

Lina Apesland Reisjø

# **Gamle tradisjoner møter nye tider - en studie av endringsprosesser i KFUK-KFUM**

Masteroppgave i organisasjon og ledelse,  
spesialisering i innovasjon og endringsledelse SOS6901

Trondheim, januar 2016

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet  
Fakultet for samfunnsvitenskap og teknologiledelse  
Institutt for sosiologi og statsvitenskap





## **Forord**

Etter å ha avsluttet min bachelorgrad i 2007, var jeg bevisst på at jeg ønsket meg arbeidserfaring før jeg gikk videre med en mastergrad. Det skulle vise seg å være lurt. For da jeg begynte å jobbe i KFUK-KFUM i 2008, ante jeg ikke at jeg med det skulle få en unik innsikt i endringsprosesser, organisasjonsutvikling, demokratiske strukturer, samhandling, personalpolitikk og organisasjonskultur. Kort sagt – alt som fascinerer meg ved organisasjon- og ledelsesfaget.

Etter å ha fått denne praktisk erfaringen, har det vært veldig motiverende og lærerikt å følge dette masterprogrammet med mye nyttig faglig påfyll. Spesielt anledningen til å fordype meg i masteroppgaven dette siste året har vært spennende og givende, og jeg føler at jeg sitter igjen med mange nye perspektiver på- og refleksjoner rundt endringsarbeid.

Jeg vil rette en stor takk til forelesere og fasilitatorer ved NTNU Videre for et godt tilrettelagt studieopplegg, og relevant og god undervisning. En spesiell takk går til min veileder Per Morten Schiefloe, både for interessen for tematikken i min oppgave, og for verdifull og konstruktiv tilbakemelding underveis.

En stor takk går også til KFUK-KFUM, ved programsjef og personalsjef, for stor velvilje og oppmuntring underveis. Takk for at jeg har fått bruke min arbeidsplass som case i denne oppgaven. Takk også til informantene som har stilt opp til intervju, både gode kolleger og fantastiske frivillige!

Til slutt vil jeg takke min kjære familie og gode venner som har kommet med nyttige råd og innspill, og ikke minst oppmuntrende ord og heiarop underveis.

Dere er gull verdt!

Oslo/Trondheim, januar 2016

Lina Apesland Reisjø

# Innhold

<b>FORORD .....</b>	<b>3</b>
<b>INNHold .....</b>	<b>4</b>
<b>SAMMENDRAG.....</b>	<b>6</b>
<b>1. INNLEDNING.....</b>	<b>7</b>
1.1 BAKGRUNN FOR OPPGAVEN.....	8
1.2 PROBLEMSTILLING OG FORSKNINGSSPØRSMÅL.....	9
1.4 KFUK-KFUM.....	10
1.4.1 Historisk tilbakeblikk.....	12
1.4.2 På vei mot 2025.....	13
<b>2. TEORETISK TILNÆRMING .....</b>	<b>14</b>
2.1 HVORDAN FOREGÅR ENDRING I ORGANISASJONER? .....	14
2.1.1 Hva kan endres?.....	14
2.1.2 Nyinstitusjonell teori.....	15
2.2 ENDRINGSSTRATEGIER.....	17
2.2.1 Størrelsesorden og tempo for endringene .....	17
2.2.2 Revolusjonær strategisk endring .....	18
2.2.3 Evolusjonær strategisk endring .....	19
2.2.4 Utfordringer ved endring .....	20
2.2.5 Multiple endringer .....	20
2.3 ORGANISASJONSKULTUR.....	22
2.4 ORGANISASJONSIDENTITET .....	23
2.4.1 Identitet som dynamiske prosesser.....	23
2.4.1 Intern og ekstern identitet.....	25
2.5 INNORDNING I ORGANISASJONER .....	26
2.5.1 Normativ makt.....	26
2.5.2 Kulturell integrering .....	27
2.6 BUSINESS OG FRIVILLIG SEKTOR – EN MOTSETNING?.....	31
<b>3.0 TIDLIGERE FORSKNING.....</b>	<b>35</b>
3.1 FRA FOLKEBEVEGELSE TIL FILANTROPI.....	35
3.2 FRIVILLIGE ORGANISASJONER I EN NY TID .....	37
3.3 BETINGELSER FOR FRIVILLIG INNSATS.....	38
<b>4.0 METODE.....</b>	<b>41</b>
4.1 VALG AV METODE .....	41
4.2 UTVALG .....	41
4.3 INTERVJUPROSESSEN.....	42
4.4 BEARBEIDING AV DATA.....	43
4.5 PÅLITELIGHET, GYLDIGHET OG GENERALISERBARHET .....	43
<b>5.0 ANALYSE .....</b>	<b>46</b>

5.1 HVA SLAGS STRATEGI BLE VALGT? .....	46
5.1.1 Kartlegging av utfordringer .....	47
5.1.2 Hvorfor ble denne strategien valgt? .....	49
5.1.3 Hva skulle endres? .....	50
5.2 HVORDAN BLE STRATEGIEN GJENNOMFØRT? .....	51
5.2.1 Hva ble gjort? .....	51
5.2.2 Refleksjoner rundt gjennomføringen .....	52
5.3 OPPLEVELSE AV ENDRINGENE .....	56
5.3.1 Nye mål .....	56
5.3.2 Struktur og samhandling .....	57
5.3.3 Styring, demokrati og profesjonalitet .....	59
5.3.4 Identitet .....	61
5.3.5 Frivillighet .....	63
<b>6.0 DRØFTING .....</b>	<b>67</b>
6.1 HVA SLAGS STRATEGI BLE VALGT? .....	67
6.1.1 Kartlegging av utfordringer .....	67
6.1.2 Hvorfor ble denne strategien valgt? .....	68
6.1.3 Hva skulle endres? .....	68
6.2 GJENNOMFØRING AV STRATEGI .....	70
6.3 OPPLEVELSE AV ORGANISASJONEN NÅ .....	73
6.3.1 Nye mål .....	74
6.3.2 Struktur og samhandling .....	75
6.3.3 Styring, demokrati og profesjonalitet .....	76
6.3.4 Identitet .....	77
6.3.5 Frivillighet .....	79
<b>7.0 AVSLUTTENDE KAPITTEL .....</b>	<b>82</b>
7.1 HVA HAR ORGANISASJONEN LÆRT AV DETTE? .....	82
7.2 HVILKE IMPLIKASJONER HAR DET FÅTT? .....	83
7.3 HVA BURDE ORGANISASJONEN GJØRE VIDERE? .....	84
7.4 MINE REFLEKSJONER .....	86
<b>LITTERATURLISTE .....</b>	<b>87</b>
<b>VEDLEGG .....</b>	<b>90</b>

## **Sammendrag**

Hensikten med denne oppgaven er å se på hvordan endringsprosesser fungerer i en frivillig, medlemsbasert organisasjon, og hvordan ansatte og frivillige opplever slike endringer. Det gjøres også noen refleksjoner rundt hvordan idealistisk engasjement kan opprettholdes samtidig som organisasjonen gjør grep for å bli mer bærekraftig.

Metoden som er benyttet er kvalitativ metode, og informantene består av fem ansatte og fire frivillige. Disse er valgt på bakgrunn av et strategisk utvalg, som skal sikre at personene som intervjues vil kunne uttale seg på en reflektert måte om det aktuelle temaet. Informantene er av ulik alder, har ulik utdanningsbakgrunn og geografisk tilknytning, de er tilknyttet ulike nivåer i organisasjonen og har kortere og lengre fartstid i organisasjonen. Intervjuene er blitt gjort ved hjelp av et strukturert til semistrukturert kvalitativt intervju.

Endringsprosessene KFUK-KFUM har gjennomgått de siste årene kan sies å være revolusjonær strategisk endring. Det er endringer av bredt omfang som har foregått i løpet av en relativt kort periode. Det har vært lagt opp til en bred medvirkningsprosess, og etter informantenes syn har denne vært godt tilrettelagt, men av flere årsaker ikke helt optimal. Når informantene skal beskrive opplevelsen av å være i organisasjonen nå, er det fem temaer som er sentrale. Det er nye og samlende mål gjennom ny langtidsstrategi, endringer i struktur og samhandling, forholdet mellom demokratisk styring og profesjonalitet, organisasjonens identitet og tanker om frivillighet. Informantene har også tanker om hvor veien går for organisasjonen videre, og peker blant annet på viktigheten av felles møtepunkter og synlige resultater, samt mer prosjektbasert frivillighet.

Mange av problemstillingene KFUK-KFUM har stått overfor i disse endringsprosessene, er problemstillinger man kan finne igjen i organisasjonens historie. Særlig gjelder det diskusjoner om hvordan organisasjonen kan fremstå enhetlig, og tanker rundt organisasjonens identitet som en aktør både i kirke og samfunn. Tidligere forskning viser også at lignende organisasjoner står overfor flere av de samme utfordringene som KFUK-KFUM.

## 1. Innledning

Gjennom snart åtte år som ansatt i KFUK-KFUM har jeg fått være en del av et unikt fellesskap med sine oppturer og nedturer. Tilfeldighetene skulle ha det til at jeg kom inn i organisasjonen akkurat da den sto overfor en svært dramatiske periode. Det har vært noen intense, spennende, opprivende, engasjerende og utfordrende år som jeg har lært utrolig mye av. Det å være student i organisasjon- og ledelsesfag og samtidig befinne seg midt i alle disse prosessene i praksis, har vært ekstremt lærerikt. Det har også hjulpet meg å heve blikket og se det som har skjedd i et faglig perspektiv, samtidig som jeg også har kjent det på kroppen.

Frivillige organisasjoner er basert på og drevet frem av sterke grunnleggende verdier. Det er et tydelig formål og en sterk identitet som både ansatte og frivillige føler seg forpliktet på. Dette oppleves for det meste som positivt, og som ansatt gir det en forsterket følelse av mening med arbeidet som strekker seg langt forbi ”vanlig” lojalitet til arbeidsplassen. Dette engasjementet finnes på godt og vondt, og det kan være utfordrende å skille mellom jobb og privatliv fordi man hele tiden gir så mye av seg selv. Samtidig er man ansatt på en arbeidsplass og er opptatt av sine rettigheter som arbeidstaker som lønn, pensjon, arbeidsbetingelser med mer. Med høyere krav til profesjonalitet i frivillig sektor, får dette direkte konsekvenser for ansatte og det utfordrer samtidig frivilligheten, demokratiet og tillitsvalgtapparatet.

I en kommersiell bedrift med aksjeholdere som eiere, er det forventet at ledelsen og de ansatte skal prioritere hardt og ta tøffe valg, drive aktiv merkevarebygging, posisjonere seg i markedet, stadig øke omsetningen og jobbe for å skaffe nye og flere kunder. I en frivillig, medlemsbasert organisasjon er medlemmene eierne, og det er helt andre parametere som sier noe om hvorvidt virksomheten gjør det bra. Verdier og formål skal ivaretas, det skal leveres godt program og relevante aktiviteter til medlemmene, administrative rutiner skal være gode og man skal sikre at organisasjonen drives i tråd med det medlemmene opplever som viktigst. Dette illustrerer klart dilemmaet denne typen organisasjoner nå står i. Balansen mellom å bevare egenart og demokratiske prinsipper, og å tilpasse seg omgivelsenes krav til profesjonalitet og strategisk posisjonering.

## 1.1 Bakgrunn for oppgaven

Det har de siste årene foregått store og til tider dramatiske endringsprosesser i Norges KFUK-KFUM. Det har handlet om økonomi, struktur, ledelse, identitet og formål, med andre ord – det har berørt nesten alle sider ved organisasjonen. Helt spesifikt har det blitt vedtatt en ny langtidsstrategi som skal peile ut kursen mot 2025, og hva organisasjonen ønsker å være da. Disse endringsprosessene har rørt ved organisasjonens grunnleggende tanke om egen identitet, og særlig forslaget om å endre navn satte mange følelser i sving. Både i organisasjonen generelt, og gjennom intervjuene som er gjort med ansatte og medlemmer til denne oppgaven spesielt, finnes det en oppfatning om at organisasjonens identitet er i endring. Noen synes dette er bra og riktig, andre synes det er vanskelig og er redd for at organisasjonen går vekk fra sitt formål. Denne problemstillingen er imidlertid ikke ny, organisasjonens navn, formål og identitet har vært i stadig endring helt siden starten i 1880, da under navnet ”De Norske Ynglingeforeningers Fællesforbund”.

Endringsprosesser i større bedrifter og offentlig sektor er bredt forsket på og blir ofte omtalt i media, særlig når det ikke går etter planen. Endringsarbeid i frivillig sektor får ikke like stor oppmerksomhet, noe som for så vidt ikke er så unaturlig. Samtidig har frivilligheten blitt stadig mer synlig de siste årene, nå sist i forbindelse med hjelp til mottak av flyktninger som det offentlige ikke klarer å håndtere på egen hånd. Man kan si at frivilligheten er tuftet på brennende engasjement og uselvvisk, utrettelig arbeid for å hjelpe og glede andre. Selv om frivilligheten er i endring, så er det en grunnleggende opplevelse av å gjøre noe meningsfullt som kan bety noe både for en selv og andre.

