsesteorien er at motivasjon styres av om vi opplever at våre behov blir dekket, *kompetanse* er et av disse behovene (Deci og Ryan 1985). *Personlig utvikling* er en sentral del av speiderarbeidet for barn og unge, men noen ganger kan det være vanskelig å huske på at kan være et viktig behov for speiderledere. 38 prosent av lederne svarte at *personlig utvikling* og 18 prosent oppga *kompetanseheving* som viktig for motivasjonen for å være leder i lederundersøkelsen. Tendensen viser en sterk korrelasjon med alder for begge disse motivene. Av de 25 år og yngre oppgir 65 prosent *personlig utvikling* som motivasjonsfaktor, rundt 37 prosent i gruppen 25 til 34 år, og kun 21 prosent i aldersgruppen 45 år og eldre (KFUK-KFUM-speiderne 2020b), som indikerer at personlig utvikling er viktigere for unge speiderledere.

Personlig utvikling er en sentral motivasjonsfaktor, men samtidig viser det seg at 72 prosent av respondentene i lederundersøkelsen ikke har deltatt på lederkurs de siste tre årene, og at årsakene er *lang reisevei, at de ikke har fått informasjon* eller *har tid til å delta* (ibid.). Jeg var derfor interessert i om det legges til rette for egen utvikling og økt kompetanse for speiderlederne, og hva de ønsker.

Jeg spurte om det gis rom for egen utvikling i rollen som speiderleder og hvordan. «Beate» svarte: «Ja, det er en del kurs og man blir utfordret til å prøve nye ting. Samtidig så føler jeg at det er mange som ikke har det som hovedfokus». Hun forklarer at enkelte blir sittende i samme rolle over lang tid, siden ingen vil ta over. Hun forteller videre at hun skulle ønske de kunne lære mer av andre speidergrupper på hvordan de jobber med patruljesystemet og organisering i gruppa. Hun trekker frem at hun lærte mye på en lederkonferanse som var i fjor og syntes det var et godt tilbud. Lederkonferansen er en del av ledertreningen og samler alle 16 år og eldre i KFUK-KFUM-speiderne annethvert år. Året hun deltok var tema for konferansen ledelse av frivillige. For «Britt» er personlig utvikling en viktig motivasjon til å

være speiderleder. Hun trekker frem at hun får tilbud om ledersamlinger, og at hun deltok på en del korte kurs på forrige landsleir. Hun sier hun trenger å lære mer om friluftsferdigheter og nevner blant annet matlaging som et område hun ønsker mer kompetanse på. Hun fortsetter med «jeg må bare hoppe på de tingene som finnes. Det er opp til meg. Grunnen til at jeg ikke har gjort det er kapasitet og tid så langt». «Bob» sier at det sikkert gis rom for egen utvikling, men opplever at siden han har vært med så kort (fire måneder), så har han ikke følt så mye på det. Han trekker frem at han synes det var spennende å være med på lederkurs i kretsen forrige helg. Han sier han egentlig ønsker å lære seg hvordan de gjør ting hos seg, av de andre lederne i gruppa.

«Anne» har engasjert seg noe på nasjonalt plan i organisasjonen og har vært med å holde kurs for andre. Hun sier at hun opplever at det er rom for egen utvikling i større grad i forbundet fremfor den lokale speidergruppa. Hun sier «det er en tillitserklæring å få holde kurs og bli kastet ut i nye ting». Hun forteller videre at det er viktig motivasjonen å komme seg ut på kurs og arrangementer. «Arne» sier han kan komme med forslag og teste ut ting hvis han ønsker. Han drar gjerne på lederkurs om det dukker opp, men trekker frem at det viktigste for han er å lære av og få innspill av de andre lederne i gruppa. «Amalie» opplever at hun får rom til egen utvikling, men forteller at hun gjerne kunne vært med på mer. Hun tror det hun trenger stort sett finnes, men opplever at tiden ikke strekker til. Hun sier hun gjerne skulle hatt flere arenaer med tid til gode diskusjoner og erfaringsdeling. Hun ønsker seg også kurs og opplæring i hvordan hun kan være en god veileder og støtte for andre ledere, og sier at de lokalt burde ha flere samtaler med lederne sine om hvordan de har det og hvordan det går.

For «Arne» er det viktigste å tilby et godt ungdomsarbeid til patruljeførere og rovere som er gruppens fremtidige ledere, og gi dem de ressursene de trenger for å ta steget å bli leder. Han sier han selv var heldig som hadde dyktige ledere rundt seg som gjorde at han utviklet seg og nå har blitt leder. «Beate» sier det er nødvendig å gi rovere (speidere 16-25 år) lederansvar og oppgaver som passer dem. Hun avslutter med at det er viktig å ta vare på de gamle, men at de ikke må være propp i systemet.

Ingen av informantene nevnte arbeidsmarkedsgrunner direkte. Dette stemmer også overens med hva som kom frem i lederundersøkelsen, der 13 prosent oppga å *få erfaring til CV-en* som et viktig motiv. Dette kan tyde på at dette ikke er en tungtveiende motivasjonsfaktor for speiderledere. En annen forklaring kan være at det ikke er sosialt ønskelige svaret, eller ikke

var dekkende nok å svare at det kun var for å få erfaring til CV, og at informantene derfor forklarer det med andre ord som *personlig utvikling* som 38 prosent av respondentene oppga som viktig motiv.

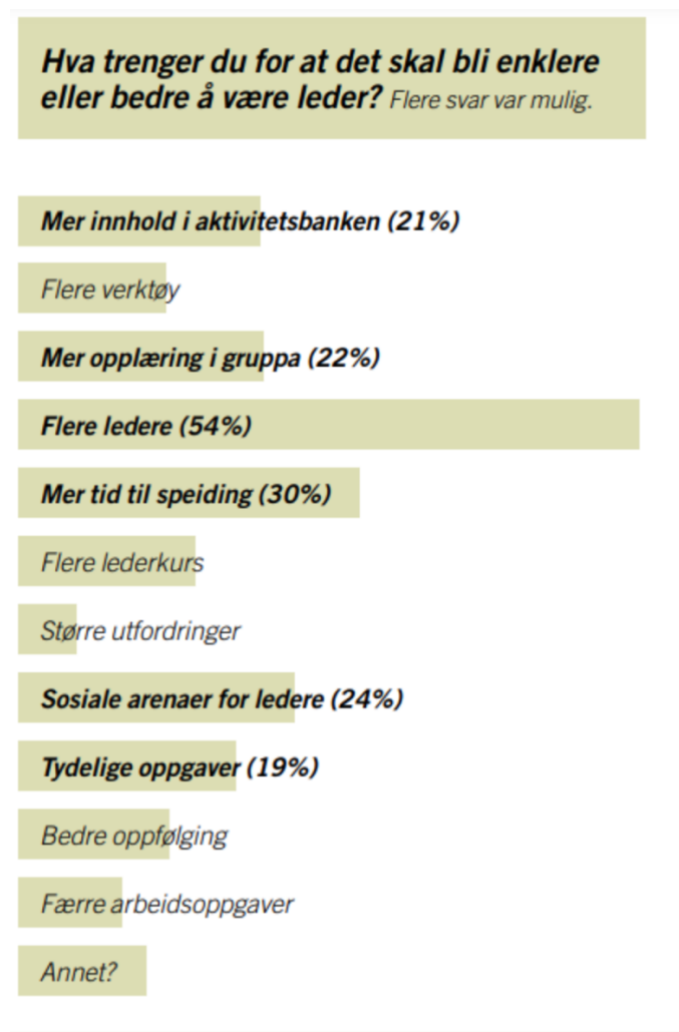
Det er allikevel en tendens, ifølge lederundersøkelsen (KFUK-KFUM-speiderne 2020b), at det er viktigere for yngre ledere enn eldre med motivasjonsbegrunnelsene *å få erfaring til cv-en, kompetanseheving og personlig utvikling*. Disse motivene kan kategoriseres som *karriereutvikling* (Clary m.fl. 1998). Dette samsvarer også med tidligere studier på endringer i motivasjon for frivillig arbeid etter alder (Wollebæk m.fl. 2015). Hustinx og Lammertyn (2003) introduserte teorien om *refleksiv frivillighet* forårsaket av blant annet individualisering, og at frivillig arbeid har gått fra motivert av en kollektiv pliktfølelse til en arena for å tilfredsstillere egne interesser og mål. Det ene erstatter ikke det andre, men forskningen viser en endring i motivasjonsgrunnlaget ved at det tilføres flere motiver for frivillig arbeid (ibid.). Dette kan muligens være med på å forklares av at den yngre generasjonen med ledere i større grad ønsker å realisere seg selv gjennom det frivillige arbeidet.

