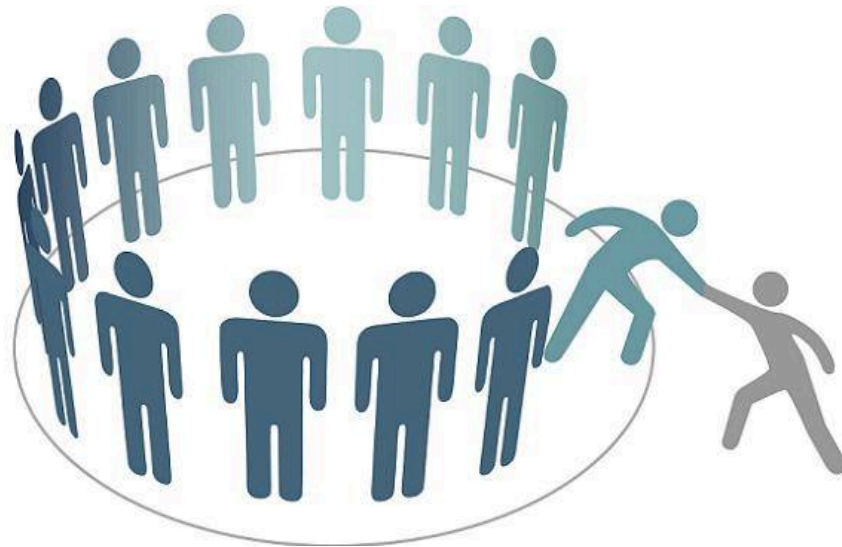


748359
748323



Å beholde på frivillige

En kvalitativ studie om motivasjon i frivillige organisasjoner

BCR3102

Bacheloroppgave ved Høyskolen Kristiania

HR og personalledelse

VÅR 2017

”Denne oppgaven er gjennomført som en del av utdannelsen ved Høyskolen Kristiania. Høyskolen Kristiania er ikke ansvarlig for oppgavens metoder, resultater, konklusjoner eller anbefalinger.”

Forord

Denne oppgaven er et produkt av tre år på Høyskolen Kristiania. Det har vært en spennende reise med tre kunnskapsrike og innholdsrike år. Vi er nå kommet til veis ende i dette kapitlet av livet, og denne oppgaven markerer avslutningen på tre gode år. Kunnskapen vi har tilegnet oss tar vi med oss videre på vår reise inn i arbeidslivet og i videre studier. Vi er stolte av vårt endelige produkt.

Vi vil videre takke vår veileder, Joyce McHenry for gode tilbakemeldinger og gode innspill i alle faser av denne prosessen. Vi vil også rette stor takknemlighet overfor alle våre 12 respondenter som har stilt opp for oss og gitt oss verdifull informasjon.

God lesning!

Oslo, 10. mai 2017

Sammendrag

Denne bacheloroppgaven handler om motivasjon i den frivillige sektoren. Vi har definert motivasjon som en prosess som setter i gang, gir retning til, opprettholder og bestemmer intensitet i atferd. Motivasjon er drivkraften som får oss til å handle. Forskning forteller oss at motivasjon er sentralt når det kommer til frivillighet, og undersøkelser viser at det er en stor andel frivillige som slutter allerede innen det første året. Formålet med denne studien har derfor vært å undersøke hva som motiverer frivillige og søke å forstå hvordan dette henger sammen med deres vilje til å bli værende i organisasjonen. Vårt ønske er å kunne bidra med kunnskap til organisasjonene slik at de bedre kan bevare og beholde sine frivillige over lengre tid. Problemstillingen vår er derfor: ”Hva må ligge til grunn for at frivillige er motiverte, og blir i jobb over lengre tid?”

Problemstillingen har blitt besvart med et komparativt casesdesign. Studien ser på fire ulike frivillige organisasjoner som skiller seg i størrelse og hensikt. Det ble gjennomført tre dybdeintervjuer med en leder og to frivillige i hver organisasjon. Hensikten med intervjuene var å forstå hva som motiverer den enkelte, og høre hvilken rolle det spiller for deres vilje til å bli værende i organisasjonen. Vi utviklet forskningsspørsmål for å besvare problemstillingen, der vi så på psykologisk kontrakt, behov i ulike livsfaser og ledelsesatferd. Vi hadde også en åpenhet i forhold til å la informantene selv fortelle om andre forhold ved deres motivasjon.

Etter at vi hadde foretatt datainnsamling og analyse av datamateriale fant vi at det er forskjeller mellom organisasjonene ut fra hvilket type arbeid de driver med. Videre fant vi at viljen til å fortsette med frivillig arbeidet ikke nødvendigvis avhenger av motivasjon, men at motivasjon må sees i sammenheng med hvilken livsfase de befinner seg i. Faktorer som er viktig for motivasjon, fant vi at var blant annet at det er samsvar mellom kompetanse og arbeidsoppgaver og at forventninger mellom medarbeider og leder samsvarer. Disse faktorene varierer ut fra livsfase og hvilken type arbeid en driver med.

Innholdsfortegnelse

Forord	2
Sammendrag	3
1.0 Innledning	7
2.0 Problemstilling	7
3.0 Avgrensning	8
4.0 Formål	9
5.0 Struktur	9
6.0 Teori	9
6.1 Motivasjonsteorier	9
6.1.1 Maslows behovshierarki	9
6.1.2 Maslows pyramide: Modernisert utgave -> Forpliktelse og prestasjon	10
6.1.3 Life course: Early stages, middle stages & later stages	11
6.1.4 Jobbkarakteristikamodellen	12
6.1.5 Forventningsteori.....	13
6.1.6 Psykologisk kontrakt	14
6.1.7 Selvbestemmelsesteori.....	15
6.2 Ledelsesteorier	16
6.2.1 Situasjonsteorier	16
6.2.2 Transformasjon og transaksjonsledelse	17
6.2.4 Etisk ledelse.....	18
6.3 Frivillighetsteorier	19
6.3.1 Frivillighet og ”retention”.....	19
6.3.2 Betingelser for frivillig innsats	19
6.3.3 Ledelse i frivillige organisasjoner.....	20
7.0 Metode	21
7.1 Forskningsdesign	21
7.2 Utvalg	21
7.3 Casebeskrivelse	22
7.4 Datainnsamling	25
7.4.1 Intervjuguide.....	25
7.4.2 Gjennomføring.....	26
7.5 Dataanalyse	27
7.6 Evaluering av undersøkelene	28
7.6.1 Pålitelighet.....	28
7.6.2 Troverdighet	28
7.6.3 Overførbarhet.....	29
7.6.4 Bekreftbarhet	29
7.7 Etiske hensyn	29
8.0 Resultater og drøfting	31
8.1 Livsfaser	31
8.2 Sosial tilhørighet	32
8.3 Arbeidsoppgaver	34
8.3.1 Oppgaveidentitet.....	34
8.3.2 Oppgavebetydning.....	35
8.3.3 Variasjon i ferdigheter	36

8.4 Autonomi	37
8.5 Forpliktelse & forventninger	38
8.5.1 Forpliktelse.....	38
8.5.2 Forventninger.....	40
8.6 Bli sett og hørt	42
8.7 Kompetanse og utvikling	44
9.0 Konklusjon	47
10.0 Anbefaling til videre forskning	49
11.0 Kritikk	49
12.0 Litteraturliste	50
Vedlegg 1: Intervjuguide.....	55
Vedlegg 2: Eksempel på transkripsjon.....	58
Vedlegg 3: Sammendrag av intervjuobjekter.....	63

Figurer og tabeller

Figur 1: Maslows behovshierarki.....	9
Figur 2: Prestasjonspyramiden.....	10
Figur 3: Life course: Early stages, middle stages & later stages.....	11
Figur 4: Selvbestemmelsesteori.....	15
Tabell 1: Teorioversikt.....	19
Tabell 2: Utvalgsstørrelse.....	21
Tabell 3: Casebeskrivelse.....	23
Tabell 4: Temaer.....	26

1.0 Innledning

Frivillige organisasjoner er avhengig av de frivilliges arbeidskraft for å overleve. Mange organisasjoner opplever det som utfordrende å få frivillige til å fortsette i organisasjonen (Wollebæk, Sætrang & Fladmoe 2015). Det er dette som er utgangspunktet for vårt forskningsprosjekt. Vi ønsker å se på hva som motiverer frivillige til å bli værende i organisasjonen over lengre tid.

Dette er en kvalitativ studie, der hensikten har vært å kartlegge og forstå hva som er informantenes dypere mening knyttet til motivasjon i deres frivillige arbeid, samt forstå hvordan det påvirker deres vilje til å bli værende i organisasjonen. Frivillige som blir møtt med forespørsler tilpasset deres motivasjonsgrunnlag vil i følge Clary m. fl. (1998) ha større sannsynlighet for å forbli frivillige, både på kort og lang sikt.

En spansk studie viste at andelen som slutter med frivillig sosialt arbeid er på 39 prosent i løpet av det første året (Chacon, Vecina & Davila 2007). Ryan et al. (2001) viser til at dårlig samsvar mellom motivasjon og arbeidsoppgaver er den viktigste grunnen til at frivillige slutter. Dette stemmer overens med de erfaringene vi har fått i vår tid som frivillige i ulike organisasjoner. Med dette som utgangspunkt ønsket vi å undersøke dette fenomenet nærmere.

2.0 Problemstilling

Vår problemstilling er som følger:

”Hva må ligge til grunn for at frivillige er motiverte, og blir i jobb over lengre tid?”

Frivillighet kan defineres som enhver aktivitet som kommer organisasjoner til gode ved at man gir av sin egen tid (Wilson, 2000). Denne definisjonen har vært grunnlaget for hvordan vi oppfatter frivillighet. Videre ønsker vi å definere *”over lengre tid”* som kontinuerlig arbeid over to år slik at organisasjonen kan ha kontinuitet og progresjon i sitt arbeide. Kaufmann (2015, 113) definerer motivasjon som en prosess som setter i gang, gir retning til, opprettholder og bestemmer intensitet i atferd. Med andre ord snakker vi om drivkraften som får oss til handle. Det er denne drivkraften vi ønsker å undersøke.

3.0 Avgrensning

For å besvare vår problemstilling har vi utarbeidet tre forskningsspørsmål. Disse forskningsspørsmålene er inspirert av både motivasjonsteorier og ledelsesteorier. Vi har kommet frem til tre forhold i eksisterende teori som vi vil undersøke nærmere. Disse forholdene er valgt med utgangspunkt i at de spiller en rolle for motivasjon i organisasjonslivet generelt, og vi ønsker å se om dette spiller inn på motivasjon også i frivillige organisasjoner. Under hvert forskningsspørsmål har vi utdypet hvordan disse forholdene skal hjelpe oss å svare på problemstillingen vår.

Forskningsspørsmål 1:

Hvordan kan brudd på den psykologiske kontrakten medføre implikasjoner for frivillige organisasjoner?

Ettersom at brudd på den psykologiske kontrakten kan føre til negative innvirkninger på jobbtilfredsheten, og i verstefall før til høy turnover, ønsket vi å se nærmere på om dette er noe de frivillige har erfart, og forstå hvordan dette har hatt påvirkning på deres atferd.

Forskningsspørsmål 2:

Hvordan betydning har ulike faser i livet for motivasjonen til de frivillige?

Bakgrunnen for dette forskningsspørsmålet er at ulike faser krever ulike tilpasninger fra både organisasjon og individ. Ettersom at det er hyppige utskiftninger i frivillige organisasjoner, ville vi å se på hvorvidt de ulike livsfasene har betydning for om de frivillige er motiverte for å bli i organisasjonen over lengre tid.

Forskningsspørsmål 3:

Hvilken lederatferd er viktig for at de frivillige skal være motiverte?

Dette forskningsspørsmålet har utgangspunkt i at vi ville undersøke hvilken betydning en leders atferd har på de frivilliges motivasjon, og om dette er et relevant forhold som kan påvirke deres tilfredshet.

4.0 Formål

Formålet med denne kvalitative studien har vært å øke vår forståelse for hva som motiverer frivillige i ulike kontekster, og å forstå hvordan man kan ta vare på og motivere frivillige slik at de blir værende i organisasjonen over lengre tid. Hensikten er å kunne bidra med kunnskap til de frivillige organisasjonene slik at de bedre kan bevare sine frivillige i fremtiden, og beholde de over lenger tid.

5.0 Struktur

I denne oppgaven starter vi med å ta for oss tema, problemstilling og avgrensning. Videre går vi gjennom det teoretiske grunnlaget for vårt prosjekt, der vi i hovedsak ser på relevante motivasjonsteorier, ledelsesteorier samt teorier og forskning som ser på frivillighet. Deretter er det en gjennomgang av metodebruken i vårt prosjekt, før vi presenterer våre funn og vår analyse. Drøftingsdelen er delt inn i ulike temaer som er relevante for å besvare problemstillingen. Avslutningsvis presenterer vi en konklusjon til forskning, samt forslag til videre forskning.

6.0 Teori

6.1 Motivasjonsteorier

6.1.1 Maslows behovshierarki

I følge Maslows behovshierarki er det slik at vi kan dele menneskelige behov inn i fem hovedkategorier. Disse deles igjen inn i to kategorier: behov for underskuddsdekning og behov for vekstmuligheter. Teorien tilsier at for vi skal kunne aktivisere overskuddsbehovene, må underskudds behovene dekkes (Kaufmann og Kaufmann 2015, 114).

Behovene som tilhører i behov for underskuddsdekning er:

- fysiologiske behov, som handler om individets biologiske drifter. I arbeidslivssammenheng tenker vi på det som at vi må ha en viss minimumslønn for å dekke våre grunnleggende behov.
- sikkerhetsbehov, som er behov for trygghet i omgivelser, og i arbeidslivssammenheng kan ses som grunnleggende sikkerhetstiltak i det fysiske arbeidsmiljøet.
- sosiale behov, som handler om behov for tilknytning til andre mennesker. På arbeidsplassen kan det oppnås ved å legge til rette for gode samarbeidsforhold på jobben.

Behovene som tilhører i behov for vekstmuligheter er:

- aktelse, som er behov for selvrespekt og anerkjennelse.. Det handler om individets muligheter for personlig vekst, som å videreutvikle kompetanse og personlige egenskaper.
- selvaktualisering, som er behov for å realisere sine evner og potensial.

Det er viktig å merke seg og forstå at vi mennesker er fleksible, og ikke nødvendigvis å tilfredsstillere et behov før det neste aktiviseres. Premisset er at et minimum av behovstilfredsstillelse på ett nivå normalt må tilfredsstilles før et behov på nytt nivå kan aktiviseres (Kaufmann og Kaufmann 116).



Figur 1: Maslows behovshierarki

6.1.2 Maslows pyramide: Modernisert utgave -> Forpliktelse og prestasjon

En av de tidligste og mest kjente teoriene om individuell motivasjon er Maslows behovshierarki. David L. Stum (2001) har sett på Maslows behovspyramide og modernisert denne modellen, og kalt den for prestasjonspyramiden. Den nye gjennomgangen til Stum indikerer at det er mulig å knytte en slik hierarkisk inndeling til ytelse og forpliktelse (Stum, 2001). De fem nivåene i den nye pyramiden er:

- Sikkerhet
 - I tillegg til en fysisk følelse av velvære, bør det helst være en være overbevisst om at miljøet er trygt fra frykt, intimidering eller relasjonell behandling som er truende.
- Belønning
 - Kompensasjon og fordeler har vist seg i årevis for å være en av de større påvirkningskreftene til hvorfor folk tar jobber. Dette blir ofte sett på som

rettigheter og ikke motivasjon. Belønning er dog mye mer enn økonomisk kompensasjon.

- Tilknytning
 - Å være en del av noe som er større enn en selv. Suksessfulle kulturer styrker dette naturlige behovet og oppfordrer dermed individet til å være en bidragsyter.
- Vekst
 - Medarbeidere vil ha muligheter til å lære, utvikle og få nye erfaringer på jobben. Studier viser at dette ikke bare handler om individuell vekst, men også et ønske om at organisasjonen vokser.
- Jobb/personlig liv harmoni
 - I likhet med ideen om selvaktualisering ønsker medlemmer av arbeidsstokken å nå sitt maks potensialet, både på jobben og i andre aspekter av livet.

(David L. Stum, 2001)



Figur 3: Prestasjonspyramiden

6.1.3 Life course: Early stages, middle stages & later stages

Musick & Wilson (2007, 221) hevder at en kan dele livet inn i tre store faser: Den tidlige fasen, som gjerne er dedikert til en sosialiseringssprosess der en tar en formell utdanning, finner sin tilhørighet etc. Den andre fasen kaller Musick & Wilson (2007, 221) for midtparten. Denne fasen er dedikert til prosessen med å starte en familie, sette opp et eget hjem, jobben

for å ta vare på familien og lignende. Den tredje og siste fasen begynner når barn forlater hjemmet, en går inn i en pensjonert tilværelse etc.



Figur 3: Life course: early stages, middle stages & later stages (egen oversettelse).

6.1.4 Jobbkarakteristikamodellen

Jobbkarakteristikamodeller er teorier som fremhever at motivasjon skyldes egenskaper ved selve jobben. Jobbkarakteristikamodellen er en modell som har som siktemål å utvikle et detaljert og konkret system for klassifikasjon og måling av en jobbs motivasjonspotensial. Dette for å kunne tilrettelegge arbeidsoppgaver slik at man kan stimulere vekstbehovet hos den enkelte arbeidstaker. *En forutsetning er at vekstbehovet fører til bedre motivasjon for jobbytelse og at dette igjen fører til økt produktivitet og bedre arbeidskvalitet* (Kaufmann og Kaufmann 2015, 141).

Teorien peker på fem ulike trekk som skape motivasjon. Jo mer en jobb har av disse trekkene, desto mer indre motivasjon skapes. De følgende trekkene er (Hackman og Oldham 1975).

1. Variasjon i ferdigheter. Dette handler om i hvilken grad en jobb har ulike aktiviteter som gjør at en får tatt i bruk forskjellige evner og ferdigheter i en jobb.
2. Oppgaveidentitet handler om i hvilken grad en jobb lar deg utføre ulike aktiviteter som tillater at du får utføre et helt stykke avsluttet arbeid eller bare en liten del av en større arbeidsoppgave.
3. Oppgavebetydning dreier seg om i hvilken grad en jobb har en innflytelse på livet eller andre mennesker. Det handler om å se en større mening med den jobben man gjør.
4. Autonomi tar for seg i hvilken grad en jobb tillater en frihet og uavhengighet ovenfor egen arbeidssituasjon.

5. Tilbakemeldinger handler om i hvilken grad vi får informasjon om resultatene fra arbeidet vårt og effektivitet på vår opptreden (Hackman og Oldham 1975).

I følge Hackman og Oldham (1975) vil motivasjonspotensialet maksimeres dersom en skårer høyt på alle de fem nevnte dimensjonene.

6.1.5 Forventningsteori

Kognitiv forventningsteori handler i følge Victor Vroom om at mennesker er motiverte for å arbeide når de forventer at de er i stand til å oppnå det som de ønsker å få ut av jobben sin. Det vil si at forventningsteori er en kognitiv prosessorientering av motivasjon, som igjen er basert på ideen om at medarbeidere tror på sammenhenger mellom innsats, prestasjon og belønning (Vroom, 1964). Forventningen er en bevisst forestilling om hvilke konsekvenser jobben og arbeidet vil ha for ønsker om belønning, og hvor mye belønningen betyr for den enkelte. Belønning i denne sammenheng innebærer alt fra lønn og materielle verdier til tilfredsstillelse av behov for aktelse og status (ref. Maslow).