Når man leser om ulike endringsstrategier og forutsetninger for vellykket endring, kan man tenke at det er en oppskrift man kan følge. Det er mange gode tips og råd, og det vil alltid være fornuftig å skaffe seg en faglig forankret metode for å sette i gang med endringsarbeid. En utfordring med endring i frivillige, medlemsbaserte organisasjoner, er at det er ”lekfolk” som til slutt skal bestemme. Øverste styre og administrasjon kan ha gjort alle korrekte grep, utført undersøkelser og innhentet all relevant informasjon, men hvis demokratiet ikke opplever at forslagene til vedtak er legitime eller det de mener er best for organisasjonen, har det liten verdi. Det kan til



og med være slik at faglige og profesjonelle uttrykk ikke oppleves som legitimt, men tvert imot fremmedgjørende og irrelevant. Denne dimensjonen gir en ekstra utfordring i endringsarbeid i en frivillig, medlemsstyrt organisasjon.

## **1.2 Problemstilling og forskningsspørsmål**

Jeg vil fokusere på hvordan det jobbes med endring i en stor, tradisjonsrik frivillig organisasjon. Hvordan skal mennesker som primært styres av indre motivasjon, et sterkt verdibasert grunnlag og høy grad av idealisme orientere seg mot mer kommersiell forretningsdrift? Hvordan skal en gammel, tradisjonsrik og noe rigid organisasjon være innovativ og nyskapende? Målet for en frivillig virksomhet vil aldri være å bli profittmaksimerende, men i større grad enn før stilles det krav til sunn økonomisk drift og bærekraftig utvikling som sikrer at organisasjonen kan oppfylle sitt formål. Hvilke endringsstrategier brukes, og hvordan fungerer dette i praksis? Hvordan oppleves det for ansatte og frivillige som er i organisasjonen?

For å belyse dette vil jeg se på tre forskningsspørsmål:

1. Hva slags endringsstrategi har det vært lagt opp til i KFUK-KFUM?
2. Hvordan har gjennomføringen av strategien vært?
3. Hvordan opplever ansatte og frivillige det å være i organisasjonen nå?

Endringene som har foregått i KFUK-KFUM er et resultat av flere forskjellige faktorer, både av intern og ekstern karakter. På bakgrunn av tidligere forskning, vet vi at andre typer organisasjoner også står overfor lignende utfordringer som KFUK-KFUM. Dette gjelder blant annet synkende medlemstall, nedgang i antall lokallag eller enheter, færre givere og vanskeligheter med å rekruttere frivillige. Aktiviteter blir i større grad utført av fast ansatte med formell faglig utdanning, administrative oppgaver spesialiseres og rutiner preges av mer byråkrati. I tillegg rapporteres det om at lokalledd i større grad løsriver seg fra sentralledet i organisasjonen (Guldbrandsen og Ødegård, 2011). Særlig dette siste momentet har stor betydning for utfordringer med å forankre behov for endring i organisasjoner. Det er naturlig å tro at en del av problemstillingene som drøftes i denne oppgaven også vil være relevante for tilsvarende organisasjoner. Det gjelder både spenningen mellom profesjonalitet og frivillighet, behov for omstrukturering, utfordringer med inntektsgrunnlaget og risikoen for at idealistiske ansatte og frivillige kan bli demotivert.

## 1.4 KFUK-KFUM

KFUK-KFUM (juridisk navn Norges KFUK-KFUM) er en frivillig, medlemsbasert organisasjon med cirka 18 000 medlemmer i Norge. Organisasjonen er medlem i de to verdensbevegelsene YMCA (Young Men's Christian Association) og YWCA (Young Women's Christian Association), som på verdensbasis har til sammen 70 millioner medlemmer. I Norge er de to bevegelsene slått sammen til én organisasjon. KFUK-KFUM ble stiftet i 1880 som et forbund, det vil si som en konstellasjon av uavhengige enheter, som på det tidspunktet var 11 foreninger. KFUK-KFUM er per i dag en blanding av et forbund og en organisasjon, noe som gjør organisasjonsstrukturen nokså kompleks.

Organisasjonen består av et forbundskontor (hovedkontor) og 16 juridisk selvstendige kretser med dertil tilhørende foreninger og enheter. Enheter kan tilhøre kretsen direkte, eller ligge innunder en hovedforening som igjen hører til kretsen. Hver krets har et demokratisk valgt styre som frem til 1. januar 2015 hadde ansvaret for arbeidsledelse av de ansatte i kretsen. Fra denne datoen er arbeidsledelsen for kretssekretærer sentralisert under programsjef ved forbundskontoret. Alle ansatte i hele landet er underlagt sentralt arbeidsgiveransvar. Det øverste demokratiske organ i organisasjonen er landsmøte som avholdes hvert 2. år. Forbundsstyret (FS) tilsvarende landsstyre/hovedstyre, forvalter den demokratiske styringen mellom landsmøtene og den daglige ledelsen utføres ved forbundskontoret.<sup>1</sup>

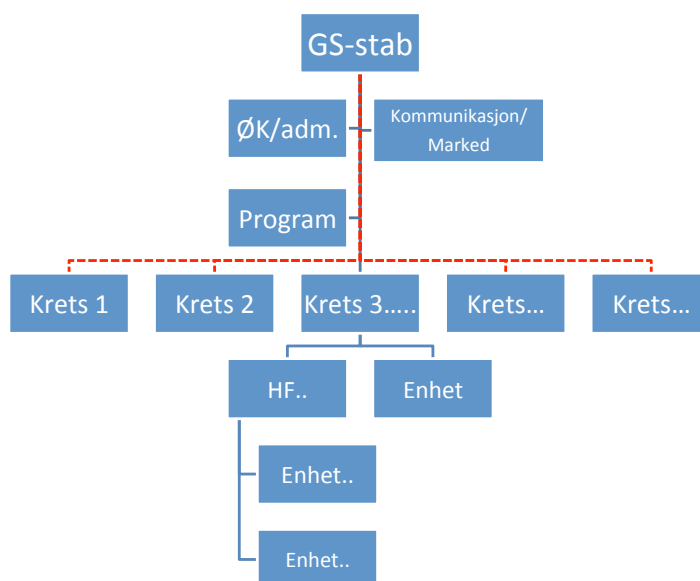
Det er 91 fast ansatte i organisasjonen, hvorav 70 arbeider lokalt/regionalt og 21 sentralt. I tillegg er det i sommermånedene opptil 30 sesongansatte på ulike leirsteder lokalt. Fordelingen mellom kvinnelige og mannlige ansatte er henholdsvis 62 og 29, og gjennomsnittsalderen er 35,9 år for kvinner og 36,1 år for menn.<sup>2</sup> De ansatte har en variert utdanningsbakgrunn, fra mer sammensatte utdannelser til profesjonsyrker som teologer og lærere. Det er en god blanding av ansatte med lang fartstid i organisasjonen og relativt nyansatte.

---

<sup>1</sup> Se figurer på side 11

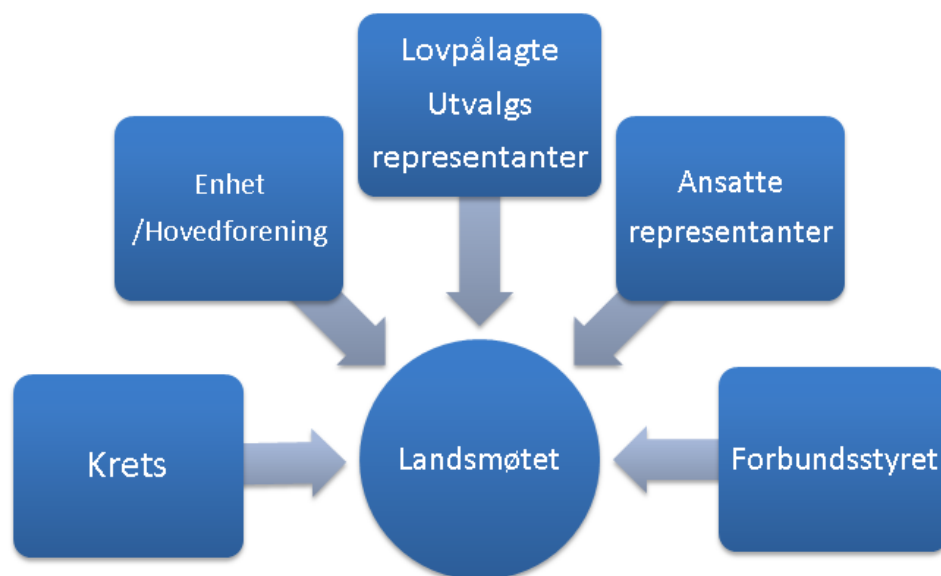
<sup>2</sup> Tall innhentet fra personalavdeling i KFUK-KFUM januar 2016

## Organisasjonsstruktur



Figur 1. Organisasjonsstruktur KFUK-KFUM<sup>3</sup>

Den demokratiske strukturen er som følger:



Figur 2. Demokratiske struktur KFUK-KFUM

<sup>3</sup> HF = Hovedforening

### 1.4.1 Historisk tilbakeblikk

Selv om det i hovedsak er de siste årenes arbeid med langtidsstrategi og endringsprosesser som har vært i fokus, følger det en lang tradisjon med endring og utvikling i organisasjonen. KFUK-KFUM i Norge har hatt en lang reise siden starten i 1880 under navnet ”De Norske Ynglingeforeningers Fællesforbund”. Før dette hadde KFUM (YMCA) blitt stiftet i London i 1844, og idéene ble bragt til Norge med formål om å ”Bevare de unge fra storbyens fristelser og skape et alternativt miljø” (Voksø og Kullerud, 1980:27). I en avisartikkel i Fædrelandet i 1873 ble det formulert slik: ”(...) foreningen vil forene det mennesker vil adskille: Kristentro og arbeidet i det jordiske kall og samfunnet” (Voksø og Kullerud, 1980:31). Interessant nok er dette formålet det organisasjonen nå igjen orienterer seg mot, en mer samfunnsrettet og diakonal retning etter mange år som ”rebellene” i kirken. Organisasjonens logo er en likesidet trekant som symboliserer ånd, sjel og kropp, noe som er sterkt definerende for organisasjonen, og som helt siden starten har vært noe som har skilt KFUK-KFUM fra andre religiøse organisasjoner. Kroppen har historisk sett ikke vært noe kirken har sett på som noe positivt, og KFUK-KFUM har med dette vært med å bane vei, ved å bringe elementer fra sekulær ungdomskultur, som for eksempel dans, inn i kirken. På samme måte har KFUK-KFUM også jobbet for å være tilstede i samfunnet, ikke bare konsentrere sitt arbeid om det som foregår inne i kirkebygget.

Nettopp denne vekslingen mellom kirke og samfunn har vært definerende for organisasjonen hele veien. I løpet av andre halvdel av 1900-tallet har det ved tre anledninger vært større drøftinger rundt veien videre (Quo vadis-drøftelser), om hva slags profil man skal ha, utfordringer med et mer sekularisert samfunn, vekkelsesbevegelser, grad av politisk engasjement, internasjonal tilhørighet og hvor sterk tilknytning organisasjonen skal ha til kirken (Voksø og Kullerud, 1980:308).

Det er interessant å finne igjen flere av problemstillingene knyttet til ny langtidsstrategi fra tidligere, som for eksempel mangelen på en enhetlig fremtoning og behovet for bevisst og profesjonell merkevarebygging: ”Utad presenteres Norges kristelige Ungdomsforbund ofte på så mange måter at man må være ekspert innen organisasjonen for å finne fram” (Voksø og Kullerud, 1980:311). Utfordringen med å fremstå enhetlig har vært der hele tiden, og er der fortsatt: ”(...) Norges kristelige Ungdomsforbund har en bredde og en allsidighet som gjør det vanskelig å finne en

rød tråd, noen enkle klare linjer, noen linjer som kan gi hele organisasjonen sin profil” (Voksø og Kullerud, 1980:308).

#### **1.4.2 På vei mot 2025**

Organisasjonens bredde og allsidighet har vært, og er også organisasjonens styrke, og noe av det som er med å gi den en unik profil. Som tidligere eksisterer det også i dag ulike synspunkt på hva organisasjonen skal være. Ulike strømninger i samfunnet er også med på å forme disse oppfatningene. Behovet for en tydelig retning ble derimot åpenbar i 2008 da det ble klart at organisasjonen driftet med et altfor stort underskudd og tæret på egenkapitalen. Det ble foretatt store nedskjæringer og organisasjonen driftet på et minimum frem til arbeidet med å lage en ny langtidsstrategi frem mot 2025 ble påbegynt etter landsmøtevedtak i 2011. Det ble jobbet grundig og bredt med kunnskapsinnhenting, involvering og metodikk for å utarbeide forslag til ny langtidsstrategi. Dette inkluderte høringer, regionale samlinger, tenketanker og ekstern konsulenthjelp. I 2013 ble langtidsstrategien KFUK-KFUM 2025 vedtatt, med seks delmål og et overordnet mål:

”I 2025 er Norges KFUK- KFUM en synlig og troverdig kristen aktør i kirke og samfunn som kjemper for unge menneskers rett til å leve og utvikle seg som hele mennesker. Vi er ledende på åpne og trygge fellesskap der unge mennesker deltar og har innflytelse”.<sup>4</sup>

Sentrale vedtak som til nå har fått konsekvenser for organisasjonen er vedtak om nye samordningsmodeller, om ny enhetlig og visuell profil og merkenavn, og at det er innført sentral arbeidsledelse fra 1. januar 2015.