Av det informantene forklarer kan vi oppsummere at de opplever det som at det er rom for personlig utvikling, at de motiveres av å mestre oppgavene og at mye av den personlige utvikling skjer lokalt i gruppa. Lederkurs eller annen ledertrening prioriteres ikke i like stor grad av alle, siden hverdagen til speiderlederne er preget av «tidsklemma». Det oppleves av enkelte som motiverende å få kurs og reise dekket av speidergruppa. Det nevnes også av informantene at det er ønskelig med arenaer for erfaringsdeling mellom speidergruppene slik at de kan lære av hverandre. Dette indikerer at personlig utvikling er viktig for motivasjonen for informantene, noe som understøttes av funnene fra lederundersøkelsen og forskning på motivasjon.

### **4.3. Hva skal til for å bli værende**

Vi har nå sett på hva som er viktige motivasjonsfaktorer for å bli speiderleder. Ifølge Wollebæk, Selle og Lorentzen (2000) er motivasjonen for å begynne som frivillig annerledes enn motivasjonen for å fortsette. Da det oftere er motiv av *altruistisk* og *normativ art* for å begynne med frivillig arbeid, er motivene for å fortsette mer av *instrumentell art* (ibid.). Som betyr at det er et virkemiddel for å oppnå noe annet.

I lederundersøkelsen (KFUK-KFUM-speiderne 2020b) var det ønskelig å kartlegge hvor lenge lederne i KFUK-KFUM-speiderne kan tenke seg å bli værende. Datafunnene viser at 40 prosent ikke vet hvor lenge de vil fortsette (ibid.). Et annet funn i lederundersøkelsen er at det er et behov for *flere ledere* (slik vi kan se i figuren under) for at det skal bli enklere eller bedre å være leder.



Figur 8: Resultater fra lederundersøkelsen, hva trenger du (KFUK-KFUM-speiderne 2020b).

Det er også en tendens til at flere yngre enn eldre ønsker *tydelige oppgaver* og *bedre oppfølging* (KFUK-KFUM-speiderne 2020b). Siden KFUK-KFUM-speiderne opplever ledermangel er det ønskelig å undersøke hva som skal til for å bli værende som speiderleder. Et av det mest fremtredende funnene fra intervjuene er at *tid* ble nevnt av alle informantene. De forteller også at det må passe med andre forpliktelser som jobb og familie. I lederundersøkelsen har 30 prosent svart at de trenger *mer tid til speiding* (KFUK-KFUM-speiding 2020b). Dette kan indikere at de har mange andre oppgaver som ikke oppleves som

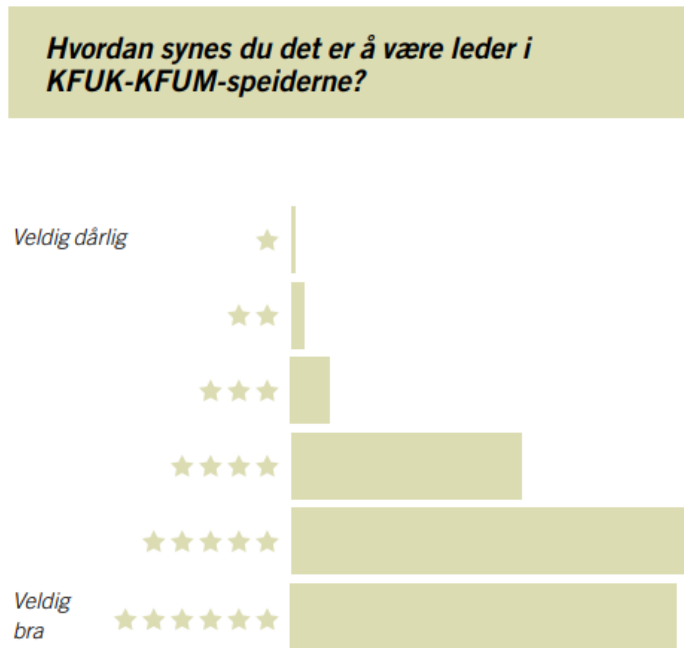
direkte speideraktiviteter, som f.eks. administrative oppgaver, eller at de skulle ønske de hadde mer tilgjengelig tid til å bruke på speiderarbeidet.

For «Anne» er det viktig at hun fortsetter å bli spurt om å bidra, og at hun tilbys varierte muligheter. Hvis hun sluttet ville hun savnet tillitserklæringen hun har fått siden hun var liten og mestringsfølelsen det gir å være speiderleder. Hun sier at det hun trenger å føle er at hun mestrer oppgavene, og at gruppa og de andre lederne har behov for henne. Hun trakk også frem at det for henne er viktig at hun ikke trenger å være der hver uke. «Amalie» er også inne på dette og sa det er viktig at det gis mulighet til å være med på forskjellige måter, gjøre andre ting på ulike nivåer og stå fritt til å velge mer eller mindre ansvar. For «Arne» er det viktig å føle at han får noe igjen for den innsatsen han legger ned: «at jeg tjener noe på det og at det er gøy».

«Beate» sier at det handler om å ha et sosialt miljø der det er et hyggelig og godt samarbeid mellom lederne. Hun presiserer at det er viktig at ikke omfanget blir for stort, eller at hun blir stående for mye alene med oppgavene, slik at det tar mer tid enn det føles greit å bruke på speiderlederrollen. Det viktigste for «Bob» er at han trives og han sier han vil fortsette som speiderleder uavhengig av barna hans, siden han trives så godt i rollen og i skogen. For «Britt» er det viktig at hun «at har noe å bidra med og at jeg føler at jeg er nyttig» for å bli værende. Hun føler seg mest nyttig når hun har en samtale med en av speiderne, som betyr noe for den enkelte speider.

Det informantene trekker frem som viktig for at de skal bli værende handler om hvordan oppgavene er utformet og fleksibilitet. Det er utfordrende å skille mellom hva som er motivasjonsbegrunnelser for å ta på seg oppgaver som speiderleder og det å bli værende, så basert på dataene i denne studien kan vi si at motivasjonsbegrunnelsene for å starte også er viktig for å fortsette, da flere av de samme motivene går igjen. Om jeg skal oppsummere resultatene handler det om at den frivillige ikke blir stående alene med mye ansvar, bruker for mye tid, ikke trenger å være til stede på møter hver uke, og at det gis mulighet for å engasjere seg på ulike måter og nivåer i organisasjonen. Av dette kan vi forstå at det er viktig for lederne at speiding ikke tar mer det de føler de har av tilgjengelig tid til speiding. For å kunne møte disse forventningene rundt rammene for oppgavene er det nødvendig med en god forventningsavklaring mellom lederne. Informantene er også tydelig på at det er viktig for at de trives og er en del av et sosialt miljø for å bli værende som leder.

### 4.3.1. Trivsel



Figur 9: Resultater fra lederundersøkelsen, trivsel (KFUK-KFUM-speiderne 2020b).

Vi har tidligere vært innom trivsel i lederfelleskapet blant informantene, og de fleste synes de har det hyggelig med de andre lederne. Så lenge behovene for motivasjon oppfylles vil den frivillige være tilfreds og fortsette med det frivillige arbeidet (Clary m.fl. 1998). De aller fleste er synes det er bra å være leder i KFUK-KFUM-speiderne. I lederundersøkelsen (KFUK-KFUM-speiderne 2020b) kommer det frem at 96 prosent ga fire eller flere stjerner på hvordan de synes det er å være leder. Høyeste skår var seks, som indikerte «veldig bra», og gjennomsnittet var på 5,01. Dette er gode resultater som tyder på at den generelle tilfredsheten blant speiderlederne er høy. Hvis vi ser dette i sammenheng med forskningen på motivasjon og tilfredshet, kan vi anta at flere av speiderlederne opplever å få oppfylt flere av sine motivasjonsbegrunnelser siden de oppgir generell høy tilfredshet.

Jeg spurte informantene om hvordan synes de synes det er å være leder, for å høre mer om opplevelsen av tilfredsheten i rollen deres og få en indikasjon på hva som er viktig for motivasjonen. Det aller fleste er fornøyde med å være ledere, og opplever det som morsomt, meningsfylt og sosialt. «Det er gøy men samtidig utfordrende» svarte «Beate». Hun fortsetter med at det kan være frustrerende å samarbeide med andre og hun bruker tid på å bekymre seg over om ting blir bra nok. «Britt» sier det er litt skummelt siden man har ansvar for å tilby et godt tilbud. «Givende» er det første «Bob» svarer når han blir spurt om hvordan han synes det

er å være leder. Han sier det er spennende og rom for å tenke nytt. Han legger også til at det «hadde ikke passet meg om vi bare satt inne på et møterom», fordi det er viktig for han å være aktiv og ute i naturen.

