



Universitetet  
i Stavanger

**DET SAMFUNNSVITENSKAPELIGE FAKULTET**

**INSTITUTT FOR MEDIE- OG SAMFUNNSFAG**

**MASTEROPPGAVE**

Studieprogram: Masterstudier  
endringsledelse

semesteret,

Vår 2023

Forfatter: Anna Klockow Realfsen

Studentnr: 239362

.....  
(signatur forfatter)

Veileder: Bjørn-Tore Blindheim

Tittel på masteroppgaven: Tasta Frivilligsentral - fullt og helt eller stykkevis og delt

Engelsk tittel: Tasta volunteer center - with all its heart or in pieces and in parts

Emneord: Organisasjonsteori,  
delvis organisasjon,  
frivillighet,  
bygge sted

Sidetall: 58

+ vedlegg/annet: 7

Stavanger, 14.06.2023

# Forord

Denne masteroppgaven er resultatet på et toårig studium i endringsledelse på Universitetet i Stavanger. Denne studieveien har vært øyeåpnende for meg og jeg har lært mye om organisasjoner, endring, og meg selv. Etter et semester i praksis på Tasta Frivilligsentral har jeg fått oppleve hvordan en ganske unik organisasjon samhandler med sitt lokalmiljø. Dette var mitt første møte med en frivilligsentral og hva dens rolle er på Tasta. I denne oppgaven ønsker jeg å utforske strukturen og oppbyggingen av Tasta Frivilligsentral som organisasjon. Tiden i og etter praksis har vært lærerikt og veldig spennende, hvor jeg har fått ta i bruk flere av verktøyene som studiet har utrustet meg med. Jeg håper at denne oppgaven kan tegne et bilde av Tasta Frivilligsentral, denne fine og nyttige organisasjonen. Denne undersøkelsen vil så følges opp med en analyse av en rekke intervjuer med nøkkelpersonell fra sentralen, Stavanger kommune og frivillige medlemmer fra Tasta Frivilligsentral. Jeg håper at disse intervjuene vil belyse likheter og forskjeller mellom måten Tasta Frivilligsentral er bygget opp på og fungerer i forhold til den teoretiske analysen. Slik håper jeg å både kunne analysere og beskrive en svært interessant organisasjonsform, og belyse punkter hvor teori kan være til hjelp i den fremtidige driften. Jeg ønsker å rette en stor takk til Stavanger kommune, Eva-Maria Gärtner og de frivillige på Tasta Frivilligsentral som har stilt opp og supplert oppgaven min med god informasjon. Jeg vil også trekke frem klassen min som består av fine folk, funksjonelle menn og dugelige kvinner. Jeg vil takke min ektefelle Kristoffer som har vist stor tålmodighet og kjærlighet gjennom denne reisen. Jeg elsker deg. Og så vil jeg til slutt takke min veileder Bjørn-Tore Blindheim som har hjulpet hele veien og oppfordret meg til å ha det gøy under skrivingen og prøve meg på et lite haiku om masteroppgaven:

Varme vårkvelder

Tasta Frivilligsentral

Her bygges det sted

*Anna K. Realfsen*

*Stavanger, juni 2023*

## **Sammendrag**

Tema for denne oppgaven er organisasjonsformer og betingelser for Tasta Frivilligsentral. Frivilligsentraler i Norge er en unik blanding av offentlige og private interesser bygget delvis på offentlig drift, privat engasjement og frivillig engasjement. I denne oppgaven skal jeg beskrive organisasjonsformen til Tasta Frivilligsentral og belyse de organisatoriske elementene som gjør frivilligsentralen i stand til å bygge sted. Metoden jeg skal benytte meg av for å gjennomføre dette, vil være en abduktiv tilnærming basert på faglitteratur og kvalitative intervjuer med frivillige medlemmer og daglig leder på sentralen. På bakgrunn av funnene vil jeg argumentere for at Tasta frivilligsentral er en form for delvis organisasjon. Videre er de viktigste organisatoriske betingelsene ved Tasta Frivilligsentral medlemmene som del av en åpen og flat organisasjonsstruktur, uten et strengt hierarki og regelverk. Dette gir mulighet for medlemmene å bygge forhold med hverandre og med Tasta som sted.

## **Abstract**

The subject of this assignment is organizational forms and conditions for the volunteer center at Tasta. Voluntary centers in Norway are a unique mix of public and private interests built partly on public operation, private involvement and voluntary work. In this thesis, I will describe the organizational form of the Tasta volunteer center and shed light on the organizational elements that enable the volunteer center to build a place. The method I will use to carry this out will be an abductive approach based on literature and qualitative interviews with volunteer members and the day-to-day manager at the center. Based on the findings, I will argue that the Tasta volunteer center is a form of partial organization. Furthermore, the most important organizational conditions at Tasta volunteer center are the members as part of an open and flat organizational structure, without a strict hierarchy or regulations. This gives the members the opportunity to build relationships with each other and with Tasta as a place.

# Innholdsfortegnelse

<b>1 Innledning</b>	<b>6</b>
1.1 Studiens formål og problemstilling	6
1.2 Oppgavens oppbygging og avgrensing	8
1.3 Valg av teori	9
<b>2 En introduksjon til Tasta Frivilligsentral</b>	<b>10</b>
2.1 Hva er en frivilligsentral?	10
2.2 Tasta Frivilligsentral	12
2.3 Tasta Bydel	13
<b>3 Teori</b>	<b>15</b>
3.1 Formell organisasjonsteori	15
3.2 Delvis organisasjoner	20
3.3 Organisasjonsgjøring og organisatorisk identitet	23
<b>4 Metode</b>	<b>26</b>
4.1 Overordnet metode	26
4.2 Datainnsamling	27
4.3 Koding og analyse	28
4.2 Intervju guide	29
<b>5 Empiri og intervjuanalyse</b>	<b>32</b>
5.1 En dag på Tasta Frivilligsentral	32
5.2 Fysisk struktur av Tasta Frivilligsentral	34
5.3 Sosial struktur av Tasta Frivilligsentral	37
5.4 Mål for Tasta Frivilligsentral	40
5.5 Medlemmer på Tasta Frivilligsentral	41
<b>6 Diskusjon</b>	<b>43</b>
6.1 Elementer og organisasjonselementer	43
6.2 Formell eller delvis organisasjon	46
6.3 Behov for mer eller mindre organisering	50
<b>7 Konklusjon og refleksjon</b>	<b>55</b>
<b>8 Litteraturliste</b>	<b>58</b>

## Vedlegg

Vedlegg 1: Intervjuguide medlemmer

Vedlegg 2: Intervjuguide daglig leder

Vedlegg 3: Samtykkeerklæring

# 1 Innledning

## *1.1 Studiens formål og problemstilling*

I april 2023 finnes det 492 frivilligsentraler i Norge, og ingen av dem er organisert eller drevet helt likt (Norges Frivilligsentraler, u.å., 1). Etter et semester i praksis på Tasta Frivilligsentral, ble jeg interessert i å utforske denne unike organisasjonsformen. Målet med denne oppgaven er å gi en organisasjonsteoretisk beskrivelse av Tasta Frivilligsentral, og finne ut hvilke organisatoriske betingelser som må være på plass for at Tasta Frivilligsentral kan bygge sted på Tasta. Å “bygge sted” er en innsats som skal skape og styrke et inkluderende lokalmiljø. Helsedirektoratet skriver i «Samfunnsutvikling for god folkehelse» at et godt lokalmiljø påvirkes positivt av sosiale aktiviteter, trygghet og gode møteplasser (Helsedirektoratet, 2014, s. 57-58). Hovedmålet til en frivilligsentral er nettopp å bidra til et godt og attraktivt nærmiljø, eller det jeg vil kalle å bygge sted.

Thomas F. Gieryn skriver at et sted har tre nødvendige egenskaper. Disse egenskapene er geografisk lokasjon, materiell form og investering av betydning og verdi (Gieryn, 2000, s. 464, 465). Gieryn definerer en geografisk lokasjon som et unikt sted i universet. På tross av likheter er det ingen steder som er helt like. Dale og Berg skriver at stedstilknytning “gir en følelse av trygghet og sikkerhet og inngår som en viktig del av vår identitet” (Dale & Berg, 2013, s.25). Dette er dermed noe som har stor betydning og innvirkning på beboerne på stedet. Samtidig er stedstilknytning og identitet begrep som er mer åpne for endring i dagens perspektiv enn det har vært tidligere. Det snakkes om en relasjonell stedsforståelse, hvor identitet blir betraktet;

som noe som utvikles kontinuerlig i samspill mellom individer og mellom individer og deres omgivelser. Identiteter er altså relasjonelle og foranderlige. Det er ikke noe vi har, men noe som skapes hele tiden i en refleksiv prosess. Stedsidentitet blir følgelig et begrep som handler om hvordan menneskers identiteter konstrueres som romlig forankret eller relatert. og visa versa: hvordan steders identitet er relatert til sosial praksis (Dale & Berg, 2013, s.25).

Stedsidentitet er altså noe som er i konstant endring, og avhenger av samspillet mellom beboere, og mellom beboere og sted. Det vil si at når man ønsker å “bygge sted” er det dette samspillet man ønsker å etablere og styrke. Stedsidentitet er tradisjonelt noe som vokser fram naturlig og som på en organisk måte gir opphav til stedets unike sosiale praksis. Når man

forsøker å bygge sted snur man denne prosessen på hodet, og forsøker å etablere sosiale praksiser for å målrettet styrke og styre stedsidentitet.

Tasta Frivilligsentral driftes av Stavanger kommune, mer bestemt avdeling for innbygger- og samfunnskontakt. Med base på Bydelshuset på Tasta, skal frivilligsentralen fungere som et møtepunkt for beboere, lag og foreninger i nærområdet. Frivilligsentralen åpnet høsten 2020 og gir innbyggerne på Tasta tjenester som blant annet bydelskafe og utleie av lokaler (Tasta Frivilligsentral, u.å., 1). I nærområdet rundt bydelshuset ligger det fotballbaner, skatepark, barneskole og bolighus. Selve bydelshuset har en gymsal, et fritidsrom, et sitteareal, to kjøkken, en peisestue, ungdomsklubb, en frisør og et par kontorer. Det har to etasjer og er ca. 1040 kvadratmeter stort. Den daglige driften av bydelshuset kan se slik ut: frisøren i andre etasje jobber med egne kunder og egen inngang fra 0800 til 1330. I samme etasje sitter daglig leder for Tasta frivilligsentral på et eget kontor. Ved siden av henne sitter ansvarlig for ungdomsklubben og ansvarlig for utleie av lokaler på bydelshuset. Noen dager blir peisestuen leid ut til forskjellige aktiviteter, gjerne for eldre klubber. Nede drives kjøkkenet og sittearealet av Skipper Worse Tasta. Gymsalen blir også gjerne brukt for forskjellige aktiviteter på formiddagen.

Som en del av Norges Frivilligsentraler har Tasta Frivilligsentral i oppgave å være et møtested for frivillige organisasjoner, lokale bedrifter, lag og foreninger. I tillegg forventes det at det gjennomføres aktiviteter som skal gi, for eksempel sosiale samlingsplasser, en-til-en-hjelp, fritidsaktiviteter, inkludering/integrering, kurs/undervisning, organisering, håndverk, hobby, musikk og sang, utlån, gjenbruk og reparasjon. Disse aktivitetene oppfylles for det meste gjennom Tasta Bydelskafe, som fungerer som samlingsplass med fokus på en-til-en-hjelp og inkludering/integrering, samt mer. Fra kommunens side blir Tasta Frivilligsentral brukt for å oppnå en synergieffekt mellom inkludering, integrering og frivillighet. Alle disse elementene har blitt vist til å ha en positiv sammenheng med folkehelse i et lokalmiljø (Helsedirektoratet, 2014, s. 57-58).

Tasta Frivilligsentral eksisterer altså i skjæringspunktet mellom kommune, private bedrifter, frivillige organisasjoner og nærmiljø. Den er i konstant kontakt med alle av disse kategoriene, samtidig som den ikke hører helt hjemme i noen av dem. Frivilligsentralene spiller altså mange roller på stedene de holder til. Jeg ønsker i denne oppgaven å undersøke hvordan man kan forstå en slik organisasjon og hvordan den løser oppgaven med å bygge sted. For å kunne

gjøre dette på en god måte er det en del betingelser som må være på plass i Tasta Frivilligsentral fra et organisasjonsteoretisk perspektiv. Derfor er første problemstilling:

### **1. Hvordan kan vi forstå Tasta Frivilligsentral som organisasjon?**

Under praksisperioden på Tasta Frivilligsentral ble jeg nysgjerrig på hvordan organisasjonskartet på sentralen så ut. Denne lignet ikke på noen annen organisasjonsform jeg hadde kommet over i studiene mine så langt. Jeg lurte på om kartet reflekterte den daglige driften og styringsformen for frivilligsentralen. Hvilken effekt ville denne organisasjonsformen, som jeg aldri hadde sett før, ha på sentralens muligheter til å oppnå sine mål. Denne undersøkelsen ble så et springbrett til neste del av oppgaven, som var å undersøke om det trengs mer eller mindre formell organisering for å bygge sted på Tasta. Derfor ble neste problemstilling:

### **2. Hva er de organisatoriske betingelsene for at Tasta Frivilligsentral skal bidra til å bygge sted?**

Å svare på dette spørsmålet vil kunne gi en pekepinn på hvilke endringer som vil kunne være fruktbare på Tasta Frivilligsentral. Kanskje vil en mer formell organisering gjøre sentralen i stand til å ta på seg flere og større oppgaver, eller kanskje vil det vise seg at en mer uformell og delvis organisasjonsform er best egnet for å bygge sted på Tasta. Jeg håper at denne oppgaven kan bidra til en ny forståelse av Tasta Frivilligsentral som organisasjon og være et nyttig tilskudd til videre drift.

## ***1.2 Oppgavens oppbygging og avgrensing***

Etter et praksissemester på Tasta Frivilligsentral var det naturlig å benytte kunnskapen og tilgjengeligheten jeg har hentet fra denne erfaringen. Det er totalt ni frivilligsentraler i Stavanger kommune, og hver frivilligsentral er formet og påvirket av de lokale forholdene, de spesifikke menneskene og de frivillige organisasjonene de samarbeider med. Jeg ønsker derfor å fokusere på Tasta Frivilligsentral som en casestudie, slik at de individuelle



forskjellene kan inkluderes og analyseres i oppgaven. Jeg ønsker å gå inn i elementene Tasta Frivilligsentral benytter seg av for å drifte organisasjonen.

Oppgaven begynner med en introduksjon av hva en frivilligsentral er, Tasta Frivilligsentral, og Tasta bydel. Så følger en gjennomgang av teori rundt formelle og delvis organisasjoner i kapittel 3. Jeg fortsetter så med at metoden presenteres i kapittel 4. Empiri og informasjon om Tasta Frivilligsentral og medlemmene i kapittel 5, før diskusjon følger i kapittel 6. Oppgaven avrundes med en konklusjon i kapittel 7.

### ***1.3 Valg av teori***

Det mest unike trekket til Tasta Frivilligsentral er at det verken er en offentlig organisasjon, en privat bedrift eller en ren frivillig organisasjon. Likevel har den flere elementer fra det som kalles formell organisasjonsteori. Jeg vil bruke Scott som hovedteori, samt Ahrne og Brunssons formelle organisasjonsteorier til å beskrive disse elementene. Videre vil jeg bruke teorien om delvis organisasjon, i hovedsak slik det er omtalt av Ahrne og Brunsson. Disse teoriene gir gode beskrivelser av formelle organisasjoner, samt mer utradisjonelle organisasjonsformer. Spesielt elementene til Scott vil bli brukt gjennom hele oppgaven for å beskrive og drøfte Tasta Frivilligsentral. I tillegg vil jeg bruke teoriene til Ahrne & Brunsson, Seidel, Farsund & Langhelle, Tennås Holmen og Ekhaugen for å komme med klassifikasjoner for forskjellige typer delvis organisasjoner. Disse teoriene gir et sammenligningsgrunnlag for å forsøke å definere organisasjonsformen til frivilligsentralen. Jeg vil ytterligere bruke teorien om organisasjonsgjøring av Røvik, samt organisasjonsidentitet-teoriene til Kvåle & Wæraas og Kornberger, Leixnering, Meyer & Hollerer for å kaste lys på formasjonen av Tasta Frivilligsentral som organisasjon. For å undersøke problemstillingene i denne oppgaven, har jeg valgt å gå frem med en abduktiv fremgangsmåte gjennom en kombinasjon av faktainnhenting og intervju. Her har jeg brukt teoriene til Paul og Lipscomb om abduktiv metode, samt Brinkmann & Tanggaard og Tjora for å gå gjennom intervjuene.

## 2 En introduksjon til Tasta Frivilligsentral

### 2.1 Hva er en frivilligsentral?

En frivilligsentral er en møteplass bygget på frivillighetens premisser og lokale ønsker, altså, en frivilligsentral kan forstås som et samlingspunkt hvor frivillig aktivitet møter lokale behov. I praksis kan frivilligsentraler vært alt fra et lokale som deles av ulike organisasjoner, egne tilbud for beboere og frivillige, til rene koordineringstiltak mellom frivillige organisasjoner. Det forutsettes at frivilligsentralen stiller med eget personale som skal imøtekomme både de frivillige som kommer til senteret, og andre lag, foreninger og organisasjoner. Det er lagt opp til i retningslinjene at frivilligsentralen skal ansette en stab til å håndtere både husholdning av egne frivillige og andre organisasjoner. Frivilligsentralene i Stavanger drives av og gjennom Stavanger kommune. Avhengig av hvor og hvordan frivilligsentralene ble stiftet, er de organisert ulikt over hele landet. Kommunale frivilligsentraler, som de i Stavanger, er én type frivilligsentraler, men det finnes også stiftelsesbaserte frivilligsentraler. Røde Kors, Blå Kors og Kirkens Bymisjon er noen av organisasjonene som ofte har ansvaret for å drive de stiftelsesbaserte frivilligsentralene i Norge (Norges Frivilligsentraler u.å., 2).

Norges Frivilligsentraler har laget åtte retningslinjer for å drive en vellykket frivilligsentral.

Disse åtte forslagene er:

1. ha en daglig leder i fast stilling
2. ha egne vedtekter
3. ha et eget styre hvor frivilligheten er i flertall
4. ha en samarbeidsavtale med kommunen
5. ha minst 40% lokal finansiering i tillegg til statstilskuddet
6. kalle seg en frivilligsentral og benytte Norges Frivilligsentralers grafiske profil
7. disponere egnede lokaler
8. være et supplement til kommunale tjenester, ikke en erstatning for

(Norges Frivilligsentraler, u.å., 3)

En frivilligsentral vil ha all grunn til å kunne kalle seg en vellykket frivilligsentral hvis den bruker disse prinsippene som sin hjørnestein og sørger for at de nødvendige punktene er skreddersydd til lokale forhold.

Frivilligsentralene i Norge har en veiledende beskrivelse av hva slags aktiviteter de skal tilby, og vil dermed gi en rimelig idé om hva slags aktiviteter som kan forventes ved de aller fleste frivilligsentralene. Det vil være noen unntak fordi det avhenger av hvilke frivillige du må stille med og hva de kan tilby. Sosiale samlingsplasser, en-til-en-hjelp, friluftaktiviteter, inkludering/integrering, kurs/undervisning, organisering, håndverk, hobby, musikk og sang, utlån, gjenbruk og reparasjon og annet er oppført som kategorier for aktiviteter. Hvis en frivilligsentral kan gi så mange av disse mulighetene, vil det ha nådd sitt mål (Norges Frivilligsentraler, u.å., 4).