Hvordan prosessen har foregått gjøres ytterligere rede for i analysedelen, både hva slags strategi som ble valgt, gjennomføringen av denne og hvor organisasjonen befinner seg nå når langtidsstrategien er i ferd med å implementeres.

---

<sup>4</sup> <http://kfuk-kfum.no/om-oss/mal-verdier/langtidsstrategi-kfuk-kfum-2025>

## **2. Teoretisk tilnærming**

Det teoretiske materialet jeg tar for meg i denne oppgaven er hovedsakelig hentet fra de foregående kursene jeg har tatt i dette masterprogrammet. De fleste temaer er berørt gjennom tidligere kurs, mens noe er funnet fram spesielt inn mot denne oppgaven. Det gjelder i hovedsak metodelitteratur, teori om normative organisasjoner og organisasjonsidentitet, samt betraktninger på forholdet mellom profesjonalitet og frivillig sektor. I tillegg til utvalgt litteratur, har jeg også søkt etter hva som finnes av forskning på dette feltet. Jeg har konsentrert meg om forskning i norsk sammenheng og i hovedsak benyttet meg av søkemotorene Google Scholar og Oria og søkt på ord som frivillighet, endring, identitet, idealisme og profesjonalitet. Forskningsrapportene jeg har valgt å bruke er hentet fra Senter for forskning på sivilsamfunn og frivillig sektor.

### **2.1 Hvordan foregår endring i organisasjoner?**

At organisasjoner endrer seg er helt naturlig. Dette gjelder alle typer organisasjoner og bedrifter. Når vi snakker om endring i et organisasjonsperspektiv, kan det helt generelt defineres som "...at organisatorisk endring har skjedd når en organisasjon utviser forskjellige trekk på to ulike tidspunkter" (Jacobsen og Thorsvik, 2007:351). Endring innebærer ofte at det skal gjøres noe nytt, men endringen kan også være å gå tilbake til tidligere strukturer, målsettinger eller lignende.

#### **2.1.1 Hva kan endres?**

Det finnes mange elementer ved en organisasjon som kan endres. Det kan være endring i oppgaver, arbeidsprosesser, ny teknologi eller endret struktur. De Wit og Meyer (2010) definerer tre primære forhold som kan endres i en organisasjon: organisasjonsstruktur, organisasjonsprosesser og organisasjonskultur (De Wit og Meyer 2010).

Organisasjonsstruktur kan forklares som oppbyggingen og arbeidsfordelingen i en organisasjon. Herunder omfattes også ledelsesstruktur, hvor vi som oftest skiller mellom hierarkisk og flat lederstruktur, og graden av disse. Organisasjonsstrukturen oppfattes gjerne som det som er enklest å endre, selv om dette selvfølgelig avhenger av kompleksiteten i den eksisterende strukturen. Størrelse på firmaet og graden av

sentral styringsmakt hos ledelsen vil være avgjørende for hvor enkelt eller vanskelig det er å endre strukturen (De Wit og Meyer, 2010).

Organisasjonsprosesser kan forklares som den måten man jobber på, det vil si prosedyrene og rutinene som brukes for å kontrollere og koordinere medarbeiderne og enhetene i organisasjonen. Det finnes både formelle og uformelle arbeidsprosesser, og uformelle prosesser kan være vel så styrende som formelle prosesser i forhold til nettverksbygging, uformell prat og ad hoc problemløsning og møtevirksomhet. Endring i organisasjonsprosesser vil for eksempel kunne medføre nye oppgaver eller endret arbeidsfordeling (De Wit og Meyer, 2010).

Organisasjonskulturen er blant det som er vanskeligst å endre. Det finnes mange definisjoner på organisasjonskultur, men et sentralt kjennetegn er en felles forståelse av opplevelser, verdier, symboler og meninger i en bestemt sosial sammenheng (Jakobsen og Thorsvik, 2007). Det er vanskelig å endre kultur, fordi den i motsetning til struktur ikke kan defineres på et papir. En bedrift har som regel en visjon og gjeldende verdier som skal definere kulturen i bedriften, men den reelle organisasjonskulturen finnes som regel ”i veggene”, den er uformell og ofte usynlig for utenforstående. En ledelse som ikke forsøker å sette seg inn i den gjeldende organisasjonskulturen som råder, vil få store problemer med å skulle endre den. I mange tilfeller endres flere forhold på likt, så disse aspektene vil til en viss grad overlape hverandre (De Wit og Meyer, 2010).<sup>5</sup>

### **2.1.2 Nyinstitusjonell teori**

Systematisk tenkning og forskning på organisasjoner hadde sin start på slutten av 1800-tallet og begynnelsen av 1900-tallet. Gjennom over hundre år har strømningene skiftet, og fra starten med Taylors scientific management og Henry Fords revolusjonerende metode med masseproduksjon av biler, finnes et bredt spekter av organisasjonsteorier (Eriksson-Zetterquist et al, 2014). I denne sammenhengen er institusjonell eller særlig nyinstitusjonell teori interessant. Bakgrunnen for denne tankegangen var at det på 1970-tallet ble stilt spørsmål ved om organisasjoner er rasjonelle verktøy, og om måten å nå sine mål på er å produsere varer og tjenester. Forskerne mente at dette ikke stemte, at det kun var på overflaten at organisasjoner er

---

<sup>5</sup> Teksten under punkt 2.1.1 er basert på tidligere oppgave i IØ6501 Ledelse og Strategi vår 2013.

rasjonelle. De hevdet derimot at organisasjoner er institusjonaliserte, det vil si at hva som gjøres i organisasjoner er et resultat av påvirkning fra omgivelsene på den ene siden, og hva man har vært vant til å gjøre på den andre siden (Eriksson-Zetterquist et al, 2014).

Den nyinstitusjonelle teorien er som navnet tilsier en videreutvikling av den foregående modellen. Den uttrykker en skepsis til organisasjoners rasjonalitet og hevder det er en inkonsistens mellom organisering i praksis og den formelle strukturen. Både den institusjonelle og nyinstitusjonelle teorien vektlegger omgivelsenes påvirkning på organisasjoner, men i nyinstitusjonell teori tas det også hensyn til hvordan omgivelsene blir påvirket av organisasjonene. Noe av hovedessensen i nyinstitusjonell teori er at organisasjoner søker legitimitet og er mer opptatt av å gjøre det som er anerkjent, trendy eller det som er det rådende innenfor sitt organisasjonsfelt, enn å følge den formelle strukturen og det organisasjonskartet som er tegnet opp. Dette bygger på myter om hva som er rasjonelt og riktig, mer enn at organisasjonen selv har gjort seg opp en mening om hva den ønsker å gjøre. Det at en organisasjons framgang handler om hvor lik den blir andre, er problematisk fordi for eksempel måten en organisasjon allerede produserer varer eller tjenester effektivt på, kan komme i konflikt med reglene eller mytene utenfor (Eriksson-Zetterquist et al, 2014).

Ved at den formelle strukturen løsrives fra det som skjer i praksis, skjer det som kalles løskobling. Det vil si at man i praksis har to organisasjonsstrukturer. Krav fra omgivelsene endrer bare den formelle strukturen, organisasjonen fortsetter stort sett å gjøre det samme. I tillegg fremheves begrepet organisasjonsfelt som for eksempel offentlig forvaltning, markedet og private selskaper. Ved at organisasjoner tilhører ulike organisasjonsfelt, sørger det også for at de ligner mer på hverandre og det skapes legitimitet innenfor de ulike organisasjonsfeltene (Eriksson-Zetterquist et al, 2014). Fenomenet med at organisasjonene blir likere hverandre forklares med begrepet isomorfisme. Det er *tvingende isomorfisme* som først og fremst utvikles gjennom politisk påvirkning, som for eksempel at staten krever at en bedrift må tilpasse seg nye krav eller standarder. *Imitierende isomorfisme* oppstår ved at organisasjoner prøver å etterligne andre fremgangsrike organisasjoner i stedet for å finne ut av hvordan de selv ønsker og trenger å gjøre sitt arbeid på. Ved



profesjonalisering av bransjene utvikles *normativ isomorfisme*. Dette skjer ved at det i stadig større grad ansettes personell med en profesjonsutdanning, og at organisasjonene ansetter folk med samme utdanning. På den måten skapes en norm for hva som er riktig å gjøre (Eriksson-Zetterquist et al, 2014).

## **2.2 Endringsstrategier**

I organisasjonsteorien har man tradisjonelt sett satt to ulike grader av strategisk endring opp mot hverandre. Dette er revolusjonær endring og evolusjonær eller inkrementell endring. En kombinasjon av disse to kalles ambidekstral endring (De Wit og Meyer, 2010). Nedenfor vil jeg kort presentere forskjellene mellom de ulike gradene av endring. Før disse presenteres vil jeg imidlertid ta for meg noen andre momenter som også spiller inn når man skal velge endringsstrategi.<sup>6</sup>

### **2.2.1 Størrelsesorden og tempo for endringene**

Ikke alle endringer i en bedrift er strategiske endringer. Strategiske endringer strekker seg lenger, og endringene foregår samtidig på ulike arenaer for å sørge for at bedriften tilpasser seg etterspørselen i markedet. Den strategiske endringsprosessen kan bestå av noen få store, eller mange små, trinn (De Wit og Meyer, 2010). Vi skiller mellom størrelsesorden (omfang og puls) og tempo (tidspunkt og hastighet) for endringer. Omfanget av endringene kan være bredt eller smalt. Er omfanget bredt, endres mange aspekter eller deler av bedriften på samme tid. Er omfanget smalt, endres kun utvalgte deler av bedriften. Pulsen på endringene kan være høy, det vil si at struktur, systemer, kultur og mennesker i bedriften opplever en radikal forandring fra den eksisterende situasjonen. Er pulsen på endringene lav, er den foreslåtte endringen en moderat justering i forhold til de gjeldende omstendighetene. Tidspunktet (timing) for når endringene skal initieres og over hvor langt tidsrom (hastighet) dette skal skje i, er også faktorer som må tas med i betraktningen når en strategisk endring skal planlegges (De Wit og Meyer, 2010).

I noen tilfeller kan ledelsen fritt velge hva slags endringsløp de ønsker å legge opp til, mens i andre tilfeller vil det være utenforliggende forhold som fører til at ledelsen blir tvunget til å velge et bestemt endringsløp. I mange tilfeller vil det være slik at organisasjoner jobber med begge perspektiver parallelt, en såkalt ambidekstral

---

<sup>6</sup> Mesteparten av teksten under punkt 2.2 er skrevet til tidligere oppgave i IØ6501 Ledelse og Strategi vår 2013.

tilnærming. Ledere må jobbe delvis i en verden karakterisert av perioder med stabilitet og inkrementalistisk endring, og delvis i en verden der revolusjonære endringer må skje. Ledere må være forberedt på å rive ned noe de selv har vært med på å bygge opp, for å tilpasse bedriften til ny teknologi eller nye konkurrenter (Tushman og O'Reilly III, 1996).

### **2.2.2 Revolusjonær strategisk endring**

Revolusjonær endring er en prosess der plutselige og radikale endringer skjer innenfor en kort tidsperiode. Radikal endring bryter med det eksisterende og fungerer som en form for sjokkterapi. Det finnes en grunnleggende antakelse om at mennesker ikke ønsker endring, og derfor må dette overvinnes med radikale og opprivende endringer. Noen mener at revolusjonær endring generelt sett ikke er et fritt valg, men er trigget av kriser. Noen mener også at revolusjonær endring kan oppsøkes proaktivt. Man må rive ned for å kunne bygge opp noe nytt. Det handler om å vite når man skal utløse et "jordskjelv" og når man skal unngå det. Uansett om det er en reell eller fremtidig situasjon, vil en krise i et revolusjonært strategisk endringsperspektiv bli sett på som en viktig katalysator for endring, fordi det skaper en «flytende tilstand» i organisasjonen. De fastlåste rammene og strukturene blir opphevet, og de ansatte er tvunget til å leve i en hverdag preget av hyppige skifter og mye usikkerhet. Følger man en revolusjonær linje, er dette en gylden anledning til å designe organisasjonen på nytt, før tilstanden fryses igjen (De Wit og Meyer, 2010).

Endring er en prosess, ikke en enkeltstående hendelse, sier John P. Kotter (2007). Han fremholder åtte trinn som avgjørende for å få til en god endringsprosess:

- 1) Etablere en følelse av nødvendighet, krisemaksimering.
- 2) Danne en maktkoalisjon.
- 3) Skape en visjon for endring.
- 4) Formidle visjonene.
- 5) Gi ansatte makt slik at de kan handle i tråd med visjonen.
- 6) Planlegge for å skape hurtige og synlige resultater.
- 7) Konsolidere endringene slik at de utløser enda flere forandringer.
- 8) Institusjonalisere de nye holdningene.