«Arne» sier at det er bra, morsomt og givende, men at de gjerne skulle hatt flere lederressurser siden det er en del administrativt arbeid. «Amalie» er gruppeleder og forklarer at det er mye jobb med administrasjon og oppfølging, og trekker frem et eksempel med koronasituasjonen som krever mer arbeid og ansvar for at man tar de riktige vurderingene. Hun forteller også om en opplevelse fra et arrangement der alt gikk bra, det var mange påmeldte, barna var fornøyde og det var fint vær, og sier at det er slike ting som gir en god følelse og motiverer til å fortsette som leder. «Anne» sier hun synes det er «både og, men greit siden gir meg mye», og forklarer at det for henne er fint med en fast avtale som gir aktivitet i hverdagen der hun møter vennene sine. Hun legger også til at hun noen ganger blir utslitt av ledervervet og krevende barn. Da spør hun seg selv hvorfor hun egentlig gjør dette her, og forklarer at «det er mer av det som er gøy, og etter hvert så glemmer man hvor sliten man blir».

Wollebæk, Sætrang og Fladmoe (2015) fant at 36 prosent av de frivillige sluttet i løpet av de to første årene. Dette tyder på at det er spesielt kritisk å ta vare på og sikre at nye ledere følges godt opp de to første årene. Tidligere forskning har kommet frem til at en «match strategy» kan være effektivt, ved at den frivillige gis de oppgaver og ansvar som den frivillige selv ønsker (Cuskelly m.fl. 2006). Det kan ha betydning for tilfredsheten i rollen over tid siden det kan gi økt prestasjon og motivasjon (ibid.). Hvis den frivillige opplever at den psykologiske kontrakten oppfylles, og det er samsvar mellom motivasjonsbegrunnelsene og det frivillige arbeidet, vil vedkommende oppnå høyere grad av tilfredshet (Clary m.fl. 1998 ifølge Wollebæk, Sætrang og Fladmoe 2015). Det er dermed høyere sannsynlighet for at vedkommende fortsetter som frivillig. Av dette kan vi forstå viktigheten av at speiderlederne har jevnlig forventningsavklaringer, og opplever en «match» mellom motivasjonsfaktorer og hva han eller hun faktisk bruker tiden sin på.

For å vite hva som gjør at frivillige blir værende kan man undersøke hva som gjør at de slutter, og det finnes noen studier som peker i retningen av at hvis det er dårlig samsvar mellom motivasjon og arbeidsoppgavene vil den frivillige slutte (Ryan m.fl. 2001; Gidron 1985 ifølge Wollebæk m.fl. 2015). Dette stemmer med det som informantene oppgir som



viktig for at de skal bli værende som ledere. Det trenger ikke nødvendigvis være slik at den frivillige slutter ved manglende samsvar mellom motiver for frivillig arbeid og oppgavene, en av forklaringene på dette kan være *rolleidentitetsteori*. Denne kjennetegnes ved at når den frivillige utfører arbeidet over tid vil tilhørigheten til organisasjonen styrkes, og det vil bli en del av den frivilliges identitet (Wollebæk m.fl. 2015). Jeg opplevde under intervjuene at enkelte av informantene som har vokst opp i organisasjonen forklarte arbeidet som frustrerende, ikke fungerende, mye administrativt arbeid, at det ikke alltid er så gøy, slitsomt osv. At de allikevel er med som frivillige ledere, kan forklares av at de også har sterkt tilhørighet til organisasjonen jf. institusjonelle trekk. Når en frivillig har vært med lenge og fått mer erfaring og ansvar vil lojaliteten til organisasjonen styrkes (Grube og Piliavin 2000; Hibbert et al. 2003; Penner og Finkelstein 1998 ifølge Wollebæk, Sætrang og Fladmoe 2015). Dette kan være med på å forklare hvorfor frivillige som har vært med lenge fortsetter, selv om de opplever krevende oppgaver og dalende motivasjon. Av dette kan vi forstå at en speiderleder som nylig har kommet inn i organisasjonen og muligens ikke har fått den sterke tilhørigheten til organisasjonen, vil tilfredsheten med arbeidet være mer avgjørende for om man fortsetter eller ikke.

#### 4.3.2. *Tilhørighet til organisasjonen*

Forskning viser at den frivilliges bånd og tilhørighet til organisasjonen er blitt svakere over tid (Kraglund og Enjolras 2017; Wollebæk og Sivesind 2010; Enjolas og Strømnes 2018). Jeg synes det er interessant å undersøke graden av tilhørighet til organisasjonen og spurte derfor informantene om det er viktig for dem å være frivillig i akkurat KFUK-KFUM-speiderne. «Beate» svarer raskt «nei», det samme gjør «Britt» som sier det egentlig kunne vært hvor som helst der sønnen hennes var engasjert. Hun legger til at hun er glad for at det er denne organisasjonen, siden hun setter pris på de kristne verdiene. «Bob» synes heller ikke det er så viktig at det er KFUK-KFUM-speiderne, men at det er rammene rundt at de er ute i naturen og at man ikke må prestere for å bli inkludert som gjør at han er med. «Arne» er ikke opptatt av at det er akkurat KFUK-KFUM-speiderne han er engasjert i, og sier at han like gjerne kunne vært leder i den andre speiderorganisasjonen, Norges speiderforbund, eller mer engasjert i konfirmantarbeid siden han er glad i å jobbe med barn og unge.

En institusjon med en sterk organisasjonskultur som KFUK-KFUM-speiderne kan styrke motivasjonen til medlemmene. Det å bruke sine egne evner og kompetanse samtidig som man gjør noe som oppleves som nyttig for samfunnet er en ideell situasjon (Christensen m.fl.

2017). «Amalie» er tett knyttet til KFUK-KFUM-speiderne gjennom mange år og svarer at det er viktig for henne å være med i akkurat denne organisasjonen, siden hun alltid har vært det. Hun forteller at hun har hatt verv i andre organisasjoner parallelt med å være speiderleder. «Anne» svarer: «Ja. Hva ellers skulle jeg gått til?». Hun føler det er et trygt miljø, der hun vet hvem de andre er. Dette indikerer at de har en stor tilknytning og lojalitet til akkurat denne organisasjonen. Dette kan forstås som en *selvaktelsesbegrunnelser* ifølge Clary m.fl. (1998) og tyder på det er viktig for deres identitet å være speiderleder.

Av de som slutter med frivillig arbeid i Norge er det 18 prosent som sier det er på grunn av at de ikke lenger har barn som er med i organisasjonen (Frivillighet Norge 2019). Informantene forklarte at det er naturlig at foreldreledere er med så lenge de har barn som er medlem. En av informantene sier det bør være aksept for å være med uavhengig om du har barn eller ikke, og at det ikke må forventes at du skal slutte om barna slutter i speideren. Som er et viktig funn for å kunne beholde ledere.

Det oppleves som de har eierskap til speiderarbeidet som drives lokalt, men at de lokale lederne, spesielt den gruppen som har blitt med som ledere i voksen alder ikke har så stor tilknytning til det sentrale arbeidet til KFUK-KFUM-speiderne. I rapporten for «Betingelser for frivillig innsats» har Wollebæk, Sætrang og Fladmoe (2015) kommet frem til at båndene mellom organisasjonen og den frivillige har blitt svakere over tid (Wollebæk et al. 2000; Wollebæk og Sivesind 2010). Det er en tendens til at frivillige i minkende grad er opptatt av å være frivillig og utføre arbeidet i en bestemt organisasjon, og at frivillige oftere nå enn før svarte at de like gjerne kunne gjort den samme frivillige innsatsen for en annen organisasjon som driver med det samme (Wollebæk og Sivesind 2010). Dette gir flere av informantene uttrykk for, ved at «Arne» sier han gjerne kunne vært med i den andre speiderorganisasjonen eller «Britt», «Bob» og «Beate» som er med siden barna deres er med i akkurat denne organisasjonen. Mens for de to siste er tilhørigheten til organisasjonen sterkere.