Det pekes på tre typer forestillinger som er viktige for individets innsats i jobbsammenheng i kognitiv forventningsteori. Det er:

- Subjektive forventninger: Individets tanker om innsats vil føre til resultater
- Instrumentelle overveielser: Vurderinger av hvorvidt arbeidet fører til belønning
- Valensvurderinger: Vurderinger av hvilken verdi belønningen har (Kaufmann og Kaufmann 2015, 121)

Kaufmann og Kaufmann (2015, 122) hevder videre at teorien antar at det er et multiplikativt – og ikke additivt forhold mellom de tre grunnelementene vi har nevnt over. Det vil si at motivasjonen vil være på topp når alle de tre grunnelementene er høye. Det betyr også at om verdien er null på en av dem, vil samlet motivasjon være lik null.

Lunenburg (2011) hevder at Viktor Vroom baserte forventningsteorien på fire antagelser. Den første antagelsen er at folk kom inn i organisasjonen med forventninger i henhold til deres behov, motivasjoner og tidligere forventninger, noe som påvirket hvordan individer oppfatter organisasjonen. En annen antagelse er at den individuelle atferden er et resultat av bevisste

valg. Folk føler med andre en frihet til å velge atferd i henhold til deres forventninger. En tredje antagelse er at mennesker ønsker seg ulike ting av organisasjonen, det kan være belønninger, utfordringer, utvikling etc. Den fjerde og siste antagelsen Lunenburg (2011) fremhever er det faktum at mennesker vil velge blant alternativer som de vil kunne dra nytte av på personlig plan.

6.1.6 Psykologisk kontrakt

Rousseau (1989) har definert en psykologisk kontrakt som et individs antakelser om det gjensidige bytteforholdet mellom en selv og organisasjonen. Det er med andre ord forventningene som stilles mellom arbeidstaker og arbeidsgiver. Denne kontrakten blir bygget opp, utviklet og brutt ved et spenn av relasjoner mellom arbeidstakeren og arbeidsgiver. Et viktig element i definisjonen av den psykologiske kontrakten er i følge Sverdrup (2014) at den oppfatningen individet har om hvilke bytteforhold som gjelder i forholdet med den andre parten er svært subjektiv. Det vil si at det ofte er oppfatninger og forventninger som er bygget opp fra et individs perspektiver og ikke nødvendigvis med direkte tilknytning til den andre parten.

Sverdrup (2014) deler forskningen knyttet til den psykologiske kontrakten inn i tre deler:

1. Hvordan den psykologiske kontrakten formes
2. Hva den psykologiske kontrakten inneholder
3. Hva konsekvensene er når det er et brudd på psykologiske kontrakten

Psykologiske kontrakter kan undersøkes fra enten arbeidsgivers perspektiv eller arbeidstakers perspektiv (Tsai & Lin 2014). Kontrakten formes både av situasjonelle og individuelle faktorer. Med situasjonelle faktorer menes faktorer som for eksempel ansettelsesfasen, ledelse og HR-praksiser. Videre hevder Sverdrup (2014) at individets personlighet, erfaringer og verdigrunnlag vil påvirke dannelsen av den psykologiske kontrakten og brudd på denne (Bal & Kooji 2011, sitert i Sverdrup 2014).

Innholdet i den psykologiske kontrakten er ofte delt inn i to deler: transaksjonelle og relasjonelle kontrakter (Rousseau 2000, sitert i Tsai & Lin 2014). Guzzo m.fl (1994) hevder dog at med tanke på at den psykologiske kontrakten som oftest anses som subjektiv, vil den lene mot en relasjonell kontrakt enn en transaksjon (Sitert i Tsai & Lin 2014). Ved en transaksjonsbasert kontrakt er bytteforholdet gjerne svært konkret, som oftest i form av

økonomisk kompensasjon. På en annen side vil en relasjonsbasert kontrakt være med immateriell og bytteforholdet baserer seg ofte i anerkjennelse mot lojalitet (Sverdrup 2014).

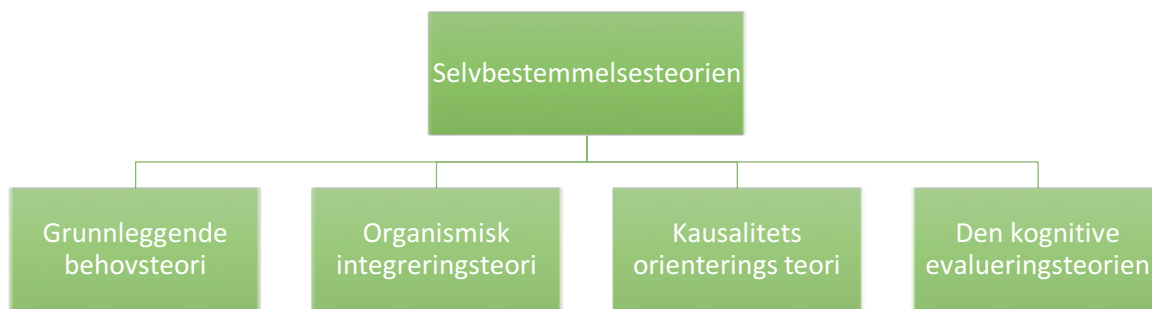
Brudd på den psykologiske kontrakten er den tredje delen som det har blitt forsket mye på. (Rousseau 1989) karakteriserte brudd på den psykologiske kontrakten som et individs persepsjon på at motparten ikke har levd opp til forventningene som er satt. Litteraturen viser oss at det ved brudd på den psykologiske kontrakten vil det føre til nedgang i jobbtilfredshet, tillit og engasjement (Zhao m.fl 2007, sitert i Sverdrup 2014). Det er med andre ord av høy relevans for lederen å vite hvilke psykologiske kontrakter som oppstår og hva som skal til for å unngå brudd på disse (Sverdrup 2014).

Rousseau (1995) fant at arbeidstakere som var fornøyde med den psykologiske kontrakten og ikke opplevde brudd på denne var fornøyde i stillingen sin, opplevde tillit og hadde intensjoner om å bli i organisasjonen (Tsai & Lin 2014). På en annen side kan brudd på den psykologiske kontrakten føre til negative perspektiver og negative affekter, slik som stress og sinne (Peng & Jien 2016). Disse negative affektene kan i følge (Deery m.fl. 2006) og Hershcovis m.fl. 2007) drive arbeidstakeren til negativ atferd, med blant annet sykefravær og høy turnover (Sitert i Peng & Jien 2016).

6.1.7 Selvbestemmelsesteori

Ryan & Deci (2000) peker på at behovet for autonomi og kompetanse er grunnleggende psykologiske behov som må tilfredstilles for at aktiviteten skal vare og for oppnå vekst. Oostlander m.fl. (2014) har dratt dette videre og forteller oss at det sentrale elementet i selvbestemmelsesteori for frivillige er at den frivilliges autonomi må respekteres i hvordan det frivillige arbeidet organiseres.

Utgangspunktet er at motivasjonen kan ses på som en indre faktor som har sitt utspring fra behov for sikkerhet og selvrespekt. Det er en empiriskbasert teori som heller fokuserer på type motivasjon, fremfor mengde. Sheldon m.fl. (2003) peker på at selvbestemmelsesteorien består av flere underkategorier, slik som vi har illustrert i figuren under.



Figur 4: Selvbestemmelsesteorien

6.2 Ledelsesteorier

Tidligere forskning peker på at godt lederskap og god organisering kan være avgjørende for å skape tilfredse frivillige (Wollebæk m.fl. 2015). Ledelse er et vidt begrep, House m.fl. definerer ledelse som:

”the ability of an individual to influence, motivate, and enable others to contribute toward the effectiveness and success of the organization” (1999, 184).

6.2.1 Situasjonsteorier

Teorien om oppgaveorientert og personorientert lederatferd forteller oss at vi kan bryte ned alle lederstiler ned til to typer: personorientert og oppgaveorientert. Oppgaveorientert lederstil tar på sikte å fokusere på oppgavene og resultater av disse. På den andre siden handler personorientert ledelse om å fokusere på relasjoner og fellesskapet. Det er et større fokus på at den enkelte medarbeider skal utvikle seg og trives. Litteraturen tilsier at dersom en velger en lederstil som blir for personorientert kan føre til at alle koser seg, men lite blir gjort. Blir en for oppgaveorientert kan medarbeiderne mistrives og til slutt falle fra. Arnulf (2012, 58-59) hevder at en kombinasjon av disse to typene vil være å foretrekke. Ohio-studiene fra 1945 har lagt grunnlaget for disse to typene. Studien fant disse atferdstypene som adskilte og gjensidig utelukkende. Med andre ord vil det si at det en leder utviser på den ene atferdstypen ikke har noe å si for den andre atferdstypen, og en kombinasjon er fullt mulig (Martinsen 2001, 66).

I følge teorien om situasjonsbestemt ledelse krever ulike medarbeidere ulike lederstil. Det var Paul Hersey og Kenneth H. Blanchards bidrag som introduserte oss for situasjonsbestemt ledelsesteori (1969). Hersey og Blanchard definerte ledelse som ”En prosess der et individ blir påvirket til økte anstrengelser for å nå mål i en gitt situasjon” (1993). Medarbeidere varierer på to områder: erfaringhet og motivasjon. Dette gir fire ulike kategorier av

medarbeidere som krever ulik lederstil (Arnulf 2012, 60). Blanchard (2010) har identifisert disse fire kategoriene som; Delegerende, deltakende, rådgivende og instruerende.

Den delegerende ledelsesatferden er lavt støttende og lavt styrende. Denne lederatferden vil i følge Blanchard (2010) passe for ansatte som har høy kompetanse og høy motivasjon. På den andre siden har vi den rådgivende lederatferden. Den rådgivende lederatferden er preget av høy styring og høy støtte, noe som kommer av at den ansatte har lav kompetanse og lav motivasjon (Blanchard 2010). Litteraturen viser oss videre at dersom den ansatte har lav kompetanse og høy motivasjon vil den instruerende lederatferden være best egnet. Blanchard (2010) avslutter videre med at den deltakende lederatferden er å foretrekke dersom den ansatte har høy kompetanse med lav motivasjon.

Poenget i teorien er at lederstilen må tilpasses medarbeiderne ut fra hva de trenger i en gitt situasjon. Det viser seg at støttende atferd (vennlighet og samarbeidsvilje) fører til lavere turnover og kan øke de ansattes aksept og tillit til lederen (Yukl 2013, 78). Annen forskning og andre teorier peker i retning av at autonomi og tillit til å ta egne beslutninger er positivt for jobbtilfredshet.

6.2.2 Transformasjon og transaksjonsledelse

Transformasjonsledelse handler om at en viss type lederstil kan føre til en transformasjon med individ/organisasjon. Teorien oppsummeres ofte ut fra ”de fire i-er” som er idealisert innflytelse, individuell hensyntaking, inspirerende motivasjon og intellektuell stimulering. Transformasjonsledelse handler om å få folk til å forstå hvorfor vi gjør det vi gjør og er tett knyttet mot begrepet karisma. Videre har Bono & Iles (2006) funnet at en kombinasjon av karismatisk ledelse og positive følelser og humør er avgjørende for frivillige organisasjoner. Studier viser at dersom en forstår hensikten med oppgaven en skal gjøre kan det øke dedikasjon til oppgaven som skal gjøres (Yukl 2013, 74). Cheung & Wong (2010) hevder at transformasjonsledelse realiseres ved at en leder påvirker sine ansatte ved å løfte de ansattes mål og mening, og ved å gi dem selvtillit til å prestere over forventninger (Dvir m.fl. 2002, 736).

Transformasjonsledelse henger som oftest sammen med en annen lederstil som vi kaller for transaksjonsledelse. Denne lederstilen baserer seg på å belønne ansatte etter deres innsats og resultater. Wollebæk (2015) hevder at forskningen viser at det er særlig transformasjonsledelse som innvirker positivt på frivilliges tilfredshet i frivillige

organisasjoner. Transaksjonsledelse fører ikke til entusiasme og dedikasjon til oppgavene i likhet med transformasjonsledelse. I følge Bernard Bass, som har utviklet mye av teorien, bruker effektive ledere en kombinasjon av både transformasjon- og transaksjonsledelse (Yukl 2013, 312). Dette kan også vise seg gjeldende i frivillige organisasjoner, McMurray m.fl. (2010) hevder at både transformasjonell og transaksjonell ledelse er en integrert bidragsyter til å øke medarbeidernes effektivitet, håp, vilje til å bli og optimisme.

6.2.3 Dyadisk lederskap

En dyade handler om relasjonen mellom to individer. I moderne tid har det blitt aktuelt å se på hvordan ledere forholder seg til den enkelte etterfølger. Enkeltreasjoner har blitt mer aktuelle, da velferdsutviklingen har gjort at arbeidstakerne stiller større krav til faktorer i arbeidsmiljøet. Behovet for bli sett og akseptert av andre personer er et dypt, menneskelig behov. Dyadisk lederskap handler om at lederen har fokus på relasjonen til den enkelte medarbeider. Utviklingen av en dyade starter allerede fra første stund en leder og en medarbeider i kontakt. Dyader påvirkes av erfaringer begge parter har med seg fra tidligere (Risan 2012). Videre sies det at dyader utvikles i ulike faser. Graen og Scandura (1987) har foreslått tre faser: rolleinndelingsfasen, rolleutformingsfasen og rollerutine. I løpet av disse fasene sies det at kvaliteten på relasjonen utvikler seg. Høykvalitetsdyader defineres til ”inngrupper” mens dyader med dårlig kvalitet kan defineres til en ”utgruppe”. Inngruppene føler seg verdsatt av lederen, blir ofte bedre informerte og tatt med på råd enn andre medarbeidere, samt at de får de mest interessante oppgavene. De medarbeiderne som havner i utgruppen har gjerne bare nødvendig kontakt med lederen for å sikre at jobben blir gjort (Rubbins og Judge 2009).

Et grunnleggende behov er å bli sett og føle seg akseptert, og i jobbsituasjoner er nærmeste leder en viktig person for den ansatte. Dersom lederen bygger gode relasjoner til den enkelte medarbeider, vil mulighetene øke for at organisasjonen når sine mål. Ved hjelp av bevisstgjøring av dette kan lederen få flest mulig av sine medarbeidere i inngruppen (Risan 2012).

6.2.4 Etisk ledelse

Etisk ledelse handler om å oppmuntre etisk atferd og det å ta vare på ansatte, styrke dem og fremme sosial rettferdighet. Under etisk ledelse finner vi teorier som tjenende ledelse og autentisk ledelse. Tjenende ledelser handler om å ta vare på, utvikle og beskytte følgere (Yukl 2013, 245). Ulike studier har sett på tjenende lederstil, og funnet at lederstilen kan ha positive

utfall, men studiene er begrenset og trenger mer forskning (Yukl 2013, 337). Autentisk ledelse handler om å kjenne seg selv og være ekte. Det handler først og fremst om å våge å fylle rollen som leder ved å være seg selv (Arnulf 68, 2012).

6.3 Frivillighetsteorier

6.3.1 Frivillighet og ”retention”

Frivillighet kan defineres som enhver aktivitet som kommer organisasjoner til gode ved at man gir av sin egen tid (Wilson, 2000). I organisasjonslivet står frivillighet for store og viktige samfunnsbidrag. De har en betydelig økonomisk verdi, samt at deltakelsen kan gi viktige bidrag til sosial integrasjon og vedlikehold av demokratiet (Wollebæk m.fl. 2015, 6). Motivasjon er sentralt når det kommer til frivillighet (Musick & Wilson 2008; Clary et al. 1992).

Bang m.fl (2012) har sett på forpliktelse som et viktig element i henhold til å beholde frivillige i frivillige organisasjoner da dette ofte skiller de som blir og de som forlater organisasjonen. Videre definerer han forpliktelse som ens holdning til en bestemt organisasjonen relatert til ens vilje til å dedikere tid og krefter til denne organisasjonen uten økonomisk kompensasjon (Bang m.fl, 2012). Farmer og Fedor (2001) fant at frivillige bidrag fremheves ved fire settinger;

1. Når krav fra den frivillige samstemmer med nivå og kvalitet på bidrag fra den frivillige.
2. Ved økt sosial interaksjon med andre frivillige.
3. Når rolleinvestering som knytter dem til organisasjonen er høy.
4. Når de frivilliges motiver samstemmer med organisasjonens funksjon.

6.3.2 Betingelser for frivillig innsats

Årsakene til at folk ikke deltar i frivillig arbeid baserer seg på tre utgangspunkter; Fordi de ikke kan, fordi de ikke vil eller fordi de ikke ble spurt (Wollebæk 2015). Wollebæk peker videre på fem faktorer som i stor grad forklarer tilfredshet og vilje til å fortsette med det frivillige arbeidet; Arbeidsoppgaver, organisering, lojalitet, engasjement og tilhørighet. I deres studie kommer det frem at lojalitet og tilhørighet er å regne som de viktigste faktorene for vilje til å fortsette (Wollebæk 2015).

Studien viser også til forventninger, psykologisk kontrakt og ledelse som avgjørende faktorer. Dessuten kommer det frem at motivasjonen for å begynne med frivillig arbeid, ikke nødvendigvis er den samme som for viljen til å fortsette med det frivillige arbeidet. Som regel er det livssituasjonen som avgjør (Wollebæk 2015).

Selvaktelsesbegrunnelser og arbeidsmarkedsbegrunnelser er ofte de begrunnelser som blir gitt når det kommer til hvorfor man driver frivillig arbeid (Wollebæk 2015). Arbeidsmarkedsbegrunnelser handler om å oppnå karriererelaterte muligheter gjennom det frivillige arbeidet. På en annen side handler selvaktelsesbegrunnelser om muligheter til å styrke selvbildet gjennom frivillig arbeid.

6.3.3 Ledelse i frivillige organisasjoner

Frivillige organisasjoner fokuserer ikke på profitt i lik grad som ordinære organisasjoner, men ønsker heller å produsere verdi i form av sosiale formål. Ettersom at direkte profitt ikke er målet i frivillige organisasjoner oppstår det en annen type kulturell sammenheng i disse organisasjonene. Derfor hevder Moore (2000) at ledere i frivillige organisasjoner bør fokusere på verdier som skal opprettes, samt gi generell støtte til organisasjonen og medarbeidere.

Noen av de nyere litteraturene om ledelse i frivillige organisasjoner har fokusert på deltakende ledelse som en måte for ledere å forbedre prestasjoner og medarbeider tilfredshet (Kim 2002). Forskningen understreker viktigheten av å inspirere lidenskap i medarbeidere. Noen av egenskapene ledere trenger for å stimulere denne lidenskapen er; en positiv visjon, inspirerende kjerneverdier, emosjonell intelligens og en engasjerende og inkluderende lederstil (Thach & Thompson 2007).