(Norges Frivilligsentraler, u.å., 5)

Slik ser organisasjonskartet til en frivilligsentral ut. Daglig leder er den som er ansvarlig for drift, aktiviteter og frivillige på de forskjellige frivilligsentralene. Hen skal også være knutepunktet for kommunen, nærmiljøets næringsliv, lag og foreninger. Sammen skal disse samarbeide om kurs, tjenester, arrangement, hobby, utlån, gjenbruk, og så videre for de lokale beboerne. Den enkelte frivillige innenfor dette rekrutteres gjerne gjennom nettsidene til den lokale frivilligsentralen. Her fyller hen ut et enkelt skjema for hvem hen er,

kontaktinformasjon og hva hen ønsker å gjøre som frivillig. Det finnes ingen krav for å være frivillig på frivilligsentralene.

## 2.2 Tasta Frivilligsentral

Frivilligsentralene i Stavanger har egne retningslinjer som er utformet av Stavanger kommune. Disse retningslinjene, som jeg fikk av daglig leder, setter føring for formål, organisering, lokal politisk forankring og drift.



### Retningslinjer for frivilligsentralene i Stavanger kommune

#### 1. Formål

- Frivilligsentralene skal bidra til gode og attraktive nærmiljø.
- Frivilligsentralene skal utviklast av menneske i nærmiljøet som er tilknytt den einskilde sentral.
- Frivilligsentralene skal vera lokalt forankra møtestadar, opne for alle som ynskjer å delta i frivillig verksemd.
- Sentralane skal vera eit kraftsenter og knutepunkt for menneske, lag og organisasjonar og det offentlege.
- Dei frivillige er kjernen og navet i frivilligsentralane. Aktivitet og møteplass må vera basert på det som dei frivillige sjølv ynskjer å engasjere seg i.
- Frivilligsentralane skal utvikle sine aktivitetar og tilbod basert på kommunedelane sine ynskjer og behov.

#### 2. Organisering

- Frivilligsentralane er organisert i seksjon Frivilligheit i tenesteområdet Innbyggjar- og samfunnskontakt.
- Det vert oppretta ei referansegruppe knytt til kvar frivilligsentral.
- Leiar ved frivilligsentralane oppnemner referansegruppe etter dialog og innspel frå kommunedelsutvala. Referansegruppa kan endrast ved behov.
- Referansegruppa skal til kvar tid vera samansett av minimum 5 personar med minst ein representant frå kommunedelsutvala.
- Referansegruppa skal gje innspel til frivilligsentralen si drift, årsplan og årsrapport.
- Budsjetta til frivilligsentralane vert vedteke i kommunen sin Handlings- og økonomiplan (HØP).

#### 3. Lokal politisk forankring

- Frivilligsentralane sine årsplanar og årsrapportar vert vedteke av kommunedelsutvala.
- Kommunedelsutvala deltek med medlem i referansegruppa.
- Kommunedelsutvala er i dialog med leiar av frivilligsentralane og gjer innspel til referansegruppa.

#### 4. Drift

- Frivilligsentralane skal samarbeida med lokale frivillige lag og organisasjonar og det offentlege.
- Frivilligsentralane skal initiere, mobilisere og samordne frivillig aktivitet i sitt nærmiljø.
- Aktivitetane skal leggjast opp i tråd med lokale føreseiingar og behov.
- Aktivitetane skal supplere, ikkje erstatta, offentlig verksemd.
- Frivilligsentralane skal i samarbeid med referansegruppene utarbeide årsplan og årsrapport.

(E.M. Gärtner, personlig kommunikasjon, 09.05.2023)

Disse retningslinjene skiller seg litt fra retningslinjene fra Norges Frivilligsentraler, og retter seg mer mot Stavanger og dens utfordringer og ønsker. I tråd med disse retningslinjene har Tasta Frivilligsentral en daglig leder i 100% stilling. Driften påvirkes av en referansegruppe som består av utvalgte fra kommunedelsutvalget, kommunen og andre lokale lag og foreninger. Tasta Frivilligsentral ligger under styret til Stavanger kommune. 40% av driftsbudsjettet dekkes av kommunen og resten utbetales fra staten. Tasta Frivilligsentral benytter seg av navnet og grafisk design utarbeidet av Norges Frivilligsentraler. De har et kommunalt bydelshus som de disponerer sammen med Skipper Worse, Tasta Fritidsklubb (Stavanger kommune), en frisør og andre organisasjoner. Bydelshuset er disponibelt til alle på Tasta og kan bookes gjennom Stavanger kommune sine nettsider. Frivilligsentralen er et supplement for beboerne på Tasta til kommunale tjenester som tilbys andre steder på Tasta. De oppnår dermed retningslinjene anbefalt av Norges Frivilligsentraler.

Aktivitetene som tilbys på Tasta Frivilligsentral er bydelscafe, natteravn, norsktrening og leksehjelp, sykurs og upcycling, yoga og zen meditasjon (Tasta frivilligsentral, u.å., 2). Disse aktivitetene driftes av daglig leder i samarbeid med frivillige fra lokalmiljøet. Rundt ti frivillige deltar på onsdager hver uke for å drive med upcycling og sykurs, leksehjelp, norsktrening og bydelscafe. Natteravn organiseres separat fra bydelskafeen, men ligger fortsatt under daglig leder sitt ansvar. Yoga og zen meditasjon drives parallelt med bydelscafe med egne frivillige som gjennomfører. Det skrives ingen kontrakt for å være frivillige på Tasta Frivilligsentral, men det må signeres en taushetserklæring (Intervju, daglig leder).

### ***2.3 Tasta Bydel***

Tasta er en bydel i Stavanger kommune der det i 2021 bodde ca. 15.592 mennesker fordelt på 10,9 km<sup>2</sup> (Thorsnæs, 2021). Til tross for et relativt stort areal som tilhører bydelen, har Tasta ikke noe jeg ville kalt et naturlig møtepunkt. Bydelen har flere private og uformelle offentlige møtepunkter, som for eksempel ALTI Tasta, Tastaruståhallen og skateparken. Likevel mangler de en naturlig sentral plass for Tastas befolkning til å samles på. Stavanger kommune skriver dette om Tasta:

Tasta? Indre Tasta og Øvre Tasta. Tasta Vest og Tasta Øst. Tastaveden, Tastavarden og Tastarustå. Ja, til og med Ytre Tasta. Hva med Byhaugen, Byåsen og Byfjorden? Sabbadalen, Smiene, Kvidemyr og Bertahagen? Ingen tvil om at bydelen har mange navn – kjært barn har ofte det.

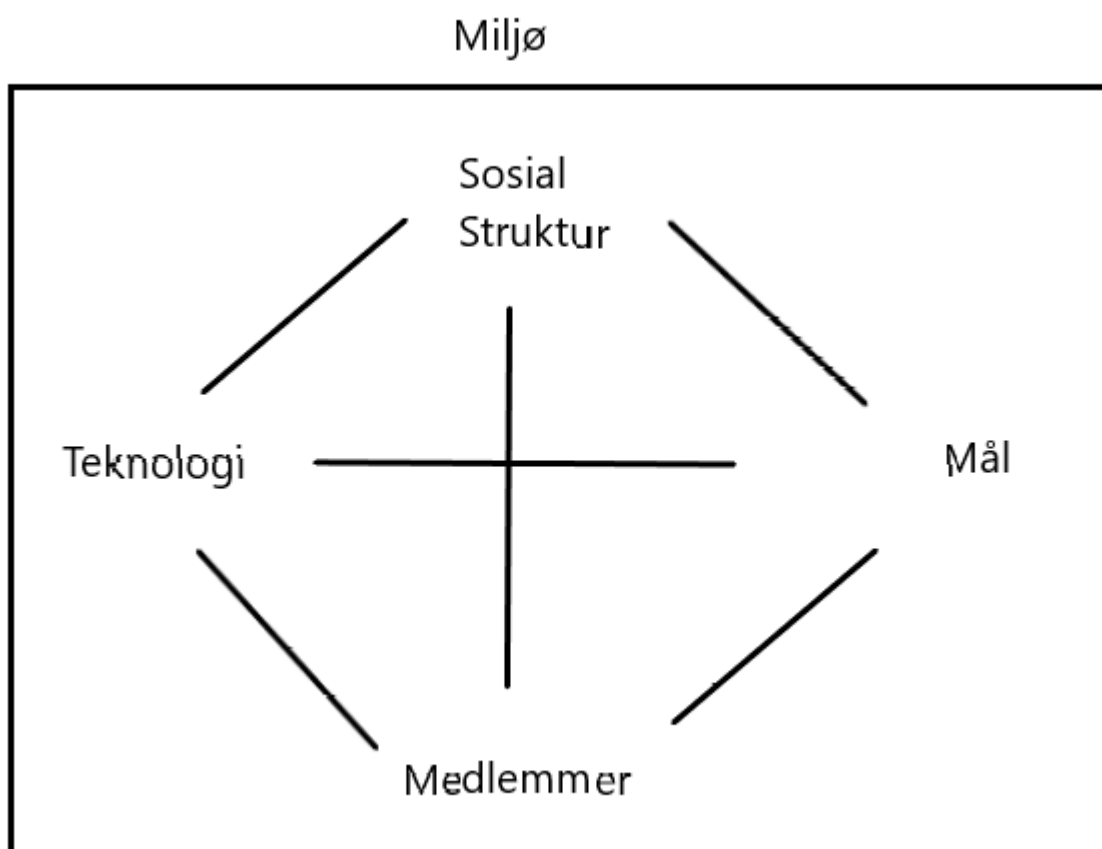
Tasta bydel ligger mellom Dusavika i nord og Byhaugen i sør, mellom Stokkavatnet i vest og Byfjorden i øst – rett utenfor Stavanger sentrum. De siste årene har bydelen opplevd en ekspansiv byutvikling, med blant annet AltiTasta og skateparken – Nordens største i sitt slag – som to nye attraksjoner. (Mitt nabolag, 2022).

Steder hvor mennesker bor er mer enn bare geografiske lokasjoner og materiell form. Gjennom valget av å bo og leve på et bestemt sted gir vi stedet betydning og verdi. Vi vet med sikkerhet at Tasta har vært bebodd siden middelalderen, da det for det meste bestod av gårdsbruk (Mitt nabolag, 2022). Steder der generasjoner har blitt født og oppvokst gir en sterk tilknytning til beboerne, og det kan derfor antas at Tasta bydel har stor verdi for befolkningen.

## 3 Teori

### 3.1 Formell organisasjonsteori

Organisasjon er et samlebegrep for en lang rekke forskjellige typer samarbeid mellom mennesker. Eriksson-Zetterquist, Kalling, Styhre, og Woll skriver at “I definisjoner av begrepet organisasjon refereres det ofte til måloppnåelse, samarbeid, ressursbehov, strukturbehov og behov for ledelse på ulike måter” (Eriksson-Zetterquist, Kalling, Styhre & Woll, 2015, s. 21). I denne oppgaven vil jeg hovedsakelig benytte meg av en versjon av formell organisasjonsteori skrevet av W. Richard Scott. Han skriver at oppbyggingen av en organisasjon kan beskrives som en plassering langs de følgende elementene:



(Egen illustrasjon fra Scott, 2003)

Elementene Scott beskriver består av social structure, participants, goal, technology og environments, eller sosial struktur, medlemmer, mål, teknologi og miljø på norsk.

Med sosial struktur mener Scott medlemmene som deltar innen en organisasjon. Her skriver han om rollene de forskjellige medlemmene har i organisasjonen, samspilling og de uskrevne reglene mellom hverandre: “roles are expectations for or evaluative standards employed in assessing the behavior of occupants of specific social positions. A social position is simply a location in a system of social relationships” (Scott, 2003, s.19). Scott trekker fram tre punkter for å beskrive den sosiale strukturen til en organisasjon. Det første punktet kaller han for normativ atferd, med dette mener han at det ikke finnes tilfeldige verdier, normer, eller roller i en sosial gruppering, men disse er nøye organisert for å få en stabil struktur av atferd i organisasjonen. Det andre punktet kaller han cultural-cognitive structures, eller kulturell-kognitiv atferd. Her beskrives den allmenne oppfattelsen som medlemmene deler av situasjonen og interessen innad i organisasjonen. Dette er med på å bidra til å skape et rammeverk mellom medlemmene, organisasjonen, og verden rundt. Siste punktet Scott tar opp kaller han for behavioral structure, eller atferdsstruktur, hvor medlemmenes faktiske atferd må evalueres opp mot atferdsreglene innad i organisasjonen. Disse tre punktene utgjør den sosiale strukturen til en organisasjon, men Scott påpeker at disse er i konstant endring: “each existing and changing somewhat independently of the other while at the same time exerting continuing influence on the others” (Scott, 2003, s.20). Participants, eller medlemmer, er de individuelle menneskene som på en eller annen måte har tilhørighet med organisasjonen. Han påpeker at man helt fra starten må være klar over at medlemmer først og fremst er sosiale aktører. Det er medlemmenes energi, ideer, likheter og ulikheter som utgjør og former strukturen til en organisasjon (Scott, 2003, s.21). Mål innen en organisasjon kan være komplisert å formulere. Scott diskuterer om det er selve organisasjonen sitt mål eller om de er medlemmenes mål - det er tross alt de som skal nå det. Målet en organisasjon har satt kan defineres som sluttresultatet en organisasjon ønsker å ende opp med. For en formell organisasjon vil dette ofte være fortjeneste, status eller anerkjennelse. Teknologi kan best beskrives som prosessene og energien som puttes inn for å oppnå målet som er satt, og disse kan være mekaniske eller menneskestyrt. Alle organisasjoner har en form for teknologi, men det er variert hvor mye tid er lagt inn i å forstå og optimalisere disse teknologiene. Med miljø mener Scott det fysiske, teknologiske, kulturelle og sosiale miljøet en organisasjon eksisterer innenfor.

Ingen organisasjon er selvforsynt og trenger derfor å tilpasse seg miljøet rundt. Alle de fire andre elementene i Scotts teori henger sammen med miljøet. Den sosiale strukturen er avhengig av menneskene som deltar i organisasjonen, hvor medlemmene alle kommer fra



forskjellige steder, med forskjellig bakgrunn, kultur, religion eller politisk mening. Denne sammensetningen vil være ulik fra sted til sted, og ingen organisasjon eller franchise, for den saks skyld, vil derfor aldri være 100% lik. Teknologi vil også være ulik fra organisasjon til organisasjon. Som oftest hentes utstyr og prosesser fra andre organisasjoner, og disse kan være forskjellig fra hvor organisasjonen har sin fysiske lokalitet. Mål kan også være forskjellig når det gjelder miljøet rundt en organisasjon. Enkelte nærmiljø eller samfunn kan være støttende til for eksempel bærekraftige mål, mens nærmiljøet et annet sted kan ha en annen mening. Den sosiale strukturen av en organisasjon reflekterer ofte strukturer som er innprentet av miljøet organisasjonen befinner seg i. Alle de fem elementene Scott beskriver er viktige deler av alle typer organisasjoner. Den største fordelen med representasjonen av en organisasjon slik Scott bruker den er at det gir en grafisk fremstilling av måten alle de fem elementene samhandler og påvirker hverandre. Scott skriver at: “organizations are, first and foremost, systems of elements, each of which affects and is affected by the others” (Scott, 2003, s.24).

For å kunne beskrive Tasta Frivilligsentral på en passende måte, har jeg valgt å finne de elementene som passer best. Dette har betydd å sammensveise noen av elementene og bytte ut enkelte nøkkelord med noen andre. Den viktigste endringen jeg vil gjøre, er å erstatte Scotts begrep om teknologi med fysisk struktur. Dette gjør jeg fordi organisasjonen jeg er interessert i å analysere med denne teorien i liten grad benytter seg av teknologi i normal forstand. I stedet for vil jeg bruke den mer omfattende betegnelsen fysisk struktur. Denne betegnelsen er tatt fra Dag Ingvar Jacobsen, som skriver:

Som designelement er den fysiske strukturen i første omgang av interesse fordi den *direkte* påvirker menneskers atferd. Fysiske vegger avgrensner bevegelsesmuligheter, fysisk utforming av rom påvirker hvem man ser og ikke ser, og fysisk teknologi som maskiner bestemmer hva slags rytme man må arbeide i. Men i tillegg har fysiske elementer flere *indirekte* effekter på atferd. Den første er knyttet til at fysisk utforming i stor grad påvirker oss mennesker rent fysisk. Lys, varme og støy har direkte fysiske effekter for eksempel knyttet til hodepine, trøtthet, høyt blodtrykk og opplevelse av stress (Jacobsen, 2021, s.74).

Fysisk struktur slik Jacobsen bruker det inkluderer både de fysiske betingelsene for driften og bruken av fysisk teknologi. Dette mener jeg er mer dekkende for en analyse av Tasta Frivilligsentral, da driften av frivilligsentralen i svært liten grad benytter seg av teknologi. Den er derimot svært formet og avhengig av de fysiske betingelsene på bydelshuset. I tillegg

vil jeg bruke betegnelsen “omverden” i stedet for “miljø” i denne oppgaven. Elementene jeg vil bruke fremover er derfor fysisk struktur, sosial struktur, mål og medlemmer. Omverden påvirker og setter ramme for de andre elementene, men vil ikke bli analysert eller behandlet videre som sitt eget element. Jeg har valgt å gjøre det slik fordi miljøet går under selve målet for Tasta Frivilligsentral, gjennom å bygge sted på Tasta for Tastas beboere.

Utover disse fire elementene Scott beskriver i sin teori, vil jeg i denne oppgaven bruke organisasjonsteorien til Ahrne og Brunsson. I denne oppgaven skiller jeg mellom elementer, som refererer til Scotts fire elementer, fysisk og sosial struktur, mål og medlemmer, og organisasjonselementer, slik de er beskrevet av Ahrne og Brunsson. En formell organisasjon beskrives her som et samarbeid mot et felles mål, underlagt en bestemt struktur som forsøker å oppnå målet så effektivt som mulig. For å oppnå disse målene tar de i bruk en rekke organisasjonselementer. Ahrne og Brunsson skriver at:

Formal organizations also have access to a number of elements that are constitutive for the institution of Organization as defined in laws or textbooks or otherwise widely spread conceptions of formal organizations: membership, hierarchy, rules, monitoring and sanction (Ahrne & Brunsson, 2011, s. 86).

Disse organisasjonselementene, medlemskap, hierarki, regler, overvåkning og sanksjoner finner vi i en eller annen form i alle formelle organisasjoner. Alle disse er forskjellige typer avgjørelser som en organisasjon har tatt. Disse avgjørelsene og den medfølgende formen på organisasjonen kan variere fra en organisasjon til en annen. Likevel skriver Ahrne og Brunsson at dette er avgjørelser som ledelsen av en formell organisasjon *må* ta for å være en “ekte” organisasjon. Med organisasjonselementet medlemskap menes det retten til å avgjøre hvem som er og ikke er medlemmer av organisasjonen.

Membership brings a certain identity with it, an identity that differs from that of non-members. And members expect to be treated by the organization differently than non-members are treated; similarly different behaviour is expected from its members than from others. And members may be excluded. (Ahrne & Brunsson, 2011, s. 86)

Å avgjøre medlemskap er den viktigste og mest grunnleggende beslutningen en organisasjon kan ta. Det legger grunnlaget for all annen avgjørelseskraft og sanksjonsmulighet en organisasjon har.