#### 4.3.3. *Generasjonsforskjeller*

For å forstå motivasjonen bak valget om å bli speiderleder og det å bli værende kan vi undersøke om alder har noen betydning ved å se på generasjonsforskjeller. Tidligere forskning viser at frivillige endrer motivene for å delta som frivillig etter hvilken livsfase de befinner seg i (Okun og Schultz 2003). Det å bli eldre innebærer at sosiale roller endrer seg og muligens frigjør tid og overskudd til å gjøre en innsats for andre eller samfunnet man er en del

av (Wilson 2000). Det finnes også mange gode effekter av å være frivillig, noe som kan være med å gi økt livskvalitet (ibid.). Det er i dag stort fokus på eldre og sivilsamfunnets rolle, og i Frivillighetsstrategien fra 2015 er et av formålene å forebygge ensomhet (Helse- og omsorgsdepartementet 2015).

Datafunnene i den vitenskapelige publikasjonen «Refleksiv frivillighet – og Eldres deltakelse, motivasjon og potensial» tyder på at svært mange eldre ønsker å være med i frivillig arbeid (Hansen og Slagsvold 2020). Det er vist at annenhver person under 67 år som ikke er frivillig i dag sier de gjerne kunne tenke seg å starte dersom de blir spurt og får informasjon (ibid.). Selv om det kan være et stort potensial i å rekruttere eldre, så viser det seg at de ofte deltar færre timer i uka og ønsker å bestemme tid og omfang selv (ibid.). At eldre frivillige ønsker større fleksibilitet kan være utfordrende å forene med behovene lokallag som speidergruppene har. Men på en annen side så kan potensialet være stort om frivilligheten klarer å tilpasse seg de eldre behov for fleksibilitet og meningsfulle oppgaver. For KFUK-KFUM-speiderne vil det si at man klarer å opprettholde *ungt lederskap-voksen nærvær* ved å beholde de eldre lederne, men samtidig la yngre speidere få flere ansvarsoppgaver slik at de gradvis får lederoppgaver.

Ifølge Wollebæk m.fl. (2015) ligger foreldrefrivillige lavere på grad av individuell motivasjon, slik jeg har presentert tidligere, men de lå over gjennomsnittet på motiver som regnes som sosiale begrunnelser. Dette stemmer delvis overens med hva mine informanter som har kommet inn i voksen alder oppgir som motiver for at ble med som speiderledere, at de vil gjøre en forskjell i lokalmiljøet, er med på grunn av egne barn og ønsker å være sosial og bli kjent med andre voksne. Det er vanskelig å si basert på et begrenset utvalg informanter om dette er på grunn av deres alder eller om det er fordi det ble ledere i voksen alder.

Wollebæk m.fl. (2015) kom frem til at det er ulike årsaker knyttet til alder for hva som gjør at noen frivillige velger å slutte, de yngre oppgir oftere tidsmangel og flytting, mens middelaldrende oppgir ofte at barna deres har sluttet og de eldste oppgir helseproblemer og alder som begrunnelser for å slutte som frivillig (ibid.). Datafunnene fra mine informanter viser at for noen vil det være naturlig å være med så lenge barna er med i speideren, og at det oppleves som en forventning om at man slutter om barna slutter. Det var allikevel slik at «Bob» fortalte at han gjerne kunne tenke seg å fortsette, også hvis barna slutter.

Lederundersøkelsen (KFUK-KFUM-speiderne 2020b) viser en sammenheng mellom alder knyttet til motivasjonsfaktorer som kristen tro. Flere eldre ledere oppgir kristen tro som viktig for deres motivasjon for å være speiderleder enn yngre. En annen interessant tendens er at motivasjonsbegrunnelsene som kan kategoriseres som *karriereutvikling* er viktigere motivasjonsbegrunnelser for yngre speiderledere enn eldre. Ellers så synes det ikke å være andre utpregende forskjeller i motivasjonsbegrunnelser mellom yngre og eldre informanter. Dette synes å stemme delvis overens med Wollebæk m.fl. (2015) da yngre frivillige oftere oppgir «utvidelsesbegrunnelser» (læring og styrkning av kompetanse relevant for arbeidslivet/CV-en). Eldre oppgir motiver som bedre selvbilde, verdier og sosiale begrunnelser, såkalte «vedlikeholdsbegrunnelser» (Wollebæk m.fl. 2015). Mine funn fra intervjuene og lederundersøkelsen indikerer at *sosiale begrunnelser* er viktig uavhengig av alder.

#### **4.4. Oppsummering**

Hva er motivasjonen bak valget om å bli speiderleder, og hvordan kan de bli værende?

Organisasjonen er tradisjonell og gammel med stor vekt på altruistiske verdier og det å være ute i naturen, men det betyr ikke at organisasjonen opererer i et vakuum. Vi ser at den er i utvikling og omstiller seg i tråd med endringer i samfunnet. Ikke overraskende ser vi at viktige motivasjonsfaktorer blant informantene er *å være nyttig, det sosiale, friluftsliv* og å realisere seg selv gjennom *personlig utvikling*. Det er bemerkelsesverdig at relativt få har en religiøs motivasjon, som tyder på at KFUK-KFUM-speiderne har omstilt seg sekulariseringen i samfunnet. Vi kan derfor anta at KFUK-KFUM-speiderne er viktig for også andre grupper frivillige, og opprettholder sin relevans og betydning i samfunnet.

Det som skal til for å bli værende som speiderleder er samsvar mellom hva de motiveres av og hva de bruker tiden på. I tillegg vedsetter de *sosiale fellesskap, oppfølging, fleksibilitet* og at *oppgavene og rammene for arbeidet oppleves som akseptable og meningsfulle*. Av dette kan vi forstå at det er viktig for lederne at speiding ikke tar mer tid enn det de føler at de har tilgjengelig.

## 5. Konklusjon og avslutning

Formålet med oppgaven har vært å studere motivasjon for frivillig arbeid blant speiderledere i KFUK-KFUM-speiderne. Funnene fra lederundersøkelsen og intervjuene er diskutert i lys av tidligere forskning på frivillighet og motivasjon, samfunnsutviklingstrekk og endringstendenser i frivilligheten. Problemstillingen er *hva er motivasjonen bak valget om å bli speiderleder, og hvordan kan de bli værende?* Jeg har tre forskningsspørsmål som jeg nå vil oppsummere og svare på.

### 5.1.1. Hva er viktige motivasjonsfaktorer for å bli speiderleder?

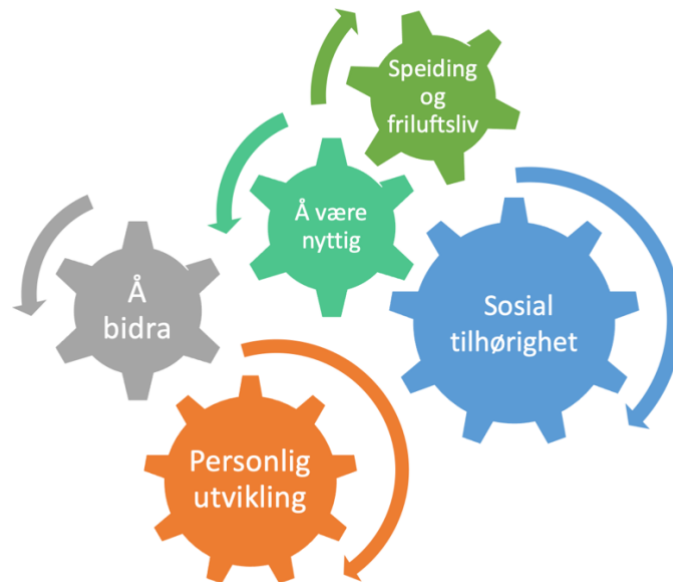
Motivasjon er de kreftene som driver mennesker til handling. I teorikapittelet presenterte jeg selvbestemmelsesteori og indre- og ytre motivasjon, samt motivasjonsdimensjoner brukt til å forstå frivilliges motivasjon. Analysen viste at alle informantene synes at *det sosiale fellesskapet* og *det å høre til et sted* er viktige motivasjonsfaktorer for at de tok på seg lederoppgaver. Dette er noe alle ville savnet om de sluttet som leder. Det trekkes også frem *å være med andre voksne* som viktig. Dette støttes av lederundersøkelsen og tidligere forskning.