Han mener mange endringsprosesser mislykkes fordi mange ledere tar snarveier for å komme fortere i havn med endringene. Dette gjør at man mister momentum og hele prosessen kan stoppe opp. Følger man derimot stegene, er sjansen stor for at prosessen blir vellykket: ”Leaders who successfully transform businesses do eight things right (and they do them in the right order)” (Kotter, 2007:2).

Det er en tendens til å se implementering av endring som en separat del av endringsprosessen som skal komme helt til slutt. Dette er svært uheldig, fremholder Wilfried Krüger (1996). Ledelsen er essensiell i en endringsprosess, og en plan for implementering av endringene som skal gjennomføres må utarbeides samtidig som, eller til og med før selve prosjektplanen lages. Ledelsen har en svært viktig oppgave i å introdusere implementeringene på det riktige tidspunktet og den riktige måten. Følger man en revolusjonær strategi, vil prosessen være toppstyrt og ofte foregå bak lukkede dører. Når implementeringen kommer, kan dette dermed for mange oppleves som et stort sjokk. Det er allikevel mulig å ha en åpen og inkluderende prosess, også i det revolusjonære perspektivet. Her må ledelsen kunne balansere overraskelsesmomentet i forhold til forventet motstand (Krüger, 1996).

### **2.2.3 Evolusjonær strategisk endring**

På den andre siden finner vi evolusjonær eller inkrementalistisk endring. Evolusjonær endring kan beskrives som ”en naturlig utvikling over lang tid, og innebærer at endringen skjer gjennom flere små endringer” (Jacobsen og Thorsvik, 2007:352). Evolusjonær endring bygger på en overbevisning om at organisasjoner i realiteten ikke kan endre seg raskt og radikalt, men at endringer må foregå steg for steg (inkrementalistisk). Den grunnleggende antakelsen er at alle ønsker å forbedre seg, og at det derfor er rom for gradvis endring og med det også læring. I den evolusjonære tilnærmingen er tre organisatoriske karakteristikker nødvendige for å kunne holde en stødig kurs for endringer: 1) De ansatte er forpliktet og dedikert til kontinuerlig forbedring, 2) Det foregår en kontinuerlig læring i bedriften, i form av både ny lærdom og å utfordre eksisterende kunnskap i bedriften. Dette er vanskelig å få til ved krise, fordi da fokuserer folk på sjokket og 3) Det foregår en kontinuerlig tilpasning, slik at endringene ikke oppfattes som så radikale og dramatiske (De Wit og Meyer, 2010).

#### **2.2.4 utfordringer ved endring**

Endringsarbeid er utfordrende og det er mange forhold som må ivaretas på likt. Full kontroll finnes omtrent ikke i noen organisasjoner, i følge Clegg et al (2011). Hvis så ville det ikke vært behov for litteratur om gapet mellom beslutningstaking og implementering. Allikevel kan dette gapet være en god ting. Mangel på full kontroll gir ledere mulighet til lytte, til å gjøre noe annerledes og akseptere gode råd. Smarte ledere vet at deres handlinger former eller bør forme preferansene til de rundt. Hvis toppledelsen vil implementere beslutninger, må det gjøres i samsvar med de ansattes preferanser, ikke i motsetning til dem (Clegg et al, 2011).

Det som uansett vil være utfordrende, selv med en ledelse som er god til å lytte, er at endring som oftest møtes med motstand (Jacobsen og Thorsvik, 2007). Motstand mot endring kan ses på som en nokså rasjonell reaksjon både fra enkeltindivider og grupper, og er ikke nødvendigvis noe dysfunksjonelt. For mange bunner motstand mot endring i at man vil forsvare det som er kjent, det man mener er godt og riktig (Jacobsen og Thorsvik, 2007). Jacobsen og Thorsvik (2007) lister opp en rekke faktorer som kan forklare motstand mot endring, som blant annet frykt for det ukjente, tap av identitet, endrede maktforhold, brudd på sosiale bånd, utsikter til personlig tap eller perioder med dobbeltarbeid. Noen av disse faktorene handler om frykt for konkrete endringer som endrede arbeidsoppgaver, ny kontorplass eller ny sjef, mens andre faktorer dreier seg om frykt for mer personlige implikasjoner, som for eksempel en følelse av at den jobben en har gjort så langt nå ikke har noen verdi (Jacobsen og Thorsvik, 2007). Selv om de fleste endringer vil møte motstand, vil ikke alle endringer møte like stor grad av motstand. Det er å forvente at motstanden blir sterkere jo mer omfattende endringene er, og jo flere personer og grupper som blir påvirket. Det er derfor svært viktig å finne endringsstrategiene som genererer minst mulig motstand, eller som kan gjennomføres på tross av motstand (Jacobsen og Thorsvik, 2007).

#### **2.2.5 Multiple endringer**

Meyer og Stensaker (2011) introduserer i sin bok "Endringskapasitet" en ny innfallsvinkel til endringsarbeid. På bakgrunn av nyere forskning som viser at ansatte opplever endringer hyppigere enn før, samt deres egne observasjoner gjennom å følge tre større, norske virksomheter, definerer de det de mener å se i norske virksomheter

som multiple endringer. I stedet for å kunne forholde seg til én endring om gangen, må de ansatte i dag forholde seg til at det iverksettes flere og parallelle endringsprosesser på likt, og at prosessene ikke nødvendigvis blir fullført før nye endringer igangsettes (Meyer og Stensaker, 2011). Den mer tradisjonelle endringslitteraturen forutsetter en prosjektperiode der organisasjonen lever mer eller mindre i en ”unntakstilstand” eller destabilisert form, for deretter å stabiliseres. Kotter (2007) formulerer dette som å ”institusjonalisere endringene”, slik at de nye holdningene og prosedyrene opprettholdes og blir en del av kulturen.

Ved multiple endringer antas det i stedet at organisasjonen gjennom flere pågående endringer samtidig befinner seg i en konstant destabilisert tilstand. Dette kommuniseres imidlertid ikke alltid like godt, og særlig ansatte og mellomledere ser ut til å ha en forventning om at endringsprosesser skal følge den mer klassiske formen med destabilisering etterfulgt av stabilisering etter endt prosjektslutt. Ledere er ofte opptatt av å kommunisere hvorfor det er viktig å sette i verk endringene. De ansatte er mest opptatt av hvordan de vil bli berørt.

Meyer og Stensaker (2011) mener at den nåværende situasjonen krever en mer helhetlig tilnærming og mer langsiktig planlegging, noe de karakteriserer som endringskapasitet. Sammenhengen mellom endring og daglig drift står i fokus når det gjelder å utvikle endringskapasitet. Det betyr å skaffe seg et riktig bilde av hvor mye tid og ressurser som vil gå med til endringsarbeidet sett opp mot daglig drift. Det er særlig tre faktorer som spiller inn: 1) Hvordan ledelsen klarer å mobilisere til endring og hvordan de gjennomfører den, 2) Hvordan de ansatte reagerer på endringen og 3) Hvordan de etablerte strukturene og rutineene i organisasjonen brukes i endringsprosessen (Meyer og Stensaker, 2011).<sup>7</sup>

Det er i det foregående redegjort for flere aspekter ved endring i organisasjoner. I det følgende skal jeg se mer på de uformelle sidene ved en organisasjon, det usagte og det som ”sitter i veggene”. Disse aspektene er allikevel vel så definerende, om ikke mer definerende for hvordan en organisasjon faktisk fungerer.

---

<sup>7</sup> Teksten under punkt 2.2.5 er i hovedsak hentet fra oppgave skrevet til SOS6509 Organisasjonsutvikling, ledelse og læring vår 2014

## 2.3 Organisasjonskultur

Kultur eller organisasjonskultur er ofte et dominerende trekk ved en organisasjon. Interessen for organisasjonskultur som fenomen skjøt fart på 1980-tallet og grunnen til denne interessen var antakelsen om at kultur kan være en viktig faktor for å forklare organisasjoner som lykkes, og som har suksess (Jacobsen og Thorsvik, 2007). Andre forhold som strategi og struktur må også legges til grunn, men empiriske studier viser at kultur kan ha sterk effekt på medlemmers atferd i organisasjoner. På denne måten kan organisasjonskultur benyttes som et styringsmiddel. Dette fordi kulturen bidrar til at ansatte frivillig legger vekt på de kulturelementene som er viktige. Oppmerksomheten styres mot det som oppfattes som relevant og viktig for oppgavene, og på den måten kutter individer ubevisst ut annen informasjon som ikke passer inn i disse rammene (Jacobsen og Thorsvik, 2007).

Det finnes mange definisjoner på kultur, og den mest kjente er nok Edgar Schein sin definisjon:

”Organisasjonskultur er et mønster av grunnleggende antakelser utviklet av en gruppe etter hvert som den lærer å mestre sine problemer med ekstern tilpasning og intern integrasjon – som har fungert tilstrekkelig bra til at det blir betraktet som sant, og som derfor læres bort til nye medlemmer som den riktige måten å oppfatte på, tenke på og føle på i forhold til disse problemene” (Jacobsen og Thorsvik, 2007:120).

Grunnen til at organisasjonskulturen utvikler seg, er i bunn og grunn et resultat av at alle mennesker ønsker å skape mening, sammenheng, helhet og stabilitet i det fellesskapet man lever i. Kulturen gir seg utslag i en felles forståelse av hvilket språk man bruker, verdier, normer, holdninger, kompetanse, væremåter og praksis. Kulturen utvikles gjerne av seg selv, selv om ledelsen helt klart er med på å prege denne utviklingen, både bevisst og ubevisst. Selv om Scheins definisjon tilsynelatende legger til grunn at en organisasjonskultur er noe felles for en gruppe, er han samtidig tydelig på at kulturen ikke trenger å være enhetlig, noe den ofte også ikke er. På en arbeidsplass finnes det gjerne et mangfold av kulturer, ofte kalt subkulturer, og disse undergruppene seg imellom preges ofte av tvetydighet og konflikt (Jacobsen og Thorsvik, 2007).

Det finnes flere uformelle aspekter ved organisasjoner, og et viktig moment som nå skal presenteres er organisasjonsidentitet.

## **2.4 Organisasjonsidentitet**

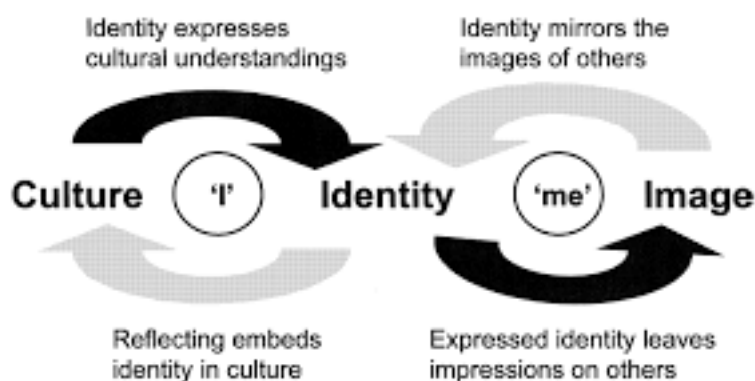
Noen mener at identitet bare er individuelt og kun kan knyttes til mennesker, men mange opplever en følelse av "we-ness" i sin organisasjon og kan også ofte beskrive identitetstrekk ved andre organisasjoner. Organisasjonsidentitet kan defineres som det som er sentralt, unikt og vedvarende i en organisasjon (Hatch og Schultz, 2004a:3). Det er en rekke aktører som er med på å prege en organisasjons identitet. Ansatte, medlemmer, leverandører, aksjonærer, myndigheter, media og samfunnet har alle ulike forventninger, følelser og forhåpninger om hva en organisasjon skal være. Alle de ulike aktørenes synspunkter kan noen ganger utfordre det ledelsen ønsker skal være det organisasjonen fremstår som. Dette fordi alle aktører, inkludert ledelsen sitter med ulike perspektiv og erfaringer og nærmer seg med det organisasjonen på ulike måter (Hatch og Schultz, 2004a). Til forskjell fra tidligere tider da organisasjonsidentitet var forbeholdt markeds- og kommunikasjonsavdelingen, er identiteten noe som må tas i betraktning i hele organisasjonen, i rekruttering av nye medarbeidere, i organisasjonsendringer og strategiske avgjørelser (Hatch og Schultz, 2004a).

### **2.4.1 Identitet som dynamiske prosesser**

Hatch og Schultz (2004b) argumenterer for at organisasjonsidentitet ikke kan ses på som noe statisk. Årsakene til at identiteten ikke kan fastsettes en gang for alle er mange, og et viktig aspekt er at organisasjoner er mer eksponert enn tidligere. Media er mer interessert i interne forhold i organisasjoner, eksterne interessenter vil ha et mer personlig forhold til organisasjonene og med dette blir organisasjonens kultur mer åpen og tilgjengelig for de som ønsker å vite mer. Også de ansatte blir eksponert for flere meninger og synspunkt om sin organisasjon fra utenforstående. Den økte eksponeringen og tilgjengeligheten påvirker både organisasjonens interne identitet knyttet til organisasjonskulturen, og den eksterne identiteten, som gjerne refererer til organisasjonens image (Hatch og Schultz, 2004b).