Organisasjonselementet hierarkiet i en formell organisasjon beskriver hvordan avgjørelser blir tatt, og er nødvendig for at organisasjonen skal kunne ta bindende avgjørelser. “Hierarchy entails a form of organized power. The source of the power is a decision—the decision about who shall decide”(Ahrne & Brunsson, 2011, s. 86). Denne makten, avgjørelsesmakten kan gis til en eller flere personer, eller til en avgjørelsesmekanisme, som for eksempel avstemning. Hierarkiet påvirker ikke bare avgjørelser, men også hvordan informasjon og ideer sprer seg i en organisasjon. Røvik skriver at “Den formelle hierarkiske autoriteten i toppen av virksomheten utgjør den viktigste kraften til oversettelse og spredning av ideen nedover og innover i sektoren i de enkeltvise organisasjonene og videre nedover i deres interne enheter” (Røvik, 2014, s. 294). Man kan si at jo mer hierarkisk en organisasjon er, desto mer kommer avgjørelsesmakten fra toppen av hierarkiet.

Med organisasjonselementet regler menes det et sett med bestemmelser som medlemmene i en organisasjon er forventet å følge. Disse skal være basert på avgjørelser som er tatt av organisasjonen. En formell organisasjon må ha rett til å overvåke at medlemmene følger de fastsatte reglene. “Monitoring is not merely about ensuring that the organization’s members do nothing that has been prohibited; it is equally about attempting to measure and estimate how well the members perform their tasks or how much they do—exams and piecework being examples” (Ahrne & Brunsson, 2011, s. 86). Dette gjøres gjerne gjennom oversikt over regnskap og produktivitet, og utgjør organisasjonselementet overvåking.

Til slutt må en formell organisasjon ha muligheten til å ta i bruk både positive og negative sanksjoner, med andre ord, det siste organisasjonselementet. Sanksjoner er en avgjørelse om hvem som får ta del i hva av de ressursene som organisasjonen kontrollerer. “They can decide to give more resources to some members than to others” (Ahrne & Brunsson, 2011, s. 86). Dette kan gjøres enten med bonuser, forfremmelser eller andre goder, eller ved å tilbakeholde disse. I ytterste grad kan medlemmer fjernes og utestenges i organisasjoner.

Disse fem organisasjonselementene, eller de fem avgjørelsene, må alle være til stede i en formell organisasjon. Disse elementene bygges på hverandre og er til en viss grad avhengig av hverandre. Man kan for eksempel ikke ha sanksjoner uten regelverk eller hierarki uten retten til å bestemme over medlemskap. Som nevnt tidligere vil disse organisasjonselementene variere, både mellom organisasjoner, men enda kraftigere, mellom land og kulturer, og i forhold til lovverket de opererer under. Når det gjelder Scotts elementer vil jeg plassere organisasjonselementene hierarki, regler, overvåking og sanksjoner under elementet sosial

struktur, mens organisasjonselementet medlemskap naturlig faller under elementet medlemmer. Gjennom resten av denne oppgaven vil jeg bruke Scotts elementer til å strukturere de forskjellige delene og aspektene.

### ***3.2 Delvis organisasjoner***

Organisasjonselementene medlemmer, hierarki, regler, overvåking og sanksjoner utgjør altså kjennetegn for en formell organisasjon. Men ikke alle former for organisasjoner vil benytte seg av alle de fem organisasjonselementene. Ahrne og Brunsson skriver at mangel på en eller flere elementer er et tegn på det de kaller en delvis organisasjon (Ahrne og Brunsson, 2011, s. 93).

Those who wish to organize do not always have the opportunity to or interest in building a complete, formal organization. Instead, they use merely one or a few of the organizational elements, thereby creating a partial organization among individuals or organizations. The organizers may be individuals or formal organizations, but they organize outside of any formal organization (Ahrne & Brunsson, 2011, s. 87).

De vanligste grunnene for å organisere seg som en delvis organisasjon fremfor en formell organisasjon er at det ikke trengs, ikke ønskes eller ikke kan. I en organisasjon der omfattende deltakelse ikke er nødvendig, er det ingen grunn til å benytte seg av alle fem organisasjonselementene. Forskjellige typer uformelle organisasjoner vil gjerne dele et eller flere trekk, men mangler andre. Eksempler på dette kan være medlemskap i kundeklubber, nabolag, vennegrupper eller frivillige organisasjoner.

Spesielt frivillige organisasjoner vil som oftest være organisert som en delvis organisasjon, fordi det verken er ønskelig eller mulig å benytte seg av alle fem organisasjonselementene innenfor frivillig arbeid. Det er flere viktige likheter mellom en formell og en frivillig organisasjon, som for eksempel et målrettet samarbeid, ressursbehov og behov for ledelse i en eller annen form (Ahrne og Brunsson, 2011, s. 93-94). De fleste frivillige organisasjoner vil likevel ikke nødvendigvis ha et behov eller en anledning til å benytte seg av alle fem.

All organisasjon uavhengig av struktur eller størrelse er avhengig av å skille medlemmer fra ikke-medlemmer. En vanlig forskjell mellom en formell og en frivillig organisasjon er at opptakskrav for en frivillig organisasjon vil være mindre strengt enn hos en formell

organisasjon. Medlemskap vil gjerne tilbys til alle som ønsker å bidra. En type hierarki vil som oftest være nødvendig i frivillige organisasjoner for å kunne ta avgjørelser. Størrelsen på organisasjonen vil avgjøre typen hierarki og hvor tydelig definert det er i organisasjonen. Strukturen til frivillige organisasjoner kan være flytende, alt fra flate strukturer der alle deltar i lederavgjørelser, til mer hierarkiske lederstrukturer. Flate strukturer kan en anta å finne i mindre lag og organisasjoner, mens eldre og større frivillige organisasjoner ofte av nødvendighet må være mer hierarkiske. Røde Kors Norge består av en president og to visepresidenter, samt sytten styremedlemmer fordelt ut over landet (Røde Kors, 2023). Dette viser at de har en lederstruktur der noen medlemmer har mer avgjørelsesmakt enn andre. På den andre siden finner man mindre organisasjoner som for eksempel Hjelp Katten, som kun har ett navn registrert for hele organisasjonen. Det kan antas at det finnes flere frivillige medlemmer, men at avgjørelsesmakten i organisasjonen er mindre formell (Proff, u.å). Frivillige organisasjoner er gjerne mer åpne for forslag og avgjørelser fra medlemmer enn profitt-baserte organisasjoner, da litt av formålet til en frivillig organisasjon er å holde på sine medlemmer. Ikke alle frivillige organisasjoner vil ha behov for et regelverk, men man kan anta at jo større og mer formell en organisasjon blir, desto større behov har den for et regelverk. Dette er for å kunne ta bedre avgjørelser på vegne av organisasjonen og dens medlemmer. Der en frivillig organisasjon gjerne skiller seg mest ut fra en formell organisasjon, er retten til å overvåke dens medlemmer. Mangelen på en formell ansettelseskontrakt eller forhandling mellom arbeidsgiver og arbeidstaker, gjør at det er mer problematisk for en frivillig organisasjon å sette krav til oppførsel og produktivitet. Det finnes heller ikke alltid et regnskap som kan overvåkes eller kontrolleres. Det uforpliktende forholdet mellom en frivillig og en frivillig organisasjon gjør at frivillige organisasjoner i svært liten grad har mulighet for å benytte seg av sanksjoner utover utestengelse. Sanksjoner som er effektive i formelle organisasjoner, som for eksempel tildeling og tilbakeholding av forfremmelser og allokering av ressurser, kan gjerne virke mot sin hensikt i en frivillig organisasjon, da deltakelse er både uforpliktende og hovedpoenget til den frivillige. Retten til å ekskludere medlemmer er grunnleggende for alle typer organisasjoner, men i en frivillig organisasjon bør denne muligheten benyttes svært sparsomt. En frivillig organisasjon som ønsker å være inkluderende og åpen kan ikke benytte seg av muligheten for ekskludering for ofte uten å miste dette inntrykket. Det må likevel være sagt at det må brukes skjønn for disse typer avgjørelser. Andre eksempler på delvis organisasjoner er kundeklubber, fotballag, vennegrupper og forskjellige typer støtte-medlemskap, som for eksempel Røde Kors. Jeg

kommer til å hevde at Tasta Frivilligsentral også er en delvis organisasjon siden de ikke benytter seg av alle organisasjonselementene til en formell organisasjon.

Jeg vil trekke frem tre former for delvis organisasjoner, metaorganisasjoner, mellom-organisasjoner og horisontale koordineringsorganer. Disse tre deler alle visse trekk med Tasta Frivilligsentral, og gir et verdifullt sammenligningsgrunnlag. En undergruppe av delvis organisasjoner er det Ahrne, Brunsson og Seidl kaller for metaorganisasjoner. Dette er organisasjoner som er stiftet av organisasjoner og har organisasjoner som sine medlemmer:

organizations with similar interests or agendas joining forces to establish a common organization, of which they themselves are the members. In other words, meta organizations have organizations as their members. In meta-organizations the members make joint decisions but still retain their identity as autonomous organizations. Large industry associations and international governmental organizations are well-known examples of meta-organizations. (Ahrne, Brunsson & Seidl, 2016, s. 96).

Farsund og Langhelle skriver at metaorganisasjoner brukes mye i internasjonalt samarbeid mellom stater. "Stater blir med i organisasjoner for å oppnå noe i samarbeid med andre stater. Metaorganisasjoner etableres for å koordinere samarbeidet, og medlemmene må avgi autonomi til organisasjonen" (Farsund & Langhelle, 2021, s.141). Både Den Europeiske Union og Verdens handelsorganisasjon (WTO) er eksempler på metaorganisasjoner hvor stater deltar som medlemsorganisasjoner.

Den andre formen for delvis organisasjon jeg vil trekke frem er det Tennås Holmen kaller mellom-organisasjon: "organisasjoner som finner sted mellom organisasjoner" (Tennås Holmen, 2021, s.169). Dette er med andre ord en organisasjon som er ment å formalisere og styre samarbeidet mellom andre bestemte organisasjoner. Tennås Holmen skriver at mellom-organisasjoner oppstår ved at: "to eller flere organisasjoner etablerer en organisasjon mellom seg som skal løse en felles oppgave" (Tennås Holmen, 2021, s.169). Eksempelet hun bruker er interkommunale selskaper som skal styre samarbeidet mellom to eller flere kommuner.

Den tredje formen for delvis organisasjon jeg vil trekke frem, er horisontale koordineringsorganer. Dette er organisasjoner som går på tvers av flere felt og er sammensatt av medlemmer hentet fra andre organisasjoner. "Slike strukturer kjennetegnes av liten eller ingen grad av formell rangordning mellom medlemmene, og av at de går på tvers av etablerte organisasjonsgrenser" (Ekhaugen, 2021, s. 155). Ekhaugen skriver videre at:

Horisontale koordineringsorganer utgjør en delvis, besluttet organisasjon. I mange tilfeller er kun én av de nevnte bestanddelene klart til stede i slike organisasjoner, nemlig medlemmer. Organene er besluttet, med et uttalt hovedformål om å bidra til koordinering på tvers av strukturelle grenser (Ekhaugen, 2021, s. 160).

Det er særlig tre grunner Ekhaugen peker på for å presisere at horisontalt koordineringsorganer er en delvis besluttet organisasjon; for det første har medlemmene av en slik organisasjon sin primære tilknytning til en annen organisasjon. For det andre er de mer eller mindre midlertidig av natur, og for det tredje har de liten eller ingen beslutningsmyndighet. Ekhaugen bruker statssekretærutvalget for Afghanistan som eksempel på et horisontalt koordineringsorgan. Dette utvalget var satt sammen av medlemmer som hadde sin primære tilknytning til andre departementer, det var tidsbegrenset til behovet av et utvalg for norsk-afghanistansk politikk og hadde en liten til ingen beslutningsmyndighet (Ekhaugen, 2021, s.165).

Delvis organisasjoner har en løsere organisasjonsstruktur enn formelle organisasjoner. Likevel kan man i forhold til Scotts elementer, plassere organisasjonselementene, slik de er brukt i delvis organisasjoner, under de samme elementene som de formelle organisasjoner faller under. Hierarki, regler, overvåking og sanksjoner faller under elementet sosial struktur, mens organisasjonselementet medlemskap for delvis organisasjoner naturlig faller under elementet medlemmer.

### ***3.3 Organisasjonsgjøring og organisatorisk identitet***

For å diskutere trekk ved Tasta Frivilligsentral som faller utenfor de strukturelle beskrivelsene av formell og delvis organisasjoner, vil jeg trekke frem to teorier, Røviks teori om organisasjonsgjøring og teorien om organisasjonsidentitet slik det beskrives av Kvåle & Wæraas og Kornberger, Leixnering, Meyer & Hollerer.

I boken *Trender og translasjoner* skriver Røvik at tendensen innenfor organisasjonsteori til å anse formelle organisasjoner som institusjoner kan føre til en “institusjonalisert tilbøyelighet til organisasjonsgjøring” (Røvik, 2014, s.66). Organisasjonsgjøring definerer Røvik som et “normativt press i retning av å opprette stadig flere nye organisasjoner og å bygge om etablerte virksomheter slik at de ligner mer på denne typen system” (Røvik, 2014, s.66). Denne tendensen går med andre ord ut på å ty til organisasjon som en standard løsning på

ulike virksomhetsproblemer. Har man først en forestilling om at en godt fungerende organisasjon bør være målestokken, vil det være naturlig å angripe de fleste problemer på samme måte, ved for eksempel å “skille ut en klar ledelsesfunksjon med myndighet, lage tydelig ansvarsfordeling mellom ulike deler av organisasjonen, etablere sterke sentrale styringssystemer, trekke klare grenser mellom organisasjonen og dens omgivelser, osv”. (Røvik, 2014, s.90). Røvik skriver at formelle endringsprosesser gjerne ender med “*et viktig, men også oversett, resultat av mange omstillingsprosesser at virksomheter “lærer” at de er organisasjoner - de med*” (Røvik, 2014, s.91).

Når vi snakker om organisatorisk identitet, så snakker vi ofte om “svaret på hvem en *er*” (Kvåle & Wæraas, 2006, s.13). Organisatorisk identitet er kombinasjonen av hvordan omverden oppfatter en organisasjon med hvordan organisasjonen representerer seg selv. I Scotts rammeverk vil dette være et eksempel på sosial struktur. Kvåle og Wæraas skriver at det må være et minimum av felles oppfattelser innenfor en organisasjon om hva de sentrale og varige trekkene ved virksomheten er, altså hvordan organisasjonen representerer seg selv (Kvåle & Wæraas, 2006, s. 44). En organisasjon har godt av å ha en klar identitet for å kunne vise omverden hvem organisasjonen er og hva den står for, slik vi gjør som personer. Likevel må det diskuteres om en organisasjon i det hele tatt skal “få lov” å ha en identitet som en institusjon og ikke et menneske med egne tanker, følelser og meninger. Det finnes flere grunner til at en organisasjon ønsker å ha en identitet, som for eksempel globaliseringen innen konkurranse eller skilles seg ut fra mengden i et marked. Skal en organisasjon komme inn og ta en del av et marked, trenger den å levere blant annet et godt produkt eller tjeneste og god kundeservice for å få legitimitet innen markedet. En tydelig identitet skaper kjennskap og gjenkjennelse for potensielle kunder. Det kan også bidra til å forsterke en form for lojalitet overfor en organisasjon eller merkevare. Det kan være en utfordring å få ordentlig fotfeste i en stadig mindre verden der informasjonen er lett tilgjengelig og alle kan sammenlignes (Kvåle & Wæraas, 2006, s.16-17).

Identitet trenger ikke alltid å oppstå på bakgrunn av bevisste valg og designavgjørelser. En organisasjons identitet kan også oppstå mer organisk, slik vi for eksempel så i Train of Hope-bevegelsen i 2015 (Kornberger, Leixnering, Meyer & Hollerer, 2018). Bevegelsen var et svar på den tilsynelatende inaktiviteten fra statlige og kommunale aktører under den syriske flyktningkrisen i Europa. En av de unike faktorene med Train og Hope var at deltakelsen i bevegelsen vokste fram organisk gjennom jungeltelegraf og sosiale medier fremfor å være



styrt fra et sentralt hold. Det som knyttet de frivillige sammen var ønsket om å hjelpe der det trengtes, først og fremst på Hauptbahnhof i Wien. Her ble flyktingene tatt imot av frivillige og ble hjulpet med blant annet hygiene, mat, oversettelse, juridisk hjelp, forsvunne personer, klær, transport og hushjelp. Kornberger, Leixnering, Meyer og Hollerer beskriver Train of Hope som et eksempel på delingsøkonomi mellom en spontan frivillig organisasjon og statlige, kommunale og private bedrifter. Det som også er øyenfallende, er at Train og Hope i løpet av kort tid vokste fra et lite frivillig initiativ til en bred sosial bevegelse med hundretusener av aktiviteter og følgere. Det som bandt disse frivillige sammen var ikke en gjenkjennelse i en delt organisatorisk identitet, men et felles ønske om å hjelpe:

When asking our interviewees for the reasons why Train of Hope gained momentum and traction so rapidly, they suggested that it was the moral cause which had attracted people: it was Train of Hope that mobilized people, and it was this hope that activists and followers wanted to share with refugees. As one activist told us, there was a shared sense “that history is being written here” (S), which, from his/her perspective, mobilized people to participate (Kornberger, Leixnering, Meyer & Hollerer, 2018, s.323).

Dette ønsket om å hjelpe var tiltrekningen som fikk flere og flere til å delta som frivillige, og som bandt dem sammen i en felles identitet. Denne felles identiteten gjorde det mulig å skille ut de dårlige eplene og sette opp forskjellige mekanismer for å gå god for andre pålitelige frivillige (Kornberger, Leixnering, Meyer & Hollerer, 2018, s.228). Dette var likevel ikke fra starten en kultivert identitet som ble styrt fra en ledelse i en organisasjon, men noe som vokste frem organisk gjennom behovene til bevegelsen og de frivilliges mulighet til å bidra.

## 4 Metode

### 4.1 Overordnet metode

I denne oppgaven har jeg valgt å benytte meg av en abduktiv fremgangsmåte for å finne en sannsynlig forklaring på problemstillingen. Den abduktive metoden blir brukt for å generere forklaringer basert på tilgjengelig teori og empiri: “Abduction is the process of finding plausible explanations for some observed events” (Paul, 1993, s. 137). Metodikken i abduksjon er nært knyttet til den induktive metoden som forsøker å utlede generelle lover fra spesifikke tilfeller. Med i abduksjon forsøker man å beskrive prosessen fra effekt til årsak, og slik finne fram til en forklaring. Dette kalles gjerne også for hypotesegenerering (Lipscomb, 2012, s. 246). Som forskningsmetode benyttes disse tilnærmingene derfor gjerne sammen, at abduksjon brukes for å komme frem til en forklaring som så kan bekreftes gjennom induksjon. “This means that abduction should be used to synthesize an explanation, the induction axiom, that thereafter is verified by induction. Only the use of both processes together yields an acceptable explanation” (Paul, 1993, s.111). Man kan med andre ord se på abduksjon som første steg i en lengre forskningsprosess. Jeg har valgt å bruke abduktiv metode fordi jeg anser det som svært passende med formålet av oppgaven min, som er å benytte teori og empiri til å finne en overbevisende beskrivelse av en vag definert organisasjon. Man kan se på dette som diagnostiserende øvelse, som er noe abduktiv forskning er svært passende til. Paul skriver at:

Repair or diagnostic problems have shown to be one obvious possibility for applying abductive reasoning. They possess the great advantage that the underlying theory usually has a very simple structure concerning causality. Cause and effect relationships can be represented in a straightforward way, as implications. Furthermore, the search space for hypotheses can often be limited or even completely determined (Paul, 1993, s.148).