Analysen viste også en rekke altruistiske motivasjonsfaktorer som *å være nyttig, gi et godt fritidstilbud til barn og unge og bidra i lokalsamfunnet*. Disse motivene kjennetegnes som altruistiske verdier med et ønske om å gjøre en innsats for andre. Dette understøttes av lederundersøkelsen der motivene *å være nyttig* og *å se speiderne oppleve og mestre nye ting* var spesielt fremtredende. *Friluftsliv* er en viktig del av identiteten til KFUK-KFUM-speiderne. *Å være ute* eller *friluftsliv* er en motivasjonsbegrunnelse som er knyttet til *aktiviteten i seg selv* jf. motivdimensjonen *knyttet til hobby/interesse*. Mine funn indikerer at flere av mine informanter motiveres av dette. Lederundersøkelsen viser at en tredjedel ønsker *mer tid til speiding*, som kan tyde på at flere ønsker å bruke mer tid på selve aktiviteten speiding/friluftsliv.

KFUK-KFUM-speiderne har *personlig utvikling* som en av sine verdier. Det er ingen av informantene som oppgir arbeidsmarkedsgrunner direkte som viktig for deres motivasjon, noe som også er støttet av lederundersøkelsen. *Personlig utvikling* og *å lære noe nytt* er viktige vurderingskriterier for om man vil ta på seg nye oppgaver som leder. Dette er støttet av motivasjonsteori og tidligere forskning på motivasjon og frivillighet i Norge. Av dette kan vi

forstå at å lære noe og oppleve *personlig utvikling* er av betydning for motivasjonen for mange speiderledere, og da noe viktigere for yngre ledere.

Få av informantene oppga *kristen tro* som en viktig motivasjonsfaktor. Dette står i kontrast til tidligere forskning på motivasjon i religiøse organisasjoner, men samsvarer med tendenser i lederundersøkelsen. Til tross for sekulariseringen i samfunnet har KFUK-KFUM-speiderne legitimitet, da vi kan anta at de kulturelle normene og verdiene i organisasjonen ansees som akseptert og verdsatt av medlemmene og omgivelsene. Organisasjonen har også et sterkt sosialt fellesskap som kan være en medvirkende årsak til at mange frivillige er med som speiderleder til tross for mangelen på religiøs motivasjon. Dette indikerer et sterkt og bredt motivasjonsgrunnlag for de frivillige som består av flere ulike motiver utover kristen tro.



Figur 10: Viktige motivasjonsfaktorer i denne studien.

Motivasjon for frivillig arbeid kan ikke forklares med én begrunnelse. Analysen viser et bredt spekter av motiver, der de viktigste motivasjonsfaktorene for speiderlederne kan sammenfattes som at *det sosiale, å tilhøre et fellesskap, aktiviteten speiding og friluftsliv, å få utvikle seg* og altruistiske verdier som *å bidra og være nyttig for andre*.

### 5.1.2. Hva skal til for å bli værende som speiderleder?

Forskning viser at frivillige er mindre lojale og at individualisering i frivilligheten kan gi høyere utskiftninger som gjør arbeidet med å beholde frivillige utfordrende. Mine funn viser at KFUK-KFUM-speiderne påvirkes av trender innenfor frivilligheten, som svakere bånd til organisasjonen. I analysen så vi også at utformingen og rammene til arbeidet har betydning for om de blir værende som leder. I tråd med tidligere forskning er *tidsbruk* en avgjørende faktor lederne vurderer for om de skal bli værende. Andre faktorer er at det er tydelig hva som kreves, at man ikke blir stående alene med for mye ansvar, og fleksibilitet til å engasjere seg på ulike måter og nivåer i organisasjonen. Det ble også vurdert av informantene om man har den *nødvendige kompetansen*, og om det vil *gi en opplevelse, føles meningsfylt* og om en kan *lære noe nytt*.

Tilfredsheten er viktig, men tidligere forskning indikerer at livssituasjonen ofte er avgjørende for om man blir værende som frivillig. Funn i denne studien viser at det er ønskelig med *større fleksibilitet* i rollen til å gjøre varierte oppgaver og ikke måtte forplikte seg til å være med hver uke. Dette kan vi forstå med bakgrunn i forskning på *refleksive frivillige* og *individualisering* i frivilligheten, med et økende ønske om større fleksibilitet. Å skape en kultur for større fleksibilitet kan være med på at ledere blir værende lengre, også når livssituasjonen deres endrer seg. Speiderledere har forventinger fra mange kanter, men opplever forståelse for at de har mye å gjøre. Dette indikerer opplevelse av autonomi, at de selv kan bestemme hva de vil gjøre og hvordan. Dette er grunnleggende behov for å oppnå indre motivasjon jf. motivasjonsteori. Informantene ønsker tilstrekkelig opplæring, ros og tilbakemeldinger for å *lære seg nye ting, mestre og føle utvikling i rollen*, noe som også støttes av motivasjonsteorier og motivdimensjonene (VFI).

### 5.1.3. Er det forskjeller mellom de rekruttert utenifra i voksen alder og de som har vokst opp i organisasjonen?

De som har vokst opp har fått en *gradvis overgang* til lederoppgaver og lederrollen, mens de som kom inn i voksen alder *ble spurt* av ledere som allerede var med i gruppa. Et skille i hva informantgruppene vurderer når de tar på seg nye oppgaver virker å være at ledere som har kommet inn i voksen alder i større grad vurderer om dette er *noe de kan mestre*. Behov for indre motivasjon kan være med å forklare dette. Det er derfor viktig at de får nødvendig opplæring til å føle seg trygge i rollen. Mange av motivasjonsfaktorene er de samme for begge informantgruppene. Motivet *å være nyttige for andre* er et uttrykk for altruistiske

motiver, og er spesielt fremtredende for de som ble leder i voksen alder. Foreldreledere oppgir noe *lavere tilhørighet til KFUK-KFUM-speidere*, og at de er motivert av ytre faktorer. Vi kan ved hjelp av motivasjonsteori forstå at det dermed er enda viktigere at de opplever arbeidet de gjør som viktig og meningsfylt, og at de er nyttige for speidergruppa de bidrar i.

#### 5.1.4. *Kontekst*

Motivasjonsfaktorene til frivillige må sees i sammenheng med organisasjonens særtrekk og samfunnet for øvrig. Mitt bidrag samsvarer i stor grad med frivillighetsforskningen, men det er noen spesielle organisasjonstrekk med KFUK-KFUM-speiderne. Analysen viser viktigheten av å ha en forståelse for konteksten aktivitetene utspiller seg i. Samfunnet er i konstant endring, hvilket setter institusjonene på prøve. De kan forvitne og dø ut om de ikke vedlikeholdes og tilpasser seg over tid. Min forskning tyder på at KFUK-KFUM-speiderne, til tross for at den er eldre og tradisjonsbundet, holder seg aktuell for dagens frivillige. Et sterkt sosialt fellesskap inkluderer og integrerer nye medlemmer, som kan styrke motivasjonen. Organisasjonen tilpasser seg omgivelsene og har klart å endre seg i tråd med endringer i motivasjonsgrunnlaget til frivillige. Dette forklarer paradokset i at de frivillige engasjerer seg til tross for at relativt få oppgir kristen tro som viktig motivasjonsgrunnlag. Andre eksempler er sammenslåingen av KFUK- og KFUM-speiderne i 2003, for å tilpasse seg den ellers økende likestillingen i samfunnet. Eller at det er et økende fokus på sosialt fellesskap, personlig utvikling og større fleksibilitet. At speiding i Norge i motsetning til andre steder i verden er orientert rundt friluftsliv, viser også at bevegelsen er i overensstemmelse med samfunnet.

## 5.2. **Praktiske implikasjoner**

Utgangspunktet for denne oppgaven var behovet for flere ledere. Ut av denne studien følger det en rekke praktiske implikasjoner som er viktige for min rolle som ansatt i KFUK-KFUM-speiderne. Jeg har hatt innsidfordeler som har gitt tilganger som ellers ikke er så lett å få. Forskning viser at man *ikke er spurt* er en av de største barrierene for å engasjere seg som frivillig. Det er derfor nødvendig å spørre andre for å rekruttere nye ledere, istedenfor å at de inviterer seg selv inn. Det er nødvendig at speidergruppene er bevisste på internrekruttering og ungt lederskap med gradvis flere lederoppgaver etter hvert som speiderne blir eldre, for å utvikle og beholde de som vokser opp i organisasjonen. For å rekruttere nye ledere er det hensiktsmessig å synliggjøre den personlige gevinsten en leder får og appellere til at man kan utgjøre en forskjell i barn og unges liv i lokalmiljøet.