Hatch og Schulz (2004b) har utviklet en modell som tar for seg distinksjonene mellom kultur, identitet og image. Modellen er basert på Meads (1934) teori om sammenhengen mellom "jeg" (I) og "meg" (me). Kort fortalt går denne teorien ut på

at identitet er en sosial prosess, interaksjon med andre, og at det finnes to ulike faser av selvet. ”Jeg” kan forklares som det vi ikke er klar over, som ligger i underbevisstheten og som er vår respons på omgivelsene rundt. ”Meg” kan forklares som det bevisste, det vi antar er andres holdninger og oppfatninger. Først når man er klar over det bevisste ”meg”, vil ”jeg” kunne respondere på det man antar er andres holdninger mot en selv (Hatch og Schultz, 2004b:379-380). Disse to fasene er begge en del av selvet og er både distinkte og avhengig av hverandre på samme tid (Hatch og Schultz, 2004b). I Hatch og Schultz’ (2004b) modell integreres kultur, identitet og image med Meads (1934) teori om ”jeg” og ”meg”.



Figur 3. ”The Organizational Identity Dynamics Model” (Hatch og Schultz, 2004b).

På samme måte som ”jeg” og ”meg” både er distinkte og avhengige av hverandre, gjelder dette også forholdet mellom kultur, identitet og image. Hatch og Schultz (2004b) knytter ”jeg” til kultur og ”meg” til image. Organisasjonskultur er stort sett noe som foregår i underbevisstheten og er mer taust enn eksplisitt. Kulturen er heller ikke noe som dannes ut fra noe andre sier eller tenker om den, men noe som utgår fra de dypere lagene av mening, verdier, overbevisninger og antakelser. I tillegg responderer kulturen, og er med på å forme respons, på andres holdninger. En slik forståelse av kultur kan dermed knyttes til det Mead (1934) hevdet er selvets ”jeg” (Hatch og Schultz, 2004b). På samme måte kan ”meg” sammenlignes med organisasjonens image. Men det er ikke slik at organisasjonens image dannes på bakgrunn av hva organisasjonen internt tror at andre eksternt oppfatter deres image som. Organisasjonens image dannes av hva andre eksternt oppfatter at imaget er. Hatch og Schultz (2004b) argumenterer for at organisasjonens image med det knyttes



direkte til identiteten gjennom tilgjengelighet og eksponering. På samme måte som individuell identitet formes både av interne og eksterne tanker om en selv, gjelder det samme for organisasjonskultur, da ved påvirkning av kultur (internt) og image (eksternt). Hatch og Schultz (2004b) argumenterer for at organisasjonsidentiteten formes gjennom dynamiske prosesser mellom disse to aspektene.

#### **2.4.1 Intern og ekstern identitet**

Organisasjoner ønsker å formidle sin identitet for å tiltrekke seg eksterne interessenter (Hatch og Schultz, 2004b). Derfor er identitet for eksempel viktig i forbindelse med merkevarebygging, og organisasjoner uttrykker ofte identiteten sin ulikt i forskjellige kontekster og til ulike formål. Ansattes forpliktelse og støtte er avgjørende for at organisasjonens merkevare skal bli noe mer enn bare tomme løfter. Det organisasjonen ønsker å fremstå som, må understøttes og kommuniseres ved ansattes oppførsel. Derfor er det viktig at identiteten også kommuniseres internt. Det hjelper imidlertid ikke at ansatte blir ”tvunget” til å være lojal mot den merkevaren organisasjonens ledelse ønsker å formidle. De ansatte må ha en personlig, felles agenda sammen med organisasjonen, og dette må rotfestes i organisasjonens identitet. Hvis denne lojaliteten ikke er skikkelig forankret blir resultatet at både de ansatte og organisasjonen later som om de er noe de ikke er (Hatch og Schultz, 2004a).

Det kan være utfordrende å skulle kommunisere sin identitet når eksterne aktører er så avgjørende for hvordan identiteten blir oppfattet. I sin iver etter å være synlig og bli respektert, kan organisasjoner ende opp med å miste syne av hva eksterne interessenter ser dem som (image) og fronte det de selv oppfatter som det viktigste (kultur). På den måten formidler de sin identitet basert på antakelser om hva de eksterne synes, fremfor å finne ut av hva de faktisk er opptatt av (Hatch og Schultz, 2004b). Noen forskere hevder at eksterne interessenter sjelden bryr seg om hvem organisasjonen er og hva de står for, og hvis organisasjonen blir for opptatt av egen identitet, kan det føre til at de heller vender sin oppmerksomhet til andre bedrifter de oppfatter som mindre selvopptatte (Hatch og Schultz, 2004b).

Det er mye mer å si om organisasjonsidentitet, men hovedpoengene er at identiteten er en prosess, ikke noe statisk, og at identiteten er et resultat av, og kan samsvare i

større og mindre grad av eksterne og interne forhold. Identitet er også sterkt knyttet til hvordan man innordner seg i organisasjonen, og dette utdypes videre i neste avsnitt.

## **2.5 Innordning i organisasjoner**

Et helt nødvendig perspektiv på frivillige organisasjoner, er menneskene som deltar i organisasjonen og hvordan de innordner og forplikter seg til den. Etzioni (1975) bruker begrepene "lower"- og "higher participants" i sin bok "A comparative analysis of complex organizations". En mer eller mindre presis oversettelse av dette blir deltakere av lavere eller høyere rang i organisasjonen. Dette vil variere ut fra hva slags organisasjon man befinner seg i. Deltakere av lav rang kan for eksempel være ansatte, medlemmer, innsatte, kunder og klienter (Etzioni, 1975). Deltakere av høy rang kan være ansatte i høyere posisjoner eller i ledelsen. Deltakere av høyere rang har en mer permanent makt over lavere deltakere, men de er som regel også mindre interessert i å underordne seg. Forpliktelsen er normalt også større hos deltakere av høyere rang (Etzioni, 1975).

Det engelske ordet "compliance" kan oversettes med "underordning" eller "innordning". Det er det siste Etzioni (1975) i hovedsak refererer til i sin bok. Det sier noe om forholdet mellom de som har makt og de som makthaverne utøver sin makt over. "Compliance" er et begrep som brukes både for å vise at en aktør handler i henhold til en retningslinje som er støttet av en annen persons makt, og for å vise at den innordner seg til makten som er anvendt. Med andre ord så betyr "compliance" det å etterleve retningslinjer og innordne seg etter makten (Etzioni, 1975). Etzioni (1975) klassifiserer organisasjoner ut fra hva slags type innordningsmønster som er det mest dominerende, det vil si om det er preget av tvang som for eksempel en fengselsinstitusjon, nytte som for eksempel en IT-bedrift eller normer som religiøse eller politiske organisasjoner, sykehus eller utdanningsinstitusjoner (Etzioni, 1975). Jeg vil i det følgende konsentrere meg om normative organisasjoner.

### **2.5.1 Normativ makt**

I følge Etzioni (1975) er normativ makt hovedkilden til kontroll over deltakere av lavere rang i normative organisasjoner. Disse deltakerne kjennetegnes av å ha høy forpliktelse til organisasjonen. Forpliktelsen i normative organisasjoner hviler hovedsakelig på retningslinjer som oppfattes som legitime. For å utøve kontroll brukes lederskap, ritualer, resosialisering, samt manipulering av sosiale og

prestisjefulle symboler. Etzioni (1975) identifiserer minst ni ulike typer normative organisasjoner. I fem av typene er normative mønstre tydelig uttrykt og andre mønstre mindre vektlagt. Blant disse typene er sykehus, universiteter, frivillige sammenslutninger, en undergruppe av politiske organisasjoner og religiøse organisasjoner. Jeg tar videre for meg karakteristikker ved religiøse organisasjoner og frivillige sammenslutninger.

Religiøse organisasjoner må i hovedsak basere seg på normativ makt for å oppnå aksept for retningslinjer og midlene som brukes for å utøve aktiviteter. Et medlem i en religiøs organisasjon vil kunne "straffes" for normative eller etiske overtramp som de ikke vil straffes for av en domstol. Dette gjelder for eksempel en katolikk som skiller seg og dermed ikke får tilgang til sakramentene eller en mormoner som ikke betaler tiende og blir nektet adgang til tempelet. Dersom deltakerne ikke føler seg forpliktet til disse normene, har ikke kirken eller organisasjoner noen andre sanksjoner. De må lene seg på normative midler og moralsk forpliktelse fra medlemmene (Etzioni, 1975). I frivillige sammenslutninger (organisasjoner) brukes også ren normativ makt, men den har sjelden så stor betydning som i religiøse-, politiske- eller utdanningsorganisasjoner. Det finnes også ulike typer frivillige organisasjoner som for eksempel i brorskapsorganisasjoner som Lions eller Rotary og interesseorganisasjoner som bygger opp under både normativ og sosial forpliktelse. I slike typer organisasjoner er den sosiale forpliktelsen større enn den normative forpliktelsen. Aktivitetene og ideologien er tett knyttet til organisasjonens formål, og retningslinjer og direktiver er åpne for individuell tolkning. Sosial makt utøves primært gjennom uformelle sanksjoner (Etzioni, 1975).

### **2.5.2 Kulturell integrering**

Etzioni (1975) tar for seg sammenhengen mellom innordning og kulturell integrering. Det kulturelle systemet i en organisasjon inneholder verdier og kognitive perspektiver. Det varierer i hvor stor grad deltakerne i organisasjonen støtter opp om dette systemet. Som oftest aksepterer personer av høyere rang systemet i større grad enn personer av lavere rang. Det betyr at de representerer verdiene både i intern og ekstern interaksjon. Personer av lavere rang er normalt mer restriktive og støtter systemet delvis eller motsetter seg de fleste elementene og danner en egen subkultur (Etzioni, 1975). Hvordan deltakere av lavere rang orienterer seg mot det kulturelle

systemet, belyser Etzioni (1975) gjennom tre perspektiver: grad av konsensus, kommunikasjonsprosesser og sosialiseringprosesser.

### **2.5.2.1 Grad av konsensus**

Hvorvidt en deltaker aksepterer sin posisjon i organisasjonen handler om graden av konsensus mellom organisatorisk representasjon og deltakere av lavere rang. Grad av konsensus kan si noe om hvor godt kollektivt integrert organisasjonen er. Det er ikke dermed sagt at høy konsensus er gjennomgående i organisasjoner, og heller ikke at det nødvendigvis må finnes for at organisasjonen skal fungere effektivt. Det varierer både i hvor stor grad organisasjoner trenger konsensus og hva slags konsensus de trenger (Etzioni, 1975). Etzioni (1975) viser til ulike konsensusfærer der de ulike gradene av konsensus vil være mer eller mindre viktig ut fra hva slags type organisasjon det er, det vil si basert på tvang, nytte eller normer. De ulike konsensusfærene er:

- 1) Konsensus om generelle verdier, det vil si grunnleggende verdier av for eksempel sosial eller samfunnsmessig art.
- 2) Konsensus om organisasjonens mål.
- 3) Konsensus om midler (policy, taktikk). Når målene er bestemt, burde midler eller måter å gjennomføre målene på velges rasjonelt, men det skjer ofte ut fra overbevisninger.
- 4) Konsensus om deltakelse, om hvorvidt man ønsker å delta i organisasjonen og for eksempel hvor ofte det skal være.
- 5) Konsensus om forpliktelse til ytelse. Når man har bestemt seg for å delta, kommer spørsmålet om hvor mye man skal bidra med og hva som er for mye eller for lite.
- 6) Konsensus om kognitive perspektiver. Felles språk og felles referanser er viktig for å være enige om hva som er fakta, hva er relevant og hva er tilstrekkelig for å avgjøre hva som er sant.
- 7) Konsensus i forhold til statusgrupper i organisasjonen. I komplekse organisasjoner er en av de største utfordringene gapet mellom deltakere av høyere og lavere rang, eller mellom ulike funksjoner (Etzioni, 1975).

På bakgrunn av teoretisk sammenligning finner Etzioni (1975) følgende: I normative organisasjoner kreves det høy grad av og bred konsensus på alle punkt. Uenighet særlig i forhold til verdier, mål og midler er dysfunksjonelt for å oppnå målene (Etzioni, 1975:240).

### **2.5.2.2 Kommunikasjonsprosesser**

Viktigheten av kommunikasjon er spesielt høy i store, komplekse organisasjoner der det trengs gode systemer for kommunikasjon og informasjonsflyt. Spesielt er kommunikasjon interessant som symbolske prosesser som enten styrker eller svekker lavere deltakeres orientering mot organisasjonen (Etzioni, 1975).