Motivasjonsteori	Ledelsesteori	Frivillighetsteori
Maslows behovshierarki	Situasjonsteorier	Frivillighet & Retention
Prestasjonspyramiden	Transformasjon & transaksjonsledelse	Betingelser for frivillig innsats
Life courses: Early stage, middle stage & later stage	Dyadisk lederskap	Ledelse i frivillige organisasjoner

Jobbkarakteristikamodellen	Etisk ledelse	
Indre og ytre motivasjon		
Forventningsteori		
Psykologisk kontrakt		
Selvbestemmelsesteori		

Tabell 1: Teorioversikt

7.0 Metode

7.1 Forskningsdesign

I denne oppgaven samlet vi inn data med den hensikt å finne svar på hva som må ligge til grunn for at frivillige blir værende i organisasjonen over lengre tid. Videre kan vår metodiske fremgangsmåte beskrives som et eksplorativt design, som igjen har flere undertyper: Casedesign, fenomenologisk design, Grounded Theory design og etnografisk design (Askheim m.fl. 2008, 70), der vi har valgt å gjennomføre et casedesign, med en fenomenologisk tilnærming. Det som kjennetegner et casedesign er at det fokuserer på et avgrenset case/organisasjon (Askheim m.fl. 2008, 70). Ettersom at vi søker etter dybdeinformasjon, der vi studerer meninger og holdninger egner det seg med en fenomenologisk tilnærming til casestudie. Fenomenologien er opptatt av å forstå fenomener slik som de studerte forstår dem, og beskriver virkeligheten slik som den oppfattes (Askheim m.fl. 2008, 69).

Studien er gjennomført med utgangspunkt i et komparativt casedesign. Det kjennetegnes i følge Askheim m.fl. ved et undersøkelsesopplegg som er rettet mot å innhente mye informasjon fra flere enheter, med hensikt i å sammenligne disse (2008, 71). Vi har valgt komparativt casedesign for å undersøke hvorvidt det eksisterer forskjeller mellom organisasjoner som driver ulike typer arbeid (se punkt 7.3 *Casebeskrivelse*). I punktet om utvalg har vi fremstilt hvor mange organisasjoner vi vil undersøke, og at de disse er ulike i både størrelse og type arbeid som utføres.

7.2 Utvalg

Utvalg handler om å velge hvem som skal være med i en undersøkelse. Kvalitative studier handler om å komme nær innpå målgruppen (Johannessen m.fl. 2016, 113). Utvalget vårt er basert på fire ulike frivillige organisasjoner der vi har intervjuet en leder og to frivillige. Dette

gjennomførte vi for å få et troverdig sammenligningsgrunnlag. Utvalgsstrategien vi har brukt er et utvalg med maksimal variasjon. Denne utvalgsstrategien går ut på at man velger informanter som avviker fra hverandre. Informantene må ha maksimal variasjon ut fra sentrale kjennetegn (Johannessen m.fl. 2016, 106). Kriteriene vi så etter var at de frivillige organisasjonene måtte være avvike fra hverandre i form av at de hadde ulik størrelse og ulikt type frivillig arbeid (administrativt eller feltarbeid).

I henhold til størrelse skilte mellom fire ulike kategorier basert på gjennomsnitt av frivillige i organisasjonen hvert år:

Stor	<i>300+ Frivillige</i>
Mellomstor	<i>100 - 300 Frivillige</i>
Liten	<i>20 – 100 Frivillige</i>
Mikro	<i>1-20 Frivillige</i>

Tabell 2: Utvalgsstørrelse

Som vi har nevnt tidligere skiller vi også organisasjonen på type arbeid som utføres. I henhold til dette skilte vi primært på arbeidsoppgaver og formålet til de frivillige organisasjonene. To av organisasjonene fokuserte primært på feltarbeid, der de to andre arbeidet med administrative arbeidsoppgaver. Hensikten med å skille mellom disse to var for å kunne utforske om konteksten de frivillige arbeider i, har noe å si for de frivilliges motivasjon.

7.3 Casebeskrivelse

I dette punktet har vi gitt en introduksjon til hvert case, og illustrert forskjellene dem i mellom. Forskjellene går som nevnt tidligere primært på størrelse og type arbeid som utføres (administrativt og feltarbeid).

Administrative arbeidsoppgaver kan bety så mangt, men vi har definert det arbeid som foregår på et kontor, eller arbeidsoppgaver som krever omfattende planlegging og utførelse, ofte for å planlegge et arrangement eller tilsvarende.

Vi har definert feltarbeid som arbeidsoppgaver som er direkte og fysisk hjelpearbeid rettet mot mennesker som trenger bistand, gjerne for å tilfredsstille fysiologiske og sosiale behov hos trengende. De frivillige er her i nær kontakt med målgruppen.

Case 1:

Denne organisasjonen er en stor organisasjon med lang fartstid i Norge. Organisasjonen har mellom 300-500 frivillige innom organisasjonen hvert år, og har ca. 100 frivillige som jobber kontinuerlig i organisasjonen året rundt. Vi har intervjuet tre personer i denne organisasjonen, hvorav en leder og to frivillige. Organisasjonen operer globalt, men har sitt hovedsete i Norge. I denne organisasjonen jobber de frivillige primært med feltarbeid.

Case 2:

Organisasjon nummer to er en mellomstor organisasjon som har mellom 100-300 frivillige. Antallet frivillige varierer fra sesong og behov. Det er en norsk organisasjon som opererer lokalt i Oslo. De frivillige arbeider primært med feltarbeid.

Case 3:

Organisasjon 1 er en liten organisasjon som har ikke har veldig lang fartstid i Norge. Organisasjonen har mellom 30-50 frivillige innom organisasjonen hvert år, og har ca 10-20 frivillige som jobber kontinuerlig i organisasjonen året rundt. Vi har intervjuet tre personer i denne organisasjonen, hvorav en leder og to frivillige. Organisasjonen opererer globalt, men ble først etablert i Norge i 2014. De frivillige arbeider primært med administrative oppgaver.

Case 4:

Organisasjon 4 er den minste organisasjonen vi har jobbet med. Den har to ansatte og mellom 4-5 frivillige. Organisasjonen er norsk, men opererer globalt. De frivillige kan være frivillige i Norge eller reise til et u-land. De frivillige arbeider både med administrative arbeidsoppgaver og feltarbeid.

I tabellen under har vi utarbeidet en oversikt over de ulike casene og en beskrivelse av respondentene.

Case 1 (Stor) <ul style="list-style-type: none"> • 300-500 frivillige • Opererer globalt • Omsorgsarbeid • Frivillige jobber i feltet • Lang fartstid 	Respondent 1 <ul style="list-style-type: none"> • Leder • Kvinne • 64 år • Betalt leder 	Respondent 2 <ul style="list-style-type: none"> • Frivillig • Mann • 60 år+ • Pensjonert 	Respondent 3 <ul style="list-style-type: none"> • Frivillig • Kvinne • 70 år+ • Pensjonert
Case 2 (Mellomstor) <ul style="list-style-type: none"> • 100-300 frivillige • Operer lokalt • Omsorgsarbeid • Frivillige jobber i feltet • Lang fartstid 	Respondent 4 <ul style="list-style-type: none"> • Leder • Mann • 38 år • Betalt leder 	Respondent 5 <ul style="list-style-type: none"> • Frivillig • Kvinne • 48 år • Selvstendig næringsdriv. 	Respondent 6 <ul style="list-style-type: none"> • Frivillig • Kvinne • 49 år • Jobber fulltid ved siden av
Case 3 (Liten) <ul style="list-style-type: none"> • 10-20 frivillige • Operer globalt • Administrativt arbeid • Frivillige jobber i kontor • Nyetablert 	Respondent 7 <ul style="list-style-type: none"> • Leder • Mann • 26 år • Ubetalt leder 	Respondent 8 <ul style="list-style-type: none"> • Frivillig • Mann • 25 år • Fulltid student • Tatt pause fra det frivillige arbeidet 	Respondent 9 <ul style="list-style-type: none"> • Frivillig • Mann • 25 år • Fulltid student • Tatt pause fra det frivillige arbeidet
Case 4 (Mikro) <ul style="list-style-type: none"> • 4-5 frivillige • Opererer lokalt i Norge og Uganda • Både 	Respondent 10 <ul style="list-style-type: none"> • Leder • Kvinne • 46 år • Ubetalt 	Respondent 11 <ul style="list-style-type: none"> • Frivillig • Kvinne • 19 år • Fulltid student 	Respondent 12 <ul style="list-style-type: none"> • Frivillig • Kvinne • 23 år gammel • Fulltid

administrativt & feltarbeid <ul style="list-style-type: none"> • Frivillige jobber både fra kontor og i felt. • Nyetablert 	leder	<ul style="list-style-type: none"> • Jobbet i 2 år 	student <ul style="list-style-type: none"> • Jobbet i 4 år
--	-------	---	--

Tabell 3: Casebeskrivelse

7.4 Datainnsamling

Som datainnsamlingsmetode gjennomførte vi intervjuer. Kvale og Brinkmann (2009) karakteriserer det kvalitative forskningsintervjuet som en samtale med en struktur og et formål, og egner seg når vi ønsker å studere meninger, holdninger og erfaringer (Johannessen m.fl. 2016, 145). Denne metoden har vi valgt fordi vi tror det er den mest effektive måten å besvare problemstillingen på, nettopp fordi vi ønsker å studere meninger, holdninger og erfaringer. I følge Johannessen, Tuft og Christoffersen kommer menneskers erfaringer og oppfatninger kommer best fram når informanten kan være med å bestemme hva som tas opp i intervjuet, og for å oppnå dette egner intervjuer seg best (2016, 145).

Det er flere måter å gjennomføre kvalitative intervjuer på. Vi har gjennomført en-til-en intervjuer med ledere og frivillige i ulike organisasjoner. En-til-en intervjuer brukes når vi ønsker fyldige og detaljerte beskrivelser av informanters forståelse, følelser, erfaringer, oppfatninger, meninger, holdninger og refleksjoner knyttet til et fenomen (Johannessen m.fl. 2016, 146).

Videre måtte vi velge i hvilken grad intervjuet skulle tilrettelegges på forhånd. Det handler om i hvilken grad intervjuobjektet blir utsatt for faste svaralternativer (Johannessen m.fl. 2016, 147). Vi valgte å gjennomføre et semi-strukturert intervju, altså et intervju hvor vi laget en overordnet intervjuguide som utgangspunkt der tema og rekkefølge varierte i hvert intervju. Vi ser det som fordelaktig at det stilles åpne spørsmål, slik at intervjuobjektene får uttrykke egne svar, samtidig som at når alle intervjuobjektene eksponeres for samme spørsmål, får vi et mest mulig troverdig sammenligningsgrunnlag (Johannessen m.fl. 2016, 148).

7.4.1 Intervjuguide

I forkant av intervjuene hadde vi utarbeidet en intervjuguide. En intervjuguide er en liste over

temaer og generelle spørsmål som skal gjennomgås (Johannesen m.fl. 2016, 149). Denne sendte vi ut til intervjuobjektene i forkant av intervjuet slik at de fikk muligheten til å forberede seg. For å se vår intervjuguide, se vedlegg 1. Intervjuguiden er utarbeidet slik som anbefalt av Johannesen m.fl. (2016, 149-153). Intervjuer kan være strukturerte, semi-strukturerte og ustrukturerte ut fra hvor strukturerte de er. Vi valgte det semi-strukturerte intervjuet, slik at vi fikk en god balanse mellom standardisering og fleksibilitet. Her hadde vi muligheten til å bevege oss frem og tilbake i intervjuguiden.

Intervjuguiden og spørsmålene hadde utgangspunkt i forskningsspørsmålene vi hadde fastsatt i forkant av intervjuene. Selv med et semi-strukturert intervju valgte vi fortsatt å stille de samme spørsmålene til alle respondentene, men rekkefølgen på spørsmål og tema varierte. Grunnen til dette var at vi ønsket å oppnå en naturlig flyt i intervjuet, og at respondenten kunne føle frihet til å uttrykke tanker og erfaringer. I tillegg til at vi stilte åpne spørsmål som gav respondenten frihet til å uttrykke sine tanker, stilte vi også noen lukkede spørsmål for eksempel for å kartlegge om kandidatene studerte eller jobbet ved siden av det frivillige arbeidet.

I forkant av det første intervjuet ville vi ha en gjennomgang for å se hvordan vi ligger an i forhold til tidsperspektivet. Vi ønsket at intervjuet skulle vare mellom 30 og 45 minutter. Vi gjennomførte i den sammenheng et pilotintervju. Pilotintervjuet ble gjennomført med en medstudent som har jobbet i en frivillig organisasjon. Her fikk vi svar på om spørsmålene våre var formulert riktig, og hvorvidt vi fikk gode svar. Etter samtale med veileder fikk vi også justert noen av spørsmålene.

7.4.2 Gjennomføring

Vi valgte å gjennomføre intervjuene på kontorene til de organisasjonene. Dette gjorde vi for å minimere belastningen på respondentene slik at de ikke følte på intervjuet som en byrde. Det var ikke mulig å gjennomføre intervjuene på deres kontorer ved alle tilfeller, ettersom at ikke alle organisasjonene hadde kapasitet eller ressurser til dette. Derfor ble disse intervjuene gjennomført på en kafe midt i sentrum. Ved valg av kafe var det viktig å finne en kafe med god plass og lite mennesker for å minimere eventuelle forstyrrelser. Samtlige intervjuer ble gjennomført helt uten avbrytelser og forstyrrelser. Det var også viktig for oss å skape en avslappet atmosfære, slik at respondentene opplevde intervjuet som en naturlig samtale der man kan være ærlige og troverdige.

Vi prøvde å få til at vi til enhver tid skulle være to intervjuere tilstede under intervjuet slik at en kunne ta seg av selve intervjuet mens den andre fokuserte på å notere underveis. Dette var ikke alltid mulig å la seg gjennomføre, men majoriteten av intervjuene ble gjennomført av to intervjuere. Intervjuene har vart i et spenn av 30 minutter til 1 time, alt ettersom hvor mye respondentene gav av seg selv.

Samtlige intervjuer startet med at vi informerte om vårt forskningsprosjekt overfor respondentene og introduserte oss selv. Vi opplyste også om de etiske aspektene rundt intervjuet og håndtering av dokumenter og verktøy.

7.5 Dataanalyse

Dataanalyse kan defineres som systematisering av data slik at eventuelle mønstre og struktur trer frem (Askheim og Grenness 2008, 142). Som nevnt tidligere har vi fulgt en fenomenologisk tilnærming. Den fenomenologiske analysen kan oppsummeres i fem punkter (Johannessen m.fl. 2016, 176):

Transkripsjon: Denne fasen handler om hvordan en beskriver materialet som en har fått inn. Vi startet med å bearbeide data gjennom å transkribere alle de 12 intervjuene ordrett, se vedlegg 2 for transkripsjon av ett av våre intervjuer.

Koding: Her ga vi teksten koder for å fremheve forhold som vi synes var fremtredende. Johannessen m.fl. (2011, 207) har definert koding som en prosess der data skal analyseres og kategoriseres for så å bli bygget opp til en beskrivelse eller teori. Vi brukte kategoribasert inndeling av data når vi kodet, det vil si at vi satte merkelapper, eller nærmere bestemt farger på setninger eller større avsnitt. Vi foretok en systematisk gjennomgang av materialet og identifiserte de tekstelementene som ga oss kunnskap og forståelse for vår problemstilling. Forskningsspørsmålene var også med på å legge føringer for kodingen.

Kategorisering og tema: Med utgangspunkt i kodene, samlet vi data i ulike kategorier. Disse kategoriene formet igjen syv ulike temaer som ble utgangspunktet for vår drøfting og analyse. Disse temaene er skissert i tabellen under.

<i>Livsfaser</i>	<i>Kompetanse</i>
-------------------------	--------------------------

<i>Sosial tilhørighet</i>	<i>Autonomi</i>
<i>Arbeidsoppgaver</i>	<i>Bli sett og hørt</i>
<i>Forpliktelse og forventninger</i>	

Tabell 4: Temaer

Datamaterialet analyseres: Videre utarbeidet vi sammendrag av responsen fra alle intervjuobjektene med utgangspunkt i de meningsbærende komponentene (se vedlegg 3).

Identifisere mønstre: I drøftingsdelen av oppgaven drøftet vi de ulike kategoriene opp mot teori, og søkte å forstå hva de ulike kategoriene og temaene betydde. Helt til sist har vi kommet med en konklusjon basert på våre funn drøftet opp mot teori (Johannessen m.fl. 2016, 176).

7.6 Evaluering av undersøkelsene

Når vi skal evaluere hva som er god kvalitet på forskningsopplegget vurderer vi ut fra begrepene pålitelighet, troverdighet, overførbarhet og bekreftbarhet (Johannessen m. fl. 2011, 229).

7.6.1 Pålitelighet

Pålitelighet, eller reliabilitet, handler om hvilke data som brukes, hvordan de samles inn, og hvordan dataene bearbeides (Johannessen m. fl. 2011, 229). Som tidligere nevnt har vi benyttet oss av semi-strukturerte intervjuer, og vi lot samtalen styre deler av datainnsamlingen. Ettersom vi har valgt å benytte oss av kvalitativ metode på denne måten, setter dette begrensninger for statistisk generalisering. Dette vil si at resultatene vi har kommet frem til ikke vil gjelde for andre enn de enhetene vi har undersøkt (Jacobsen 2015, 90).

7.6.2 Troverdighet

Troverdighet blir ofte omtalt som ”begrepsvaliditet”. I kvalitative studier dreier dette seg om i hvilken grad forskerens framgangsmåter og funn reflekterer formålet til studiene og hvordan det representerer virkeligheten (Johannessen m. fl. 2011, 141). For å sørge for begrepsvaliditet spurte vi informantene om hva begrepet ”motivasjon” betydde for dem. Vi undersøkte også

hvorvidt deres opplevelse var at frivillige kom og ble værende lenge i organisasjonen, eller om det eventuelt var motsatt. Ved å gjøre dette sørget vi for at vi forstod hva de la i begrepet motivasjon, og at vi forstod hvilken opplevelse informantene hadde av å ”være over lengre tid” i organisasjonen.

7.6.3 Overførbarhet

Overførbarhet handler om hvorvidt resultatene kan overføres til liknende fenomener. I dette tilfellet handler det om resultatene vi har funnet i organisasjonene kan overføres til andre organisasjoner. I kvantitative metoder snakker vi om å gjøre statistisk generalisering av funn fra et utvalg til en populasjon (Johannessen m. fl. 2011, 231). For at man skal kunne kalle utvalget sitt et representativt utvalg forutsetter det at sammensetningen i utvalget for alle viktige egenskaper tilsvarer sammensetningen i populasjonen (Johannessen m. fl. 2011, 141). Dette er ikke mulig med et så lite utvalg som vi har med i vår undersøkelse, sett opp mot antall frivillige i Norge. I kvalitative undersøkelser refererer vi heller til overføring av kunnskap, som gir assosiasjoner til statistisk generalisering (Johannessen m. fl. 2011, 231). Formålet med denne studien er å få mye kunnskap om fenomenet og at det kan være nyttig for liknende organisasjoner.

7.6.4 Bekreftbarhet

Bekreftbarhet handler om hvorvidt resultatene fra undersøkelsene vår kan bekreftes av andre forskere gjennom tilsvarende undersøkelser (Johannessen m.fl. 2011, 232). Mange av våre funn har allerede blitt bekreftet av blant annet ”Senter for forskning på sivilsamfunn og frivillig sektor” (Wollebæk m. fl. 2015).