For å beholde lederne er det viktig å ha konkrete oppgaver som gir klarhet i hva den enkelte skal gjøre. Profesjonaliseringen i frivilligheten kan medvirke til at det oppleves krevende å være frivillig nå, samtidig som vi ser endringer kjennetegnet av individualisert frivillighet. Det er derfor nødvendig å legge til rette for fleksibilitet i speiderlederrollen, og ivareta nye ledere i starten av deres engasjement, siden forskning viser at det er størst sannsynlighet for å slutte med frivillig arbeid det første året. Det må oppleves *meningsfullt* å bruke av fritiden sin som speiderleder, samtidig som det *sosiale fellesskapet* er helt essensielt og nødvendig å prioritere. Den enkeltes motivasjonsfaktorer er viktig å være klar over for sin egen del, samtidig bør den ansvarlige lederen kartlegge sine lederes motiver. Hvis lederne i speidergruppa trives og blir værende kan dette være med på å rekruttere nye ledere. De ser hvor givende det kan være å bruke fritiden sin i naturen, i et sosialt fellesskap og gjøre en forskjell for barn og unge.

Endringer må skjer i tråd med etablerte tradisjoner og kulturer i organisasjonen. Det er også viktig for KFUK-KFUM-speiderne å fremstå som moderne og tilpasse seg de endringene som skjer i samfunnet og innenfor frivilligheten for å opprettholde legitimitet. Det vil derfor være nødvendig å involvere organisasjonen i rekrutteringsmetoder og oppfølgingen av nye ledere, og at oppgavene og vervene i speideren tilpasses behovene til den nye frivilligheten. En viktig og interessant diskusjon om tradisjon og fornyelse som står på trappene, er endringer i speiderløftet og ledererklæringen for å bli en mer åpen og inkluderende organisasjon.

Jeg håper KFUK-KFUM-speiderne kan få en større forståelse hvordan det er å være leder i organisasjonen. Ved å kjenne til hva som motiverer de frivillige vil organisasjonene ha bedre forutsetninger for å lede og styre det frivillige arbeidet. Det vil være et stort steg i riktig retning for å oppfylle organisasjonens strategi med å utvikle og rekruttere flere gode ledere.

### **5.3. Forskningsmessige implikasjoner; noen eksempler**

Denne oppgaven har tatt for seg de som er og har blitt værende som ledere i KFUK-KFUM-speiderne. Det hadde vært meget spennende å undersøke årsaken til at speiderledere slutter, og hva som kunne gjort at de ble værende. Funnene knyttet til religiøs motivasjon til lederrollen i KFUK-KFUM-speiderne står i kontrast med tidligere forskning, og det ville derfor vært interessant å undersøke dette mer inngående. Det er også flere tradisjonelle, frivillige organisasjoner som står ovenfor liknende utfordringer som f.eks. medlemsnedgang og mindre lojale frivillige. Det kunne vært interessant å studere ulike tiltak organisasjonene

har satt i gang for å tilpasse seg den nye frivilligheten og effekten av disse over tid. Denne studien har tatt for seg noen kulturelle elementer som påvirker motivasjon, det ville vært spennende å gå dypere inn i kulturperspektivet og studere viktige kulturbærende elementer mer inngående.

### *5.3.1. Hva kan arbeidslivet lære av frivilligheten?*

Frivilligheten henter mange ideer og begreper fra næringslivet, men kanskje noe også kan gå motsatt vei? Opplevelsen av mening i arbeidet er viet mer oppmerksomhet, og forskning tyder på at dagens arbeidstakere ligner frivillige i sin søken etter mening i arbeidet. Drucker skrev allerede i 1989 at «The best management practice and most innovative methods now come from the Girl Scouts and the Salvation Army» (Drucker 1989:88). Det vil derfor være interessant å se hva arbeidslivet kan lære av ledelse i frivillige organisasjoner, og hvilken effekt dette ville hatt.

## 6. Litteraturliste

- Allen, J. B. og Shaw, S. 2009. Everyone rolls up their sleeves and mucks in: Exploring volunteers' motivation and experiences of the motivational climate of a sporting event. *Sport Management Review*. 12 (2), s. 79-90. <https://doi.org/10.1016/j.smr.2008.12.002>
- Arnesen, D. og Sivesind, K.H. 2020. *Organisasjonslandskap i endring 2009–2019: Fra ideologisk samfunnsendring til individuell utfoldelse?* <https://samfunnsforskning.brage.unit.no/samfunnsforskning-xmlui/handle/11250/2639499>
- Bandura, A. 2000. Exercise of human agency through collective efficacy. *Current directions in psychological science*. 9(3), 75-78.
- Bang, H. 2019. *Organisasjonskultur*. 5. utg. utg. Oslo: Universitetsforlag.
- Bangstad, S. 2020. *Sekularisme*. Store Norsk Leksikon. <https://snl.no/sekularisme>
- Bolman, L. G. og Deal, T.E. 2014. *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse*. Oslo: Gyldendal.
- Christensen, T., Egeberg, T., Læg Reid, P., Roness, P. og Røvik, K. A. 2015. *Organisasjonsteori for offentlig sektor*. 3. utg. utg. Oslo: Universitetsforlag.
- Clary, E. G., Snyder, M., Ridge, R. D., Copeland, J., Stukas, A. A., Haugen, J., og Miene, P. (1998). *Understanding and assessing the motivations of volunteers: A functional approach*. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74(6), 1516-1530. [https://www.fs.fed.us/ne/newtown\\_square/publications/technical\\_reports/pdfs/2005/326papers/papadakis326.pdf](https://www.fs.fed.us/ne/newtown_square/publications/technical_reports/pdfs/2005/326papers/papadakis326.pdf)
- Cuskelly, G, Taylor, T., Hoyer, R og Darcy, S. 2006. Volunteer Management Practices and Volunteer Retention: A Human Resource Management Approach. *Sport management review*. 2006-09, 9 (2), s.141-163. [https://doi.org/10.1016/S1441-3523\(06\)70023-7](https://doi.org/10.1016/S1441-3523(06)70023-7)
- Deci, E. L., og Ryan, R. M. 1985. *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*. Berlin: Springer Science & Business Media. <https://doi.org/10.1007/978-1-4899-2271-7>
- Drucker, P. 1989. What Business can learn from Nonprofits. *Harvard Business Review*. July – August issue. [https://wiki.sheatufim.org.il/w/uploads/sheatufim/2/22/What\\_Business\\_Can\\_Learn\\_from\\_Nonprofits.pdf](https://wiki.sheatufim.org.il/w/uploads/sheatufim/2/22/What_Business_Can_Learn_from_Nonprofits.pdf)
- Elstad, B. 1997. *Organisering og ledelse av frivillige. En studie av Kongsberg Jazzfestival*. Arbeidsnotat nr. 45/1997. Lillehammer, Høgskolen i Lillehammer

- Elstad, B. 2010. Ledelse og styring av frivillig arbeidskraft. I Ladegård, G. & Vabo, S. I. (Red.), *Ledelse og styring*. Fagbokforlaget.
- Enjolras, B. 2019. 23.mai. Fire utfordringer for europeisk frivillighet. *Vårt land*.  
<https://www.samfunnsforskning.no/sivilsamfunn/aktuelt/nyheter/fire-utfordringer-for-europeisk-frivillighet.html>
- Enjolras, B. og Strømsnes, K. 2018. *Scandinavian Civil Society and Social Transformations. The Case of Norway*. Nonprofit and Civil Society Studies. Springer International Publishing. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-77264-6>
- Fladmoe, A., Sivesind, K. H., og Arnesen, D. 2018. «Oppdaterte tall for frivillig innsats i Norge, 1998-2017». <https://samfunnsforskning.brage.unit.no/samfunnsforskning-xmlui/bitstream/handle/11250/2557786/Oppdaterte+tall+om+frivillig+innsats.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Folkestad, B, Christensen, D. A, Strømnes, K. og Selle, P. 2015. *Frivillig innsats i Norges 1998-2014*. Rapport 4/5. Bergen/Oslo: Senter for forskning på sivilsamfunn og frivillig sektor.
- Frivillighet Norge. 2019. *Frivillighetsbarometeret 2019*. Hentet 21.oktober 2020:  
<https://s3.eu-west-1.amazonaws.com/frivillighet-norge/pdf/Frivillighetsbarometeret2019-04.09.19.pdf?mtime=20191217083449>
- Frivillighetsregisterloven. 2008. *Lov om register for frivillig virksomhet*. LOV-2007-06-29-88. Lovdata. <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2007-06-29-88>
- Gidron, B. 1985. Predictors of Retention and Turnover Among Service Volunteer Workers, *Journal of Social Service Research*. 8:1, 1-16, DOI: 10.1300/J079v08n01\_01
- Gryting, A. 2014. *Vi gjøre jo dette fordi det er gøy!* [Masteroppgave, Diakonhjemmets Høgskole] VID Open. <https://vid.brage.unit.no/xmlui/bitstream/handle/11250/217729/Masteroppgave2014AnneGryting.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Hansen, T. og Slagsvold, B. 2020. Refleksiv frivillighet i en norsk kontekst – om eldres deltakelse, motivasjon og potensiale. *Tidsskrift for Velferdsforskning*, 23(1), 4-19.  
<https://doi.org/10.18261/issn.2464-3076-2020-01-01>
- Hustinx, L., Lammertyn, F. 2003. Collective and Reflexive Styles of Volunteering: A Sociological Modernization Perspective. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations* 14, 167–187. <https://doi.org/10.1023/A:1023948027200>
- Jacobsen, D. 2012. *Organisasjonsendringer og endringsledelse*. Fagbokforlaget: Bergen.