Gitt rammeverket av denne oppgaven vil forskningsrommet være begrenset, og mer kompliserte kausale forklaringer vil falle utenfor begrensningene av en slik masteroppgave. Bruk av den abduktive metoden vil dermed være passende for å forme en hypotese om sammenhengen mellom teori og empiri på Tasta Frivilligsentral. Selv om denne metoden ikke er i stand til å gi noen definitive svar, vil den gi et utgangspunkt for videre forskning.

## *4.2 Datainnsamling*

I denne oppgaven har jeg valgt å benytte meg av kvalitativ forskningsmetode for å fokusere på informantenes opplevelse og meningsdannelse (Tjora, 2021, s.27). Jeg har derfor intervjuet syv av de frivillige på Tasta Frivilligsentral, samt daglig leder. Jeg har valgt å bruke intervjuer i denne oppgaven for å undersøke hvordan de frivillige ser organisasjonen og hvordan den drives. Brinkmann og Tanggaard skriver at “når vi intervjuer mennesker, gjør vi det for å få innblikk i menneskelige opplevelser fra deres ståsted” (Brinkmann & Tanggaard, 2012, s.19). Med andre ord, ønsker jeg å få frem et bedre bilde av hvordan Tasta Frivilligsentral oppleves fra de frivilliges perspektiv, både som medlemmer og som innbyggere på Tasta. Brinkmann og Tanggaard skriver videre at “intervju gir oss en privilegert tilgang til personers opplevelse av deres livsverden og kan utgjøre begynnelsen på modellkonstruksjon og teoriutvikling” (Brinkmann & Tanggaard, 2012, s.19). Jeg ønsket å bruke intervjuene på samme måte, og har gjennom denne oppgaven latt intervjuene forme den videre utviklingen av oppgaven. Jeg valgte derfor å intervju objektenes sporadisk gjennom semesteret sammen med oppgaven, slik at datainnsamlingen var med på å forme fremgangen. Tjora skriver at for å få en naturlig avgrensning på en studie, er bruken av casestudie en utbredt fremgangsmåte (Tjora, 2021, s.48). Denne oppgaven er også avgrenset til en casestudie av Tasta Frivilligsentral, og dette gjorde derfor valget av intervjuobjekt ganske enkelt, da det er begrenset med frivillige på sentralen. Det var ingen kriterier for intervjuobjekter utover å være frivillige på sentralen, og samtlige bestemte seg for å takke ja til å bli med på casestudiet av Tasta Frivilligsentral. Intervjuene ble tatt opp på mobiltelefonen med “Diktafon”-APPen som er godkjent av SIKT. Etterpå ble hvert av intervjuene transkribert og nummerert for å beholde anonymitet.

Innsikten jeg har oppnådd gjennom intervjuene har kommet frem enten gjennom svar på spørsmål eller har kommet spontant fra intervjuobjektene. Oppgaven har gjennomgått flere endringer, og er blitt lett formet etter informasjonen jeg har innhentet etterhvert. I begynnelsen valgte jeg bevisst et emne som interesserer meg og hvor jeg har tilgang til informasjonen, etter å ha vært i praksis på Tasta Frivilligsentral. Dette resulterte i en relevant interessant problemstilling og videre til en casestudie av frivilligsentralen på Tasta. Dataene for denne studien har blitt samlet gjennom møter med intervjuobjektene, hvor jeg har hatt som mål å ha en uformell samtale med intervjuobjektene hvor stilen kunne endres underveis slik det beskrives av Brinkmann og Tanggaard (Brinkmann & Tanggaard, 2012, s.44). I gjennomføringsfasen ble alle de samme spørsmålene spurt, men det var variasjon på

rekkefølgen, alt etter hva som ble naturlig. Jeg ville også la intervjuobjektene fullføre setninger og utsagn uten påvirkning av meg, og samtidig holde meg innenfor forventede rammene for intervjuet (Tjora, 2021, s.133). Jeg ønsket å ha en uformell stil der jeg kunne relatere til dem uten å påvirke deres svar gjennom formulering, miljø eller signaler. Grunnen til at jeg valgte å gjøre det uformelt var for å få intervjuobjektet til å slappe av under intervjuet og vise at det er rom for alle typer svar. Til tross for disse mulige påvirkningsfaktorene, anser jeg fortsatt datainnsamlingsprosessen som pålitelig. Relasjonen til intervjuobjektene er avgjørende for å sikre kvaliteten på de innsamlede dataene, og jeg har vært forsiktig med å ikke lede samtalen og svarene mer enn nødvendig. Jeg har forsøkt å ha en profesjonell og vennlig tilnærming til mine intervjuobjekter, noe jeg håper har bygget opp tillit mellom oss.

I denne oppgaven har det blitt brukt en kombinasjon av abduktiv metode og kvalitativt intervju. Det betyr med andre ord at spørsmålene som er blitt spurt til intervjuobjektene var formet av den opprinnelige teorien og intensjonen med oppgaven, men at svarene på intervju spørsmålene har vært med på å forme utviklingen av oppgaven. Tjora skriver: “Gyldighet knytter vi til spørsmålet om hvorvidt de svarene vi finner i vår forskning, faktisk er svar på de spørsmål vi forsøker å stille. Innenfor en fortolkende tradisjon kan dette være en relativt komplisert affære” (Tjora, 2021, s.260). For å bevare gyldigheten av intervjubesvarelsen har forholdet mellom datainnhenting og bruken av den i empirien og diskusjonen måtte fortolkes. Selv om denne tolkningen vil påvirke gyldigheten i det jeg håper er en liten grad, har jeg forsøkt å styrke påliteligheten, det vil si sammenhengen internt i forskningsprosjektet så mye som mulig, gjennom å vise de relevante koblingene mellom teori, analyse og empiri (Tjora, 2021, s.263). Det har i liten grad blitt brukt generalisering i denne oppgaven, da det er en casestudie om én spesifikk frivilligsentral, og intervjuutvalget har vært begrenset til de frivillige på Tasta frivilligsentral. I intervjuanalysen har jeg for det meste valgt å bruke en kombinasjon av sitater som var representative for de fleste intervjuobjektene, men også sitater som fremsto som spesielt interessante for tema til oppgaven.

### ***4.3 Koding og analyse***

Tjora skriver at målet med koding er tredelt:” (1) å ekstrahere essensen i det empiriske materialet, (2) å redusere materialets volum, og sist, men ikke minst (3), å legge til rette for idégenerering av basis av detaljer i empirien” (Tjora, 2021, s.218). Målet mitt var å

identifisere og kategorisere de instansene innenfor det transkriberte materialet som var mest relevant for både mine forskningsspørsmål og min valgte teori. Kodingsprosessen innebar flere iterasjoner og nøye undersøkelser. Innledningsvis fremhevet jeg all tekst i datamaterialet som så ut til å representere elementer fra teorien. Deretter valgte jeg ut de nøkkelordene som gikk igjen fra intervju til intervju og de som virket mest hensiktsmessig ut ifra oppgaven. Disse ble så videre brukt til å sammenligne og analysere intervjuene og finne fellestrekk. Dette er hva Brinkmann og Tanggaard kaller for meningskondensering: "å "koke" uttalelsene fra intervjuet ned til mindre meningsenheter" (Brinkmann og Tanggaard, 2012, s.42). Jeg vil bruke utvalgte sitater fra intervjuene for å representere disse fellestrekkene og funnene av intervjuene.

## ***4.2 Intervju guide***

For å undersøke problemstillingen min *Hvordan kan vi forstå Tasta frivilligsentral som organisasjon?* var det relevant og givende å intervju medlemmene i seg selv for å få deres innspill om Tasta Frivilligsentral. Intervjuguiden tok for seg flere aspekter ved de frivilliges forhold til Tasta Frivilligsentral, frivillighet, miljø på Tasta Frivilligsentral og miljø på Tasta som sted. Spørsmålene og svarene kan klassifiseres under tre kategorier som gjenspeiler elementer fra Scotts organisasjonsteori. Disse elementene er sosial struktur, mål og miljø. Spørsmål om fysisk struktur og medlemmer er strukturelle elementer som det var lite hensiktsmessig å spørre de frivillige om. Disse spørsmålene har heller blitt rettet mot daglig leder.

### **Medlemmer**

Formålet med å bruke en kvalitativ fremgangsmåte i denne oppgaven er å få innsikt i medlemmenes tanker om Tasta Frivilligsentral og frivillighet generelt. Jeg synes beskrivelse av organisasjonsteorien bør inkludere en beskrivelse av de ansatte, i dette tilfellet de frivilliges opplevelse av organisasjonen, og har valgt å inkludere dette via dybdeintervju. "Målet med dybdeintervjuer er i hovedsak å skape en situasjon for en relativt fri samtale som kretser rundt noen spesifikke temaer som forskeren har bestemt på forhånd" (Tjora, 2021, s.127). Jeg valgte derfor å sette opp intervjuguiden som et semistrukturert intervju, da det er best egnet til å tegne et bilde av intervjuobjektets oppfattelse av Tasta Frivilligsentral. Brinkmann og Tanggaard skriver at man bør "klargjøre hva man ønsker å vite noe om, før man overveier

hvordan man best mulig oppnår den ønskede kunnskapen” (Brinkmann & Tanggaard, 2012, s.26). Intervjuspørsmålene var derfor formet av mine erfaringer fra Tasta Frivilligsentral fra praksis høsten 2022. Intervjuet var semistrukturert med en enkel formulering av spørsmålene som ble stilt, slik at det var rom for å utdype svarene innenfor en viss ramme, dersom dette skulle være ønskelig for intervjuobjektet (Brinkmann og Tanggaard, 2012, s.28). Dette valgte jeg fordi jeg ønsket at beskrivelsen av organisasjonen skulle komme organisk fra intervjuobjektene, og i minst mulig grad bli påvirket av spørsmåls- og intervjuformen. Hvert intervju varte naturlig mellom 20 og 60 minutter, og jeg forsøkte å ha så rolige omgivelser som mulig. For å holde intervjuet uformelt, satte jeg opp spørsmålene som en trakt med mer spesifikke spørsmål jo lengre ut jeg var i intervjuet. Se intervjuguide i vedlegg 1.

Et viktig element i gjennomføringen av intervjuene var aktiv lytting. Brinkmann og Tanggaard skriver at det er viktig å ha et åpent sinn for å bygge videre på interessante svar (Brinkmann og Tanggaard, 2012, s.27). Planen var å starte med generelle spørsmål for å så gå dypere inn i tankene intervjuobjektet hadde rundt Tasta Frivilligsentral og bydelskafeen. Derfor startet jeg intervjuene med spørsmål 1 og 2, som var generelle og lette å svare på. Samtidig ga de en bakgrunn for intervjuobjektets kjennskap til Tasta Frivilligsentral. Spørsmål 3 og 4 var siktet mer mot intervjuobjektets forhold til frivillighet og grunnlaget for involvering. Deretter rettet jeg spørsmål 5 og 6 mot intervjuobjektets opplevelse av Tasta Frivilligsentral som organisasjon og hva de ønsker å få til. I spørsmål 7 viste jeg fram logoen til Tasta Frivilligsentral for å få en indikasjon på gjenkjennelsen av frivilligsentralens profilering. Bruken av et bilde for å måle denne gjenkjennelsen var et bevisst valg da visuelle verktøy kan skape en øyeblikkelig reaksjon og berike et intervju (Glegg, 2019). Dette spørsmålet ble senere ikke lagt mye vekt på, fordi resultatene viste seg å være mindre givende. Spørsmål 8, 9 og 10 knytter denne gjenkjennelsen opp mot intervjuobjektets forventninger til Frivilligsentralen og hens rolle der. Dette var viktig for å finne ut hvilke antakelser som lå inne på forhånd, slik at de kunne skilles fra forventningene som er en del av organisasjonsidentiteten. Spørsmål 11, 12, 13, 14 og 15 gikk videre inn på å nøste opp i tanker rundt organisasjonsidentitet. Disse svarene danner et bilde av intervjuobjektets oppfattelse av identiteten til Tasta Frivilligsentral. Spørsmål 16 undersøker forbindelsen mellom frivillighet og tilknytning til Tasta. Dette spørsmålet går direkte inn på måloppnåelsen av Helsedirektoratet for bedre folkehelse.

## Daglig leder

Intervjuet med daglig leder ble utført i et avslappet miljø og var en kombinasjon med faktainnhenting og daglig leders egne perspektiv og meninger. Jeg begynte med å spørre de samme innledende spørsmålene som i de andre intervjuene om egne erfaringer med frivillighet og beskrivelse av Tasta Frivilligsentral. I tillegg til de originale intervju spørsmålene, ble daglig leder spurt en rekke bakgrunnsspørsmål om drift og organisering av Tasta Frivilligsentral. Dette gjaldt blant annet styret og frivillig deltakelse, vedtekter, organisering i forhold til Stavanger kommune, kontakt med andre frivillige organisasjoner, lokale lag og foreninger og bedrifter. I tillegg ble daglig leder spurt om oppgaver, mål, økonomisk støtte og organisasjonskart. Vi hadde en informasjonsrik samtale der mange av de løse trådene ble knyttet sammen, og helheten av Tasta Frivilligsentral ble klarere.

Alle intervjuobjektene ble presentert et informasjonsskriv med samtykkeerklæring som de signerte før intervjuet (se vedlegg 3). I tillegg ble alle informert om at hele intervjuet kunne trekkes tilbake og fjernes, dersom de i ettertid skulle angre seg. Til tross for at dette ikke er en oppgave som har undersøkt eller spurt om personlig informasjon, har jeg valgt å holde alle intervjuobjektene mine anonyme. Intervjuobjektene har vært klar over at de andre frivillige også har blitt intervjuet, men jeg har vært forsiktig med å ikke videreformidle svar og informasjon fra en frivillig til en annen. Det skal nevnes at gjennom intervjuene var det enkelte som refererte til «språkkafeen», dette er da det samme som bydelskafeen.

## 5 Empiri og intervjuanalyse

### 5.1 En dag på Tasta Frivilligsentral

Som frivillig på Tasta Frivilligsentral er hovedoppgaven gjennomføring av Tasta Bydelskafe. Bydelskafeen er en samling av tilbud som holdes på bydelshuset hver onsdag fra 16.30 til 19.00. Her tilbys suppe og vafler til salgs, norsktrening, leksehjelp, sykurs, yoga og meditering for Tasta befolkning. De frivillige som deltar har sine mer eller mindre faste oppgaver, og hjelper enten med norsktrening, lekser, undervisning eller servering avhengig av deres interesser. Dette gjør at driften av bydelskafeen er relativt forutsigbar og stabil for både frivillige og gjester. Det er gjerne de samme frivillige og gjestene som kommer hver uke og slår seg sammen. Denne forutsigbarheten fører ofte til en sterk kontakt mellom de frivillige og gjestene, noe som gjerne påvirker deres deltakelse. Gjestene eller beboerne er derimot mindre forutsigbare når det gjelder yoga og meditering. Det er ofte påmeldte utenfor bydelskafeen som bruker dette tilbudet, noe som gjør det vanskelig å forutse hvor mange som dukker opp. Lite forutsigbarhet kan påvirke fremtiden av dette tilbudet og muligheten for å ha det gratis, da rommene som brukes heller kan leies ut til andre aktiviteter. De daglige arbeidsoppgavene ble utdypet i intervjuet med daglig leder:

*Det finnes ikke to like dager. Sjelden i hvert fall. Dagene kan se like ut, men det er mye rart. Faste aktiviteter er jo faste, men ellers det som er rundt varierer mye. Vi har jo møter innad i kommunen med vår egen seksjon, av og til er det andre ting, vi er med på en type opplæring for eksempel eller hvis det er innovasjonsdag kan vi selvfølgelig komme på lik linje med andre i kommunen. Og det er jo en del større arrangementer som vi er med på. Og så er det selvfølgelig de aktivitetene som vi har på våre egne sentraler. Og der er vi jo som oftest til stede og det har jo med å gjøre med at vi må bli kjent med folk først og fremst og med bydelen din. Både de som jobber med andre virksomheter, men også innbyggerne. Og derfor syns jeg også personlig at det er viktig å være med, når jeg kan. Det er jo det som er regelmessig, at det er hver uke eller annenhver eller en gang i måneden, alt etter hva som blir etterspurt.*

Utover disse oppgavene fortalte daglig leder også om hjelpen hen yter i tillegg til de felles aktivitetene:



*Det er også andre ting jeg også gjør, jeg får jo for eksempel besøk av folk som jeg er blitt kjent med enten gjennom bydelskafeen eller på andre arena som kommer individuelt som ønsker hjelp til et eller annet. Leksehjelp, hjelp til å forstå en oppgave, skrive en oppgave, søke på skole eller studie, skrive jobbsøknad, logge inn på NAV. Da er det ofte best å gjøre det litt privat, og ikke på bydelskafeen hvor det kan være litt bråkete. Da er det litt bedre å bare være to.*

Både frivillige og daglig leder har beskrevet Tasta Frivilligsentral som en løs og lite formell organisasjon og jeg finner dermed svært få formelle prosesser i den daglige driften. Det jeg finner av formelle prosesser står skrevet i retningslinjer fra Stavanger kommune under avsnittet om drift (se 2.2).