Det finnes i hovedsak to forskjellige former for kommunikasjon i organisasjoner. Instrumentell kommunikasjon formidler informasjon og kunnskap, og uttrykker som regel konsensus om prosedyrer eller midler (punkt 3 i konsensusfærer). Ekspressiv kommunikasjon derimot formidler holdninger, normer og verdier. Dette uttrykker som regel konsensus om de andre seks sfærene. Disse formene for kommunikasjon skilles ut fra innholdet i og retningen (horisontal og vertikal) på kommunikasjonen som blir overført. Horisontal kommunikasjon foregår mellom personer av samme rang, og vertikal kommunikasjon foregår enten opp fra de lavere sjiktene, eller ned fra ledelse eller personer av høyere rang. Kommunikasjonsflyten kan stoppes av kommunikasjonsgap eller blokkeringer, og det er viktig å lokalisere hva som gjør at disse hindringene oppstår (Etzioni, 1975).

I normative organisasjoner er ekspressiv kommunikasjon essensiell. Det trengs en jevn strøm av nedadgående ekspressiv kommunikasjon, og hindringer som oppstår må identifiseres og fjernes. Det finnes gjerne større rom for og ønske om oppadgående ekspressiv kommunikasjon i demokratiske organisasjoner, men selv her går kommunikasjonen mer ned enn opp. I typiske normative organisasjoner er det lite instrumentell kommunikasjon fordi det er få instrumentelle aktiviteter som trenger det, som for eksempel tekniske tegninger eller eksperthjelp. Det som er av instrumentell kommunikasjon går ikke ned til de lavere sjiktene, men sirkulerer blant de ansatte på samme nivå eller mellom ansatte og eksterne aktører (Etzioni, 1975).

### **2.5.2.3 Sosialiseringprosesser**

Primærsosialisering er gjerne det som former vår grunnleggende personlighet og det skjer som regel i familien, og også for eksempel i nabolaget. Personligheten setter seg som regel når man modnes, men utvikling av nye egenskaper og endring i status er også med på å forme personligheten. Sosialisering i organisasjonskontekst, handler om hvordan deltakerens overbevisninger, normer og perspektiver samordnes med det

som gjelder i organisasjonen. Et kritisk punkt for å sørge for at deltakeren opplever konsensus med resten av organisasjonen, er rett før eller rett etter at deltakeren har bestemt seg for å bli med i organisasjonen (Etzioni, 1975).

Et viktig moment ved sosialisering i organisasjoner er substansen av sosialiseringen, det vil si i hvilken grad det forberedes til deltakelse i et instrumentelt eller ekspressivt system. Det instrumentelle systemet tar for seg konkret innlæring av arbeidsmetoder og teknikker, mens det ekspressive systemet i større grad dreier seg om innlæring av væremåter, normer, det som kan sammenfalle med kulturen i organisasjonen. Hvor mye av disse typene sosialisering som trengs for effektiv deltakelse i ulike organisasjoner, kan for eksempel måles ved å se hvor mye utdanning som trengs for å være forberedt til deltakelse. Det kan være ulike deltakere i organisasjonen som fungerer som sosialiseringsagenter. Det kan være formelt, ved personer i offisielle posisjoner, eller uformelt ved deltakere av lavere rang. Sosialiseringen kan også foregå internt i organisasjonen eller av utenforstående (Etzioni, 1975).

I følge Etzioni (1975) er ekspressiv sosialisering det dominerende i normative organisasjoner, selv om det innenfor ulike typer normative organisasjoner varierer. Graden av samsvar mellom hva som er den gjeldende organisatoriske måten å opptre på og hva en har lært tidligere i livet, vil være med på å bestemme hvor mye sosialisering som skal foregå i organisasjonen. Mesteparten av den ekspressive sosialiseringen foregår internt i normative organisasjoner. Dette som en del av aktiviteten i organisasjonen, som for eksempel politiske ungdomspartier eller ledertrening i frivillige organisasjoner. I og med at det er vanskeligere å måle hvordan deltakere har tilpasset seg organisasjonen gjennom ekspressiv sosialisering enn instrumentell sosialisering, er behovet for mer kontroll over sosialiseringsprosessen nødvendig (Etzioni, 1975).

I dette avsnittet har fokuset vært på deltakere i normative organisasjoner, og hva som er spesielt med denne typen sammenslutninger. I avslutningen av teoridelen vil jeg ta for meg et interessant perspektiv på nettopp sammenhengen mellom frivillige organisasjoner og det vi ofte kaller ”business”-tankegang, og hvordan dette for mange oppleves som en motsetning. Nettopp dette mener forfatteren ikke stemmer.

## 2.6 Business og frivillig sektor – en motsetning?

I tradisjonell organisasjonsteori- og litteratur skilles det ofte mellom privat og offentlig sektor. Mange av prinsippene er like, men det skisseres også noen forskjeller og ulike typer strategier som kan eller bør benyttes. Det finnes derimot ikke så mye litteratur som tar for seg det som kalles den tredje sektor eller frivillig sektor, det vil si organisasjoner som arbeider ut fra et ideelt formål og ikke er profittmaksimerende. Mange modeller for strategi, endring, ledelse og andre organisasjonsteoretiske perspektiver kan overføres mellom sektorer. Det vil si at en organisasjonsmodell som tar for seg hvordan man kan lykkes med endring i en virksomhet både kan anvendes i privat og frivillig sektor. På noen punkter skiller allikevel frivillig sektor seg ut fra de andre sektorene (Collins, 2005).

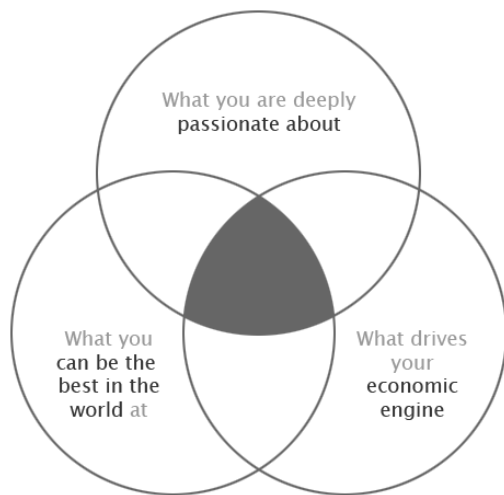
Jim Collins har skrevet boken ”Good to great” (2001). I denne boken tar han for seg hva som gjør at noen virksomheter blir fremragende og ikke bare gode, og hvordan de forblir fremragende. I forlengelsen av denne boken har han skrevet et tilleggskapittel ”Good to great and the social sectors” (2005) om hvordan disse prinsippene henger sammen med frivillig sektor. Hans innfallsvinkel er at når frivillig sektor i større grad blir profesjonalisert, så har man en forestilling om at man må over i businessverden. Han argumenterer for at kommersiell virksomhet ikke har monopol på det som til daglig omtales som businessprinsipper, men at hva som gjør en virksomhet suksessfull handler om det samme som hva som gjør en virksomhet fremragende og ikke bare god. Han fremholder suksessfaktorene fra boken ”Good to great” (2001) og viser hvordan disse kan anvendes i frivillig sektor.

Collins (2005) definerer en rekke faktorer som han mener er avgjørende for å lykkes. Han beskriver også hvordan faktorer kan opptre ulikt og må håndteres ulikt i privat og frivillig sektor. En av de viktigste forskjellene er hvordan man ser på betydningen av penger. I kommersiell virksomhet er penger både input, det vil si det man investerer, og det er også output, det vi kan kalle avkastning eller resultater. Det er kvantitative verdier som er enkelt å telle og måle. I frivillig sektor er penger bare input, og et middel for å få noen resultater i andre ender som ikke handler om å skaffe seg mer penger eller et stort overskudd. Resultatene er vanskeligere å måle og telle fordi det de skal vise er om det som er investert bidrar til at formålet oppfylles eller ikke.

Collins (2005) fremhever allikevel at man må måle også kvalitative verdier, og se hva slags progresjon som finner sted.

I boken ”Good to great” (2001) lanserer Collins det han kaller ”The Hedgehog Concept” eller ”Pinnsvinkonseptet” på norsk. Kort oppsummert handler det om å forenkle en kompleks verden og samle det i noen klare idéer og prinsipper som gir en tydelig retning. Deretter er målet å aldri vike fra denne kursen, men hele tiden la den styre hva slags beslutninger som tas. Collins lanserer tre dimensjoner en virksomhet må ta stilling til for å sette kursen:

- 1) Hva er det man brenner lidenskapelig for?
- 2) Hva kan man bli best i verden på (og hva kan man ikke bli best på)?
- 3) Hva driver ens økonomi (for eksempel donasjoner, offentlig støtte, salg etc.)?



Figur 4. Jim Collins ”Good to great” (2001)

Collins (2005) mener at dette er viktige spørsmål og suksessfaktorer som er likt både for frivillige og private virksomheter, med unntak av sirkel 3, hva driver ens økonomi. Det er nemlig slik at i frivillig sektor så har man et mye videre syn på hva som er ressurser. Det er en tankegang som sprer seg også til andre sektorer, hvor man har utvidet kapitalbegrepet til å gjelde blant annet human kapital, intellektuell kapital, kulturell kapital og sosial kapital. For frivillig sektor gjelder det helt spesifikt at ressurser ikke er ensbetydende med penger, kanskje tvert imot. I en del tradisjonelle, religiøse organisasjoner blir penger sett på som noe negativt og det er ikke noe man skal snakke høyt om. Dette til tross for at alle er klar over at penger trengs for å kunne drive en hvilken som helst virksomhet. I frivillig sektor omfatter ressurser tid,



følelsmessig forpliktelse, hender, hjerte og sinn. Spørsmålet er ikke ”hvor mye penger kan vi tjene”, men det er et spørsmål om hvordan man kan sørge for en bærekraftig virksomhet som gjør vår organisasjon fremragende utfra de målene vi skal nå. Collins (2005) definerer tre komponenter i frivillige organisasjoners ressurser – tid, penger og merkevare. Tid refererer til mennesker som er villige til å bruke av sin tid og kompetanse gratis eller for lavere betaling enn det de kan tjene i kommersiell virksomhet. Penger er kontantstrøm, og merkevare er i hvilken grad organisasjonen klarer å dyrke frem og bevare emosjonell ”goodwill” og potensielle supportere. Med henblikk på de tre sirklene som staker ut kursen, fremholder han at organisasjoner bør styre unna ressurser som driver en vekk fra den fastsatte kursen. (Collins, 2005). Dette er en høyst relevant problemstilling i frivillig sektor der jakten på nye inntektskilder er et tilbakevendende tema.

I boken ”Good to great” (2001) lanserer Collins idéen om å se på oppbyggingen av en fremragende virksomhet som å dreie på et svinghjul. Undersøkelser viste at det ikke er enkeltstående hendelser, programmer, innovasjoner eller lykketreff som fører til suksess. I stedet er det et møysommelig arbeid med å skape resultater som kan sammenlignes med å dreie på et svinghjul til du får momentum og fart, og deretter fortsette å dreie på hjulet for å opprettholde resultatene. I kommersiell virksomhet er den fremste driveren linken mellom kapitalressurser og økonomisk suksess. Collins (2005) mener at den fremste driveren i frivillig sektor er merkevare og omdømme. Det betyr å bygge virksomheten på håndgripelige resultater og emosjonell investering, slik at potensielle supportere ikke bare tror på formålet, men også har tillit til at organisasjonen kan levere de resultatene som trengs. Mennesker ønsker å være del av noe som fungerer, og derfor er det viktig at de føler at virksomheten har momentum og fremdrift, da blir de med på å dreie svinghjulet (Collins, 2005). En utfordring med svinghjultanken i frivillig sektor er at det ikke nødvendigvis er noen sammenheng mellom gode resultater og fortsatt tilgang til ressurser. I kommersiell virksomhet genererer gode resultater og overskudd mer penger og større overskudd. I frivillig sektor kan den motsatte effekten oppstå. Hvis ting går bra og man går med overskudd kan dette faktisk bli et argument mot å motta ytterligere finansiering fra offentlige myndigheter, støtteordninger eller givere. I frivillig sektor er det som regel ønskelig å gi penger til øremerkede formål og spesifikke programmer eller prosjekter. Collins (2005) mener at det kreves en dreining over til å fokusere på å bli en bærekraftig

organisasjon. Det er dette som kan gi størst innvirkning på samfunnet og det man ønsker å oppnå, det oppnås ikke ved enkeltstående gode tiltak eller programmer.

Det er noen restriksjoner og utfordringer frivillig sektor må forholde seg til som ikke gjelder for kommersiell virksomhet. Selv om frivillig sektor har en kjempefordel med idealistiske og engasjerte mennesker som ønsker å bidra og finner mening i dette utover penger, så kan det være vanskelig å få de rette personene på rett plass. Dette er det større rom for i kommersiell virksomhet, der terskelen er lavere og rammene friere for å kunne si opp eller omplassere personer som ikke utfører oppgavene sine tilfredsstillende. Videre er ”snillisme”-kulturen i frivilligheten noe som kan hindre organisasjoner i å konfrontere brutale fakta, og mange har en tanke om at bare vi står på litt til så vil det løse seg. Denne konfrontasjonen skjer automatisk i kommersiell virksomhet. Dersom bedriften ikke leverer, må man endre kurs og innføre tiltak slik at man blir den beste leverandøren på markedet. På samme måte kan ønsket og formålet om å gjøre noe godt og de personlige kampsakene til enkeltmennesker og givere, føre til udisiplinerte avgjørelser. Disiplin er en av bærebjelkene i en suksessfull virksomhet, hevder Collins (2005). Disiplinerte mennesker som har frihet innenfor et rammeverk av forpliktelser, er svært viktig for å holde kursen. Collins’ påstand er at i en kultur der disiplin råder, oppfatter ikke folk at de har jobber, men at de har forpliktelser. Det skal allikevel nevnes at mer udisiplinerte beslutninger tatt på bakgrunn av verdier og engasjement, senker risikoen for personlig grådighet og press på å ekspandere for ekspansjonens skyld (Collins 2005).