7.7 Etiske hensyn

Etikk dreier seg om prinsipper, regler og retningslinjer for vurdering av om handlinger er rette eller gale (Johannessen m.fl. 2016, 83). Etiske problemstillinger oppstår når forskningen direkte berører mennesker eller måten forskningen påvirker mennesker på. Påvirkning kan skje gjennom påvirkning av ens egen forståelse av seg selv eller gjennom andres forståelse av en (84). I vårt tilfelle har vi vært bevisst etiske retningslinjer, og fulgt dem som nevnt i Den nasjonale forskningsetiske komité for samfunnsvitenskap og humaniora (NESH), som oppsummert i Johannsen m.fl. (2016, 85-87). Fremgangsmåten vi brukte for å oppnå dette var at vi sendte alle informantene informasjon på e-post om undersøkelsen i forkant, hvor vi da informerte om hvilke rettigheter de hadde. Informantene ble informert om deres rett til å selv

bestemme om de ville delta, og rett til å trekke seg på hvilket som helst tidspunkt i undersøkelsen. Vi var også nøye i da vi formulerte spørsmålene slik at vi i størst mulig grad kunne respektere hvor mye informantene selv ønsket å gi av informasjon, slik at de voldt minst mulig belastning for informantene.

Alle informantene er gjort anonyme, samt at hvilken organisasjon informantene kommer fra er gjort anonym. Dette fordi vi ikke ønsker at ledere eller andre utenforstående skal kunne gjenkjenne informasjonen som blir gitt. All informasjon som kan tilbakeføres til enkeltpersoner taushetsbelagt. Dette sier forvaltningsloven (Johannessen m.fl. 2016, 91). Videre skal informasjonen vi får gjennom undersøkelsene kun brukes til det formålet det ble samlet inn for, noe vi også klargjorde for informantene. Et annet etisk prinsipp er retten til korrekt gjengivelse av resultater (Jacobsen 2015, 47-52). Vi valgte derfor å ta lydopptak av intervjuene og transkribere dem for å sørge for at vi fikk korrekt gjengivelse.

8.0 Resultater og drøfting

I denne delen av oppgaven presenterer vi våre funn og drøfter disse i lys av teori og tidligere forskning. Vi har delt drøftingen inn i syv temaer, slik som det kom fram i dataanalysen.

8.1 Livsfaser

Et sentralt spørsmål i intervjuguiden går på hvorfor frivillige slutter i deres organisasjon. Samtlige ledere peker på det at de frivillige går inn i ulike livsfaser er en sentral årsak til dette. I organisasjon 3 har de frivillige tatt en pause etterhvert som de har gått inn i en fase av livet der andre ting blir prioritert. Respondent 9 sier at grunnen til at hun valgte å ta en pause fra det frivillige arbeidet er blant annet fordi:

”Tiden strekker ikke til og man må jo leve. Det har ikke vært mulig for meg å kombinere jobb i organisasjon 3 samtidig som at jeg har en 40% stilling + fulltidsstudier. For livet må jo gå rundt”

De respondentene som har tatt pause fra det frivillige arbeidet befinner seg i følge Musick & Wilson (2007, 221) i den tidlige fasen, men som også er i den overgangen mellom den tidlige fasen og midtpart fasen ettersom at begge respondentene fullfører utdanningen sin i nærmeste fremtid og begynner etterhvert å etablere seg i samfunnet.

I organisasjon 2 befinner de frivillige seg i det Musick & Wilson (2007, 221) har kategorisert som slutten av midtfasen og begynnelsen av den siste fasen. De er ikke helt i den siste fasen ettersom at de fremdeles har andre jobber og er enda ikke pensjonert. Respondentene er med andre ord i overgangsfasen. Disse er aktive i organisasjonen og har faste dager i uken som de jobber frivillig.

”Jeg har jo voksne barn, og er ferdig med den tiden der, og jeg kan hjelpe der det trengs. Ved å gi, så får du. Derfor føler jeg at jeg ofrer ingenting ved å være her”
(Respondent 5)

”Vi som er eldre har litt mer sånn stabile hverdager og mer forutsigbarhet i hverdagen og vet hva vi skal forholde oss til, så det er sånn sett litt enklere”
(Respondent 6).

Behovene en har endrer seg altså etter hvilken livsfase en befinner seg i. Maslows behovspyramide tar for seg fysiologiske behov som er definert som mat, vann, tak over hodet og diverse. Det er disse behovene som endrer seg i de ulike fasene av livet. I den tidlige fasen er de fysiologiske behovene ofte dekket av foreldre eller staten, mens det i midtpart fasen er noe en må sørge for på egenhånd.

Det er også forskjell på type arbeid som organisasjon 2 og organisasjon 3 utfører. De frivillige i organisasjon 2 driver det vi kaller for omsorgsarbeid. Dette er arbeidsoppgaver som gjerne krever lite komplisert planlegging og utførelse. I organisasjon 3 driver de frivillige på en annen side med mer administrative arbeidsoppgaver.

8.2 Sosial tilhørighet

Sosial tilhørighet og arbeidsmiljø fremstår som relevante faktorer for de frivillige i organisasjonene i forhold til motivasjon. Brickman (1987, 2) definerer sosial tilhørighet som:

“Whatever it is that makes a person engage or continue in a course of action when difficulties or positive alternatives influence the person to abandon the action”

Tilhørigheten er med andre ord en faktor som kan brukes til å forklare hvorfor de frivillige fortsetter til tross for frustrasjoner og vanskeligheter. Dette kan være ulike forhold, slik som verdier, arbeidsmiljø etc. I organisasjon 1, 2 og 3 peker samtlige frivillige på et godt arbeidsmiljø som et viktig aspekt i forhold til deres motivasjon og trivsel. Respondent 2 og 8 sier blant annet:

“Hovedgrunnen til at jeg trives og er motivert er at jeg har mange venner som er aktive i organisasjonen så vi blir som en vennegjeng som jobber sammen mot et felles mål. Så der har jeg vært veldig heldig, med å kjenne så mange som jobbet her. Og, det er et godt miljø” (Respondent 8).

“To ting jeg liker med å være her. Medarbeidere og opplevelsene du har med gjester som kommer hit. Det gir meg gode dager” (Respondent 2).

I henhold til sosial tilhørighet vil også samsvar i verdier kunne være en faktor for hvorvidt de frivillige ønsker å bli værende i organisasjonen som frivillige. Wollebæk m.fl (2015) hevder

at frivillige som finner at organisasjonens verdier er lik ens egne verdier, er i stor grad også tilfredse og villige til å være frivillige også om to år. På spørsmål om hvorvidt frivillige kjenner til de nedskrevne verdiene i organisasjonen var det kun to av ni frivillige som har kjennskap til dem. De resterende frivillige peker heller på personlige verdier i forhold til arbeidet de utfører og dette samsvarer med det organisasjonen står for og deres formål.

”Jeg vet ikke om noen nedskrevne verdier. For meg så står organisasjonen for nestekjærlighet og ærlighet. Den ærligheten og det arbeidet organisasjonen gjør er det som har vært viktig for meg (Respondent 11)”.

Samtidig forteller en frivillig at verdiene ikke har spilt noen rolle for hans del:

”For meg så hadde ikke verdiene noe betydning. Jeg tenker som så at, for meg i den situasjonen når jeg først kom bort i organisasjonen så kunne det likeså godt vært en annen type organisasjon” (Respondent 7).

Verdier kan være en faktor for noen, men ikke nødvendigvis for alle. Wollebæk m.fl (2015) hevder videre at grad av tilhørighet gjerne øker med fartstid. Vi ser tydelig i våre funn at de frivillige som har fartstid på over tre år i organisasjon er de samme som synes verdiene har vært avgjørende for både deres valg av organisasjon, men også for hvorfor de har blitt i organisasjonen over lengre tid. Respondent 12 har vært i organisasjon 4 i over fire år.

”Grunnen til at jeg har blitt så lenge er jo.. Mye baserer seg på relasjoner med mennesker, så er det ikke bare en jobb. Jeg tror kanskje at man knytter seg litt annerledes til organisasjonen når man jobber i feltet. Forskjellen på å jobbe ute i feltet og sitte på et kontor her i Norge har vært avgjørende og viktig for min del” (Respondent 12).

Dette aspektet med relasjoner kan ses i sammenheng med Maslows behovspyramide. Sosiale behov handler om behov for tilknytning til andre mennesker. På arbeidsplassen kan disse behovene i følge Kaufmann & Kaufmann (2015, 115) tilfredsstilles ved å legge til rette for gode samarbeidsforhold på jobben. David L. Stum (2001) har sett på Maslows behovspyramide og modernisert denne modellen og kaller den for prestasjonspyramiden. Stum (2001) har i denne modellen byttet ut sosiale behov med tilhørighet. Han fremhever

videre at behovet for tilhørighet er iboende. En tilhørighet til arbeidsmiljøet og eller tilhørighet til organisasjonen som helhet er noe som er av høy relevans for motivasjonen.

Våre funn fremhever sosial tilhørighet som en viktig faktor for trivsel i organisasjonen. Selv om et fåtall kjenner til de nedskrevne verdiene til organisasjonen, er det samsvar mellom de frivilliges personlige verdier og organisasjonens verdier. I følge Wollebæk m.fl. (2015) tyder dette på at de frivillige er tilfredse og vil bli værende over lengre tid.

8.3 Arbeidsoppgaver

Arbeidsoppgaver ser ut til å spille en stor rolle for motivasjon for de fleste av informantene i de ulike organisasjonene. Det er dog et skille mellom de organisasjonene som driver med omsorgsarbeid, og de organisasjonene som driver administrativt arbeid. I de organisasjonene hvor de frivillige har administrative oppgaver, fremheves faktorer ved arbeidsoppgavene som mer viktig enn i organisasjonene som driver med omsorgsarbeid. De tre ulike faktorene ved arbeidsoppgavene som stikker seg frem er om oppgavene er varierte, om oppgavene er meningsfulle og om en får bruke varierte ferdigheter i arbeidsoppgavene. Vi har valgt å kalle punktene for oppgaveidentitet, oppgavebetydning og variasjon i ferdigheter.

8.3.1 Oppgaveidentitet

I følge Richard Hackman og Greg Oldhams jobbkarakteristikamodell er det mer motiverende å utføre et helt stykke avsluttet arbeid enn å utføre en liten del av en større arbeidsoppgave (Kaufmann 2015, 142). Det er viktig for respondentene i organisasjon 3 å få se den større hensikten med arbeidet, ettersom at de primært har administrative arbeidsoppgaver.

”Jeg ble veldig motivert når jeg fikk arrangere et nasjonalt event, eller når jeg holder foredrag. Jeg tror at det er fordi da ser du resultater av det du gjør, i stedet for å bare sitte på kontor og gjøre noe administrativt. Men når du for eksempel skal stå og snakke foran mennesker eller skape et stort arrangement, så ser man at andre blir engasjert og interessert. Da blir jeg motivert og jeg ser resultater, og det er viktig” (Respondent 8).

”Jeg blir veldig motivert når vi har stabsinput. Det er motiverende når vi får koble oss mot den større delen av organisasjonen og ikke bare å sitte foran skjermen” (Respondent 9).

”Jeg vurderte faktisk å slutte, men da jeg var i Sør-Afrika så kjente jeg at her gjør vi faktisk en forskjell. Og jeg ble ekstra motivert når folk der nede sier at de er avhengige av oss og det arbeidet vi gjør. Det ga meg en helt annen motivasjon og driv” (Respondent 7)

Viktigheten av å være en del av noe som er større enn en selv har vært en del av menneskelig psykologi over lang tid (Stum 2001). Studier viser at dersom en forstår hensikten med den oppgaven en skal gjøre kan det føre til økt dedikasjon til oppgaven (Yukl 2013, 74). Gidron (1985) har funnet at de frivillige som blir værende i organisasjonen er de som blant annet har oppgaver de synes er interessante, utfordrende og at de har en følelse av å oppnå noe. På en annen side vil den frivillige i følge Garner og Garner (2011) tendere til å fortsette selv om de er misfornøyde med oppgaven. Dette stemmer overens med det vi så hos respondent 7. Han vurderte å slutte fordi han var misfornøyd med arbeidsoppgaven sin, men han gjorde det ikke.

8.3.2 Oppgavebetydning

Et interessant funn er at respondentene fra organisasjonene som driver med feltarbeid, ikke nevner at de ønsker å utføre et større stykke arbeid selv om også de har ensformige arbeidsoppgaver. Tvert i mot er de tilfreds med arbeidsoppgavene, selv om de er like hver gang. Oppgavebetydning dreier seg i følge jobbkarakteristikamodellen om i hvilken grad en kan se en større mening med jobben en gjør og om den har innflytelse på andre (Hackman & Oldham, 1975). I organisasjon 4 har de frivillige vi snakket med drevet frivillig arbeid i utlandet og fått erfare nøden som finnes der. De forklarer at dette gir en egen driv når de jobber med andre oppgaver på norsk jord.

”Jeg var spesielt motivert på slutten av utenlandsoppholdet mitt. Hvert år har de en undersøkelse som går på disse kvinnene, hvor mye mat de har, penger, strøm og sånn. Og da måtte jeg sitte med disse damene og høre om livet deres. Da forstod jeg hvorfor vi faktisk gjør dette. Det å få være nær dem og se dem og høre om livet deres var det som motiverte meg mest, og det er en motivasjon til å fortsette nå” (Respondent 11).

Et norsk studie som undersøkte hva frivillige motiveres av fant at frivillige som primært er motiverte av verdibegrunnelser vil kunne ha lengre behovstilfredsstillelse enn de som er motivert av andre faktorer slik som arbeidsmarkedsmotiver eller læringsmotiver (Wollebæk m.fl. 2015).

Alle de fire respondentene som driver med feltarbeid forteller at de er motivert, og nevner at det å få hjelpe noen andre skaper mening i livet deres. I organisasjon 3 hvor respondentene driver med administrative oppgaver forteller de at de har et stort behov for å få påminnelser om at arbeidet de gjør har en betydning. Respondent 9 forteller at det er motiverende når lederne påminner dem om hvorfor de gjør det arbeidet de gjør. Respondent 7 hadde samme utfordring før han selv reiste til Sør-Afrika og jobbet i feltet, og fikk økt motivasjon.

Den gruppen frivillige som jobber i feltet fremstår som mer motiverte, mens de frivillige som har administrative oppgaver opplever utfordringer med å holde motivasjonen oppe. Hackman og Oldham (1975) forklarer at en viktig faktor for motivasjon er at en opplever mening i jobben i form av at arbeidet oppleves som viktig og verdifullt.

8.3.3 Variasjon i ferdigheter

Variasjon i ferdigheter handler om i hvilken grad en jobb krever at en bruker forskjellige ferdigheter og evner (Hackman og Oldham 1975). Når det kommer til å ta i bruk forskjellige ferdigheter ser vi igjen at det er et skille mellom organisasjonene som driver feltarbeid og organisasjonene som driver administrativt arbeid. I førstnevnte kategori forklarer alle respondentene at de er tilfreds med oppgavene de har, selv om de er repeterende. En gjenganger hos respondentene i disse organisasjonene er at oppgavene går ut på å møte mennesker, og at menneskers ulikheter skaper variasjon i hverdagen.

Varierte arbeidsoppgaver er også viktig for respondentene i de organisasjonene som driver med administrativt arbeid. Respondentene i organisasjon 3 og 4 uttrykker tilfredshet med at de har varierte oppgaver. Respondent 9 forteller at hun er fornøyd med de administrative arbeidsoppgavene så lenge hun kan gjøre andre ting også, som å holde foredrag, stå på stand og lignende. Om man fortsetter med frivillig arbeid, antas gjerne å henge tett sammen med hvorvidt man er tilfreds med aktiviteten (Wollebæk m. fl. 2015). Respondent 7 fremhever dette og sier at han tror grunnen til frivillige slutter er fordi de er feilplassert.

Behovet for variasjon i ferdigheter kan sees i sammenheng med aldersgrupper. I de to organisasjonene som har administrative oppgaver er alle respondentene under 30 år, mens respondentene som driver med omsorgsoppgaver er over 40. Det kan altså være tilfredsheten har mindre med oppgavene å gjøre, og mer med generasjoner og livsfase å gjøre, som vi har vært inne på tidligere. Et studium fant at yngre oppgir lærings- og

arbeidsmarkedsbegrunnelser som motivasjon mens eldre vektlegger selvaktelsesgrunner (Wollebæk m. fl. 2012). Respondentene i den første livsfasen forteller at det er en motivasjonsfaktor at de får en attest for arbeidet de utfører eller at det frivillige arbeidet er positivt for fremtidig arbeidsgiver.

Uavhengig av om man driver med feltarbeid, eller administrative arbeidsoppgaver er variasjon i ferdigheter noe som er viktig i alle organisasjonene. Dersom det blir for lite varierte oppgaver kan de frivillige oppleve at læringsutbyttet eller opplevelsen av mening faller bort. Ettersom dette er viktige motivasjonsfaktorer vil motivasjonen kunne synke ved fravær av dette.

8.4 Autonomi

Autonomi er i følge Hackman og Oldham (1975) i hvilken grad en jobb tillater at en har kontroll over og ansvar for egen arbeidssituasjon. I følge selvbestemmelsesteori har vi mennesker et behov for å tilfredsstille grunnleggende og universelle psykologiske behov slik som autonomi, kompetanse og relasjoner (Ryan og Deci 2000). Det å kunne kontrollere egen arbeidshverdag ser ut til å motivere alle respondentene uavhengig av hvilken organisasjon de er fra. Både fra omsorgsorganisasjonene og organisasjonene som driver med administrativt arbeid nevner respondentene dette.

”90 prosent av de frivillige kommer tilbake til organisasjonen etter utlandsoppholdet og jobber videre på de premisene som de selv ønsker. Arbeidet de gjør er avhengig av intervjuer vi har med de frivillige, hvor vi kartlegger kunnskap, behov og ønsker de måtte ha” (Respondent 10).

”Jeg tror frivillige slutter fordi de ikke får ansvar. Det tror jeg vi kan se på de som har sluttet i vår organisasjon. De som har sluttet her er jo ofte de som ikke har noe ansvar. For å få ansvar må du ha tillit, og når du får ansvar kan du gjøre en forskjell. Resultatene er jo det som ofte motiverer deg. Det blir en slags kjedereaksjon” (Respondent 8).

”Jeg er interessert i ernæring. Når jeg var på reise fikk lage en slags Health Club for kvinnene der nede, fordi de ikke har hatt muligheten til å trene og spise sunt. Dette var noe jeg fikk gjøre helt på eget initiativ” (Respondent 11).

Det er ikke forskjell på de unge og de eldre når det kommer til behovet for autonomi. I organisasjonene hvor det ikke er store muligheter for å påvirke arbeidsoppgavene fordi arbeidsoppgavene er faste – slik som i organisasjonene som driver feltarbeid – forteller de frivillige at de får autonomi i form av at de selv bestemmer hvor mye de vil jobbe.

”Hvis det er noe annet som skjer er det lov å bytte vakter. Det er det som er greit med å være frivillig. Jeg føler på en veldig frihet til å avslutte mitt engasjement her. Om sommeren da er jeg her ikke, for eksempel. Jeg er borte og har fri hele juli og august som jeg selv ønsker, det er en fordel for meg” (Respondent 2).