Scott definerer omverden som det fysiske, teknologiske, kulturelle og sosiale miljøet en organisasjon eksisterer i, slik det er forklart tidligere. Intervjuspørsmålene rundt miljø, spesifikt spørsmål 1, 3 og 16, handlet i stor grad om introduksjon og møtet de frivillige hadde med Tasta Frivilligsentral. Fra utsiden virket det som om det første møte med frivilligsentralen ofte var basert på tilfeldigheter. Tasta Frivilligsentral er enda en ung organisasjon som enda er i etableringsfasen. Det er derfor ikke overraskende at første gang man hører om frivilligsentralen gjerne er gjennom lokale nyheter. Intervjuobjekt #8 svarte hvordan hen hørte om frivilligsentralen:

*Så tilfeldigvis så jeg en artikkel i Tastavisen at daglig leder var blitt ansatt på Tasta Frivilligsentral, så da tenkte jeg at i stedet for å være hjemme, så kunne dette være en mulighet til å begynne med noe nytt.*

Flere av intervjuobjektene svarte at de tidligere har vært frivillig andre steder. Dette inkluderte ofte idrettslag for ungene deres eller egne interesser. Likevel ble frivilligsentralen ansett som en annen type arbeid enn det de hadde vært med på tidligere. Da jeg spurte intervjuobjekt #8 om det var hens første gang som frivillig gikk jeg til svar:

*Ja, det vil jeg si. Har jobbet for aktivitetene til ungene, men bortsett fra det er det for første gang. Jeg har flere barn, så har vært frivillig for aktivitetene deres. Så hvis det er en del av det, så er det ikke helt første gang.*

Frivillighet i forbindelse med fritidsaktiviteter for barn ble beskrevet som mer tvunget og pliktbasert arbeid enn deltakelse på sentralen. Selv om den løse strukturen var å foretrekke for

de fleste av intervjuobjektene, ble det også kommentert at omfanget på arbeidet på Tasta Frivilligsentral kunne vært større. Intervjuobjekt #2 sa:

*Jeg føler at...greit med onsdagene med deilig mat og oss frivillig og alle andre, det er kjempe, men vi må ha mer kjøtt på beina. Jeg kunne tenke meg at vi tilbyr lørdagskaffe, det mangler. Da kan vi få en haug med familier, små barn, store barn, forskjellig bakgrunn, kultur og nasjonalitet. Vi kan ikke si at vi ikke har råd, vi kan ikke gi mer enn nå. En til to timer er veldig lite per uke. På lørdager kan de komme klokken 11.00 så får vi hjelp, vi får inntekt, selge kaffe og kake, skive, vi lager et program som de gleder seg å komme.*

*Du mener at vi bør ha et større tilbud?*

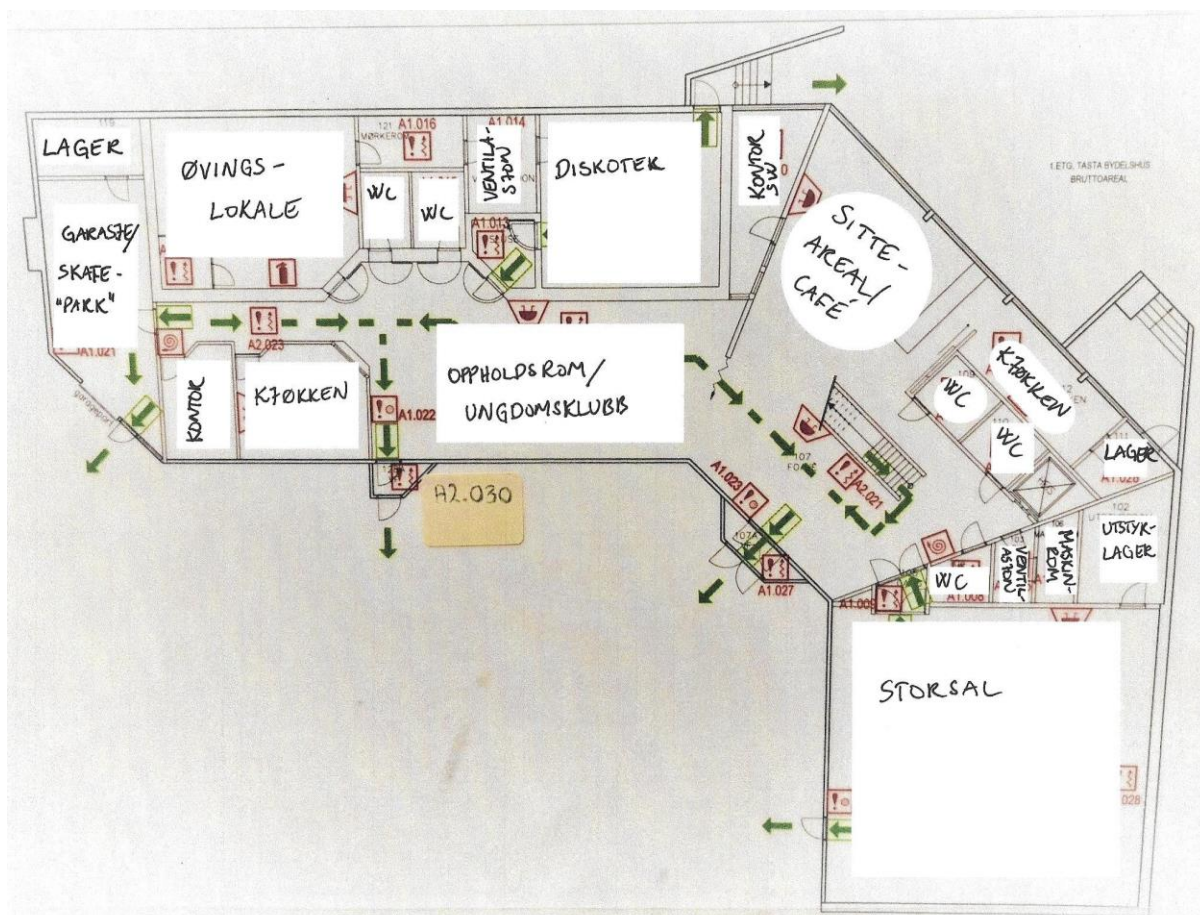
*Ja, det er bare to timer på onsdager, det er for lite. Det er viktig at vi får en, to, tre ansvarlige, så lager vi en workshop der flere er med.*

Selv om denne meningen ikke var særlig gjentatt blant andre frivillige, var det ikke overraskende, da tidsrammene rundt bydelskafeen gjerne kan oppleves som lite fleksible. Målet til Tasta Frivilligsentral er å bygge sted på Tasta, og det er ikke uventet å forvente at dette vil kreve et større tilbud. Til tross for å bare ha eksistert i en kort periode, tyder likevel mye på at de frivilliges tilknytning til Tasta har blitt styrket etter at de begynte der som frivillig. For å oppsummere, så kan jeg tolke svarene til de frivillige og daglig leder som en indikasjon på hvor forankret Tasta Frivilligsentral er på Tasta. Selv etter å bare ha eksistert i et par år ser jeg at frivilligsentralen har klart å gjøre seg kjent i nærmiljøet og har klart å skape et engasjement der frivillige kommer tilbake uke etter uke for å bidra på bydelskafeen.

## ***5.2 Fysisk struktur av Tasta Frivilligsentral***

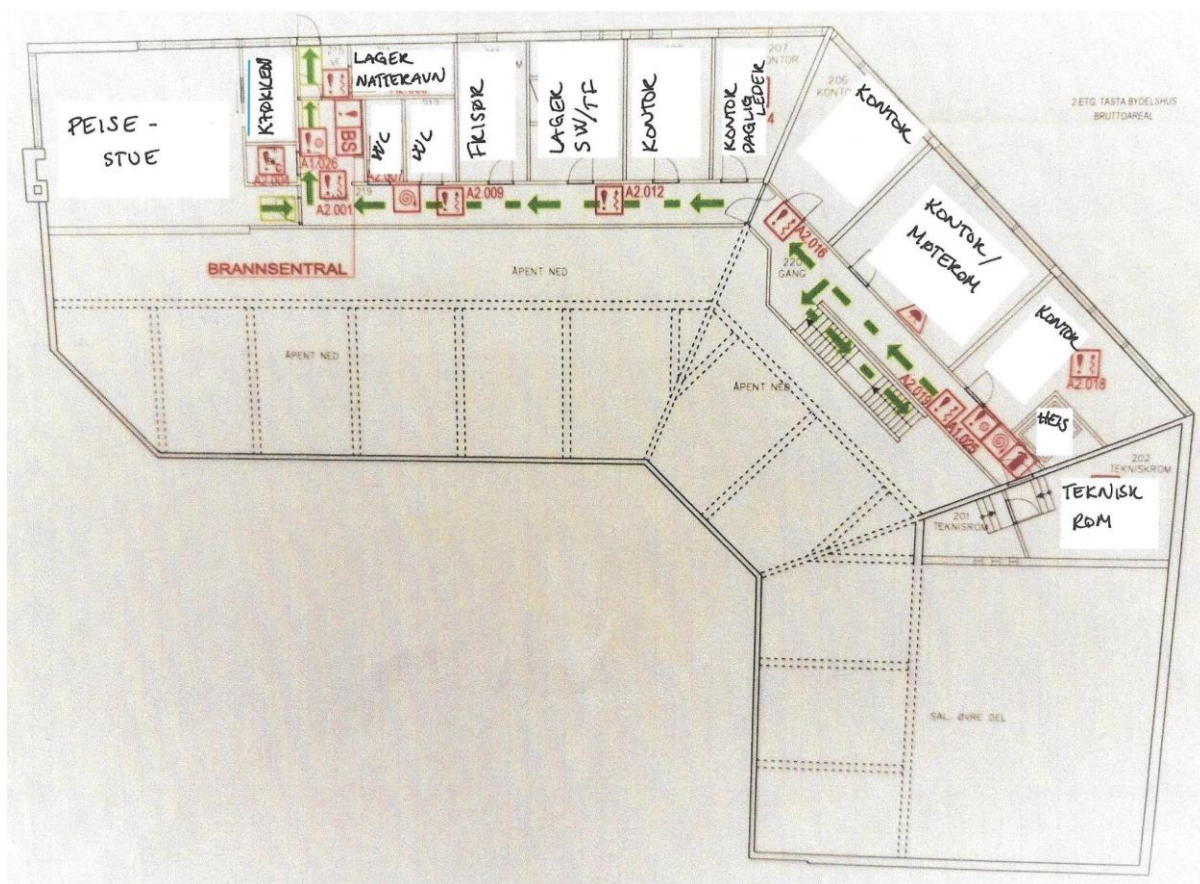
Det første som møter en på Tasta Bydelshus er en liten salgsdisk med noen bord og sitteplasser. Denne disken opereres av Skipper Worse daglig mellom 08.00 og 13.30. Kjøkkenet er i bruk gjennom arbeidsdagen og stenger når Skipper Worse er ferdig med sitt program. På høyre side av inngangen ligger storsalen. På dagtid er den gjerne i bruk av Skipper Worse som har aktiviteter for eldre. Det er mulighet å leie sitteareal, kjøkken og storsalen på kveldstid og helg for privat bruk som dåp, konfirmasjon, og bursdagsfest. Frivillige organisasjoner kan også inngå avtale med ansvarlig for ukentlig eller månedlig bruk

av storsalen, kjøkken, møterom eller peisestue. Ungdomsklubben til venstre på oversikten blir tatt i bruk tirsdag og torsdag kveld med diskotek, TV-spill, biljard og mer av Tastas ungdommer. Øvingslokalet er tilgjengelig for band utenfor ungdomsklubbens åpningstider og må bestilles gjennom ansvarlig for utleie av bydelshuset. Oppholdsrommet og resten av venstre fløy er ikke tilgjengelig for utleie eller lån



Andre etasje på bydelshuset brukes hovedsakelig til kontor. Her sitter daglig leder for frivilligsentralen, ansvarlig for bydelshuset og leietakere og til slutt leder for ungdomsklubben. De to siste kontorene er disponible til utlån, gjerne til møtevirksomhet eller andre aktiviteter. I venstre fløy er det lagerplass til både frivilligsentralen og Skipper Worse. Frisøren har også lokale her oppe med egen inngang og ventearealet som kan benyttes av kunder. Helt i enden ligger peisestuen med kjøkken. Denne brukes til blant annet korøvelse, lokal-politiske møter og den ukentlige meditasjonen. Fredag og lørdag kveld er det også mulighet for natteravn å ha pauser i peisestuen, siden lageret deres er lokalisert ved inngangen

i andre etasje.



Selv om det er mye aktivitet på bydelshuset så er det meste ikke direkte relatert til Tasta Frivilligsentral. Ansvar for å rekruttere og koordinere natteravnene ligger på daglig leder for sentralen, men dette er ikke likt for alle frivilligsentraler eller natteravn. Dette gjøres gjennom et møte med alle foreldre av barn som begynner i 8.klasse i starten av hvert skoleår.

Den fysiske strukturen av Tasta bydelshus vil begrense og legge føringer for driften og aktivitetene som gjennomføres av Tasta Frivilligsentral. Intervjuobjekt #4 påpekte at: *Så hvis du ikke kan på kveldstid, så er det ikke et aktuelt tilbud. Hvis det var flere tilbud, så kunne alle være mer. Men det er jo også snakk om ressurser og enkeltmennesker. Så jeg kan ikke se for meg at en kommune kan gjøre noe sånn hver dag.*

Sentralen disponerer bare ett fast kontor, og er avhengig av fellesareal for andre aktiviteter. Aktivitetene som gjennomføres av Tasta Frivilligsentral må derfor skje innenfor rammene på bydelshuset, og innenfor tidsrammen som er gitt.

### ***5.3 Sosial struktur av Tasta Frivilligsentral***

Jeg opplevde Tasta Frivilligsentral som en åpen og uformell kultur basert på delte verdier rundt inkludering, respekt, åpenhet, og et felles ønske om å hjelpe. Samtidig er Tasta Frivilligsentral organisert under Stavanger kommune som er en organisasjon med formelle organisasjonstrekk, noe som vil påvirke den sosiale strukturen. Disse formelle trekkene møter den mer uformelle naturen som ligger i frivillig arbeid og skaper en uvanlig kombinasjon. Det var derfor viktig for meg å undersøke den sosiale strukturen i intervjuene, siden dette omfatter roller, samspill og atferden til medlemmene som deltar i organisasjonen.

Organisasjonselementene hierarki, regler, overvåking og sanksjoner slik de er beskrevet at Ahrne og Brunsson, faller også under den sosiale strukturen. Min tolkning av den gjennomgående opplevelsen til de frivillige var at disse organisasjonselementene i svært liten grad var i bruk på Tasta Frivilligsentralen. Når spurt om hvordan de opplevde identitet innen frivillig arbeid kontra “vanlig” arbeid, ble det brukt ord som uformelt, avslappet og omtanke. Det at ingen av intervjuobjektene nevnte eller snakket om verken regelverk, hierarki, eller sanksjoner må jeg ta som et sterkt tegn om at disse organisasjonselementene ikke brukes i noen særlig grad. Dette er ikke uventet da Tasta Frivilligsentral er en frivillig organisasjon og arbeidsplass for intervjuobjektene. Jeg antok også at det frivillige arbeidet på Tasta Frivilligsentral ville oppleves som givende og meningsfullt av de frivillige som deltok, da opplevelsen av arbeidet som meningsfylt er det eneste insentivet for å være frivillig. Intervjuobjekt #10 svarte følgende på spørsmålet:

*Ja. I den grad det gir mening. Vi har jo mulighet, og så tenker jeg at det gir oss noe. Og så tenker jeg jo at det er i alles interesse, sånn som her med språkkafeen at vi får folk opp og går til å greie seg selv. Bidra slik at de kan delta i samfunnet vårt. Det er jo en berikelse for oss også. Jeg synes det er viktig. Jeg tror ikke det bør være en tjeneste som en offentlig instans for eksempel skal tilby. Jeg tror ikke det hadde fungert. Jeg tror det trenger å komme av frivillig arbeid. Ellers blir det bare jobb. Det blir annerledes.*

Som nevnt i innledningen, skriver Helsedirektoratet at et godt lokalmiljø påvirkes positivt av sosiale aktiviteter, trygghet og gode møteplasser. Ut ifra dette så jeg på frivillig arbeid som en type samfunnsbygging, hvor de som hjelper ønsker å bidra til å skape et samfunn hvor alle hjelper alle, og at dette også vil inkludere dem, dersom det en gang skulle trenges. Tasta

Frivilligsentral ble gjentatte ganger beskrevet som en møteplass av intervjuobjektene, og dette virket som en delt oppfatning av hva frivilligsentralen er og bør være. Intervjuobjekt #12 svarte:

*I bunn og grunn hadde jeg sagt det var en møteplass der du kan være med på å bli både kjent med noen og hjelpe til med det du føler du ønsker å bidra med, at det er en god mulighet til å stifte bekjentskaper og bli med i et inkluderende miljø. Hvis de ønsker mye venner eller nye erfaringer.*

Den uformelle kulturen blant de frivillige ble bekreftet av at det var få av intervjuobjektene som hadde noen konkrete forventninger til hva de ville bli bedt om å gjøre som frivillig. Intervjuobjektene opplevde heller ikke at deltakelse på frivilligsentralen kom med noen spesielle krav eller forventninger tilbake. Her vil jeg trekke frem svaret til intervjuobjekt # 8 som sa:

*Nei. Jeg opplever det ikke slik hvert fall. Og jeg tenker at det bør være sånn fordi alle har noe å bidra med på en eller annen måte. Bare å være der og snakke med noen er et bidrag. Så jeg tror at hvis vi måtte kvalifiseres for å jobbe her, så tror jeg det straks blir mindre uformelt, og det kan ekskludere flere mulige frivillig. Så jeg tror det er helt greit at det er slik.*

Dette svaret opplevde jeg som representativt for flere av de andre intervjuobjektene. Det er en klar oppfatning blant intervjuobjekter at det ikke skal være en krevende oppgave å være frivillig på onsdagskvelder. Bydelskafeen der alle møtes og hjelper til skal være et lavterskeltilbud basert på hygge og et ønske om å delta. Dette skinner også gjennom på spørsmålene om verdiene på sentralen og fellestrekk blant de frivillige. Intervjuobjektet #12 sa:

*Eh, inkludering er jo en viktig verdi, så jeg føler at i og med at de har opplegg som.. for alle. Og at de har opplegg, som for eksempel bydelskafeen der alle bare kan komme og og sitter og spise og snakke, så ville jeg sagt at den overordnede verdien er inkludering. Og så blir det jo omtanke for de som jobber der og snakker jo med de eldre og de som kommer. Så det er jo litt av verdiene jeg tenker det viktig å få med.*

I tillegg til inkludering, ble tilgjengelighet, respekt og åpenhet trukket frem som viktige felles verdier. Spurt om fellestrekk for de frivillige, svarte intervjuobjekt #13:

*Omtanke for andre mennesker, rett og slett. Det å kunne bidra, hjelpe til, det tenker jeg nok.*

Det er kanskje ikke overraskende at omtanke for andre blir trukket frem som et fellestrekk blant dem som velger å donere sin tid til å hjelpe andre, men sammen med de felles verdiene fra spørsmål 11 tegner dette et bilde av kulturen og holdningene på frivilligsentralen. Det virker som om de frivillige ønsker å bygge et bedre nærmiljø gjennom å hjelpe. For de frivillige ble den sosiale strukturen oppfattet som uformell med få forventninger til normativ atferd, men likevel med en delt oppfattelse av situasjonen og interessen innad i frivilligsentralen. Samtidig er det viktig å huske på at Tasta Frivilligsentral som en del av Stavanger kommune har et ansvar for å tilby gitte tjenester til Tastas beboere, slik det er beskrevet i retningslinjene.

Organisatorisk identitet er som nevnt tidligere en kombinasjon av hvordan omverden oppfatter en organisasjon og hvordan organisasjonen representerer seg selv. I svarene gitt her kan jeg se en motsetning mellom de lave forventningene de frivillige hadde når de først kom i kontakt med frivilligsentralen, og meningen de føler deltakelsen gir til både dem og nærmiljøet. De fleste kjente ikke igjen logoen, og var ikke særlig kjent med hva Tasta Frivilligsentral gjør eller står for fra før. Intervjuobjekt #12 svarte på spørsmål om hen hadde sett logoen før:

*Nei, jeg tror ikke det. Jeg tror ikke jeg har sett den før, altså jeg kan liksom ikke huske det. Den må jo ha vært i annonsen jeg så, det var vel bare i Tastavisen, tror jeg. Så, nei, jeg tror ikke jeg har sett den noen andre steder.*

Det var heller ingen bred kjennskap til strukturen av Tasta Frivilligsentral som organisasjon. På spørsmål om hen var klar over at det var Stavanger kommune som driver sentralen, svarte intervjuobjekt #4:

*Ja, og at det finnes andre sentre og jeg går ut ifra at..et felles mål. At det er organisert på en måte ovenfra ja.. og jeg leste jo at det var kommunen som ja.. støtter det. Men jeg vet ikke hvordan det ser ut.*

Det virker dermed som om sentralen ikke har noen klart definert organisatorisk identitet. Dette er ikke særlig overraskende siden Tasta Frivilligsentral er en ung organisasjon som ikke har gjennomført noen større reklamekampanjer utover annonser i lokalavisen. Det som derimot var slående var hvor sammenfallende oppfattelsen de frivillige har av sentralen, er med målsettingen satt av Stavanger kommune.