- Jacobsen, D. og Thorsvik, J. 2008. *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Johannessen, A., Christoffersen, L. og Tufte P. A. 2011. *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. Oslo: Abstrakt forslag.
- Kaufmann, G. og A. Kaufmann. 2009. *Psykologi i organisasjon og ledelse*. 4. utg. Bergen: Fagbokforlaget
- KFUK-KFUM-speiderne. 2016. *Lov og løfte*. Hentet 17.november fra <https://kmspeider.no/lov-og-lofte/category1133.html>
- KFUK-KFUM-speiderne. 2018. *Organisasjonskart*. Hentet 16.november 2020 fra <https://kmspeider.no/organisasjonskart/category1097.html>
- KFUK-KFUM-speiderne. 2019b. *Formål og verdier*. Hentet 12.november 2020 <https://kmspeider.no/formal-og-verdier/category1132.html>
- KFUK-KFUM-speiderne. 2019c. *Lover og regler*. Hentet 13.november 2020 fra <https://kmspeider.no/lover-og-regler/category849.html>
- KFUK-KFUM-speiderne. 2020a. *Hva er KFUK-KFUM-speiding?* Hentet 10.november 2020 fra <https://kmspeider.no/hva-er-kfuk-kfum-speiding/category842.html>
- KFUK-KFUM-speiderne. 2020b. *Resultater fra lederundersøkelsen og hva dere kan gjøre*. Hentet 10.oktober 2020 fra <https://kmspeider.no/aktuelt/resultater-fra-lederundersokelsen-og-hva-dere-kan-gjore-article14393-870.html>
- KFUK-KFUM-speiderne. 2020c. *Lederforum. Lederundersøkelsen 2019*. Hentet 7.oktober 2020 fra [https://kmspeider.no/getfile.php/13155087-1581947532/Materiell/Medlemsblader/Lederforum/2020/Lederforum\\_1-2020\\_web.pdf](https://kmspeider.no/getfile.php/13155087-1581947532/Materiell/Medlemsblader/Lederforum/2020/Lederforum_1-2020_web.pdf)
- KFUK-KFUM-speiderne. 2020d. *Lederstien*. Hentet 28.oktober 2020 fra <https://kmspeider.no/lederstien>
- KFUK-KFUM-speiderne. 2020e. *Aktivitetsbanken*. Hentet 25.november 2020 fra <https://kmspeider.no/aktivitetsbanken/category988.html>
- Kraglund, K. O. og Enjolras, B. 2017. *Norsk Frivillighet: Utviklingstrender og samfunnseffekter. Avslutningsrapport for Senter for forskning på sivilsamfunn og frivillig sektor 2013-2017*. [https://www.regjeringen.no/contentassets/0beffc3f260c4b7cabf88c530f0a0197/avslutningsrapport\\_senter-for-forskning-paa-sivilsamfunn-og-frivillig-sektor-2013-2017.pdf](https://www.regjeringen.no/contentassets/0beffc3f260c4b7cabf88c530f0a0197/avslutningsrapport_senter-for-forskning-paa-sivilsamfunn-og-frivillig-sektor-2013-2017.pdf)
- Liafjell, J. 2017. *Motivasjon for frivillig arbeid i DNT*. [Masteroppgave, Norges arktiske universitet] UiT Munin.

<https://munin.uit.no/bitstream/handle/10037/11222/thesis.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

Meld. St. nr. 10 (2018-2019). 2018. Frivilligheita – sterk, sjølvstendig, mangfaldig. Den statlege frivilligheitspolitikk. Kulturdepartementet.

<https://www.regjeringen.no/contentassets/82a9eff104b3441d92c04198370a0724/nn-no/pdfs/stm201820190010000dddpdfs.pdf>

Schaanning, E. 2020. *Speiderbevegelsen*. Store Norsk Leksikon.

<https://snl.no/speiderbevegelsen>

Sivesind, K. H. 2007. Frivillig sektor i Norge 1997-2004: Frivillig arbeid, medlemskap, sysselsetting og økonomi. ISF rapport 2007:010. Oslo: Institutt for samfunnsforskning  
Statistisk sentralbyrå. 2020a. *Satellittregnskap for ideelle og frivillige organisasjoner*.

<https://www.ssb.no/orgsat>

Statistisk sentralbyrå. 2020b. *Fakta om religion*. <https://www.ssb.no/kultur-og-fritid/faktaside/religion>

Statistisk sentralbyrå. 2020c. *Norge et sekulært samfunn?* <https://www.ssb.no/kultur-og-fritid/artikler-og-publikasjoner/norge-et-sekulaert-samfunn>

Tjora, A. 2020. *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. 3.utgave. Oslo: Gyldendal.

Tjønneland, E. og Sagdahl, M. S. 2018. Altruisme. I *Store Norsk Leksikon*. Hentet 20.oktober 2020 fra <https://snl.no/altruisme>

Widvey, T. 2014. 14.mai. Tale ved Frivillighet Norges topplederkonferanse, Oslo.

<https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/tale-ved-frivillighet-norges-topplederko/id749341/>

Wollebæk, D, S. Sætrang, og A. Fladmoe. 2015. *Betingelser for frivillig arbeid*.

<https://samfunnsforskning.brage.unit.no/samfunnsforskning-xmlui/handle/11250/2442819>

Wollebæk, D. og Sivesind, K. H. 2010. *Fra folkebevegelse til filantropi?*

[https://samfunnsforskning.brage.unit.no/samfunnsforskning-xmlui/bitstream/handle/11250/177668/VR\\_2010\\_3\\_web.pdf?sequence=3](https://samfunnsforskning.brage.unit.no/samfunnsforskning-xmlui/bitstream/handle/11250/177668/VR_2010_3_web.pdf?sequence=3)

Wollebæk, D., Selle, P. og Lorentzen, H. 2000. *Frivillig innsats – Sosial integrasjon, demokrati og økonomi*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS

**Antall ord:** 23 894

## 7. Vedlegg

### Vedlegg 1: Intervjuguide

	Under-tema	Spørsmål med notater
Intro		Presentere meg, oppgaven, hva jeg kommer til å spørre om, betydningen med intervjuet, lydopptaker? sletting, anonymitet, rett til å avbryte, 1 time
Innledning	Demografiske spørsmål (individuelle utgangsbetingelser)	Navn, alder, utdanning, familie/livsfasen, familiebakgrunn, er det tradisjon for å engasjere seg frivillig i familien?
	Individuelle utgangsbetingelser – speiderledrollen	Hvor lenge har du vært medlem/leder? Kan du beskrive hva du gjør som speiderleder? Hvor mye tid bruker du på det i måneden? Tur, ledermøter, planlegging,
	Motivasjon og forventninger (subjektive disposisjoner) VFI	Hva gjorde at du ble med som leder? (tok selv initiativ, spurt, var speider)/ Tok på deg lederoppgaver. Hva gjorde at du sa «ja»?
	Motivasjonsfaktor	«Å se speiderne oppleve og mestre nye ting» var et av motivasjonsfaktorene for ledere hos oss. Synes du dette er viktig for deg? Hvorfor? Kan du utdype? Andre motivasjon? Gjør noe med deg Hva vurderer du når du blir spurt om å ta på deg andre eller nye oppgaver som leder? Hva vil du si er den viktigste faktoren for at du tok på deg oppgaver som frivillig?
	Tilfredshet	Hvordan synes du det er å være leder? Materielle/immaterielle goder? Hva får du ut av å være leder? Hva skal til for at du blir værende?