Lederen i organisasjon 2 forteller at det er viktig for han å høre på tilbakemelding fra de frivillige og tilpasse arbeidet etter dette. I organisasjon 4 forklarer respondent 12 at hun var spesielt motivert en gang hun tok initiativ til en idé og den idéen ble gjennomført. Hun forteller også at det resulterte i større kreativitet og positivitet i arbeidet. Casey og Robbins (2010) hevder at for at en skal være motivert må en personlig være ansvarlig for resultatet av arbeidet, og at primærfaktoren som påvirker dette er autonomi.

8.5 Forpliktelse & forventninger

8.5.1 Forpliktelse

Bang m.fl. (2012) definerer forpliktelse som ens holdning til en bestemt organisasjon relatert til vilje til å dedikere tid og krefter til denne organisasjonen uten økonomisk kompensasjon. I henhold til forpliktelse anser vi ansettelsesprosessen og veien inn for de frivillige som relevant for deres forpliktelse. Wollebæk m.fl. (2015) hevder at en stor del av den frivillige innsatsen kommer ved at en blir spurt av noen man har kjennskap til. Dette samstemmer med de funn vi har fått i de frivillige organisasjoner som er kategorisert som ”liten” eller ”mikro”.

”Jeg har jobbet i organisasjonen i et og et halvt år. Jeg begynte å jobbe i organisasjonen gjennom menigheten jeg går i” (Respondent 8).

”Moren min kjente lederen i organisasjonen og anbefalte meg å sende en melding til henne. Jeg gjorde det og forklarte litt hvem jeg var og hva jeg kunne bidra med” (Respondent 11).

”For meg så startet det egentlig bare med en relasjon med lederen. Både jeg og lederen i organisasjonen trengte hverandre på det tidspunktet” (Respondent 7).

Ut ifra våre funn, virker det som at de minste organisasjonene er mer avhengig av nettverk enn det de større organisasjonene er. Det er dog i følge Wollebæk m.fl. (2015) helt klart mest vanlig å bli bedt om å gjøre frivillig arbeid av noen du kjenner. Ved å rekruttere gjennom bekjentskap og sosiale bånd vil organisasjonen i følge Brady m.fl. (1999, 153) ha en slags påvirkningskraft over de frivillige. Wollebæk m.fl. (2015) hevder videre at de frivillige bryr seg mer om hva de bekjente, slik som venner og familie mener om oss. Rekruttering gjennom sosiale nettverk vil kunne øke påvirkningskraften overfor de frivillige. Dette støttes opp av litteraturen, som sier at en vil føle en sterkere forpliktelse dersom en får en personlig henvendelse for å gjøre en innsats (Freeman 1996).

Allen & Meyer (1991) fremhever blant annet normativ forpliktelse som relevant for den frivilliges følelse av ansvar overfor organisasjonen. Denne forpliktelsen kan i et frivillig perspektiv blant annet komme av at en forplikter seg i ansettelsesprosessen. En omfattende prosess i forkant av det frivillige arbeidet kan påvirke forpliktelsen til det enkelte individet i organisasjonen. På spørsmål om hvordan ansettelsesprosessen har vært for respondentene, fikk vi inntrykk av at prosessene har stort sett vært omfattende og forpliktende uavhengig av størrelse på organisasjonen.

”Ansettelsesprosessen var.. Det var et informasjonsmøte, der fikk man informasjon om hvem organisasjonen var og vi fikk hilse på lederen osv. Dersom man var interessert så kunne man sende inn en søknad på hjemmesiden. Man måtte skrive motivasjonsbrev, og gjerne referanser. Alt om helse, politiattest osv. Også var det en samtale med lederen, hvor man da snakket om det var noe man virkelig ville forplikte seg til” (Respondent 9).

”Det var flere spørsmål, og jeg måtte blant annet på intervjuet. Så har jeg også fylt ut mange skjemaer. Også hadde jeg prøvetid på noen måneder for å se hvordan jeg fungerte i miljøet og jobben” (Respondent 2).

Ved å gjennomgå slike omfattende prosesser vil det kunne være vanskeligere for de frivillige å slutte etter kort tid i organisasjonen. Lojalitetsfølelse og det at den ansatte eller frivillige skylder bedriften noe kan også påvirke forpliktelsen til den enkelte medarbeider. Respondent 12 er tydelig på at hun har fått mye tilbake av organisasjonen i form av andre goder.

”Jeg følte meg nok litt mer forpliktet etter en slik prosess uten at jeg har tenkt på det. Og selv om jeg ikke fikk lønn så fikk jeg bo gratis og spise gratis i Uganda. Det gjør jo at man føler seg mer forpliktet til å gi tilbake” (Respondent 12).

8.5.2 Forventninger

Slik det står fremhevet i teoridelen av dette forskningsprosjektet har Rousseau (1989) definert en psykologisk kontrakt som et individs antakelser om det gjensidige bytteforholdet mellom en selv og organisasjonen. Det er med andre ord forventningene som stilles mellom arbeidsgiver og frivillige. Wollebæk m.fl. (2015) har funnet at frivillige som ledes av lønnet ansatte ikke føler sterke forventninger til å bidra av kollegaer. De frivillige har med andre ord et eget behov eller ønske man bevisst ønsker å tilfredsstille. Psykologisk kontraktteori fremhever at forholdet mellom de frivillige og organisasjonen gjerne er regulert av uformelle psykologiske kontrakter (Wollebæk m.fl. 2015). Arbeidsoppgaver som går utenfor de frivilliges komfort, kan oppfattes som et brudd på den psykologiske kontrakten. Respondent 12 i organisasjon 4 har tatt en pause fra det frivillige arbeidet av ulike årsaker. En av årsakene hun viser til, kan anses som et brudd på den psykologiske kontrakten.

”Ja. Når jeg skulle gjort noe jeg ikke var så flink til. For eksempel Facebook annonser (betalt annonsering), da har jeg begitt meg ut på noe jeg ikke har peiling på. Og det har resultert i at jeg har blitt demotivert. Det koster mer å bidra når jeg er demotivert. Ideene med å hjelpe og bidra og være frivillig, det liker jeg godt. Men når jeg må gjøre ting der jeg føler at jeg ikke har kompetanse. så blir jeg litt mer demotivert. Og da tenker jeg at jeg kanskje burde gjøre noe annet, da jeg ikke strekker ikke helt til.

Jeg tror det har kommet til et slikt punkt. Det blir mye.. Alt blir veldig amatørmessig. Jeg må kanskje jobbe mye mer med meg selv. Det kan være at det er derfor jeg har tatt litt pause og valgt å jobbe med bachelor” (Respondent 12).

Teorien viser oss som nevnt tidligere at det ved brudd på den psykologiske kontrakten vil den frivillige få nedgang i jobbtilfredshet, tillit og engasjement (Zhao m.fl 2007, sitert i Sverdrup 2014). En slik skjevhet i forventninger er noe de frivillige organisasjonene bør unngå for å ikke oppleve brudd på den psykologiske kontrakten. Et viktig aspekt for å unngå brudd på den psykologiske kontrakten er å holde løftene som blir gitt. Respondent 7 og 9 har til felles at de har tatt en pause fra det frivillige arbeidet, noe som kan knyttes opp mot en skjevhet i forventninger.

”Vi har hatt samtaler. Men det har vært mer informativt. Jeg har ikke kunnet komme med egne innspill i noen stor grad. Jeg forventer at det man sier, det holder man. Jeg har opplevd at ledelsen i organisasjonen har lovet ting, som ikke har blitt gjennomført av ulike årsaker” (Respondent 9).

”Og når jeg ble spurt om å lede det teamet, så visste jeg ikke hva jeg gikk til og hvor mye jobb det var. Planen var jo at jeg skulle få med flere folk på det teamet. Og det frustrerte meg litt. Som jeg sa til lederen min, vi må gjøre den biten, eller søknadsbiten og intervjubiten litt bedre og enklere for folk. Fordi nå trenger vi flere medarbeidere. Og det er jo noe jeg ønsket å forbedre. Blant annet det å få inn flere medarbeidere, slik at det ikke så mye belastning per hode. Så det var veldig frustrerende å ikke få det jeg hadde blitt lovet” (Respondent 7).

En slik relasjonell kontrakt kan være vanskelig for lederne i frivillige organisasjoner å opprettholde. Lederen i organisasjon 4 viser til klare retningslinjer når det kommer til hva de frivillige kan forvente.

”Når frivillige går inn i et samarbeid med oss, så skriver vi kontrakt om et tidsperspektiv på forhånd. Så det er på en måte forhåndsbestemt for oss. Spesielt for de som reiser til Uganda. Det er ca. 90% av dem som kommer tilbake og jobber videre på de premissene som de selv ønsker. Vi har samtaler der vi kartlegger kunnskap, behov og ønsker de måtte ha, også syr vi sammen en pakke” (Respondent 10).

Selv med en slik tilnærming i organisasjon 4, fikk respondent 12 oppleve et brudd på den psykologiske kontrakten. Det skal ikke mye til for å bryte den frivillige kontrakten. Dette kan

mulig oppleves spesielt i frivillige organisasjoner der en ikke har noen økonomisk kompensasjon som motiverer en til å bli værende i arbeidet.

Forpliktelse og forventninger er begge relevante forhold i henhold til psykologisk kontrakt. En ansettelsesprosess kan virke forpliktende i den grad den er lang og omfattende. En skjevhet i forventninger kan føre til brudd på den psykologiske kontrakten. Dette gjelder primært forventninger til arbeidsoppgaver i våre funn.

8.6 Bli sett og hørt

Frivillige som blir møtt med forespørsler som er tilpasset deres motivasjonsgrunnlag har større sannsynlighet for å forbli frivillige (Clary m.fl. 1998). Dersom man kjenner til hvilke behov som ønskes å tilfredsstilles kan informasjonen brukes målrettet. I den grad en aktivitet samsvarer med den frivilliges motiv for å delta, har betydning for om den frivillige fortsetter med aktiviteten eller faller fra (Wollebæk m. fl. 2015). Horton og Eidgahy (1990) fant at det å tilpasse en jobb til en person, og ikke en person til en jobb vil øke personens motivasjon. For at man skal kunne kjenne til frivilliges behov og ønsker må man lytte til dem, og det fremkom i alle intervjuene at det var viktig for de frivillige at de på en eller annen måte ble hørt og gitt tilbakemeldinger til. Alle respondentene synes også det var verdifullt å få tilbakemelding fra ledelsen. I følge teorien om dyadisk lederskap er behovet for å bli sett og akseptert av viktige andre personer et dypt, menneskelig behov. Lederen er for arbeidstakeren en slik viktig person (Risan 2012).

”En god leder for meg bruker og får råd fra alle personen leder. Man tenker bedre sammen” (Respondent 5).

”En god leder er en ryggrad. For meg vil jeg si at det er den som holder oss oppe, som klarer å organisere og ta beslutninger, men samtidig høre på andre. Og det er det som er så bra hos oss, for det er jo sånn det er. Det er veldig tydelig hvem som er lederne, men hvis du har noen ideer eller ønsker så kan du komme med disse og bli hørt” (Respondent 12).

”Lederne viser takknemlighet hver dag. De sier det rett til oss, at de er så takknemlige for jobben vi gjør” (Respondent 3).

Teorien om oppgaveorientert og personorientert lederatferd forteller at den personorienterte atferden fokuserer på at personer utvikles og trives, mens den oppgaveorienterte lederatferden bryr seg om at oppgavene blir løst. Generelle funn er at dersom atferden blir for oppgaveorientert, vil medarbeidere mistrives og til slutt falle fra (Arnulf 2012, 58). Respondent 9 har valgt å ta pause fra organisasjonen hun jobber i. Hun forteller at hun ikke opplever at hun blir sett av ledelsen, og at kommunikasjonen mellom de to alltid er informativ, fremfor at det er rom for å utveksle meninger og tanker. Hun oppgir ikke misnøye med ledelsen som en grunn til pausen, men vektlegger at det er umotiverende at det ikke gis rom til å bli hørt. Teorien om tjenende lederstil peker i retning av det samme. Teorien handler om at det er viktig at ledere engasjerer seg i de underordnedes behov og hjelper dem å bli sunnere, visere, og mer villig til å akseptere deres ansvar. Tjenende lederstil kan føre til slik forpliktelse og mestringsstro (Yukl 2013, 337). På andre siden krever ulike medarbeidere ulike lederstil, og teorien om situasjonsbestemt ledelse peker på at lederstilen må tilpasses til medarbeiderne ut fra hvor erfarne og motiverte de er (Arnulf 2012, 60).

I organisasjon en har de tilbakemelding satt i system. Her forteller de frivillige at de har ”debrifing” etter at dagen er avsluttet hvor både frivillige og ledere er tilstede. De frivillige opplever dette som positivt og som en arena for å utveksle erfaring og tanker:

”På debrifingen går vi gjennom alt. Jeg har aldri vært demotivert, man liksom snakket seg ferdig hvis det skjer noe ubehagelig. Jeg har aldri gått herfra og vært lei meg, liksom” (Respondent 3).

I organisasjon to forteller begge respondentene at lederen er flink til å gi direkte tilbakemeldinger, og at de blir hørt når de kommer med forslag. Dette skjer i løpet av tiden de er på arbeid. I organisasjon fire reiser mange av de frivillige ut på utenlandsreise, og de opplever fortsatt at lederen er flink til å lytte til dem. Det skjer via Skype og telefon når de er på slike reiser.

Felles for alle organisasjonene er at det ser ut til at uavhengig av hvordan tilbakemeldingen kommer, er det viktig for de frivillige å bli sett og hørt, og når det ikke er tilstedeværende kan det skape misnøye, som vi har sett i organisasjon tre. Teorien om dyadisk lederskap argumenter for at selv om det er en kostnad for ledelsen å investere i de enkelte medarbeiderne, kan det skape store fordeler. Ved å gi den enkelte positiv oppmerksomhet, vil

organisasjonen bedre kunne nå sine mål. Det kan gjøres så enkelt som å bli kjent med medarbeidernes bakgrunn og interessert, lytte til deres problemer og prate sammen (Risan 2012). Dette støttes også av Moore (2000), som hevder at ledere i frivillige organisasjoner bør fokusere på å blant annet gi generell støtte til medarbeidere.

8.7 Kompetanse og utvikling

Det er ulike begrunnelser som ofte oppgis i henhold til hvorfor man driver frivillig arbeid. En sentral del av frivillighetslitteraturen kommer i form av bidrag fra ”Volunteer Functions Inventory (VFI)”. Selvaktelsesbegrunnelser og arbeidsmarkedsbegrunnelser er begrunnelser som går igjen ifølge Clary og Snyder (1999, 157). Clary og Snyder karakteriserer selvaktelsesbegrunnelser som muligheter til å utvikle seg og forsterke selvbildet. Arbeidsmarkedsbegrunnelser på sin side har mer med mål om å oppnå relevant arbeidserfaring gjennom frivillig arbeid (1999). Disse to begrunnelsene er noe som gjenspeiler våre funn i organisasjonene. Arbeidsmarkedsbegrunnelser er noe som går igjen i organisasjon 3 og 4.

”For at jeg skal bli værende lenge i organisasjonen så trenger jeg noe konkret å jobbe etter. Jeg trenger ikke få betalt, men gjerne noe konkret og relevant arbeidserfaring. Jeg skulle gjerne hatt noe som kan forbindes med studiet mitt. Det må være definert” (Respondent 11).

”Det som får folk til å bli i organisasjonen er at det er veldig givende. Det er en lønn i seg selv at man får hjelpe til og bidra, og selv om det ikke teller i kroner så teller det opp i erfaringer. Og det kan være relevant for en fremtidig arbeidsgiver. Det kan hjelpe til når man søker seg jobb i andre sammenhenger” (Respondent 12).

Begge disse respondentene hører til organisasjon 4 og kan sies å være en del av det Musick og Wilson (2007, 221) har kategorisert som den tidlige og første fasen som nevnt i kapittel 6.1.3. På en annen side ser vi i organisasjon 1 og 2 at arbeidsmarkedsbegrunnelser ikke er like relevant for de frivillige. De peker heller på selvaktelsesbegrunnelser som mer relevant for deres arbeid.

”Det som får meg til å bli værende i organisasjonen er en sånn egoistisk tanke, at jeg får treffe og være med mennesker. Jeg føler takknemlighet fra gjestene, ansatte og

kollegaer. Det gir meg en guds, og det er jo beste måten å få noe tilbake på. Det gir meg mye og jeg tror andre setter pris på det arbeidet jeg gjør her” (Respondent 2).

”Det er det jeg får igjen. Jeg får være med å bidra til noe positivt til andre mennesker. Det er det som er min motivasjon. Å se gleden i øynene til den ene jenta eller gutten” (Respondent 5).

Respondent 2 og 5 hører henholdsvis til i organisasjon 1 og 2. Begge disse respondentene kan kategoriseres som å være i den siste livsfasen til Musick & Wilson (2007, 221), eller i det minste i overgangsfasen fra midtpart fasen til den siste fasen. Wollebæk m.fl (2015) hevder at motivasjon for frivillighet gjerne varierer etter livsfasene. De respondentene som befinner seg i den første livsfasen oppgir dog på sin side også selvaktelsesbegrunnelser i tillegg til hvorfor de driver med frivillig arbeid.

”Det handler mye om arbeidet. At man får lov til å være en del av noe som er så viktig. Man har muligheten til å gjøre en forskjell. At man faktisk gjør noe som bidrar til å gjøre verden til et bedre sted” (Respondent 9).

En slik kombinasjon av begrunnelser har gjerne vært gjennomgående blant de respondentene som går i den første livsfasen til Musick & Wilson (2007, 222).

I følge selvbestemmelseteori (SDT) er behovet for autonomi, kompetanse og relasjoner grunnleggende psykologiske behov som må tilfredsstilles for at en aktivitet skal vedvare (Ryan og Deci 2000). Arbeidsmengde, mangel på anerkjennelse og oppgaver som ikke oppfattes som viktige nok er faktorer som påvirker frivillige til å slutte (Wollebæk m. fl 2015). Alle de frivillige som er kategorisert som unge i våre undersøkelser har svart at det er viktig for dem å få utvikle kompetanse, bruke sin kompetanse, få ansvar, og lignende. Kompetansebehovet er i følge Deci og Ryan (1985, 26) behovet for å være i interaksjon med miljøet og ønsket en har om å få bruke sine evner og ferdigheter i ideelle utfordringer. Organisasjon 4 ser særlig ut til å vektlegge dette:

Vi kartlegger kunnskap, behov og ønsker de frivillige måtte ha før de starter. Deretter syr vi sammen en pakke med oppgaver basert på dette, slik at der blir en vinn-vinn situasjon (Respondent 10).

Som vi har vært inne på tidligere, er arbeidsmarkedsbegrunnelser noe som går igjen i organisasjon 3 og 4. Undersøkelser viser at det er en økning i frivillige som har som motivasjon å få en attest på at de har jobbet som frivillig (Wollebæk m. fl. 2015). Respondent 11 i organisasjon 4 forteller at hun aktivt fikk bruke det hun studerte i det frivillige arbeidet. Hun tror at ved å ha gjort dette kan hun mer effektivt få seg jobb når hun er ferdig med studiene, og har ingen planer om å slutte som frivillig i organisasjonen. Motsatt atferd kan vi se i organisasjon tre, da respondent 7 forteller at han holdt på å slutte fordi han ikke trivdes i arbeidet han gjorde, men da han fikk sagt fra til lederen og ble plassert der han opplevde mestring kom motivasjonen tilbake.