#### ***5.4 Mål for Tasta Frivilligsentral***

Et aspekt jeg ville ta opp i intervjuene er målene for Tasta Frivilligsentral slik de blir oppfattet av de frivillige. Dette ville kunne gi en innsikt i oppfatningen til de frivillige kontra retningslinjene som er satt av Stavanger kommune. Jeg hadde en forventning om at de frivillige hadde som mål å bidra, og å aktivt ta del i utviklingen av nærmiljøet på Tasta da dette har vært tilfellet i mine tidligere erfaringer med frivillighet. Den uformelle strukturen på Tasta Frivilligsentral gjorde det likevel usikkert hva de frivillige ønsket å bidra med. Her svarte intervjuobjekt #9:

*Det har jeg ikke tenkt på. Eeh, jeg tenker at det er en tjeneste på en måte, og samtidig tenker jeg at kommunen tilrettelegger for at andre i nærmiljøet og de som vil skal kunne ha en mulighet og en arena til å være frivillig på. Og kanskje kommunen som innerst har en slags ide om at det vil bidra til at samfunnet, både vi blir kjent med, her på språkkafeen, alle aktivistene er rettet mot flyktninger og folk som kommer fra andre kulturer fra Norge, så jeg tenker at det er en..at det kan bidra og at det er noe kommunen aldri vil kunne ta på seg helt selv. Så totalt sett gagner det alle. Men jeg har ikke sett noen målsettinger, men sånne strategier og sånn har vi på jobben også, og det er jeg kjempedårlig til. Jeg klarer ikke å sette teorien til aktivitet. Vis meg heller hva jeg skal gjøre, liksom.*

Flere av intervjuobjektene har også trukket frem nøkkelord som tilhørighet, integrering, å hjelpe folk og bli kjent med folk i nærområdet. Dette tyder på at de frivillige på Tasta Frivilligsentral deler det samme grunnleggende målet med Stavanger kommune om hva frivilligsentralen er, og hva den bør gjøre. Daglig leder beskrev sentralen slik:

*Jeg hadde sagt at Tasta Frivilligsentral, nå er det litt vanskelig å skille, hva er det med hva skal det være. Hvis jeg skulle si hva som er målet med Tasta Frivilligsentral, så skal det jo være et lavterskeltilbud til alle. Derfor er det også prinsippet om at aktiviteten er gratis og at maten er subsidiert og billig i forhold til kommersielle aktører. Altså lavterskeltilbud, og så skal det være en møteplass også for lag og foreninger og andre frivillige aktører i bydelen for å få til et bedre samarbeid om diverse. Det kan være direkte og klare utfordringer eller det kan være et mål om å utvikle bydelen og få folk til å bli bedre kjent med hverandre. Det blir mer inkluderende lokalsamfunn og så videre*



Denne beskrivelsen gjenspeiler flere av de offisielle målene og prinsippene slik de er satt ned i retningslinjene av Stavanger kommune, noe som ikke er uventet fra daglig leder da jobben går ut på å realisere disse målene.

### ***5.5 Medlemmer på Tasta Frivilligsentral***

Den uformelle kulturen på Tasta frivilligsentral ble også gjenspeilet i rekrutteringsprosessen og medlemskap i organisasjonen. Daglig leder kom med flere oppklarende opplysninger da en del av daglig leders oppgave er nettopp rekruttering av frivillige:

*Både og, fordi da jeg startet her så la jeg ut forespørsler om frivillige og så at her åpner vi, og hvis du har lyst til å bli frivillig. Og da fikk jeg frivillige. Og at de gjør aktiviteter nå er egentlig litt tilfeldig fordi da de kom, jobbet de som frivillig på språkkafe, og så startet det litt organisk gjennom det. Men du kan bli frivillig på frivilligsentralen på mange forskjellige måter. Noen er det personlig kontakt, andre blir frivillig gjennom andre, andre på nett igjen, kanskje gjennom annonse på Facebook. Jeg bruker mye tid på Facebook og på Spond.*

Hen fortalte videre at det ikke stilles noen formelle krav for å bli frivillig, og at det ikke må signeres kontrakt før start. Nye frivillige blir møtt i en uformell samtale med daglig leder for å undersøke hva slags forventninger de har til sentralen, og hva slags oppgaver de ønsker å gjøre. Det er med andre ord lagt opp til å være enkelt og uformelt å bli frivillig på Tasta Frivilligsentral. I tillegg til frivillige inkluderer medlemmene en referansegruppe som fungerer som styret.

*Vi har folk rundt oss på frivilligsentraler i Stavanger, altså, det er annerledes i andre kommuner, men vi har den referansegruppen som består av folk som burde ha interesse i Tasta Frivilligsentral eller som vi samarbeider tett med. Jeg har jo to fra kommunedelsutvalget, og de er det politiske utvalget som vi rapporterer til, vi sender rapport til dem og der blir det behandlet og de vedtar årsplan og de tar til orientering årsrapporten. Og så har jeg noen fra innvandrerrådet. Neste møte blir med en fra POL (lokal fotballklubb), fra diakonhjemmet og kirkene. Det er viktig at du har noen som er interessert i dette, ikke bare noen som gjør det fordi de sitter i kommunedelsutvalget. Men det er jo en mindre formell organisering enn om du har et styre. Så det er egentlig for oss, så gjelder tjenestevei, der sitter seksjonssjef øverst, så er det hans assistent, så er det jeg. Vi er seksjon frivillighet.*

Dette oppsummerer medlemmene som inngår i Tasta Frivilligsentral, altså daglig leder, de frivillige på bydelskafeen og referansegruppen med interessenter fra Tasta bydel og Stavanger kommune.

Beskrivelsen av Tasta Frivilligsentrals sosiale struktur, mål og miljø, slik det kom frem gjennom intervjuobjektene, kan oppsummeres slik. Den sosiale strukturen har blitt beskrevet som åpen og uformell, kulturen har flere viktige delte verdier som for eksempel inkludering, respekt, åpenhet og et felles ønske om å hjelpe. Tasta Frivilligsentral fremstilles som svært knyttet til sitt nærmiljø på Tasta, og er svært avhengig av både de frivillige ressursene, bedriftene og brukerne. Dette forankrer Tasta Frivilligsentral i det spesifikke nærmiljøet på Tasta som sted. Målet virker også som delt mellom de frivillige og oppdragsgiveren Stavanger kommune, der begge fremhever en inkluderende møteplass, der folk kan bli kjent, bygge nettverk og hygge seg.

## 6 Diskusjon

Bildet som kommer frem av Tasta Frivilligsentral er en utradisjonell organisasjon sett i forhold til formell organisasjonsteori. Gjennom hele analysen av Tasta frivilligsentral har det kommet frem en todeling mellom den formelle strukturen til sentralen som en del av Stavanger kommune, og den uformelle kulturen blant de frivillige som drifter aktivitetene på bydelskafeen. Denne todelingen vil man se gjenspeile seg i alt som skjer på Tasta Frivilligsentral. Jeg vil her i diskusjonen ta utgangspunkt i rammeverket til Scott, og analysere Tasta Frivilligsentral i forhold til de fire elementene: fysisk struktur, sosial struktur, medlemmer og mål. Derunder vil jeg også undersøke organisasjonsformen til Tasta Frivilligsentral ut ifra de fem organisasjonselementene som er beskrevet av Ahrne og Brunsson under det tilhørende elementet. Deretter vil jeg sammenligne og diskutere disse elementene og organisasjonselementene slik de fremstår på sentralen i forhold til formelle og uformelle, delvis organisasjoner. Dette vil jeg så bruke som et springbrett til å diskutere om hvilke organisasjonselementer og hvilken organisasjonsform som er best egnet for Tasta Frivilligsentral.

### *6.1 Elementer og organisasjonselementer*

Den første av Scotts elementer jeg vil gjennomgå er fysisk struktur. Det mest åpenbare trekket av sentralens fysiske struktur er plasseringen på bydelshuset. Her har frivilligsentralen tilgang på et kontor som daglig leder disponerer fast, samt kafeen som brukes under bydelskafeen, pluss storsalen til yoga, en kveld i uken. Tilgjengeligheten på lokal og areal setter rammene for aktivitetene frivilligsentralen kan tilby, samt tilgjengeligheten for beboerne. Daglig leder, som representerer den formelle delen av Tasta Frivilligsentral, er tilgjengelig på en daglig basis. Den uformelle delen som driftes av de frivillige, er derimot bare tilgjengelig den ene kvelden i uken. Som et av intervjuobjektene påpekte, så fører dette til at tilbudet faller bort for alle dem som ikke har mulighet til å møte opp onsdag kveld.

Den sosiale strukturen består av medlemmenes roller, samarbeid dem imellom og uskrevede regler i organisasjonen. Disse kan igjen brytes ned til tre underpunkter, normativ atferd, kulturell-kognitiv atferd og atferdsstruktur. Under dette elementet faller også

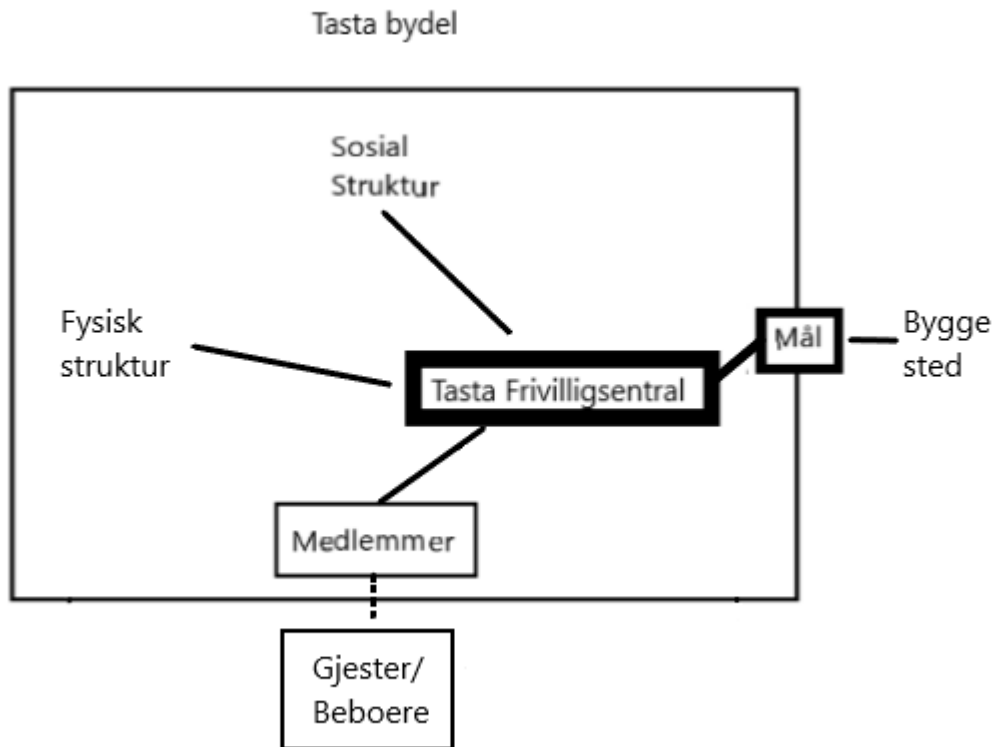
organisasjonselementene hierarki, regler, overvåking og sanksjoner. Her finner jeg igjen en todeling mellom de formelle og uformelle aspektene av organisasjonen. Med unntak av daglig leder er de resterende medlemmene frivillige, som møter opp og bidrar etter eget ønske. Den normative atferden blant de frivillige på Tasta Frivilligsentral er bygget opp rundt frivillig drift av tjenester som har blitt etterspurt av nærmiljøet. Denne driften er organisert av og rundt daglig leder. Verdien på Tasta Frivilligsentral er gjennomsyret av et ønske om å hjelpe og å delta. Dette gjenspeiles også i den kulturelt-kognitive atferden, og flere av intervjuobjektene har uttrykt at de synes det er viktig å hjelpe i nærmiljøet, og at å delta på Tasta Frivilligsentral er en god måte å gjøre dette på. Dette fører igjen til at både den normative atferden og atferdsstrukturen er løst definerte. Det er få forventninger til de frivillige medlemmene utover å møte opp og bidra når de kan. Det er få eller ingen nedtegnede atferdsregler, eller uskrevne regler utover en forventning av normal oppførsel. I kontrast er daglig leder fast ansatt i Stavanger kommune, og er forventet å følge den normative atferden til en kommuneansatt.

Hierarkisk er daglig leder knutepunktet for all drift og ansvarlig for avgjørelser. Innad på Tasta Frivilligsentral er det under daglig leder en flat struktur mellom de frivillige uten noe spesielt ansvar eller formelle oppgaver. Utenfor selve sentralen inngår derimot daglig leder i det kommunale hierarkiet. Denne todelingen mellom daglig leder og frivillige ser jeg også i de andre organisasjonselementene. Denne oppfattelsen ble forsterket gjennom at de frivillige aldri tok opp verken regelverk, hierarki eller overvåking i intervjuprosessen. Daglig leder står i et kommunalt ansettelsesforhold med et vanlig regelverk å forholde seg til. De frivillige har derimot ingen regelverk å følge, utenom normale offentlige normer. Når det kommer til overvåking, så er dette et lite brukt element på Tasta Frivilligsentral. Daglig leder svarer til Stavanger kommune med den graden av overvåking ansettelsesforholdet medfører, som for eksempel timeliste, rapportering og årsmøter. Overvåking benyttes ikke overfor frivillige utover å merke seg tilstedeværelse. Stavanger kommune i sin rolle som arbeidsgiver har sanksjonsmulighet overfor daglig leder, slik det er normalt i norsk arbeidsliv. Overfor frivillige har Tasta Frivilligsentral ingen formelle sanksjonsmuligheter utover inndragelse av medlemskap og bortvisning. Som nevnt tidligere, vil bruken av slike sanksjoner gjerne virke mot sin hensikt fordi det kan påvirke imaget av en frivillig organisasjon, slik at den kan oppfattes som ekskluderende. Likevel er begrensning av medlemskap en nødvendig og grunnleggende mulighet i alle typer organisasjoner.

Målet til Tasta Frivilligsentral som organisasjon er klart definert i retningslinjene fra Stavanger kommune. Disse er at Tasta Frivilligsentral skal bidra til gode og attraktive nærmiljøer, utvikles av mennesker i nærmiljøet, være lokalt forankret i nærmiljøet, være et kraftsenter for mennesker, lag og organisasjoner og det offentlige, og utvikle sine aktiviteter og tilbud basert på kommunedelene sine ønsker og behov. Det er videre presisert at det er de frivillige som er selve kjernen i frivilligsentralene. Aktivitet og møteplass må derfor være basert på det som de frivillige selv ønsker å bidra med. Det kulturelle og sosiale miljøet på Tasta står altså i sentrum for både aktivitetene som tilbys, medlemmene som er frivillige, og gjestene/beboerne som benytter seg av tilbudene. Da Tasta har mye tilflytting står inkludering og integrering høyt på listen over ønsker og behov fra nærmiljøet og er et stort fokus for sentralen. Det gir et tydelig definert overordnet mål, men samtidig er det åpent for stor variasjon i hvordan dette målet skal oppnås. Dette er det eneste elementet hvor jeg ikke finner en tydelig todeling mellom de formelle og uformelle aspektene på Tasta Frivilligsentral, men heller en enighet om hva sentralen er og bør være.

På Tasta Frivilligsentral må det altså skilles mellom medlemskap til to forskjellige roller. På den ene siden finnes daglig leder, som er en betalt stilling med tilhørighet i Stavanger kommune. På den andre siden finnes de frivillige som bidrar til aktivitetene på huset. Disse to typer medlemmer er veldig forskjellige med tanke på avgrensning og rekruttering. Roller som daglig leder rekrutteres og ansettes gjennom Stavanger kommune med organiserte arbeidsregler, kontrakt og plikter. Frivillige har derimot verken kontrakt, noe formelt medlemskap eller noen medfølgende plikter.

Denne delingen av rollene, mellom den kommunalt ansatte daglig leder og frivillige medlemmer på Tasta Frivilligsentral, finner vi som sagt i alle av Scotts elementer med unntak av målet. Basert på dette vil jeg tegne om Scotts diagram som slik Tasta Frivilligsentral ser ut i dag:



Denne illustrasjonen av Tasta Frivilligsentral skal forsøke å fange noen av særegenhetene jeg har funnet i denne analysen. Frivilligsentralen er her plassert nærmere målet, da det er det viktigste av de fire elementene. Målet er flyttet delvis ut til det Scott kalte miljø, og som jeg vil kalle for omverden, eller Tasta bydel, mens definisjonen av det er plassert i helt ute i omverden. Dette er ment til å illustrere at målet om å bygge sted ikke kan skilles fra Tasta som bydel. Gruppen gjester/beboere er også en del av Tasta bydel som har en direkte påvirkning på medlemmene på Tasta Frivilligsentral. Boksen som representerer sentralen, er også flyttet lengre bort fra fysisk og sosial struktur for å illustrere at disse elementene har mindre påvirkning på den daglige driften.

## ***6.2 Formell eller delvis organisasjon***

Todelingen som jeg ser blant disse elementene på Tasta Frivilligsentral gir to svært forskjellige bilder av organisasjonsstrukturen. Vi kan se på Tasta Frivilligsentral som en formell organisasjon hvis vi bare ser på rollen daglig leder. I denne rollen finner vi alle fem

elementene Ahrne og Brunsson beskriver som en formell organisasjon. Dette endrer seg så fort vi inkluderer de frivillige i organisasjonsstrukturen. Her finner vi fremdeles medlemskap, hierarki og helt grunnleggende sanksjonsmuligheter. Derimot finner vi ingen regler, overvåkning, eller reell sanksjonsmulighet utover utestengelse. Med andre ord slutter Tasta Frivilligsentral å være en formell organisasjon så fort de frivillige inkluderes i organisasjonsstrukturen. For å finne en bedre beskrivelse av organisasjonsformen må vi derfor vende oss til delvis organisasjoner. Bruken av bare noen av disse elementene beskrevet av Ahrne og Brunsson, er et typisk tegn på delvis organisasjoner (Ahrne & Brunsson, 2011, s. 86). Jeg kan dermed si med viss grad sikkerhet at Tasta Frivilligsentral bør beskrives som en delvis, fremfor en formell organisasjon. Neste steg er å sammenligne de tre delvis organisasjonsformene nevnt i teoridelen med den nåværende beskrivelsen av Tasta Frivilligsentral.

Metaorganisasjoner er kjennetegnet av at det er organisasjoner som er stiftet av eksisterende organisasjoner og som har eksisterende organisasjoner som sine medlemmer. Tasta Frivilligsentral er blitt stiftet av en allerede eksisterende organisasjon, altså Stavanger kommune. Den har også allerede eksisterende medlemmer gjennom lokale frivillige organisasjoner, lag og foreninger. Organisasjonsformen skiller seg ut fra metaorganisasjon fordi medlemskap av allerede eksisterende organisasjoner, bare en liten del av det Tasta Frivilligsentral skal gjøre og har som mål. Tasta Frivilligsentral skal også drifte egne aktiviteter og rekruttere egne medlemmer for å drive disse som ikke allerede er en del av andre frivillige organisasjoner, altså de frivillige. Disse oppgavene er en mer essensiell del av den daglige driften på frivilligsentralen enn koordineringen med eksterne frivillige organisasjoner. Metaorganisasjon er dermed en lite passende beskrivelse av organisasjonsformen på Tasta Frivilligsentral.

En mellom-organisasjon er ment å formalisere og styre samarbeidet mellom andre bestemte organisasjoner. Dette ser man nevnt ofte i interkommunale selskaper. Et kjennetegn på en mellom-organisasjon er at den ment til å løse én bestemt oppgave. Man kan til en viss grad si at Tasta Frivilligsentral også er ment for å løse en oppgave, nemlig bygge sted. Likevel vil en mellom-organisasjon være en lite passende beskrivelse fordi frivilligsentraler skal samarbeide med et løst nettverk av frivillige organisasjoner, lokale bedrifter, lag og foreninger, samt enkeltindivider på Tasta.