Kollektiv mestringsstrategi	Tilhørighet	<p><i>Lese formålsparagrafen.</i></p> <p>«Norges KFUK-KFUM-speideres mål er å fremme og drive et speiderarbeid for å hjelpe barn og unge til å utvikle en kristen tro og oppdra dem til ansvarsbevissthet, selvstendighet, samfunnsmessig engasjement, mellomfolkelig forståelse og respekt for naturens verdi»</p> <p><i>Speidermetoden/verdiene.</i></p> <p>Hvordan opplever du en felles tro på at det dere gjør er viktig/har betydning?</p> <p>Er det viktig for deg at du er frivillig i akkurat denne organisasjonen?</p> <p>Vurdert å bli med i en annen organisasjon?</p> <p>At det er speiding?</p>
Psykologisk kontrakt (forhold ved kontekstene)		<p>Hvilke forventninger opplever du at stilles til deg som leder?</p> <p>Hvor høy er terskelen for å si ifra om at du ikke rekker å komme på et møte eller å ta ansvar for noe du har lovet?</p>
Oppfølging og ledelse	Autonomi	<p>Kan du forklare hvordan lederklimaet er i speidergruppa? (ros, anerkjennelse, takhøyde, ledere som motiverer/tillit, klarhet i ansvar/oppgaver)</p> <p>Hvordan blir du fulgt opp? Hvordan skulle du ønske at du ble fulgt opp?</p> <p>Er det samsvar mellom hva du motiveres av og hva du bruker tid på som leder?</p> <p>Hva ønsker du å gjøre mer av?</p> <p>Hvem bestemmer hva du skal gjøre? Initiativ til å gjøre noe ekstra?</p>
Egen utvikling		<p>Gis det rom for egen utvikling i rollen som speiderleder? Hvordan da?</p> <p>Hvilke områder ønsker du mer erfaring og kompetanse på? Noe å håndtere bedre?</p> <p>På hvilken måte vil du utvikle deg (kurs, egne erfaringer, mentor, støtte lokalt i gruppa, mer involvering fra sentralt)?</p>
Vilje til fortsettelse		<p>Hva skal til for at du fortsetter som speiderleder?</p>
Avslutning		<p>Hvis du skulle sluttet som ledere hva tror du at du ville savnet aller mest?</p>



		<p>Hvordan rekrutterer dere nye ledere i speidergruppa?</p> <p>Har dere foreldreledere, og hvordan rekrutteres disse?</p> <p>54% svarte at de trenger flere ledere: Hvordan tror du KFUK-KFUM-speiderne kunne rekruttert flere ledere?</p> <p>Eller beholdt de vi har lengre?</p> <p>Gi et tips til en gruppe som vil rekruttere flere ledere?</p> <p>Noe du føler du ikke har fått sagt?</p>
--	--	---

# Vil du delta i forskningsprosjektet «Rekruttering og motivasjon for ledere i KFUK-KFUM- speiderne»?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å undersøke hva som gjør at folk tar på seg oppgaver som frivillig og hva skal til for at de blir værende. I dette skrevet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

## **Formål**

Forskningsprosjektet er en masteroppgave som har som mål å se på hva som gjør at ledere tar på seg verv og oppgaver og hva som skal til for at de blir værende i KFUK-KFUM-speiderne. Prosjektet vil avdekke forhold som kan brukes for å rekruttere og følge opp ledere bedre og som medfører at KFUK-KFUM-speiderne kan tilpasse seg "den nye frivilligheten" på en bedre måte. Resultatene fra forskningsprosjektet vil brukes internt i KFUK-KFUM-speiderne for å utvikle kurs og tilpasse lederrekrutteringen og oppfølgingen av ledere. Deler av resultatene vil også muligens deles i medlemsbladet for ledere, Lederforum.

## **Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?**

OsloMet – Handelshøyskolen er ansvarlig for prosjektet.

## **Hvorfor får du spørsmål om å delta?**

Du får spørsmål om å delta siden du er mellom 18 og 65 år og er speiderleder i KFUK-KFUM-speiderne.

## **Hva innebærer det for deg å delta?**

Hvis du velger å delta i prosjektet, innebærer det at du deltar på et intervju som varer omtrent 1 time. Det kan være aktuelt å komme innpå temaer som religion og religiøs motivasjon hvis du tar dette opp selv. Etter forskningsprosjektet vil du få tilsendt oppgaven på e-post hvis du ønsker det.

## **Det er frivillig å delta**

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

## **Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger**

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrevet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

- Det er kun forsker og en veileder ved OsloMet som vil ha tilgang til dataene.

- All data vil bli oppbevart i en låst mappe på en personlig PC som er passordbeskyttet.

Alle personopplysninger vil bli behandlet anonymt og konfidensielt. Det er bare veileder og forsker som vil ha tilgang til personopplysninger. Deltakerne vil ikke kunne gjenkjennes i masterutredningen. Forsker vil bruke anonymisering som for eksempel Kvinne, 33 år i stedet for navnet.

### Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Opplysningene anonymiseres når prosjektet avsluttes/oppgaven er godkjent, noe som etter planen er 24.januar 2021. Masterutredningen vil da være anonymisert og rådata skal slettes.

### Dine rettigheter

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- å få slettet personopplysninger om deg, og
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

### Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra *OsloMet* har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

### Hvor kan jeg finne ut mer?

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- OsloMet ved Agnete Vabø, telefon: 415 85 185 eller e-post: [Agnete.Vabo@oslomet.no](mailto:Agnete.Vabo@oslomet.no)
- Studenten Elise Irene Kjelling, telefon: 40608566 eller e-post: [elise@58a.no](mailto:elise@58a.no).
- Vårt personvernombud: Personvernombudet ved OsloMet er Ingrid S. Jacobsen. Personvernombudet kan nås via e-post: [personvernombud@oslomet.no](mailto:personvernombud@oslomet.no).

Hvis du har spørsmål knyttet til NSD sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med:

- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS på epost ([personverntjenester@nsd.no](mailto:personverntjenester@nsd.no)) eller på telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Prosjektansvarlig  
(Forsker/veileder)

Elise Irene Kjelling  
(Masterstudent)

## Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet *Rekruttering og motivasjon for ledere i KFUK-KFUM-speiderne*, og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju
- at Elise Irene Kjelling kan gi opplysninger om meg til prosjektet

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet

-----  
(Signert av prosjektdeltaker, dato)

### Vedlegg 3: Godkjennelsesbrev fra NSD

NSD sin vurdering

**Prosjekttittel**

Motivasjon for frivillig arbeid

**Referansenummer**

899483

**Registrert**

20.09.2020 av Elise Irene Kjelling - s319160@oslomet.no

**Behandlingsansvarlig institusjon**

OsloMet - storbyuniversitetet / Fakultet for samfunnsvitenskap / Handelshøyskolen

**Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)**

Agnete Vabø, Agnete.Vabo@oslomet.no, tlf: 41585185

**Type prosjekt**

Studentprosjekt, masterstudium

**Kontaktinformasjon, student**

Elise Irene Kjelling, elise@58a.no, tlf: 40608566

**Prosjektperiode**

20.09.2020 - 31.01.2021

**Status**

30.09.2020 - Vurdert

**Vurdering (1)****30.09.2020 - Vurdert**

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet 30.09.2020 med vedlegg, samt i meldingsdialogen mellom innmelder og NSD. Behandlingen kan starte.

**MELD VESENTLIGE ENDRINGER** Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til NSD ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilke type endringer det er nødvendig å melde:

[https://nsd.no/personvernombud/meld\\_prosjekt/meld\\_endringer.html](https://nsd.no/personvernombud/meld_prosjekt/meld_endringer.html) Du må vente på svar fra NSD før endringen gjennomføres.

**TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET** Prosjektet vil behandle særlige kategorier av personopplysninger om religion og alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 31.01.2021.

**LOVLIG GRUNNLAG** Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 nr. 11 og art. 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse, som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake. Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes uttrykkelige samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a, jf. art. 9 nr. 2 bokstav a, jf.

personopplysningsloven § 10, jf. § 9 (2).

**PERSONVERNPRINSIPPER** NSD vurderer at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen om: - lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen - formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke viderebehandles til nye uforenlige formål - dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet - lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet

**DE REGISTRERTES RETTIGHETER** Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: åpenhet (art. 12), informasjon (art. 13), innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), underretning (art. 19), dataportabilitet (art. 20). NSD vurderer at informasjonen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13. Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned.

**FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER** NSD legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1. f) og sikkerhet (art. 32). For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og eventuelt rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon.

**OPPFØLGING AV PROSJEKTET** NSD vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet. Lykke til med prosjektet!

Kontaktperson hos NSD: Kajsa Amundsen Tlf. Personverntjenester: 55 58 21 17 (tast 1)