”Jeg tror det viktigste med en stilling er å finne det rette område for en selv og arbeidet. For meg så var det å snakke med mennesker. Men jeg tror det handler om å finne folks rette potensiale og hva de er dyktige til, og gi dem nok utfordringer innenfor det” (Respondent 7).

Noe lignende har også skjedd hos respondent 12 i organisasjon 4. Tidligere har hun blitt brukt der hun hatt kompetanse, men i senere tid har hun fått økt ansvar. Dette har ført til at hun opplever at hun ikke mestrer oppgavene og at de blir for avanserte for hennes kompetanse. Hun beskriver dette som en av faktorene som har påvirket henne til å trappe ned arbeidsmengden i organisasjonen. I følge selvbestemmelsesteorien er det slik at dersom de psykologiske behovene autonomi, kompetanse og tilhørighet oppnås, vil det øke tilfredshet, innsats og prestasjoner hos arbeidstaker. Dersom disse faktorene ikke oppnås vil det kunne undergrave motivasjon (Deci og Ryan 1985, 31).

”Hva som motiverer tror jeg er veldig individuelt. Noen blir motivert av å skrive og slikt, mens andre blir motivert av å prate og sånne ting. For meg så var det å drive med rapportering, og skriving og administrative ting helt krise. Det var skikkelig døvt. Jeg gjorde det ganske lenge, så det var veldig frustrerende å ikke få det helt til. Jeg tror en av grunnene til at frivillige slutter er at de er feilplassert” (Respondent 7).

De to andre respondentene i organisasjon tre forteller også om hva som motiverer dem:

”Det er absolutt muligheter her. Du får muligheten til å gjøre ting du ville gjort i arbeidslivet, og det er en veldig stor motivasjonsfaktor for meg. Man får lov til å bruke sine evner og man får tillit til å gjøre det” (Respondent 9).

”Jeg tror frivillige slutter fordi de ikke får ansvar” (Respondent 7).

Som vi har sett, ser det ut til å være viktig for alle de unge respondentene å få bruke kompetanse, oppleve at de får ansvar eller se at jobben de gjør er fordelaktig videre i arbeidslivet. På andre siden har du den gruppen av respondenter vi har kategorisert som ”eldre”, som er frivillig i organisasjoner som driver med feltarbeid. Ingen av disse respondentene opplever et behov for å ta i bruk kompetanse eller å gjøre oppgaver som en fordelaktig for videre arbeid. Igjen kan vi også se at det ser ut som at livsfaser og motivasjonsgrunnlaget kan være noen av årsakene til dette.

9.0 Konklusjon

Gjennom denne studien har vi fått utvidet vår forståelse for hva som motiverer frivillige. Vår problemstilling for denne oppgaven var som følger: *”Hva må ligge til grunn for at frivillige er motiverte, og blir i jobb over lengre tid?”*. Vi har funnet at følgende faktorer må ligge til grunn for at frivillige skal være motiverte og bli i jobb over lengre tid:

- Gjensidig utbytte av arbeidsforholdet
- Å drive med feltarbeid
- Å ha ledere med evne til å kartlegge kompetanse
- Motivasjon må sees i sammenheng med livsfaser

Gjensidig utbytte av arbeidsforholdet

De frivillige som befinner seg i den første livsfasen oppgir arbeidsmarkedsbegrunnelser som en av de viktigste grunnene til motivasjon. Spesielt fører fravær av variasjon i ferdigheter til at motivasjon synker, mens motivasjon stiger ved opplevelse av autonomi. Et interessant funn er at i organisasjon fire kartlegger ledelsen hvilken kompetanse og behov de frivillige har, og tilpasser arbeidet til deres situasjon. På den måten skapes et gjensidig utbytte av arbeidsforholdet for begge parter. Det som spesielt fremheves som positivt i denne organisasjonen er at ledelsen gir de frivillige karriererelaterte oppgaver. De frivillige på sin

side opplever motivasjon gjennom at det blant annet bidrar til personlig utvikling og økt attraktivitet på arbeidsmarkedet. For organisasjonen fører det til at de får beholde de frivillige, og respondent 11 hevder at hun vil bli værende i denne organisasjonen på livstid.

Vi har også sett at forventninger knyttet til arbeidsoppgaver og andre lovnader fra organisasjonen sin side må opprettholdes for at de frivillige skal være tilfredse og for unngå turnover. Tre av respondentene som befinner seg i den første livsfasen har tatt en pause fra det frivillige arbeidet blant annet på grunn av skjevhet i forventninger i forhold til forventede og faktisk utførte arbeidsoppgaver. Spesielt fremheves opplevelsen av kompetansegap mellom egne ferdigheter og oppgaven som utføres en faktor som fører til demotivasjon og ønske om å slutte.

Kompetansekartlegging

For at de frivillige skal være motiverte og bli værende i jobb over tid har vi funnet ut at en viktig lederegenskap er å kunne se medarbeiderne. Lederens atferd viser seg å være viktig for de frivilliges motivasjon, ettersom at en kompetanseavklaring gjerne kommer av lederens initiativ. Lederen evne til å avdekke og ta i bruk kompetanse bidrar til det gjensidige utbytte for begge parter. Det sentrale funnet i forhold til lederatferd er at majoriteten av respondentene ser på en god leder som en som evner å avdekke og ta i bruk den kompetansen de frivillige innehar.

Feltarbeid

Et annet funn er at arbeid i feltet øker motivasjon hos de frivillige. De som driver med feltarbeid har en annen emosjonell tilknytning til arbeidet enn de som jobber med administrative oppgaver og ikke er ute i feltet. Alle respondentene som enten har vært eller er i feltarbeid opplever at de gjør en meningsfull jobb og uttrykker at de er motiverte. De respondentene som driver med administrative oppgaver har ikke den samme motivasjonen. Tre av disse fire respondentene har tatt pause eller vurderer å ta pause/slutte med det frivillige arbeidet på sikt.

Livsfaser

En siste faktor vi vil trekke fram som må ligge til grunn for at de frivillige er motiverte og blir i jobb over tid er de ulike fasene i livet. Behovene til de frivillige endres i takt med livsfasen en befinner seg i. De frivillige i den første livsfasen oppgir arbeidsmarkedsbegrunnelser som

spesielt viktige for motivasjon, mens de frivillige som befinner seg i midtfasen og den siste fasen oppgir selvaktelsesbegrunnelser som en av hovedmotivasjonene for å drive med frivillig arbeid. Motivasjon må derfor sees i sammenheng med hvilken livsfase de frivillige befinner seg i. De ulike livsfasene en er i krever ulik tilpasning fra organisasjonen sin side til de frivillige, og må tas vare på i forhold til motivasjon.

10.0 Anbefaling til videre forskning

Under studiet har vi kommet frem til to aspekter som kan være av interesse for videre forskning. Det første aspektet vi ønsker å trekke frem er å gjøre et studium hvor man tar for seg motivasjon som faktor, men skiller mellom de ulike gruppene som nevnt i forhold til livsfaser for å se om funnene vi har gjort på de ulike livsfasene faktisk er gjeldende for de ulike gruppene.

Det andre aspektet vi synes er spennende for videre forskning er å foreta et studium som skiller mellom administrative oppgaver og feltarbeid, for å se hvordan en kan tilpasse seg spesifikt innenfor de ulike sektorene i frivillighet. På den måten kan vi se om skillet vi har funnet mellom disse to sektorene er konsistente, og bedre forstå hvordan en kan tilpasse seg til de ulike sektorene.

11.0 Kritikk

I dette forskningsprosjektet har vi samlet en stor mengde informasjon gjennom teori og intervjuer. Det har vært en omfattende jobb å systematisere all informasjonen, og det kan være at vi har oversett nyttig informasjon.

Vi opplevde etter de to første intervjuene at enkelte av spørsmålene var utfordrende for informantene å forstå, noe som gjorde at vi måtte justere disse etterhvert. Pilotundersøkelsen ble gjennomført med en studiekamerat. Denne kunne vi gjennomført med en person vi ikke kjente like godt, slik at settingen hadde vært så lik de virkelige intervjuene som mulig. Intervjuene med de frivillige i organisasjon 2 ble utført hos deres kontorer, men de frivillige var ikke klare over at vi skulle intervju dem. Lederen som var vår kontaktperson hadde glemte å informere informantene om at vi skulle intervju dem. Dette førte til at disse intervjuobjektene hadde dårlig tid. Dessuten gjennomførte vi disse intervjuene i en passasje, der flere andre medarbeidere og ledere gikk forbi, noe som skapte avbrytelser og støy.

12.0 Litteraturliste

- Anshuman, Kukreti. 2015. Most effective employee retention-strategies. *The staffing stream*.
Lesedato 09. Mai 2017:
<http://www.thestaffingstream.com/2015/04/17/7-most-effective-employee-retention-strategies/>
- Arnulf, Jan Ketil. 2012. Hva er ledelse? Oslo: Universitetsforlaget.
- Askheim, Ole Gaut og Tor Grennes. 2008. Kvalitative metoder. For markedsføring og organisasjonsfag. Oslo: Universitetsforlaget
- Bal, P. M., & Kooij, D. (2011). The relations between work centrality, psychological contracts, and job attitudes: The influence of age. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(4), 497-523.
- Bang, Hyejin, Stephen Ross & Thomas G. Reio, Jr. (2012). "From motivation to organizational commitment of volunteers in non-profit sport organizations: The role of job satisfaction", *Journal of Management Development*, Vol. 32 Issue: 1, pp. 96-112
- Blanchard, K.H. (2010). *Leading at A Higher Level*. Prentice-Hall, Upper Saddle River, NJ.
- Bono, Joyce E., & Remus Ilies. (2006). Charisma, positive emotions and mood contagion. *The Leadership Quarterly*, 17(4), 317-334.
- Brady, Henry E., Kay Lehman Schlozman, & Sidney Verba. (1999). Prospecting for participants: Rational expectations and the recruitment of political activists. *American Political Science Review*, 93(01), 153-168.
- Brickman, Philip. (1987). *Commitment, conflict, and caring*. Englewood Cliffs, NJ:Prentice Hall.

- Casey, Rickey J., & Jay Robbins. (2010). the hackman and Oldham job characteristics model: Implications from four industries. *International Journal of Business and Public Administration*, 7(2), 76-90.
- Chacon, Fernando, Maria Luisa Vecina, & Maria Celeste Davila. (2007). The Three-Stage Model of Volunteers' Duration of Service. *Social Behaviour and Personality: an international journal*, 35(5), 627-642.
- Cheung, Millissa F.Y, og Chi-Sum Wong. (2011). "Transformational leadership, leader support, and employee creativity", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 32 Issue: 7, pp. 656-672. Lesedato 2. Februar 2017: <http://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/01437731111169988>
- Clary, E. Gil & Mark Snyder. (1999). The motivations to volunteer: Theoretical and practical considerations. *Current directions in psychological science*, 8(5), 156-159.
- Deery, S. J., Iverson, R. D., & Walsh, J. T. (2006). Toward a better understanding of psychological contract breach: a study of customer service employees. *Journal of Applied Psychology*, 91(1), 166.
- Dvir, T., Eden, D., Avolio, B. J., & Shamir, B. (2002). Impact of transformational leadership on follower development and performance: A field experiment. *Academy of management journal*, 45(4), 735-744.
- Farmer, Steven M., og Donald B. Fedor. (2001). "Changing the focus on volunteering: an investigation of volunteers' multiple contributions to a charitable organization". *Journal of Management*, 27(2), 191-211.:
- Finkelstein, Marcia A. (2008). Predictors of volunteer time: The changing contributions of motive fulfillment and role identity. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 36(10), 1353-1363.

- Freeman, Richard B. (1997). Working for nothing: The supply of volunteer labour. *Journal of Labour Economics*, 15(1, Part 2), S140-S166.
- Garner, Johny T., & Lindsey T. Garner. (2011). Volunteering an opinion: Organizational voice and volunteer retention in nonprofit organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 40(5), 813-828.
- Gidron, B. (1985). Predictors of retention and turnover among service volunteer workers. *Journal of social service research*, 8(1), 1-16.
- Graen, George B., & Terri A. Scandura. (1987). Toward a psychology of dyadic organizing. *Research in organizational behavior*.
- Guzzo, R. A., Noonan, K. A., & Elron, E. (1994). Expatriate managers and the psychological contract. *Journal of Applied psychology*, 79(4), 617.
- Hackman, J. Richard., & Greg R. Oldham. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied psychology*, 60(2), 159.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1993). *Management of organizational behavior: Utilizing human resources*. Prentice-Hall, Inc.
- Hershcovis, M. S., Turner, N., Barling, J., Arnold, K. A., Dupré, K. E., Inness, M., ... & Sivanathan, N. (2007). Predicting workplace aggression: a meta-analysis.
- Kim, Soonhee. (2002). Participative management and job satisfaction: Lessons for management leadership. *Public administration review*, 62(2), 231-241.
- Lunenburg, Fred C. (2011). Decision making in organizations. *International journal of management, business and administration*, 15(1), 1-9.
- Martinsen, Ø. L. (2001). *Perspektiver på ledelse*. Oslo: Gyldendal akademisk.

- McMurray, A. J., Pirola-Merlo, A., Sarros, J. C., & Islam, M. M. (2010). Leadership, climate, psychological capital, commitment, and wellbeing in a non-profit organization. *Leadership & Organization Development Journal*, 31(5), 436-457.
- Meyer, John P., & Natalie J. Allen. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human resource management review*, 1(1), 61-89.
- Musick, M. A. & Wilson, J. (2008). *Volunteers: A social profile*: Indiana University Press.
- Risan, Hans. 2012. "Dyadisk lederskap." *Magma*, :67-74. 7 sider.
- Robbins, S.P. og Judge, T.A. (2009). Organizational Behavior. London: Pearson.*
- Rousseau, D. M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee responsibilities and rights journal*, 2(2), 121-139.
- Rousseau, D. M. (2000). Psychological contract inventory technical report. *Pittsburgh: Carnegie Mellon University*.
- Ryan, Richard M., & Edward L. Deci. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American psychologist*, 55(1), 68.
- Skorstad, Espen. 2015. *Rett person på rett plass: psykologiske metoder i rekruttering og lederutvikling*. Utg. 2. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Stum, David L. (2001). Maslow revisited: Building the employee commitment pyramid. *Strategy & Leadership*, 29(4), 4-9.
- Sverdrup, Therese E. 2014. "Psykologisk kontrakt." *Magma*, (5):64-71. 8 sider.
<https://www.magma.no/psykologisk-kontrakt>

Thach, Elizabeth, & Karen J. Thompson. (2007). Trading places: Examining leadership competencies between for-profit vs. public and non-profit leaders. *Leadership & Organization Development Journal*, 28(4), 356- 375.

Tsui-Hsu Tsai, Tracy, og Arthur Jing Lin. (2014) "Do psychological contract and organizational citizenship behaviour affect organizational performance in non-profit organizations?", *Chinese Management Studies*, Vol. 8 Issue: 3, pp.397-417, doi: 10.1108/CMS-05-2013-0090

Vroom, Victor Harold. 1964. *Work and motivation*. New York: Wiley.

Wollebæk, Dag, Synne Sætrang, og Audun Fladmoe. (2015). "Betingelser for frivillig innsats: Motivasjon og kontekst". Senter for forskning på sivilsamfunn og frivillig sektor.

Yukl, Gary A. (2009). *Leadership in Organizations*. 7. utgave. New York: Pearson.

Yukl, Gary A. 2013. *Leadership in organizations*. Boston, MA: Pearson Education. 8. utg.

Zhao, H. A. O., Wayne, S. J., Glibkowski, B. C., & Bravo, J. (2007). The impact of psychological contract breach on work-related outcomes: a meta-analysis. *Personnel psychology*, 60(3), 647-680.

INTERVJUGUIDE

<p>Fase 1: Introduksjon</p>	<p>Løst prat (5 min)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Uformell prat.
<p>Fase 1: Introduksjon</p>	<p>Informasjon (5 min)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Informere om prosjektet og hva vi vil stille spørsmål om • Gjennomgå hvordan vi vil dokumentere intervjuet, og hva som vil gjøres med datamaterialet når intervjuet er avsluttet • Avklare tidsramme
<p>Fase 2: Erfaringer</p>	<p>Faktaspørsmål: (5 min)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Kan du fortelle litt om deg selv? <ol style="list-style-type: none"> a. Hvor kommer du fra? b. Hvor lenge har du bodd i Oslo/ evt. der du bor? 2. Kan du fortelle om ditt forhold til organisasjonen? <ol style="list-style-type: none"> a. Hvor lenge har du jobbet her? b. Trives du? 3. Studerer du eller har du en annen jobb ved siden av? <ol style="list-style-type: none"> a. Hvis ja, hva studerer du / jobber du med? b. Hvor lenge har du studert / hatt den jobben?
<p>Fase 3: Oppfatninger</p>	<p>Introduksjonsspørsmål: (5 min)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Hva tenker du når du hører ordet ”motivasjon” ? <ol style="list-style-type: none"> a. Er det noe du tenker over i hverdagen? Begir deg ut på nye ting? 2. Hvordan høres det ut hvis jeg sier ”frivillige kommer og går ofte i organisasjonen”? <ol style="list-style-type: none"> a. Kontinuitet og progresjon. 3. Hva tenker du hvis jeg sier ”frivillige som kommer blir værende lenge i organisasjonen”? <ol style="list-style-type: none"> b. Drivkraften for dette? Hvorfor ikke?

<p>Fase 4: Overgangsspørsmål</p>	<p>Overgangsspørsmål (15 min)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Kjenner du til verdiene i organisasjonen? <ol style="list-style-type: none"> a. Hva betyr de for deg? b. Kjenner du deg selv igjen i disse? c. Blir disse brukt aktivt i hverdagen? d. Var disse verdiene avgjørende for valg av organisasjon? 2. Hva er en god leder for deg? / Hvordan tror du dine ansatte vil beskrive deg som en leder? <ol style="list-style-type: none"> a. Hvilke egenskaper kjennetegner en god leder? b. Hvordan lederstil foretrekker du? 3. Hvordan føler du utviklingsmulighetene er i organisasjonen? <ol style="list-style-type: none"> a. Har du alltid hatt den samme rollen? 4. Hvorfor valgte du denne organisasjonen? <ol style="list-style-type: none"> a. Kjente noen i organisasjonen fra før? b. Følte du deg bundet til organisasjonen etter prosessen? c. Hvordan var ”ansettelsesprosessen”?
<p>Fase 5: Nøkkelspørsmål</p>	<p>Nøkkelspørsmål: (20 min)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Kan du fortelle om en gang du var spesielt motivert i din nåværende stilling? <ol style="list-style-type: none"> a. Hva er det som gjorde at du var særlig motivert i denne situasjonen? Evt. hva er det med akkurat denne jobben du synes er motiverende? b. Hvordan har du det når du er motivert? c. Hva er konsekvensene av at du er motivert? 2. I hvilke situasjoner kjenner du deg demotivert i arbeidet du står i/har stått i? <ol style="list-style-type: none"> a. Hva er det som gjorde at du var særlig demotivert i denne situasjonen? Evt. hva er det med akkurat denne jobben du synes er demotiverende? b. Hvordan har du det når du er demotivert? c. Hva er konsekvensene av at du er demotivert? d. Har det en påvirkning på kvaliteten i arbeidet ditt? 3. Hvilket grep har ledelsen tatt for å beholde på deg som frivillig? / Hvilke grep har du som leder tatt for å beholde på frivillige? <ol style="list-style-type: none"> a. Hvilke forventninger har du til ledelsen? b. Hvilke forventninger har du til dine frivillige? c. Hva er belønningen din i forhold til arbeidet du gjør? d. Hva tror du som leder er motivasjonen til dine frivillige? e. Hva tror du gjør at frivillige slutter? f. Hva skal til for at du blir værende i organisasjonen/ hva tror du som leder får de frivillige til å bli?