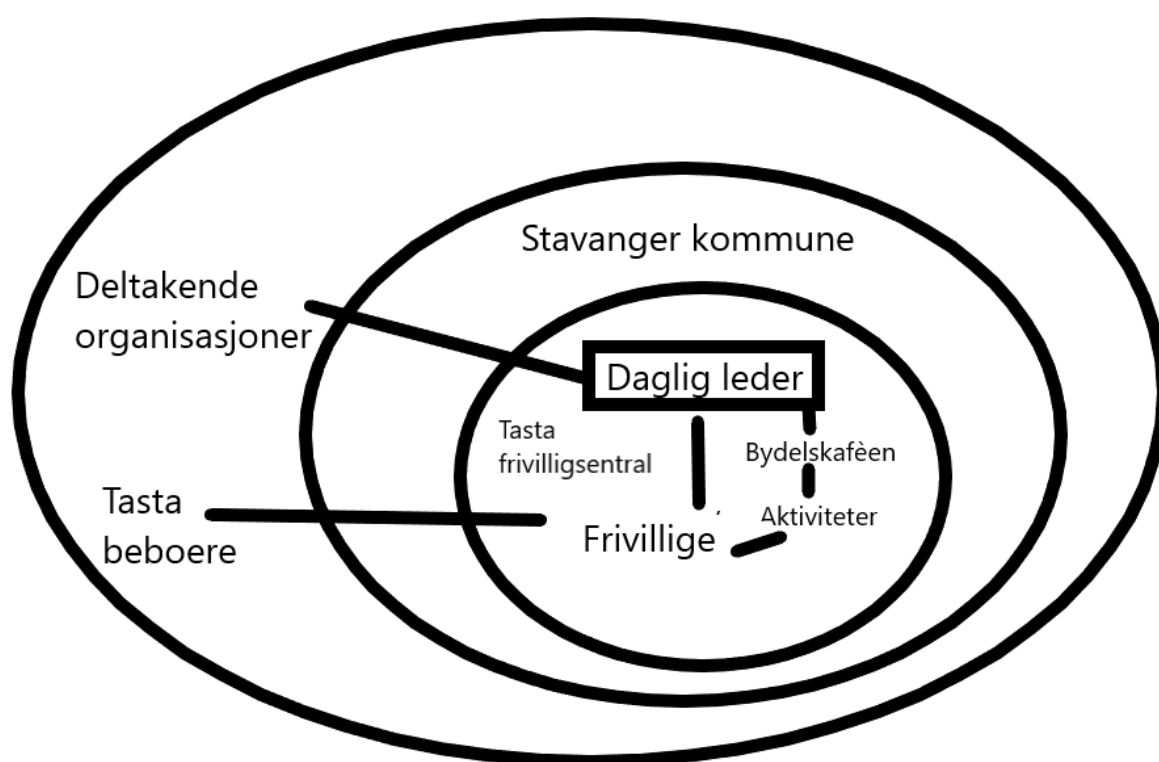
Den siste typen delvis organisasjon som er blitt gjennomgått i teoridelen er horisontalt koordineringsorgan. Denne typen organisasjon finner man gjerne i skjæringspunkter der flere organisasjoner har lignende eller overlappende interesser. Utvalg og prosjektgrupper kan være eksempler på et horisontalt koordineringsorgan. Man kan kjenne igjen flere av disse trekkene på Tasta Frivilligsentral. De fleste som jobber der har andre primære roller og oppgaver på andre arbeidsteder, det er verken mulig eller ønskelig at Tasta Frivilligsentrale har noen avgjørende beslutningsmyndighet om utviklingen av Tasta som bydel, og sentralen skal fungere som et knutepunkt og bidra til å skape samarbeid på kryss og tvers på Tasta. Alle disse elementene passer godt med beskrivelsen som et horisontalt koordineringsorgan. Men det er likevel et viktig punkt hvor Tasta Frivilligsentral skiller seg fra beskrivelsen. Tasta Frivilligsentral er ikke en midlertidig instans som vil opphøre når oppgaven er løst. Det er et permanent tilskudd til de offentlige tilbudene på Tasta.

Selv om ingen av de tre formene for delvis organisasjon passer til beskrivelsen av sentralen, vil jeg likevel argumentere for at Tasta Frivilligsentral er en delvis organisasjon. Den fysiske strukturen av sentralen har trekk som svarer med både en formell og med en delvis organisasjon. I begge typene ville jeg forvente å finne permanente kontorlokaler. De periodiske oppholdsstedene og lokalene som brukes av bydelskafeen og de andre tilbudene er derimot et trekk som er mer forventet å finne hos delvis organisasjoner. Videre er det den fysiske strukturen på bydelshuset som legger føring for aktivitetene som gjennomføres av Tasta Frivilligsentral. I en formell organisasjon ville jeg forventet at det var driften som la føringer for den fysiske strukturen, og ikke omvendt. Organisasjonselementene som inngår i den sosiale strukturen på Tasta Frivilligsentral er svært todelt mellom daglig leder og de frivillige. I rollen til daglig leder finner jeg et tydelig hierarki, et fast regelverk, samt overvåking- og sanksjonsmulighetene som jeg forventer å finne i det norske arbeidslivet. Daglig leder er kun én av de mange medlemmene som er med å drifte Tasta Frivilligsentral. De frivillige medlemmene har ikke noe tydelig hierarki, har ikke et fastsatt regelverk, og overvåking- og sanksjonsmulighetene benyttes kun i svært liten grad, om overhodet. Det er med andre ord ingen gjennomgående bruk av alle disse organisasjonselementene, noe som er forventet å finne i en delvis organisasjon. Det er en stor grad av enighet mellom alle medlemmene på Tasta Frivilligsentral om hva målet er, nemlig å bidra til et godt og attraktivt nærmiljø på Tasta. Hvordan dette målet skal oppnås, er derimot diffust. Selv om det overordnet målet, er gitt i retningslinjene fra kommunen. er det ønskene og beboerne på Tasta som til syvende og sist avgjør hvordan frivilligsentralen skal forsøke å virkeliggjøre det. Det



som er øyenfallende er med andre ord at veien mot å bygge sted på Tasta kommer fra beboerne og ikke fra en ekstern instans, som for eksempel Stavanger kommune. Denne åpenheten for forslag og avgjørelser fra medlemmer er, som nevnt tidligere, også mer vanlig i frivillige organisasjoner enn i formelle organisasjoner. Til slutt ser vi en todeling i medlemskapet på Tasta Frivilligsentral mellom daglig leder og frivillige. I rollen til daglig leder gjennomføres det en formell rekrutteringsprosess, med et formelt medlemskap i form av en kontrakt. Her er det også medfølgende regelverk og krav om oppførsel. De frivillige har derimot ingen formelt medlemskap, kontrakt eller fastsatt regelverk. Det stilles heller ingen forventninger eller krav til de frivillig for å jobbe på sentralen.

Basert på analysen jeg har foretatt i denne oppgaven mener jeg at organisasjonskartet til Tasta Frivilligsentral vil se ut slik jeg har illustrert under. Dette er da i kontrast med organisasjonskartet fra Norges Frivilligsentralen under punkt 2.1.



Til forskjell fra Norges Frivilligsentrales organisasjonskart er aktivitetene her flyttet direkte inn under Tasta frivilligsentral. Dette er viktig å illustrere fordi til forskjell fra det originale organisasjonskartet, fordi på Tasta Frivilligsentral er det sentralen selv som tilbyr disse aktivitetene. Det sterke forholdet til Stavanger kommune er illustrert ved at de alene står rundt

sentralen, mens Tastas beboere har blitt lagt til i den ytterste ringen sammen med andre deltakende organisasjoner. Dette gjorde jeg fordi det er ønsker og behov fra Tastas beboere som former og bestemmer over utviklingen av sentralen.

Det er tydelig fra denne gjennomgangen at selv om alle organisasjonselementene er til stede på Tasta Frivilligsentral i en viss grad, så benyttes ikke alle fem fullt ut gjennom hele organisasjonen. Dette gjelder spesielt regelverk, overvåking og sanksjoner overfor de frivillige medlemmene. Videre er det bare minimal bruk av hierarki og avgrensning av medlemskap. Som tidligere nevnt skriver Ahrne og Brunsson at mangel på en eller flere elementer er et tegn på en delvis organisasjon (Ahrne og Brunsson, 2011, s. 93). Vi kan dermed med en stor grad sikkerhet beskrive Tasta Frivilligsentral som en delvis organisasjon som ikke faller inn under noen av undergruppene metaorganisasjon, mellom-organisasjon eller horisontalt koordineringsorgan.

### ***6.3 Behov for mer eller mindre organisering***

Det neste spørsmålet jeg ønsker å svare på er hvilke elementer som bidrar til at Tasta Frivilligsentral kan nå sitt mål om å bygge sted på Tasta. Som nevnt i introduksjonen betyr å bygge sted å styrke samspillet mellom beboere og sted. Dale og Berg skriver at:

Identiteter er altså relasjonelle og foranderlige. Det er ikke noe vi har, men noe som skapes hele tiden i en refleksiv prosess. Stedsidentitet blir følgelig et begrep som handler om hvordan menneskers identiteter konstrueres som romlig forankret eller relatert. og visa versa: hvordan steders identitet er relatert til sosial praksis (Dale & Berg, 2013, s.25).

Når man forsøker å bygge sted vil jeg hevde at man forsøker å snu dette forholdet på hodet ved å etablere sosiale praksiser for å målrettet styrke og styre stedsidentitet. Basert på denne påstanden kan spørsmålet derfor omformuleres til hvilke organisatoriske betingelser som bidrar til at Tasta Frivilligsentral kan etablere sosiale praksiser i nærmiljøet. Svært grovt sett vil jeg hevde at det er to måter å gå frem på for å etablere en sosial praksis. Man kan enten skape et tilbud som folk ønsker å benytte seg av som gjester, eller skape en gruppe og en vane som folk ønsker å delta i og være medlem av. Med å skape et tilbud, så mener jeg for eksempel å bygge og vedlikeholde en lokal skatepark, discgolfbane eller turstier. Dette er gjerne eksempler på aktiviteter som er godkjent av kommunen, men driftes og vedlikeholdes

av frivillige organisasjoner. Gjennom å opprette et slikt tilbud ønsker man å legge til rette for en vane hos gjestene av tilbudet, og slik skape en sosial praksis i nærmiljøet. Med å skape en gruppe, mener jeg å etablere et fellesskap med de normene og vanene som man ønsker å forsterke i nærmiljøet, som for eksempel en ungdomsklubb, der ungdom oppfordres til å sosialisere og aktiviseres under ordnede forhold. Den ene utelukker ikke den andre, men en av disse vil måtte være hovedfokuset for innsatsen med å etablere den nye praksisen. Med andre ord må det undersøkes hvordan de organisatoriske elementene, slik de er beskrevet av Scott, kan bidra til å skape enten et tilbud for gjester eller en gruppe av medlemmer. Jeg vil så videre undersøke om disse elementene peker i retning av at Tasta Frivilligsentral har behov for å bli mer lik en formell organisasjon, eller om det er bedre å rendyrke sentralen som en delvis organisasjon.

Fysisk struktur kan være en viktig del av å etablere en sosial praksis. Den fysiske strukturen Tasta Frivilligsentral må forholde seg til, er bruken av lokalene på bydelshuset, hver onsdag mellom 16.30 og 19.00. Regelmessige tider legger til rette for en vane og tilbudet om svært rimelig mat og drikke er med på å gjøre det mer tiltrekkende. Likevel er den fysiske strukturen svært begrensende og kan føre til at flere ikke har mulighet til å benytte seg av tilbudet. Dette gjør at den fysiske strukturen egner seg best til muligheten for å skape en gruppe frivillige medlemmer, enn et tilbud til gjester på grunn av plass- og tidsbegrensningene.

Den sosiale strukturen på Tasta Frivilligsentral beskrev de frivillige som uformell med få forventninger til normativ atferd. Det er lite bruk av hierarki, det finnes ingen nedskrevne regelverk, og så godt som ingen bruk av overvåking og sanksjoner. Fraværet av overvåking og sanksjoner henger sammen med at aktivitetene de frivillige utfører ikke er produksjonsrettet. Den nåværende løse strukturen er med andre ord lite egnet til å skape et tilbud for gjester, men er heller egnet til å skape et inviterende miljø for frivillige medlemmer.

Målet som skal oppnås fra Tasta Frivilligsentral er å bygge sted. Det er dermed ikke sagt spesifikt hvordan dette skal oppnås. Den vage naturen av retningslinjene gjør at frivilligsentralen skal ha mulighet til løse denne oppgaven ut ifra hva nærområdet selv ønsker. Intervjuene jeg gjennomførte tydet likevel på at de frivillige deler det samme grunnleggende målet om hva frivilligsentralen er og hva den bør gjøre, nemlig å bidra til et godt og attraktivt nærmiljø. Dette elementet er nøytralt til om de sosiale praksisene etableres gjennom et tilbud til gjester eller gjennom en gruppe frivillige medlemmer.

Det siste elementet, medlemskap for frivillige, er basert på en uformell avtale med daglig leder på Tasta Frivilligsentral. Det stilles få eller ingen krav som oppfylles for å beholde medlemskapet, og inndragelse forekommer sjelden. Denne strukturen egner seg best til å skape en sosial praksis gjennom en gruppe medlemmer, siden dette krever ikke bare en gruppe som folk ønsker å være medlem av, men en gruppe hvor alle kan være medlem. Å etablere en sosial praksis gjennom et tilbud til gjester, ville derimot krevd en mer omfattende rekrutteringsprosess basert på evner og egenskaper de frivillige kunne tilbydd. Av disse fire elementene på Tasta Frivilligsentral peker tre av dem mot at sosiale praksiser bør etableres gjennom å skape en gruppe og en vane der folk ønsker å delta i og være medlem av, mens målet er nøytralt. I sin nåværende form er Tasta Frivilligsentral altså best egnet for å skape sosiale praksiser gjennom en gruppe medlemmer.

Det neste jeg vil undersøke er om Tasta Frivilligsentral har behov for å bli mer lik en formell organisasjon, og hvordan elementene vil spille inn under en slik prosess. Frivilligsentralen på Tasta ble stiftet som en organisasjon av Stavanger kommune, og gitt form av retningslinjene. Etableringen i organisasjonsform kan vi se på som et eksempel av det Røvik kaller for organisasjonsgjøring. Dette definerte Røvik som et “normativt press i retning av å opprette stadig flere nye organisasjoner og å bygge om etablerte virksomheter slik at de ligner mer på denne typen system” (Røvik, 2009, s.66). Målet med å skape et godt attraktivt nærmiljø kunne like gjerne vært oppnådd gjennom en interessegruppe eller en forening, som gjennom organisasjonen Tasta Frivilligsentral. Stavanger kommune som en allerede etablert organisasjon vil ifølge Røvik gjerne se andre organisasjoner som den naturlige måten å oppnå mål og løse problemer.

Det er naturlig å anta at ytterligere involvering av Stavanger kommune vil forsterke denne trenden mot mer organisering. Et eksempel på dette ville være at Tasta Frivilligsentral skulle utvide tilbudet med bydelskafe i flere dager. Dette hadde skapt et behov for først og fremst flere frivillige for å kunne drifte bydelskafeen og tilhørende aktiviteter. Det hadde også skapt et behov for mer organisering for de frivillige for å kunne dekke bemanningsbehovet. Dette hadde naturlig skapt behovet for ansvarsfordeling, som igjen hadde skapt et sterkere hierarki. Bemanningsbehovet hadde videre krevd bruken av regelverk, overvåking og sanksjoner for å sørge for at frivillige dukket opp når de skulle. Utvidelsen av tilbudet hadde også måttet involvere ytterligere ressurser fra Stavanger kommune, i første omgang for å sponse matkostnader og diverse utstyr til aktivitetene. Dette ville ikke i første rekke skapt noen behov

for mer organisering og administrasjon, men dette kunne potensielt endret seg ut ifra hvor mye tilbudet skulle utvides. Jo større tilbudet hadde blitt, desto mer organisering kreves det. Hvis tilbudet hadde nådd en viss størrelse, hadde det blitt naturlig å måtte skille de frivillige ut fra mengden gjester, muligens i form av en type uniform. Dette hadde vært et typisk eksempel på innføring og bruk av regelverk. Videre hadde det vært naturlig å holde oversikt over arbeidsoppgavene gjennom en timeliste, noe som hadde resultert i større grad av overvåking. Hvis en frivillig gjentatte ganger ikke hadde møtt opp til sine vakter, hadde dette kunne senket terskelen på utestengelse eller andre sanksjonsmuligheter. Denne typen eksempler ville hatt en stor påvirkning på den sosiale strukturen og medlemsgruppen på Tasta Frivilligsentral. Utvidelse av tilbudet med flere dager er altså et eksempel på endring som hadde skapt behov for mer formell organisering.

Det er ikke all type utvidelse som vil kreve at frivilligsentralen blir mer lik en formell organisasjon. Det er mulig å utvide omfanget på frivilligsentralens aktiviteter og fortsatt beholde formen som en delvis organisasjon. Aktivitetene og den sosiale strukturen på frivilligsentralen har siden oppstart vokst frem organisk basert på hvilke muligheter de frivillige har til å hjelpe og på hvordan de har ønsket å delta. Her kan vi trekke en parallell til fremveksten på Train of Hope-bevegelsen fra Wien i 2015. Kornberger, Leixnering, Meyer og Hollerer beskriver hvordan aktivitetene Train of Hope kunne tilby flyktningene vokste frem ut ifra evnene og egenskapene til de frivillige som deltok (Kornberger, Leixnering, Meyer & Hollerer, 2018, s.228). Tasta Frivilligsentral kan også fortsette å vokse på samme måte uten å miste sin form som delvis organisasjon. Her vil utvidelsen måtte drives av både ønsker og etterspørsler fra nærmiljøet på Tasta, og i tillegg de frivilliges ønske og evne til å bidra. Dette kunne for eksempel skjedd gjennom at sentralen fikk tilgang til mer av bydelshuset under Bydelskafeen og kunne åpne for flere forskjellige aktiviteter i samme tidsrom. Dette ville først kunne skje etter at noen har meldt interesse for å tilby flere aktiviteter, men ville ikke kreve noen ytterligere organisering fra frivilligsentralen.

I denne diskusjonen har jeg jobbet ut ifra at det å bygge sted kan defineres som den målrettede etablering og styrking av sosiale praksiser. Jeg har videre hevdet at dette kan gjøres enten ved å skape et tilbud eller opprette en gruppe som beboere ønsker å være medlem i.

Retningslinjene til Stavanger kommune slår fast at frivilligsentralene skal utvikles av menneskene i nrområdet som er tilknyttet den enkelte sentralen. Det vil da si at måten Tasta frivilligsentral skal forsøke å bygge sted er en avgjørelse som til syvende og sist vil komme

fra beboerne på Tasta, og ikke Stavanger kommune. Dette betyr at når Tasta Frivilligsentral skal forsøke å bygge sted på Tasta gjennom å bidra til et godt og attraktivt nærmiljø, så er ikke det en kommunal eller nasjonal innsats, men noe som er drevet lokalt. Det er ikke behov for Tasta Frivilligsentral for slik den er i dag å bli mer lik en formell organisasjon, men dette kan endre seg ut fra etterspørselen og ønsker fra nærmiljøet på Tasta. Det er heller ikke noe behov for at Tasta Frivilligsentral skal rendyrkes som en mer uformell og delvis organisasjon. Den todelte organisasjonsformen med en daglig leder formelt ansatt i Stavanger kommune og frivillige medlemmer fra bydelen, ville måtte endres fundamentalt for å gjøre sentralen mer lik en frivillig organisasjon. Dette hadde brutt med retningslinjene fra Stavanger kommune for frivilligsentralene Disse retningslinjene slår ikke fast at daglig leder må være kommunalt ansatt, men de stadfester at frivilligsentralen skal være organisert seksjon frivillig i tjenesteområdet Innbygger- og samfunnskontakt. En rendyrket delvis organisasjon er lite egnet til en slik rolle innenfor det offentlige. Dette mener jeg fordi en delvis organisasjon per definisjon ikke vil ha tilgang til alle de fem organisasjonselementene beskrevet av Ahrne og Brunsson. Selv om det skulle vært ønskelig fra Tastas beboere, er det likevel lite trolig at det er mulig for Tasta Frivilligsentral å bryte fra kommunen og rendyrke seg som delvis organisasjon.