Med bakgrunn i dette teoretiske rammeverket, skal jeg i neste punkt se nærmere på spesifikk forskning på frivillighet og frivillige organisasjoner. Dette for å dykke litt dypere i særtrekk, problemstillinger og utfordringer som er spesielt relevant i frivillig sektor.

### **3.0 Tidligere forskning**

Det er ikke bare KFUK-KFUM som befinner seg i et paradigmeskifte mellom ny og gammel tid. Det er et fellestrekk for de aller fleste frivillige organisasjoner. Sammen med et teoretisk grunnlag for modeller og teorier om endring, er det interessant å se på hva som har foregått i praksis innenfor frivillighetssektoren. Jeg vil i denne delen se litt nærmere på hva det er som gjør at betingelsene har endret seg for frivillig sektor, og se på hvordan frivilligheten som sådan har endret seg. Til dette vil jeg bruke nyere forskning fra Senter for forskning på sivilsamfunn og frivillig sektor. For å begrense omfanget, vil jeg ta for meg tre utvalgte undersøkelser og kort presentere hovedfunn som er relevante for denne oppgaven. Undersøkelsene jeg vil ta for meg er Wollebæk og Sivesind (2010) ”Fra folkebevegelse til filantropi”, Gulbrandsen og Ødegård (2011) ”Frivillige organisasjoner i en ny tid” og Wollebæk, Sætrang og Fladmoe (2015) ”Betingelser for frivillig innsats – motivasjon og kontekst”. Jeg tar for meg undersøkelsene i kronologisk rekkefølge.

#### **3.1 Fra folkebevegelse til filantropi**

Wollebæk og Sivesind (2010) sin undersøkelse ”Fra folkebevegelse til filantropi” baserer seg på flere tidligere undersøkelser, blant annet det de omtaler som den første helhetlige gjennomgangen av frivillig innsats i den norske befolkningen, Wollebæk et al (2000) sin undersøkelse ”Frivillig innsats” (Wollebæk og Sivesind, 2010). Med dette som grunnlag har Wollebæk og Sivesind (2010) gjennomført en ny undersøkelse som både gjør opp status for funnene fra den forrige undersøkelsen, og tar for seg problemstillinger som har økt i relevans, som for eksempel at Norge har blitt et enda mer flerkulturelt samfunn. Status er at frivilligheten fortsatt er levende, men det er flere momenter som gjør at det er en overgang ”(...) fra folkebevegelse til filantrop, fra tidsdonasjoner til pengedonasjoner, fra bred sosial sammensetning til høystatusprofil, fra medlemskap til frivillighet og fra kollektive prosjekter til individualistiske” (Wollebæk og Sivesind, 2010:6). Wollebæk og Sivesind (2010) peker på flere hovedfunn som fører til disse endringene. En synkende del av befolkningen gjør frivillig arbeidsinnsats, det er økende sosial ulikhet, det vil si at de som er en ressurs i organisasjonslivet også er de som har utbytte av slike kvalifikasjoner på andre arenaer i livet. I tillegg er det slik at organisasjonstilknytningen har endret seg. Det interne demokratiet i organisasjonen er fortsatt prinsipielt viktig, men i praksis er fokuset mer på instrumentelle og

individualistiske holdninger knyttet til egen deltakelse (Wollebæk og Sivesind, 2010). Det er dette siste momentet jeg vil hente ut fra denne undersøkelsen.

Viktigheten av medlemskap har tradisjonelt sett vært koblet til demokratiske rettigheter og sikring av deltakernes eierskap over organisasjonen. Wollebæk og Sivesind (2010) mener at svekkelse av medlemsmodellen ikke nødvendigvis vil påvirke eller hindre organisasjonene å levere de tjenestene og aktivitetene samfunnet har behov for, men at det er det er organisasjonssamfunnets rolle i demokratiet som vil være mest skadelidende. Frivillige uten medlemskap er også løsere knyttet til organisasjonen, og som de helt korrekt påpeker: ”En formell forskjell mellom frivillighet og medlemskap, som ikke er uviktig, er at en organisasjon eies av medlemmene, ikke av de frivillige” (Wollebæk og Sivesind, 2010:77). Medlemskapet er det som sikrer deltakerne påvirkning og eierskap overfor organisasjonen. Ved å benytte seg av stemmeretten sin og si sin mening innen de interdemokratiske kanalene, har deltakerne reelle muligheter til å påvirke helt grunnleggende aspekter ved organisasjonen. De kan også vise at de ikke lenger støtter opp om organisasjonen ved å melde seg ut (Wollebæk og Sivesind, 2010).

Det har vært et villet politisk mål at frivilligheten skal være bygget på demokratiske prinsipper slik at det er medlemmenes preferanser og ønsker som kommer frem. Det er også en vanlig oppfatning at organisasjoner skal drive demokratiopplæring og med det styrke unge menneskers kunnskap om demokratiske prosesser og strukturer som også vil være relevant i samfunnet ellers. Flere økonomiske støtteordninger både på sentralt og lokalt plan er også knyttet til demokrati, som for eksempel krav om eget styre i lokallaget. Alt dette formaliseres gjennom medlemskap i organisasjonen og en nokså stor andel, 73%, sier fortsatt at de på prinsipielt nivå sier seg ”svært enig” i at det er viktig at organisasjonen er demokratisk organisert. Samtidig sier en økende andel at de heller ønsker å stille på enkeltaktiviteter enn i vanlig møteaktivitet. Denne tendensen gjør at sosialiseringen som kan være viktig for medlemmenes personlige utvikling også svekkes (Wollebæk og Sivesind, 2010). Videre skal jeg se på endringer i samfunnet og i forholdet til offentlige rammebetingelser som har konsekvenser for frivillige organisasjoner.

### 3.2 Frivillige organisasjoner i en ny tid

Trygve Gulbrandsen og Guro Ødegård (2011) har i sin undersøkelse ”Frivillige organisasjoner i en ny tid” undersøkt ulike typer endringer i samfunnet og endringer i offentlige rammebetingelser. De har sett på hvordan endringene har fått konsekvenser for frivillige organisasjoners rammevilkår og hvordan organisasjonene har prøvd å tilpasse seg disse endringene. De peker på tre hovedutfordringer ved et organisasjonslandskap i endring der folks tilknytning til organisasjoner er endret. Det er færre medlemmer, endringer i aktivitetsnivå og endringer i givertjenester. Dette får utslag i blant annet lavere aktivitetsnivå og svekket lojalitet, lavere giverinntekter, vanskeligheter med rekruttering av tillitsvalgte og færre lokale lag. Det vil si at den tradisjonelle foreningsmodellen ikke passer lenger (Gulbrandsen og Ødegård, 2011). I tillegg til disse samfunnsmessige endringene, har også endrede rammebetingelser fra offentlige myndigheter ført til endringer både på det økonomiske og det organisatoriske plan. Jeg har valgt å fokusere på hva som er konsekvensen av endrede organisatoriske rammevilkår, og vil ikke gå nærmere inn på hva slags endringer som har foregått på det økonomiske plan i denne oppgaven.

Totalt sett har det vært en økning i offentlige tilskudd til de frivillige organisasjonene. Samtidig med denne økningen har myndighetene innført nye retningslinjer og regelverk for hvordan midlene skal brukes, og hvordan bruken skal rapporteres. Dette har ført til nye muligheter, men også nye utfordringer for organisasjonene (Gulbrandsen og Ødegård, 2011). Et eksempel på dette er at mange frivillige organisasjoner får offentlig støtte basert på antall medlemmer eller aktiviteter de rapporterer på. Reglene for hva som får støtte, hvordan dette skal telles og hvordan det skal rapporteres endres med jevne mellomrom, og at slike føringer kan føre til at organisasjoner i større grad blir detaljstyrt av myndighetene (Gulbrandsen og Ødegård, 2011). Jeg skal i det videre se på noen konsekvenser dette har for frivillige organisasjoner.

Organisasjonene Gulbrandsen og Ødegård (2011) har forsket på, beskriver en del strategiske elementer de har satt fokus på. Det er tilpasninger i formål og egenart, vekt på å skaffe stabile og nye inntekter, herunder medlemsrekruttering, omdømme- og merkevarebygging, ideologisk legitimering, modernisering og effektivisering av egen

organisasjon, innføring av nye aktiviteter og bruk av sosiale medier, samt økt vekt på å rekruttere dyktige og profilerte ledere (Gulbrandsen og Ødegård, 2011). Alle disse fokusområdene er viktige og relevante for endringer i frivillige organisasjoner. Jeg vil ikke ta for meg alle punktene en for en, men heller kort oppsummere noen konsekvenser som er spesielt interessante for denne oppgaven.

Det er ikke uvanlig at frivillige organisasjoners formål eller egenart endrer seg. Det kan være ekstern påvirkning eller bevisste valg fra ledelsen. Mer enn før konkurrerer frivillige organisasjoner om oppmerksomhet, både fra potensielle medlemmer men også politikere og myndigheter. Det resulterer i at organisasjoner er opptatt av å ha en tydelig ideologisk profil og et godt omdømme. Dette kalles ”branding” eller merkevarebygging i det private næringsliv, og handler om å knytte organisasjonens identitet til noe positivt og attraktivt (Gulbrandsen og Ødegård, 2011). Endring av organisasjonsstruktur og modernisering av organisasjonen er noe mange organisasjoner har satset på. Flere organisasjoner har valgt å sentralisere de administrative funksjonene og satse på spesialisering, kompetanseheving og ansettelse av flere fagpersoner. I flere av organisasjonene opplever man en spenning mellom distriktene og sentralledet, og ved økt sentral administrasjon er det viktig å synliggjøre arbeidsmengden de sentralt ansatte utfører. Det blir like viktig å legitimere seg overfor grasrota i egen organisasjon som overfor eksterne omgivelser (Gulbrandsen og Ødegård, 2011).

### **3.3 Betingelser for frivillig innsats**

På samme måte som aspekter som formål, merkevarebygging og økt sentralisering er med på å endre organisasjoner, påvirker også den endrede frivilligheten organisasjoner i stadig større grad. I Wollebæk og Sivesind (2010) sin undersøkelse som ble presentert tidligere, var fokuset rettet mot at færre ønsker å forplikte seg gjennom medlemskap og hva slags implikasjoner dette fører med seg for demokratiet i organisasjoner. Jeg vil under dette siste punktet fokusere på hva som gjør at frivillige ønsker å delta og hva som gjør at de slutter eller blir. Utgangspunktet er Wollebæk et al (2015) sin undersøkelse ”Betingelser for frivillig innsats – motivasjon og kontekst”. Deres undersøkelse viser at frivillige hovedsakelig rekrutteres gjennom svake bånd som bekjentskaper, og ikke gjennom venner og familie. En viktig faktor er at noen spør om de ønsker å være med. Det er ikke tilfeldig hvem som blir spurt. Menn,

særlig til styreposisjoner, personer med høyere utdanning og personer som er godt sosialt integrerte foretrekkes gjerne fremfor kvinner, lavt utdannede og sosialt isolerte. Man kan anta at personer med høy utdanning er attraktive fordi de har kvalifikasjoner som kan komme organisasjonen til gode, og også tilsvarende sosialt nettverk. Det er sannsynlig å anta at frivilligheten med dette går glipp av motiverte personer som mangler kunnskap eller nettverk til å finne veien inn. Som Wollebæk et al (2015) sier det, så kan disse funnene indikere at det finnes et nokså stort urealisert potensiale for frivillighet i den norske befolkningen.

Når noen har blitt rekruttert eller meldt seg som frivillig, er det viktigste i begynnelsen tilfredshet med arbeidsoppgaver. Etter hvert utvikles en så sterk tilhørighet til organisasjonen at de fortsetter uansett om de er tilfredse eller ikke. Hvis man slutter som frivillig, begrunnes det i stor grad med at det er knyttet til livsfaser, flytting eller tidsmangel blant de litt eldre. De som vurderer å slutte, men som allikevel blir, vektlegger derimot i større grad misnøye med organisering og svekket motivasjon. Det kan se ut til at mange frivillige velger å fortsette selv om de er misfornøyd. Dette kan for eksempel være på grunn av lojalitet eller at man som forelder har en pliktfølelse fordi egne barn fortsatt er med. Samlet sett er allikevel endring i livssituasjon den vanligste årsaken til at man slutter som frivillig (Wollebæk et al, 2015).