Fase 6: Avslutning	Avslutningsspørsmål (5 min) <ol style="list-style-type: none"><li data-bbox="544 255 1262 286">1. Hvor lenge ser du for deg at du blir værende i organisasjonen?<li data-bbox="544 315 1318 376">2. Ut ifra det vi har snakket om nå, er det noe du vil tilføye, eller noen poenger du ønsker å utdype?
---------------------------	---

Transkribering (eksempel)

Intervjuer: Kan ikke du starte med å du fortelle litt om deg selv?

Respondent: *Jeg heter (.....) . Jeg var med på å starte en organisasjon i Afrika, sammen med to andre. Motivasjonen min var jo det at jeg bodde i Uganda sammen med familien i en to års periode, hvor mange jobbet for redd barna. Da jobbet jeg frivillig i en HIV-klinikk, som entreprenørskap, jeg har ingen medisinsk bakgrunn. Så, vi jobber i den kulturen, med primært kvinner. Å se behovet bidro til at jeg ikke kunne slutte med det arbeidet. Dette må jeg fortsette med. Så da familien min dro tilbake så startet vi (.....) med de to andre aktørene da.*

Intervjuer: Studerer du eller har du en annen jobb ved siden av?

Respondent: *Dette er det prosjektet jeg jobber med. Jeg har ingen annen jobb.*

Intervjuer: Hva tenker du når du hører ordet ”motivasjon”? Er det noe du tenker over i hverdagen?

Respondent: *Meningen av ordet tenker jeg på stadig vekk. I jobben min og i livet mitt generelt. Og det er helt klart at når man jobber bare for hjertet og magen så trenger en den motivasjonen en kan få. Så det bruker jeg mye tid på, både kollegaene mine er meg. Det å bruke tid på å drive og motivere oss til å holde det gående. Og administrasjonen i Uganda, for vi blir jo på en måte ledere for dem også.*

Intervjuer: Hvordan høres det ut hvis jeg sier ”frivillige kommer og går ofte i organisasjonen”?

Respondent: *Når frivillige går inn i et samarbeid med oss, så skriver vi kontrakt om et tidsperspektiv på forhånd. Så det er på en måte forhåndsbestemt for oss. Spesielt for de som reiser til Uganda. De, som jeg sa så er det kanskje 90% som kommer tilbake og jobber videre på de premissene som de selv ønsker. Arbeidet de gjør er avhengig av intervjuer vi har med de frivillige, hvor vi kartlegger kunnskap, behov og ønsker de måtte ha. Også syr vi sammen en pakke, slik at der blir en vinn-vinn situasjon. Lønnen skal komme ut ifra at de frivillige skal gjøre noe som er gøy og nyttig. Over halvparten har hatt mye kunnskap om håndverk, fordi det er det vi driver med, mens resten har hatt mye business egenskaper, fordi vi har mye behov for det. Så de som har blitt med videre, har jobbet med markedsføring, design, salg, sosiale medier og sånne ting. Det er stort sett studenter. Vi syr disse pakkene sammen med oss.*

Jeg hadde et intervju i forrige uke med en gutt, og han hadde en del kunnskaper om logistikk og produksjon. Så med han så blir det en fin pakke med begge deler.

Intervjuer: Hva tenker du hvis jeg sier ”frivillige som kommer blir værende lenge i organisasjonen”?

Vedlegg 2, side 2

Respondent: *Drivkraften i utgangspunktet ligger i det ønske om å gjøre en forandring og bekjempe urettferdighet. Det som jeg tror ligger i den fortsettelsen er det at det er et flott prosjekt. Jeg mener og håper og tror det, at det er liksom visjonen og verdiene vi har og ønsker å jobbe videre med. At de har tro på det konseptet. Fordi konseptet handler ikke bare om Aid, men også om trade. Det der å opparbeide og lære kvinnene at de faktisk gjør en jobb og ikke bare får et lass med varer.*

Et eksempel på det er at Eurosko donerte noen sko de ikke hadde bruk for til oss. Og da bestemte vi at vi skulle selge skoene. De fikk velge seg tre par sko, og resterende par skulle kjøpes for 12 kroner, som de har råd tid. Men det er for at de skal lære seg de tingene. Og da sendte vi en rapport til Eurosko og fortalte om det, for det er slikt vi tror på.

Intervjuer: Kjenner du til verdiene i organisasjonen?

- e. Hva betyr de for deg?
- f. Kjenner du deg selv igjen i disse?
- g. Blir disse brukt aktivt i hverdagen?
- h. Var disse verdiene avgjørende for valg av organisasjon?

Respondent: *Vi har jo visjonen vår. Men den er jo veldig generell. Interne verdier er at vi jobber med kvinner som har tøffe vilkår hjemme. Så å være med oss er et fristed. Men det har blitt for mye fristed, for det er tross alt en arbeidsplass. Så det vi fokuserer på er joy, vi skal ha det gøy mens vi jobber hardt. Og det å bygge opp at du får en stolthet og verdighet i de kvinnene vi jobber med. Det gjør du med kunnskap, omsorg og respekt.*

Jeg tror disse verdiene var gjørende for de frivillige når de valgte organisasjonen. Den gaven de frivillige får, noen har jo reflektert over dette før de drar ned til Uganda, og en av dem sa at jeg vet når jeg kommer hjem så er jeg ikke samme person, men jeg vet ikke hva slags person det er. Og debriefen med henne så sa hun at nå forstår jeg det. Og det er den pakken med soul, glede og empati og stolthet. Jeg får alltid frysninger fordi jeg er veldig glad for at jeg kan gi den følelsen til noen andre også. En ting er de damene i Uganda, men og til de som kommer hjem og skal snakke saken videre, og det er viktig.

Intervjuer: Hva er en god leder for deg? / Hvordan tror du dine ansatte vil beskrive deg som en leder?

- c. Hvilke egenskaper kjennetegner en god leder?
- d. Hvordan lederstil foretrekker du?

Respondent: *I utgangspunktet er jeg raus, ærlig og direkte. Jeg prøver å overholde mine mål som jeg klarer →Avtaler som man lager. Så er det jo det å jobbe med frivillige tar jo ofte fokus bort fra den vanlige driften. Så jeg skulle ønske jeg hadde mer overskudd til å oppfølge tettere, så det er jo interessant å høre om det oppleves sånn. Vi som er ledere skulle jo gjerne fått en tilbakemelding fra en mentor, men det får vi jo ikke. Jeg er jo sikkert litt glemsk i perioder for at jeg skulle fulgt opp litt tettere.*

Vedlegg 2, side 3

Den største utfordringen tror jeg er et av de momentene som vi snakket om Istad. Det å ha motivasjonen gående. Hente litt mer fra honning krukken når vi trenger det. Det er klart at det kan ta på i perioder. I vår situasjonen så har vi en geografisk avstand, så vi har jo skypemøter også drar vi ned til Uganda tre ganger i året. Skype er bra, men den daglige kontakten ebber jo ut. Og vi iverksetter jo veldig mye når vi er der nede, så det å få følge opp er hemskeen vår.

Intervjuer: Hvordan føler du utviklingsmulighetene er i organisasjonen? Har du alltid hatt den samme rollen?

Respondent: *Det er den lille analysen vi gjør i det intervjuet. Vi har 6 frivillige så det er jo ikke noe sånn samlebånd, så det er jo god tid til å kartlegge og det gjør vi. Så hvis du hadde vært en markedsfører som skal ned, så hadde vi hatt en klar ide om hva du skal gjøre. Vi hadde en dansk jente som var nede og hadde et friår før sykepleier studier. Og hun ville gjøre noe med helse, så vi klarte å lage en pakke til henne slik at hun fikk lage en presentasjon om sår til en av de damene i Uganda, og hvordan å behandle sår. Så fikk vi arrangert en gang i uken å jobbe på en lokal klinikk i nærheten slik at hun fikk god pakke når hun dro hjem, bare for at hun skulle få noe tilbake igjen for det.*

Intervjuer: Hvorfor valgte du denne organisasjonen?

- c. Kjente noen i organisasjonen fra før?
- d. Følte du deg bundet til organisasjonen etter prosessen?
- e. Hvordan var ”ansettelsesprosessen”?

Respondent: *Det står på nettsiden vår at dersom du ønsker å jobbe frivillig så kan du ta kontakt på e-post. Etter at de har tatt kontakt så er prosessen at de sender en CV, og hvis de er tilgjengelig i nærheten så kan vi ta en samtale og det er viktig for oss å bli godt kjent. Det er stort sett meg som styrer dette her, og jeg har alltid et møte med foreldrene dersom de er under 20 år. Mange av de frivillige har vært rundt 19 år. Og jeg føler det er en plikt å snakke med foreldrene.*

Intervjuer: Kan du fortelle om en gang du var spesielt motivert i din nåværende stilling?

- d. Hva er det som gjorde at du var særlig motivert i denne situasjonen? Evt. hva er det med akkurat denne jobben du syns er motiverende?
- e. Hvordan har du det når du er motivert?
- f. Hva er konsekvensene av at du er motivert?

Respondent: *Det er så utrolig mange. Fordi det kan være eksempelvis, hvis du tenker på visjonene vår som handler om å hjelpe disse kvinnene opp til et viss nivå og hjelpe dem ut av i situasjonen de er i. Så snakker vi om situasjoner da jeg er i Uganda da, og da ser man*

Vedlegg 2, side 4

fremgang og progresjon. Og det å se stolthet i en kvinne som nå kanskje har fått strøm i huset sitt. Vi har delt inn i grupper og jeg har ansvar for smykkegrupper, og der hadde vi en som hadde problemer med å snakke i plenum og hun snakket veldig dårlig engelsk → hun har nå tatt tak og blitt kjempe flink. Og da kjenner jeg at jeg blir kjempe glad. For du kommer ikke unna å kunne snakke med de som kommer på besøk. Det er så viktig.

Det at jeg er motivert påvirker meg og gir meg masse energi. Men det å se at kvinnene våre vokser og får til ting er det som motiverer meg. De får til ting og er på et mye høyere nivå, det er ned bit, men det å få en stor ordre er det beste som kan skje for det resulterer i at de har jobb. Og det er jo den business biten som vi jobber mye med, det å få avtaler, bygge ut nettverket. Besøke kunder og være på messer.

Intervjuer: I hvilke situasjoner kjenner du deg demotivert i arbeidet du står i/har stått i?

- e. Hva er det som gjorde at du var særlig demotivert i denne situasjonen? Evt. hva er det med akkurat denne jobben du synes er demotiverende?
- f. Hvordan har du det når du er demotivert?
- g. Hva er konsekvensene av at du er demotivert?
- h. Har det en påvirkning på kvaliteten i arbeidet ditt?

Respondent: *Akkurat det motsatte. Når du har terpet på ting i 3 år, og det har vi gjort. Vi har vært strenge på kvaliteten på produktene. Det skal være en skikkelig fin finish, og det har vi jobbet med kontinuerlig i 5 år, for at ting skal bli godt nok. Og det at du gjentatte ganger kommer på jobb og ser at de samme feilene blir gjort om og om igjen. Da kjenner jeg at jeg må bite tennene sammen og være en god pedagog. For det nytter aldri å kjeft og smelle, du må liksom prøve å bygge de opp, men inni meg er jeg ganske oppgitt.*

Det påvirker meg på den måten at jeg må ned i honning krukka og hente mer honning. Og det å sparre med min gode kollega er viktig i den prosessen. Jeg er en type menneske som liker teamwork, jeg er ingen loner. Da kan jeg enten sparre med henne og si at dette er en dårlig dag og være oppgitt. Så bygger vi hverandre opp igjen, vi har kjent hverandre lenge og vet hvordan vi bygger hverandre opp, så det er viktig.

Intervjuer: Hvilket grep har ledelsen tatt for å beholde på deg som frivillig? / Hvilke grep har du som leder tatt for å beholde på frivillige?

- g. Hvilke forventninger har du til ledelsen?
- h. Hvilke forventninger har du til dine frivillige?
- i. Hva er belønningen din i forhold til arbeidet du gjør?
- j. Hva tror du som leder er motivasjonen til dine frivillige?
- k. Hva tror du gjør at frivillige slutter?
- l. Hva skal til for at du blir værende i organisasjonen/ hva tror du som leder får de frivillige til å bli?

Vedlegg 2, side 5

Respondent: *Vi er jo såpass liten organisasjon som egentlig består av to personer her i Norge. Hadde det vært en flyt og et system på de frivillige, da hadde jeg nok gjort det mer profesjonelt, nå blir det litt ad-hoc. Men det ligger bak der i den form at som ledere.. At vi prøver å gi god og ærlig feedback, og når jeg ser forbedringer og bra arbeid, så tror jeg at jeg er veldig flink til å rose. Men, jeg gir også beskjed når jeg forventer noe mer. Noe jeg ville foretrukket å bli behandlet selv. Men med vår organisasjon og hvordan den er organisert så blir det mer en ad-hoc ting. Det å få en liten gave, jobbe i team, gå ut og spise en sjelden gang. I går satt vi til seint på kvelden, en frivillig og jeg, og da lagde jeg middag for at vi kunne ha det litt hyggelig. Det er mest bare sånne ting, og enkle ting for vi har ikke ressurser. Men hadde jeg hatt ressurser og mange frivillige, så hadde jeg hatt flere kontinuerlige ting jeg skulle innført.*

De som reiser til Uganda stiller jeg forventninger til. De skal skrive rapporter og ukentlig informere om hva de har gjort og hva de skal gjøre videre. Og de får lov, de har mandagsmøte i Uganda hver mandag, men da har de noen ønsker til ting de vil gjennomføre, og det syr vi sammen til en fin uke for dem. Også må de skrive en avslutningsrapport. Men det å ha kapasitet og måle ethvert lille prosjekt. Men vi gir jo ut en attest som de kan bruke videre.

Jeg tror at grunnen til at frivillige slutter er egentlig at de er i en situasjon hvor en gjør frivillig arbeid ved siden av noe annet, f.eks. studier eller jobb. Så det er mangel på tid, livet går videre, livet som mamma, student, arbeider går videre. Og det hender at frivillige sier til meg at de må slutte fordi studiene tar mye tid, eller at de forsøker å finne jobb som tar tid osv. Sånn dialog har vi med våre frivillige, så de opererer ikke på noe tidskontrakt osv. Det er krevende, du skal ha den ekstra energien og stort sett er de arbeidende eller studenter. Det er rett og slett for tidkrevende.

Jeg tror jo på at. Vårt dilemma er at vi ønsker å ha kontinuitet i ting, vi som alle andre organisasjoner ønsker at ansatte blir over lengre tid. Men vi har kanskje innsett litt at det kan vi ikke gjøre så mye med. Men det å ha, jeg vil si at grunnen tror jeg er jo det at når du kommer til et prosjekt og kulturen så blir du litt bergtatt, så vi stiller jo enda sterkere enn mange andre organisasjoner. Fordi du ser faktisk endringen du gjør, du er ute i feltet. Det å få være tilstede og se hjelpen komme frem må være den største motivasjonen.

Sammendrag av intervjuobjekter

Respondent 1:

Respondent 1 er leder i organisasjon 1. Hun er en 64 år gammel kvinne som har en fartstid på seks år i organisasjonen. Selv har hun vært frivillig store deler av livet. Hun har nå ansvar for alle frivillige som kommer inn i organisasjonen. Hun peker på at det som er viktig for henne som leder er å finne de oppgavene som de frivillige er interesserte i og gjerne ta i bruk den utdanningen de har, da dette gjerne er noe de frivillige trives med.

Respondenten peker på at organisasjonen har frivillige som har vært frivillige i 30 år, men det er det også en del utskiftning. Videre sier hun at det ofte er de yngre som forlater organisasjonen tidlig, ofte fordi de vil prøve noe nytt. Det er hennes realitet at de eldre frivillige ofte blir i organisasjonen lengre fordi de har funnet sin rolle. I forhold til å få ansvar i organisasjonen er det mulighet for det dersom man har vært lenge i organisasjonen. I henhold til utviklingsmuligheter, hevder respondent 1 at det finnes utviklingsmuligheter for de frivillige. I noen tilfeller har frivillighet ført til fast ansettelse, men dette er et sjeldent tilfelle.

Respondent 2:

Respondent 2 er en mann i 60-årene som har jobbet som frivillig i et år i organisasjonen. Hans rolle har i all hovedsak gått ut på å dele ut forsyninger til trengende. Han er pensjonert og jobber som frivillig tre ganger i uken. Hans opplevelse er at frivillige i organisasjonen kommer og går relativt ofte, men at det er tilfeller hvor frivillige blir værende opp mot ti år.

Respondenten forteller at han gleder seg til å gå på jobb hver gang, og at det er da spesielt to ting som motiverer han; medarbeidere og opplevelsene han får med gjester som kommer til organisasjonen. Han forteller også at de ansatte har en debriefing hver dag etter jobb, der de frivillige kan fortelle om både positive og negative ting som skjedd i løpet av dagen. Det var noe han satt veldig pris på de dagene han kanskje har vært demotivert eller skuffet etter en situasjon.

Vedlegg 3, side 2

Han peker blant annet på personlige årsaker til at frivillige slutter i organisasjonen. De kan ha kommet i konflikt med andre frivillige eller andre ansatte. En annen faktor er også at man er i ulike faser i livet. Studiene tar overhånd, fulltidsjobb etc. I henhold til hvorfor frivillige blir værende i organisasjonen mener respondenten at det har noe med ledelsen å gjøre. Han mener ledelsen har en stor betydning for hvorvidt de frivillige blir værende i organisasjonen. I sin egen organisasjon opplever han at ledelsen forholder seg til frivillige på en svært positivt måte.

Respondent 3:

Respondent 3 er en dame i 70-årene som har jobbet som frivillig i organisasjonen i 10 år. Hun har hatt ulike arbeidsoppgaver opp i gjennom årene, men det har primært vært de samme rutineoppgavene, som å dele ut forsyninger, bemanne ulike stasjoner osv. Hun jobber som frivillig fast en gang i uken, og mer periodevis. Hun motiveres primært av de medarbeiderne hun jobber sammen med, i tillegg til gjestene hun jobber mot. Hun peker i likhet med respondent 2 på debriefingen etter jobb som et veldig godt verktøy i henhold til motivasjonen. Dette er forum som fungerer for å luften ut tanker, både positive og negative.