## 7 Konklusjon og refleksjon

I denne oppgaven har jeg gjennom en casestudie forsøkt å svare på spørsmålene hvordan vi kan forstå Tasta Frivilligsentral som organisasjon og hva som er de organisatoriske betingelsene for at Tasta Frivilligsentral skal bidra til å bygge sted. Interessen for denne oppgaven ble vekket etter et semester i praksis på Tasta Frivilligsentral. Gjennom dette semesteret fikk jeg et innblikk i en unik organisasjonsform som jeg ønsket å undersøke nærmere. I den anledning har jeg foretatt litteratursøk med fokus på forskjellige teoretiske organisasjonsformer. Spesielt har jeg trukket frem teoriene fra Scott og fra Ahrne og Brunsson. Disse to teoriene har blitt brukt for å bryte organisasjonsformene ned til elementer, som igjen kunne blitt brukt til å analysere forskjellige organisasjoner. I tillegg til denne analysemetoden har jeg foretatt en rekke kvalitative intervjuer med frivillige medlemmer og daglig leder på Tasta Frivilligsentral. Disse intervjuene har gitt meg en verdifull innsikt i hvordan de forskjellige medlemmene på sentralen oppfatter og ser på Tasta Frivilligsentral som en organisasjon. Intervju med daglig leder har også gitt mye verdifull informasjon om strukturering og drift av frivilligsentralen. På bakgrunn av disse intervjuene og den innsamlede informasjonen, var jeg i stand til å gjennomføre en sammenlignende analyse av organisasjonsformen av sentralen opp mot elementene til Scott og organisasjonselementene til Ahrne og Brunsson. Denne analysen viste at Tasta Frivilligsentral best beskrives som en form for delvis organisasjon, men at den ikke deler form med noen av de forskjellige undergruppene av delvis organisasjoner jeg har diskutert. For å svare på første problemstilling vil jeg derfor hevde at Tasta Frivilligsentral er en egen form for delvis organisasjon som gjerne kunne vært utforsket ytterligere. Den blandingen av offentlig drift og frivillig engasjement som vi ser på Tasta Frivilligsentral, og ellers i norske frivilligsentraler kan være et fruktbart tema for videre forskning og anvendelse innenfor flere forskjellige felt.

Analysen av Tasta Frivilligsentrals organisasjonsform ble et springbrett videre til det neste spørsmålet om hva som er de organisatoriske betingelsene for at Tasta Frivilligsentral skal bidra til å bygge sted. For å svare på dette har jeg definert å bygge sted som det organiserte forsøket på å skape et godt og attraktivt nærmiljø gjennom å etablere og styrke bestemte sosiale praksiser. Jeg har hevdet at det i hovedsak er to måter å oppnå dette på, enten å skape et tilbud som folk i nærområdet ønsker å benytte seg av, eller å skape en gruppe der folk i nærområdet ønsker å være medlemmer. Ut ifra denne todelingen undersøkte jeg igjen

elementene til Scott og organisasjonselementene til Ahrne og Brunsson slik de fremstår på frivilligsentralen for å avgjøre om det passet best til å bygge sted gjennom et tilbud eller en gruppe. Gjennom denne analysen ble det tydelig at å bygge sted gjennom et tilbud ville krevd en utvidelse av den eksisterende driften på Tasta Frivilligsentral, noe som igjen ville ført til mer organisering og at sentralen utviklet seg i retning mot en mer formell organisasjon. Dersom det derimot skulle bygges sted gjennom en gruppe ville det være mulig for sentralen å utvide sine aktiviteter og bevare formen som en delvis organisasjon, men denne utvidelsen ville da vært avhengig av medlemmenes ønske og evne til å bidra mer. Til syvende og sist mener jeg at de organisatoriske betingelsene på Tasta Frivilligsentral som i størst grad bidrar til å bygge sted er medlemmene, og at dette best gjøres gjennom å skape og drifte en gruppe som nærområdet på Tasta ønsker å delta i. Men enhver utvidelse av Tasta Frivilligsentral vil være avhengig av ønskene og behovene som kommer fra nærmiljøet.

Min erfaring gjennom arbeidet med denne oppgaven har både til tider vært tung og frustrerende, men også interessant og givende. Spesielt har jeg kjent på at arbeidet har vært ensomt til tross for å ha vært i kontakt med respondenter gjennom semesteret. Dette var noe jeg var til dels klar over på vei inn i masterperioden, men dette er den lengste utgaven av denne typen oppgave jeg har skrevet. Motivasjonen har derfor vært varierende, spesielt i de periodene det har skjedd mye endringer i strukturen på oppgaven. Jeg er likevel glad for å ha valgt å bruke en abduktiv metode i arbeidet med denne oppgaven, fordi det har gitt meg muligheten til å forfølge de aspektene og spørsmålene som vekket interesse gjennom semesteret. Valget av å skrive om organisasjonsstruktur og teori har ikke alltid følt som det mest kreative eller nyskapende, men jeg har likevel opplevd det som en styrke og gitt en solid grunnstruktur for arbeidet. I forhold til endringsledelse kan dette være et verdifullt forarbeid for å forstå hvordan enkeltdeler i organisasjonen kan endres, og hvordan dette påvirker de andre delene.

En erfaring jeg har gjort meg i arbeidet med Tasta Frivilligsentral er hvor sentral menneskene som drifter den er for suksessen for denne type organisasjon. Daglig leder står bokstavelig talt i sentrum av alt som skjer, og det har blitt gjentatt flere ganger av intervjuobjektene at det er forholdene de har til gjestene, de andre frivillige, og spesielt til daglig leder som er grunnen for at de kommer tilbake uke etter uke. En annen erfaring jeg har gjort meg er hvor givende medlemmene har rapportert at onsdag kveld er for dem. Det er tydelig at de trives godt og setter pris på muligheten til å skape et godt nærmiljø gjennom bydelskafeen. Det har blant



annet kommentert at deltakelsen på frivilligsentralen og bydelskafeen oppleves som en annen form for frivillighet enn det for eksempel frivillig arbeid for ungers idrettsklubb. Denne type arbeid virker som mer pliktbasert ut fra intervjuobjektene beskrivelse. Det har ofte også blitt hevdet at dugnadsånden er på vei til å forsvinne i Norge, men gjennom mine erfaringer på Tasta Frivilligsentral vil jeg si at dette ikke stemmer. De frivillige medlemmene på sentralen stiller opp uke etter uke for å hjelpe sine medmennesker uten noen forventning om belønning eller fordeler utover å knytte tettere bånd med hverandre og stedet de bor. Bidraget dette gjør for å styrke tilhørigheten, er noe Tasta frivilligsentral og frivilligsentral i hele Norge bør ta til seg. Dette er et av de viktigste bidragene de kan gi for å skape et godt nærmiljø, styrke folkehelsen og bygge sted.

Stavanger, juni 2023

## 8 Litteraturliste

Ahrne, G. & Brunsson, N. (2011). Organization outside organizations: the significance of partial organization. *Organization*. 18(1), 83–104.

Ahrne, G., Brunsson, N. & Seidl, D. (2016). Resurrecting organization by going beyond organizations. *European Management Journal*. 34, 93–101.

Brinkmann, S. & Tanggaard, L. (2012) *Kvalitative metoder*. Gyldendal Norsk Forlag AS. Oslo

Dale, B. & Berg, N.G. (2013) *Hva er stedsidentitet, og hvordan fanger vi den opp?* I Å finne sted. Metodologiske perspektiver i stedsanalyser. Side 23-41. Akademika forlag.

Ekhaugen, L. (2021) Designet for koordinering? I Blindheim, B., Klemsdal, L. & Røvik, K.A. (Red.), *Design av organisasjon* (s. 155-167) Universitetsforlaget.

Eriksson-Zetterquist, U., Kalling, T., Styhre, A. & Woll, K. (2015) *Organisasjonsteori*. (1. utgave, 2. opplag). Cappelen Damm AS.

Farsund, A.A. & Langhelle, O. (2021) Organisasjonsutforming i internasjonal politikk i Blindheim, B., Klemsdal, L. & Røvik, K.A. (Red.), *Design av organisasjon* (s. 139-154) Universitetsforlaget.

Gieryn, T. F. (2000) Space for Place in Sociology. *Annual Review of Sociology*. Vol. 26, pp. 463-496 (34 pages)

Glegg, S.M.N. (2019) Facilitating Interviews in Qualitative Research With Visual Tools. *Qualitative Health Research*. Vol. 29(2), p. 301-310.

Helsedirektoratet. (Juni, 2014). *Samfunnsutvikling for god folkehelse*. (IS-2203).

Helsedirektoratet. Hentet 04.02.2023. URL:

[https://www.helsedirektoratet.no/rapporter/samfunnsutvikling-for-god-folkehelse/Samfunnsutvikling%20for%20god%20folkehelse.pdf/\\_/attachment/inline/7bfe0795-9370-4fbf-af77-](https://www.helsedirektoratet.no/rapporter/samfunnsutvikling-for-god-folkehelse/Samfunnsutvikling%20for%20god%20folkehelse.pdf/_/attachment/inline/7bfe0795-9370-4fbf-af77-)

8be0e9b9d62f:79fbdd582d69872f95ecad2fefc3159c6dfed46a/Samfunnsutvikling%20for%20god%20folkehelse.pdf

Jacobsen, D. I. (2021) Organisasjonsdesign - Den fysiske dimensjonen i Blindheim, B., Klemsdal, L. & Røvik, K.A. (Red.), *Design av organisasjon* (s. 139-154) Universitetsforlaget.

Kornberger, M., Leixnering, S., Meyer, R. & Hollerer, M. (2018) Rethinking the sharing economy: the nature and organization of sharing in the 2015 refugee crisis. *Academy of Management Discoveries*, Vol. 4, No. 3, 314–335.

Kvåle, G & Wæraas, A. (2006). *Organisasjon og identitet*. Det norske samlaget.

Lipscomb, M. (2012) *Abductive reasoning and qualitative research*, in *Nursing Philosophy*, chapter 13, pp. 244–256. Blackwell Publishing Ltd.

Mitt Nabolag. (2022). *Tasta kommunedel*. Hentet 08.03.2023. URL [https://mittnabolag.stavanger.no/processes\\_groups/36](https://mittnabolag.stavanger.no/processes_groups/36)

Norges Frivilligsentraler (u.å., 1) *Velkommen*. Hentet: 24.04.2023 URL <https://frivilligsentral.no/>

Norges Frivilligsentraler (u.å., 2) *Register*. Hentet: 06.03.2023. URL <https://frivilligsentral.no/register?Kode=&Status=50&Eiertype=245>

Norges Frivilligsentraler (u.å., 3) *Anbefalinger til drift*. Hentet: 06.03.2023. URL <https://frivilligsentral.no/dokument?anbefalinger-til-drift&Id=80930>

Norges Frivilligsentraler (u.å., 4) *Aktiviteten ved sentralene*. Hentet: 06.03.2023 URL <https://frivilligsentral.no/statistikk-aktivitet>

Norges Frivilligsentraler (u.å., 5) *Om frivilligsentraler*. Hentet: 06.03.2023 URL <https://frivilligsentral.no/dokument?om-frivilligsentraler&Id=77456>

Røde Kors (2023) *Slik er vi organisert*. Hentet: 07.03.2023 URL <https://www.rodekors.no/om/organisering/>

Røvik, K.A. (2014) *Trender og translasjoner*. 3. opplag. Universitetsforlaget AS.

Paul, G. (1993) Approaches to abductive reasoning: an overview. *Artificial Intelligence Review* 7, Kluwer Academic Publishers, p. 109-152.

Proff (u.å.) Hjelp Katten. Hentet 07.03.2023. URL <https://www.proff.no/selskap/hjelp-katten/hafrsfjord/medlemsorganisasjoner/IF6TWOZ10PU/>

Scott, W.R. (2003) *Organizations: rational, natural and open systems*. Pearson education, Inc.

Tasta Frivilligsentral (u.å., 1) *Velkommen til oss*. Hentet: 06.03.2023 URL <https://tasta.frivilligsentral.no/>

Tasta Frivilligsentral (u.å., 2) *Kalender*. Hentet: 06.03.2023 URL <https://tasta.frivilligsentral.no/kalender>

Tennås Holmen, A. (2021) «Mellom-organisasjoner» som besluttede og samstyrte ordener I Blindheim, B., Klemsdal, L. & Røvik, K.A. (Red.), *Design av organisasjon* (s. 168-184) Universitetsforlaget.

Thorsnæs, G. (2021) *Tasta*. Hentet 26.04.2023. URL <https://snl.no/Tasta>

Tjora, A. (2021) *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. Gyldendal Norsk Forlag AS. Oslo

# Vedlegg

## Vedlegg 1 – Intervjuguide medlemmer

1. Hvordan hørte du om Frivilligsentralen?
2. Hvor lenge har du vært frivillig der?
3. Er det første møte med frivilligheten?
4. Hvorfor er det viktig å være frivillig?
5. Hvordan vil du beskrive frivilligsentralen fra ditt perspektiv?
6. Hvilket mål skal frivilligsentralen oppnå, tror du?
7. Kjenner du igjen logoen?
8. Hvilke forventninger hadde du før du startet?
9. I hvilken grad oppfylles de forventningene?
10. Oppfatter du at det er forventninger for å være frivillig?
11. Hvilke verdier mener du at Frivilligsentralen står for?
12. Er det fellestrekk for de frivillige på frivilligsentralen? Hvilke?
13. Hvordan har du opplevd identitet innen frivillig arbeid kontra “vanlig” arbeid?
14. Ble det formidlet for deg hva du skulle gjøre på forhånd?
15. Fikk du vite om verdier?
16. Styrker det din tilknytning til Tasta å være frivillig?

## Vedlegg 2 - Intervjuguide daglig leder

1. Har du jobbet med frivillige organisasjoner, eventuelt vært frivillig tidligere?
2. Hvis du skulle beskrevet frivillisentralen til en som ikke vet hva det er, hvordan hadde du beskrevet det?
3. Har TF eget styre med frivillige deltakere? Hvem representerer de? Hvor kommer de fra?
4. Har TF egne vedtekter?
5. Ligger TF direkte under styret til SK eller har de et eget styre? (I hvilken grad ligger de under SK?)
6. Hvilken kontakt har du som daglig leder med frivillige org, lokale lag og foreninger og bedrifter?
7. Hvilke frivillige org, lokale lag og foreninger og bedrifter er involvert i TF?
8. Hva var det originale målet til SK for TF? Hva ville de oppnå?
9. Hvilke oppgaver har du som daglig leder?
10. Hvilke oppgaver løser TF på Tasta?
11. Hvordan får dere økonomisk støtte?
12. Får de frivillige en kontrakt for å jobbe på TF?
13. Kan du forklare organisasjonskartet? Fungerer det i praksis?

## Vedlegg 3 - samtykkeskjema

### Vil du delta i forskningsprosjektet

«Frivillighet som mulighet - En organisasjonsteoretisk analyse av Tasta Frivillighetssentral»

Jeg vil herved stille et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å undersøke hvordan en kan beskrive og analysere Tasta Frivilligsentral som organisasjon.

Dette er et skriv til deg for å informere om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

#### **Formål**

Formålet med denne studien er å undersøke hvordan en kan beskrive Tasta Frivilligsentral fra et medlemsperspektiv og ledelsesperspektiv. Videre skal det undersøkes om hvor vidt disse to perspektivene har samme oppfatning og hvilke tiltak som kan innføres for å tette gapet.

Prosjektet er en del av et masterstudium i Endringsledelse ved Universitetet i Stavanger.

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

Universitetet i Stavanger, Det samfunnsvitenskapelige fakultet, Institutt for medie- og samfunnsfag.

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

Du får spørsmål om å delta fordi du har en tilknytning til Tasta Frivilligsentral som gjør at du bærer erfaring og kompetanse som kan være nyttig for å belyse min problemstilling på en god måte.

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

Deltakelse innebærer individuelt intervju på ca. en time. Deltakelsen gjennomføres anonymt. Det vil bli tatt lydopptak av intervjuene, og disse vil slettes når prosjektet er sluttført.

#### **Det er frivillig å delta**

Prosjektets deltakelse er frivillig. Du kan når som helst trekke tilbake samtykket uten at det trengs noen begrunnelse. Jeg vil da slette alle dine bidrag. Hvis du velger å trekke deg, gjøres dette uten negative konsekvenser for deg.

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

Opplysningene om deg vil bare bli brukt til formålene vi har fortalt om i dette skrivet.

Behandling av opplysningene vil gjøres konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. Bare Anna Klockow Realfsen vil ha tilgang til personopplysninger, og så snart prosjektet er avsluttet, slettes all informasjon. Diktafon-app på mobiltelefon vil være opptaksmetode, opptakene blir kryptert og sendes til nettskjema.no. Slik blir ingen lydopptak personlig oppbevart eller lagret.

### **Hva skjer med personopplysningene dine når forskningsprosjektet avsluttes?**

Etter planen vil prosjektet avsluttes innen 15. juni 2023. Identitet din vil være anonym både under og etter prosjektet. Deltakere vil beskrives som «Frivillig nr.1, 2, 3...» osv. Ditt navn og frivillignummer vil være oppført på et eget skjema som makuleres etter gjennomført prosjekt.

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

Opplysninger om deg vil bli behandlet basert på ditt samtykke.

Sikt – Kunnskapssektorens tjenesteleverandør har på oppdrag fra *Universitetet i Stavanger* vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

### **Dine rettigheter**

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

- innsyn i hvilke opplysninger vi behandler om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene
- å få rettet opplysninger om deg som er feil eller misvisende
- å få slettet personopplysninger om deg
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger



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

- Universitetet i Stavanger v/ student Anna Klockow Realfsen på e-post: [ak.realfsen@stud.uis.no](mailto:ak.realfsen@stud.uis.no)
- Veileder/førsteamanuensis Bjørn-Tore Blindheim på epost: [bjorn-tore.blindheim@uis.no](mailto:bjorn-tore.blindheim@uis.no)
- Vårt personvernombud: Rolf Jegervant på epost: [personvernombud@uis.no](mailto:personvernombud@uis.no)

Hvis du har spørsmål knyttet til NSD til vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med: NSD – Norsk senter for forskningsdata AS på epost: [personverntjenster@nsd.no](mailto:personverntjenster@nsd.no) eller på telefon: 55 58 21 17. Hvis du har spørsmål knyttet til vurderingen som er gjort av personverntjenestene fra Sikt, kan du ta kontakt via:

- Epost: [personverntjenester@sikt.no](mailto:personverntjenester@sikt.no) eller telefon: 73 98 40 40.

Med vennlig hilsen

Anna Klockow Realfsen

-----

## Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «*Frivillighet som mulighet - En organisasjonsteoretisk analyse av Tasta Frivillighetsentral*» og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju

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

-----

(Signert av prosjektdeltaker, dato)