Hun sier videre at hun egentlig ikke stiller noen forventninger til organisasjonen. Hun sier at etter flere år i organisasjonen så er det ganske tydelig hva man har mulighet til å gjøre og hva man ikke har mulighet til. En god leder for denne respondenten er en leder som klarer å skape et godt arbeidsmiljø. Det skal være et godt forhold mellom leder og frivillige, og ansatte og frivillige.

Hun peker også på at det er den yngre generasjonen som i stor grad kommer og går i organisasjonen. De har også fått inn folk fra NAV som skal ha noe å gjøre mens de får lønn fra NAV. Hun er likevel storfornøyd og kan se at hun vil bli værende i organisasjonen i mange år fremover. Hun har stort sett alltid hatt den samme rollen i organisasjonen, men hevder liker at det finnes utviklingsmuligheter for de yngre.

Respondent 4 (Leder):

Respondent fire er en mann på 38 år. Han er en av lederne i den mellomstore organisasjonen, hvor han har ansvar for to ansatte og mellom 60-70 frivillige månedlig. Han forklarer at de fleste frivillige er med en til to ganger per uke, men det noen er med kun en gang i måneden. De fleste har faste vakter. Respondenten sin erfaring er at de frivillige melder seg som frivillig fordi de er omsorgspersoner. Han vet at ofte kommer de frivillige slitne fra skolen eller jobb, men det han ser er at når de er ferdige på vakt, drar de med følelsen av mening. Ved spørsmål om de frivillige tenderer til å slutte raskt eller bli værende lenge, svarer respondenten at noen har vært med i 5-10 år, men at han tror gjennomsnittet er på ca. et år. De aller fleste er med gjennom studietiden, men når de kommer ut i arbeidslivet er det et annet press på tiden. Hans erfaring er at det er en av to grunner til at frivillige slutter, det ene handler om livssituasjoner, og det andre handler om slitasje. Det blir for tøffe møter med virkeligheten for enkelte. Hvorfor de frivillige blir værende erfarer han at er på grunn av det sosiale miljøet, de søker relevant for arbeidslivet og ønsker en attest å vise til arbeidsgiver.

Som leder forteller respondenten at han ikke er en autoritær leder, men at han delegerer mange oppgaver. Han er ikke en leder som detaljstyrer ovenfor de frivillige. To ting som er viktig for han som leder er å ha overblikk, og det å tørre å ta et tak når det trengs. Organisasjonen tar vare på sine frivillige ved å arrangere sosiale sammenkomster sammen. Noen ganger har de hatt helgeturer med hotell og seminarer, mens andre ganger har de dratt ut å spist, for eksempel på julebord. I det daglige handler det mye om å ta hensyn til det de frivillige sier. De stiller allikevel krav til de frivillige som organisasjonen. Som frivillig har du en prøveperiode, og de setter som regel faste vakter. Da er de frivillige forpliktet til å komme de vaktene. Han har i flere tilfeller opplevd at de frivillige gir mer innsats enn hva som er forventet. Det er allikevel ikke slik at det er noen særlige utviklingsmuligheter for de frivillige i organisasjonen. Det er en flat struktur, og det er mye relasjonelt arbeid. I sjeldne tilfeller, har frivillighet ført til ansettelse, men dette er unntaket og ikke normalen. Når det kommer til ansettelsesprosess som frivillig er dette en enkel prosess hvor man sender søknad, kommer til intervju og har en prøveperiode.

Respondent 5

Respondent fem er en 48 år gammel kvinne. Hun har to voksne barn, og jobber for seg selv ved siden av det frivillige arbeidet. Hun har vært med som frivillig ukentlig i over ett år, og forteller at hun trives godt. Arbeidsoppgavene hennes er enkle og relasjonelle, men hun opplever dem som svært meningsfulle. Det er ikke noe særlig utviklingsmuligheter, men hun er tilfreds med de oppgavene hun har i organisasjonen. Motivasjonen hennes er å gi noe tilbake fra sitt liv til dem som trenger det. Respondenten forteller at en av hovedgrunnene til at hun begynte var at hun har to voksne barn, og derfor har hun tid til å bidra som frivillig. Ved spørsmål om frivillige tenderer til å forsvinne raskt eller bli værende over lang tid forklarer respondenten at begge deler gjelder. Enkelte har vært med i 10 år, mens andre forsvinner innen et år. Hun tror at de som forsvinner raskt har ulike grunner. Det kan være at de enten mangler indre motivasjon eller at det har noe med livssituasjonen de er i å gjøre. Hun ser også at noen velger å slutte fordi det er for tøft for enkelte, spesielt de som er unge.

Personlig forteller respondenten at hun får stor motivasjon av å drive med arbeidet fordi det er så betydningsfullt, og dette overskygger de sidene av arbeidet som eventuelt kan være demotiverende. Respondenten sier at det ikke er noen av arbeidsoppgavene som er demotiverende. Videre forteller hun at lederen i organisasjonen er flink til å fortelle de frivillige at de gjør en god innsats, og oppmuntre dem for arbeidet de gjør. En god leder forteller hun at er en som har stø kurs, men som allikevel kan lytte til innspill fra de en leder.

Respondent 6

Respondent seks er en 49 år gammel kvinne, og har to barn som er tenåringer. Hun er med som frivillig i den mellomstore organisasjonen, og er i full jobb utenom dette. Det er tre år siden hun ble med som frivillig, og hun er nå med en gang annenhver uke. Arbeidsoppgavene hennes er relasjonelle, og går mye ut på å prate med de som driver hjelpearbeid for.

Ved spørsmål om de frivillige tenderer til å bli værende over lengre tid eller at de slutter raskt svarer respondenten at svaret er todelt. Det er nemlig stor forskjell på eldre og de yngre i organisasjonen. De yngre på sin side er gjerne i en studietid, må prioritere eksamener og har større endringer som skjer i livet. De eldre på sin side har større forutsigbarhet i hverdagen og

Vedlegg 3, side 5

er mer stabile. Med dette som utgangspunkt forteller hun at det er en del rullinger blant de unge. Hun tror allikevel at både de unge og de eldre føler en forpliktelse når de først starter som frivillig, og at dette er en av drivkreftene til å begynne.

Respondenten forteller at det er viktig for henne at ledere ikke er konfliktsky, men at de er flinke til å se den enkelte, kommunisere og motivere. I denne organisasjonen er det ikke tydelig ledelse forteller hun, ettersom det er flat struktur. Respondenten forteller at ledelsen er flinke til å lytte i organisasjonen, og at det er stor takhøyde for å dele hva man mener. Hun har ingen andre forventninger til ledelsen enn nettopp dette – og åpenhet rundt prosessene som skjer i organisasjonen.

For henne er motivasjonen og drivkraften til å bli værende at hun opplever mening i arbeidet. Det er klart at det ikke er morsomt å vaske gulv, legger respondenten til. Allikevel spiller det ingen rolle i det store bildet, og hun har aldri gått fra organisasjonen og følt seg demotivert. Avslutningsvis forteller respondenten at så lenge situasjonen er som den er nå kan hun se for seg at hun blir værende i organisasjonen i ti år til.

Respondent 7 (Jonas):

Respondent 7 er en 26 år gammel mann som er boende i Oslo. Han har vært en del av organisasjonen helt siden oppstart for 3 år siden. Respondenten studerer ikke ved siden av, men jobber fulltid. Han har gjort veldig mye forskjellig i organisasjonen, men jobbet seinest med en nettbutikk som organisasjonen har. Han trives aller mest med å være ute i feltet og snakke med mennesker og informere om det arbeidet som organisasjonen gjør. *”Jeg tror det viktigste med en stilling er å finne det rette området for en selv og arbeidet. For meg er det å snakke med mennesker”*. Videre anser ikke respondenten det frivillige arbeidet som en jobb, men heller en lidenskap.

Respondent 7 synes at det å være med i oppstartsfasen av organisasjonen har vært noe av det mest motiverende for han. Det å få et eierskap til organisasjonen har betydd veldig mye for han. En annen ting han synes har vært veldig motiverende er å få være i feltet. Respondenten dro til et land i Afrika for å drive frivillig arbeid der i lag med organisasjonen. Han mente at

Vedlegg 3, side 6

det å være der nede og se at de faktisk utgjorde en forskjell var ekstra motiverende. Han satt igjen med en helt annen driv og motivasjon når han kom tilbake til Norge kort tid etterpå.

En god leder for respondent 7 er en leder som gir spillerom og legger til rette for vekst. En god leder er en som ser de ansatte og hører på dem. Han mener at det er en av nøkkelfaktorene til hvorfor han har blitt i organisasjonen så lenge som han har. Han sier at han er flink til å snakke med folk og formidle et budskap, og da er det lederen sin jobb å plukke opp dette.

Videre påpeker han at grunnen til at så mange frivillige slutter etter kort tid i organisasjonen er på grunn av mangel på utfordringer og at man er feilplassert. Han påpeker også at vi lever i et samfunn hvor det å bytte jobb, skole og hobby er veldig implementert i samfunnet og vanlig.

Respondent 8 (Daniel):

Respondent 8 er en 25 år gammel mann som kommer i fra Bergen. Han har også vært en del av organisasjonen fra veldig tidlig av. Han har en fartstid på 1 og et halvt år i organisasjonen. Respondenten studerer på fulltid ved siden av det frivillige arbeidet. Han har jobbet med ulike ting i organisasjonen, men er nå team-ansvarlig, og har ansvar for alle team i Norge. Respondent 8 kjenner seg mest motivert når han har vært med på å arrangere et stort event i lag med organisasjonen. *"Det er fordi at det er da jeg ser resultatene av det vi driver med"*.

Respondent 8 gikk gjennom en lang ansettelsesprosess når han først kom inn i organisasjonen. Prosessen var veldig formell og lang, slik at han følte en forpliktelse til å fortsette i organisasjonen. Han mener på en annen side at hans forpliktelse i utgangspunktet er grunnet i hans engasjement og motivasjon til å gi tilbake til samfunnet. Han referer også til religiøse grunner til hvorfor han gjør den jobben han gjør.

Det skal også legges til at respondent 8 nå har tatt seg en pause fra det frivillige arbeidet for å fokusere på studiene. Han mener at frivillige ofte slutter i organisasjoner fordi de ikke får ansvar. Det er hans oppfatning i denne frivillige organisasjonen. *"De som har sluttet her er jo ofte de som ikke har fått noe særlig ansvar"*. For å bli værende i organisasjonen over lengre

Vedlegg 3, side 7

tid, så må han få lønnet arbeid etter studiene. Ikke nødvendigvis fulltid, men gjerne 10 eller 20 prosent stilling.

I og med at respondenten har tatt en pause fra det frivillige arbeidet, så sender lederen hans fortsatt meldinger og inviterer til medarbeidersamtaler, og det synes han er veldig bra. En god leder for respondent 8 er en som hører når de frivillige snakker til dem og en som er tilstede. En som tilpasser dine behov og interesser slik at du kan utvikle deg. Hovedgrunnen til at respondent 8 trives i organisasjonen er at han har mange venner som også er aktive i organisasjonen. De er en stor vennegjeng som jobber sammen mot et felles mål, og det er motiverende.

Respondent 9 (Camilla):

Respondent 9 er en 22 år gammel dame som kommer fra Bergen. Hun har i likhet med respondent 8 en fartstid i organisasjonen på 1 og et halvt år. Hun har arbeidet med ulike ting i organisasjonen, men hennes hovedansvar har vært å følge opp støttepartnere via telefon og mail. I tillegg stod hun ofte på stand og deltok i planleggingen av arrangementer. Hun har også valgt å ta en pause fra det frivillige arbeidet på grunn av studier og deltidsjobb.

Hun blir veldig motivert av stabsinput og utdanningskvelder. Utdanningskvelder er samlinger der de frivillige har fått muligheten til å tilegne seg kunnskap fra høyt utdannede personer og fagfolk. En god leder for respondent 9 er en leder som ikke eksisterer for selv å få ære, men at en heller eksisterer for å holde i et arbeid som skal få andre til å gjøre det bra. Hun sier at en god leder ser de ansatte, investerer i dem og gir dem tillit.

Respondent 9 mener at grunnen til at folk slutter er fordi de kommer i en ny fase i livet. Tiden strekker ikke alltid til, og man jo leve sier hun videre. For at hun skal kunne bli værende i organisasjonen etter studier er at det må finnes muligheter for å jobbe i organisasjonen med økonomisk kompensasjon. Ledelsen har ikke tatt noen særlige grep for å beholde på respondent 9. Hun peker på flere småting, men ikke noe konkret. Hennes forventninger til organisasjonen er at de holder det de sier. Hun har opplevd at ledelsen i organisasjonen har lovet ting, som ikke har blitt gjennomført av ulike årsaker.

Vedlegg 3, side 8

Respondent 10 (Leder):

Denne respondenten er en kvinne på 46 år som er grunnlegger og leder for den minste organisasjonen. Vedkommende forklarer at prosessen når frivillige kommer inn i organisasjonen er via e-post, CV og en samtale for å bli kjent. De frivillige får deretter muligheten til å designe sin egen rolle i organisasjonen utfra kunnskap, behov og ønsker. Basert på denne samtalen utarbeides det en pakke som den frivillige kan trives med. Respondenten forteller at blant dem som reiser ut som frivillig i utlandet, blir 90 prosent værende i organisasjonen når de kommer tilbake. Hun tror mye av dette har å gjøre med at de frivillige selv får forme rollen sin, og at de har en egen drivkraft og eget ønske om å bekjempe urettferdighet. Hun forteller at organisasjonens verdier er å jobbe hardt, samtidig som glede er viktig. Respondenten tillegger også at hun mener verdiene til organisasjonen er av betydning for de frivilliges valg om å bli med som frivillig.

Lederstilen i organisasjonen forteller hun at er raus, ærlig og ekte. Det er viktig for henne å holde det hun sier. Allikevel skulle hun ønske at hun kunne følge opp de frivillige enda tettere, blant annet fordi det ikke er så lett å motivere de frivillige når en ikke har daglig kontakt. Respondenten forteller at motivasjon er noe vedkommende aktivt jobber for å opprettholde i eget liv, og ovenfor kollegaer og frivillige.

Ved spørsmål om hvordan organisasjonen tar vare på de frivillige, forklarer respondenten at grunnet organisasjonens størrelse, blir ting gjort Ad-Hoc. Det er viktig å gi tilbakemeldinger, både ros og konstruktivt. De frivillige får belønning i form av gaver og at de for eksempel går ut og spiser. Respondentens erfaring med hvorfor frivillige slutter bunner i livssituasjoner som forandrer seg, og at det blir mangel på tid. Dette trekker respondenten frem som en utfordring, nettopp fordi det fører til manglende kontinuitet. Respondenten forteller at hun har innsett at det ikke er så mye hun kan gjøre med dette.

Respondent 11 (Frivillig):

Denne respondenten er en 19 år gammel kvinne som ble med som frivillig i den minste organisasjonen som en del av sitt friår etter videregående. Hun jobber fulltid i en butikk, og opplevde det som ensformig. Vedkommende forklarer at opplevelsen av å jobbe som frivillig, har vært livsforvandlende og retningsgivende for valg av studier i dag. Da respondenten ble

Vedlegg 3, side 9

med som frivillig, fikk hun ta i bruk egne evner og kompetanse, til fordel for organisasjonens arbeid. Dette syntes hun var motiverende, og særlig fordi det er fordel å ha på CVen. Hennes hovedmotivasjon kommer fra arbeidet hun gjør, at hun opplever det som meningsfullt. Selv om hun har følt seg demotivert til tider i arbeidet, har det aldri vært på grunn av arbeidsoppgavene, men heller følelsen av utilstrekkelighet og tidkrevende prosesser i organisasjonen.

Til spørsmål om hva en god leder er forklarer hun at det er viktig at vedkommende kan være en solid klippe og beslutningstaker, samtidig som lederen må lytte til de frivillige. Slik er det i hennes organisasjon. Hun føler seg sett og hørt. Respondenten forteller videre at ledelsen i organisasjonen er villig til å ”sy sammen pakker” som er tilpasset den frivilliges tilværelse. Hun bidrar gjerne videre i organisasjonen i fremtiden, men opplever at det ikke er et stort behov for hennes kompetanse på nåværende tidspunkt. Det er derfor avgjørende at hun får definert sin rolle om hun skal bli værende i organisasjonen i fremtiden. Hun ønsker ikke betaling fra organisasjonen, og forteller at selvfølelsen og arbeidserfaringen en sitter igjen med er belønningen.

Respondenten forteller at det er mange som kommer og går i organisasjonen. Personlig tror hun at livssituasjoner er hovedårsaken til at frivillige slutter. Det passer for eksempel ikke å reise rundt når man tar utdanning. Selv om respondenten ikke per dags dato er aktiv i organisasjonen, ser vedkommende på seg selv som en del av organisasjonen og ønsker å være en bidragsyter i fremtiden.

Respondent 12 (Frivillig):

Denne respondenten er en 23 år gammel kvinne, og har vært en del av den minste organisasjonen i fire år. Vedkommende var den første som reiste ut og bidro som frivillig i utlandet. Der forteller respondentene at hun hadde svært varierte arbeidsoppgaver med mye ansvar. Respondentens vei inn i organisasjonen var enkel med en motivasjonssøknad og et Skype-intervju, samt kontraktskriving. Dette forteller hun at skapte en forpliktelse til organisasjonen. Etter at vedkommende hadde fullført sitt utenlandsopphold i organisasjonen har hun fortsatt å bidra i Norge, men i mindre grad. Grunnen til at vedkommende ikke bidrar like aktivt ligger i at studiene er tidkrevende.

Vedlegg 3, side 10

Vedkommende forteller at å kunne jobbe for å hjelpe andre er motivasjonen bak arbeidet. Hun forteller også at det er et velkjent fenomen at frivillige kommer og slutter raskt, noe hun tror bunner i ulike livssituasjoner. Grunnen til at hun og andre har blitt værende tror hun handler mye om relasjonene de ha i organisasjonen. Når det kommer til ledelse, trives vedkommende med en inkluderende og åpen lederstil. Lederne i organisasjonen hennes har gitt de frivillige rom til å utvikle seg i organisasjonen, og de har stor fleksibilitet i forhold til sin livssituasjon. Respondenten har vært spesielt motivert i situasjoner hvor hun har fått komme med egne ideer og blitt hørt på det. En gang ble det gjennomført en produksjon på hennes ide, noe som gjorde at hun fikk utfolde seg kreativt. Dette opplevde hun som svært positivt for sin motivasjon og innsats. Respondenten er også tydelig på at vedkommende har blitt gitt arbeidsoppgaver som har vært demotiverende, og at det da er snakk om oppgaver som personen ikke har kompetanse til å utføre. Da blir det vanskelig å bidra som frivillig. Dette har gjort at vedkommende har følt at en ikke strekker til. Hun tror dette er en av grunnene til at hun har trappet ned stillingen sin i det siste.

Respondenten forteller at sin belønning er relasjoner, opplevelser og erfaring. Ved spørsmål om hvorfor frivillige slutter i organisasjonen tror respondenten det bunner i at det konkurrerer for mye med andre aktiviteter og at det kan bli lagt for mye oppgaver på den enkelte frivillige. At man ikke får lønn gjør at en må prioritere andre ting. På andre siden forteller respondenten at det ikke kan telles i kroner og øre det man får i belønning i form av erfaring, som er positivt til din neste arbeidsgiver.