Det som motiverer frivillige til å bli, varierer ut fra flere forhold. Det kan være ut fra hvilken livsfase eller alder man befinner seg i, og hva slags form for frivillighet man er engasjert i. Wollebæk et al (2015) nevner flere begrunnelser for hva som motiverer til frivillig innsats. Frivillige motiveres særlig av å kunne lære noe, gjerne gjennom praktisk erfaring, og det å kunne utføre et frivillig arbeid som stemmer overens med egne verdier. Andre begrunnelser for hva som motiverer er muligheten for et sosialt nettverk, å føle seg betydningsfull og at det er en god erfaring som kan gi fortrinn på arbeidsmarkedet. Undersøkelsene viser at frivillige som er med på aktiviteter som er ledet av betalt ansatte er mer motivert, mens foreldrefrivillige generelt er mindre motivert enn andre frivillige (Wollebæk et al, 2015).

Organisasjonene har ofte ikke mulighet eller kapasitet til å holde på frivillige over tid, men noen faktorer er med på å øke motivasjonen for å bli. Dette er god

administrering, evne til å løse konflikter og god opplæring. Videre er det viktig at frivillige får arbeidsoppgaver med klart definerte mål som de selv opplever som nyttige. Disse forholdene henger tett sammen med vilje til å fortsette, og opplevelsen av generell tilfredshet, lojalitet og tilhørighet (Wollebæk et al, 2015).

Jeg har nå presentert et utvalg hovedfunn fra tidligere forskning på frivillighet, og vil bevege meg over til å redegjøre for metoden som er brukt for innhenting av det empiriske grunnlaget i denne oppgaven.



## **4.0 Metode**

Ønsket for denne oppgaven har vært å gå dypere inn i en tematikk som jeg selv har mye forkunnskap om. Det har da vært viktig å sikre at så mange perspektiver og refleksjoner som mulig rundt tematikken har kommet til syne. Målet har ikke vært å kunne presentere noen statistiske generaliseringer, men å få mest mulig kunnskap om fenomenet, og se om det er noen spesielle mønstre eller strømninger som går igjen. Derfor ble kvalitativ metode valgt, og det ble lagt opp til intervju av både ansatte og frivillige i organisasjonen. Studien er meldt til Personvernombudet for forskning, Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS.

### **4.1 Valg av metode**

Johannessen et al (2010) skiller mellom kvantitativ- og kvalitativ metode, der kvantitativ metode har som formål å telle fenomener eller kartlegge utbredelse. Kvalitativ metode har som formål å si noe om kvaliteter, eller spesielle kjennetegn eller egenskaper ved fenomenet som studeres. Kvalitativ metode brukes særlig for å undersøke et fenomen man kjenner lite, eller fenomener man ønsker å forstå mer grundig (Johannessen et al, 2010:31-32). Intervjuprosessen med den påfølgende databehandlingen og analysedelen har vært noe av det mest spennende i arbeidet med denne oppgaven. Etter å ha jobbet med teori og valg av metode, så var det veldig motiverende og inspirerende å få andres innspill og tanker rundt det jeg selv har tenkt så mye på. Deres perspektiver og tanker har gitt meg nye refleksjoner rundt tematikken. Mange av mine tidligere antakelser har blitt bekreftet, men det har også kommet frem overraskende momenter som jeg ikke hadde forutsett.

### **4.2 Utvalg**

Det er gjort et strategisk, og ikke tilfeldig, utvalg av informanter. Dette er i tråd med hensikten med kvalitativ metode, der utgangspunkt for utvelgelse av informanter er hensiktsmessighet og ikke statistisk representativitet (Johannessen et al, 2010). Jeg er godt fornøyd med utvalget, da det har blitt passe variert med tanke på geografisk tilknytning, kjønn, alder, lengde på arbeidsforhold, utdanning og hvilket nivå de jobber på i organisasjonen. Bakgrunnen for å spørre akkurat disse personene, har også vært en visshet om at disse ansatte er engasjert og godt orientert, og at det finnes en viss variasjon i deres holdning til endringene. Jeg har ikke valgt ansatte som jeg vet enten er ukritisk positive eller overveiende negative til endringene, men

personer jeg anser har et nokså nyansert forhold til endringene og bevissthet rundt egne holdninger.

De frivillige er likere i alder, men ellers variert med kjønn, geografisk tilknytning, på hvilket nivå de er, og har vært engasjert på i organisasjonen. Jeg valgte helt bevisst å intervju engasjerte frivillige som velger å ta på seg langvarige verv som å sitte i styret på krets- og sentralt nivå, i ulike komitéer og i ukentlig enhetsarbeid. Disse frivillige representerer i så måte ikke ”den nye frivilligheten”, men de som blir over tid. Jeg fant det dermed sannsynlig at disse også ville være de som er mest orientert om prosessene som har foregått i organisasjonen, og med det kunne si noe adekvat om dette. Dette er også i tråd med hovedregelen for utvelgelse av informanter til kvalitative studier, nemlig at det velges ”informanter som av ulike grunner vil kunne uttale seg på en reflektert måte om det aktuelle temaet” (Tjora, 2012:145).

Det var overraskende lett å skaffe informanter til oppgaven. Jeg tenkte på forhånd at kanskje mine kollegaer ville være noe mer skeptisk til å stille opp, men av de fem jeg spurte, svarte alle ja og ga samtidig uttrykk for at de syntes det var hyggelig å kunne bidra. I etterkant av intervjuene ga alle også inntrykk av at de syntes dette hadde vært spennende å være med på, og at de hadde fått tenkt gjennom en del ting de vanligvis ikke tok seg tid til å reflektere over.

### **4.3 Intervjuprosessen**

Jeg gjennomførte individuelle intervju med de fem ansatte, og valgte å intervju de frivillige som en gruppe. Her benyttet jeg meg av minigruppe, det vil si tre til fem deltakere (Johannessen et al, 2010). Gruppeintervjuet besto av fire frivillige, og det viste seg å være et passende antall i forhold til at alle skulle få snakke.

Intervjuene ble utført ved hjelp av en intervjuguide, som ble fulgt nokså tett. Dette kan kalles et strukturert eller semistrukturert intervju. Spørsmålene er faste, men svarene er åpne (Johannessen et al, 2010). Jeg fikk hjelp av en utenforstående som ikke kjenner organisasjonen i detalj til å utvikle intervjuguidene, en for de ansatte og en for de frivillige. Intervjuguidene er vedlagt denne oppgaven. Dette perspektivet utenfra var veldig nyttig da jeg måtte forklare vedkommende hva jeg mente med de ulike spørsmålene og hva det var jeg ønsket å få ut av dem. På denne måten fikk jeg

sortert temaene og sørget for at spørsmålene ikke var tatt rett ut av mitt hode og ut fra min forforståelse. Selv om noen av spørsmålene var litt like, fikk de frem forskjellige nyanser i de ulike temaene. Noen av spørsmålene ble oppfattet ulikt av informantene. Jeg korrigerer ikke dette med mindre de spurte meg om de hadde forstått spørsmålet eller ikke. Jeg synes det var interessant i seg selv hvordan informantene oppfattet spørsmålene, fordi det da ga en indikasjon på hva de instinktivt tenkte i forhold til tematikken og hva de automatisk vektla. Selv om alle informantene hadde fått en e-post og et fyldig informasjonsskriv med informasjon om oppgaven på forhånd, så stilte de fleste nokså uforberedt på tematikken. Informasjonsskrivet er vedlagt oppgaven. Dette så jeg som en styrke, fordi svarene da ble mer preget av umiddelbare tanker og reaksjoner enn ”preproduserte” svar som kanskje ville vært mer fasitpreget enn de spontane tankene.

#### **4.4 Bearbeiding av data**

Jeg fulgte intervjuguiden tett, både for å få belyst temaene fra flere sider og for beholde strukturen i datamaterialet. Det siste for at datamaterialet skulle bli håndterlig å jobbe med, dette med tanke på oppgavens begrensede omfang. Jeg hørte gjennom alle intervjuene rett i etterkant av gjennomførelsen, og transkriberte dem også nokså raskt etterpå. Jeg har systematisert datamateriale etter spørsmålene i intervjuguiden, og transkribert hva som ble sagt. Jeg har ikke tatt med pauser, ”hmm” eller andre lignende momenter, da jeg har vurdert at det viktigste er å få fram hva informantene faktisk mener og sier, og ikke det bakenforliggende for dette. Jeg gikk gjennom alle intervjuene og markerte sitater ut fra de fem hovedtemaene som gikk igjen, samt sitater som berørte gjennomføring av strategi. Videre systematiserte jeg informantenes svar i en matrise etter tematikk, og fikk på den måten en oversikt over hvor informantene svarte mer eller mindre likt og ulikt. Sitatene som er valgt ut, er de jeg mener illustrerer poengene best.

#### **4.5 Pålitelighet, gyldighet og generaliserbarhet**

Som Tjora (2012) sier det, så vil det innenfor all type samfunnsforskning være slik at forskeren har en form for engasjement i temaet det forskes på. Det er også slik at man har innsett at fullstendig nøytralitet ikke kan eksistere innenfor den fortolkende tradisjonen. Videre mener Tjora (2012) at forskerens kunnskap er en ressurs, men at det må gjøres grundig rede for hvordan denne brukes i arbeidet. Det å forske på sin

egen arbeidsplass gir både muligheter og utfordringer. Dette er noe jeg har hatt langt fremme i bevisstheten både i forkant av, og underveis i prosessen.

Nyen og Wennes (2006) fremhever fordeler ved å forske på egen organisasjon som at forskeren er engasjert, nysgjerrig og åpen overfor organisasjonens utfordringer. Tett forbundet med dette er det for mange også en motivasjon for å endre tingenes tilstand. Forskeren kjenner godt til det uformelle og usnakkede i organisasjonen som en utenforstående ikke vil kjenne til. Dette kan være en stor fordel blant annet i forbindelse med intervjuer. Forskeren vil også mest sannsynlig kjenne til organisasjonens historie og kritiske hendelser som påvirker organisasjonens liv (Nyen og Wennes, 2006).

Ulempene ved å forske på egen organisasjon kan være at man er så direkte involvert at det kan bli vanskelig å innta et bredt nok perspektiv. Det kan være lett å bli fanget av enkeltelementer, og uten å tenke over det overse opplagte, viktige fenomener. Det er også viktig å være svært oppmerksom i intervjusituasjonen, slik at man ikke legger føringer for samtalen eller automatisk tolker det informanten sier inn i egen kontekst. Noe av det mest utfordrende kan være å stille de vanskelige spørsmålene og gjengi momenter som er ufordelaktige for organisasjonen. Det er viktig å tørre og skrive "sannheten" og ikke filtrere vekk momenter som kan skape ubehag (Nyen og Wennes, 2006). Det må også selvsagt tas hensyn til at den som skriver oppgaven sitter i en bestemt posisjon på sitt nivå i organisasjonen, og med det ikke kan ha full oversikt over begrunnelsene for alle beslutninger som tas.

Alt dette handler om påliteligheten eller reliabiliteten i det arbeidet som er utført. En måte å reflektere rundt egen objektivitet er om resultatene ville "(...) blitt de samme dersom en annen forsker gjorde den samme jobben?" (Tjora, 2012:206). Dette er noe jeg har reflektert grundig over, og uten at dette kan testes i praksis, er jeg trygg på at jeg i hvert fall har hatt en svært bevisst holdning til å innta en så objektiv posisjon som mulig i dette arbeidet. Jeg har også kontrollert dette ved å la noen utenforstående lese oppgaven, for å sikre at ikke teksten fremstår farget av mine egne forutinntatte antakelser.

Gyldighet eller validitet handler om hvorvidt ”(...) de svarene vi finner i vår forskning, faktisk er svar på de spørsmål vi ønsker å stille” (Tjora, 2012:206). Jeg opplever at gjennom grundig arbeid med intervjuguidene og nokså strukturerte, men samtidig åpne intervjuer, så er det en klar sammenheng mellom svar og spørsmål i denne oppgaven. Dette bekreftes videre ved at svarene informantene har gitt i stor grad også samsvarer både med teori og tidligere forskning på området.

Det har i lengre tid pågått en diskusjon om nødvendigheten av generalisering i kvalitativ forskning (Tjora, 2012) og selv om statistisk generaliserbarhet ikke har vært målet med denne oppgaven, er det grunn til å tro at det er noen grad av generaliserbarhet i funnene som er gjort. Dette er en studie av én enkelt organisasjon, men flere av momentene som kom opp i intervjuene, blir bekreftet av teori og tidligere forskning. På den måten er det grunn til å tro at flere av problemstillingene også vil finnes i andre tilsvarende organisasjoner. Spesielt de funn som er gjort i tidligere forskning, som også finnes igjen i KFUK-KFUM, styrker muligheten for at noe av kunnskapen er overførbar til andre lignende organisasjoner.

## 5.0 Analyse

Det empiriske grunnlaget i denne oppgaven består av intervju med utvalgte ansatte og frivillige, eksisterende grunnlagsdokumenter, herunder vedtatt langtidsstrategi fra 2013, landsmøtepapirer, høringsvar og mine egne erfaringer som ansatt i organisasjonen gjennom flere år. Jeg har valgt å analysere datamaterialet ut fra de tre forskningsspørsmålene jeg stilte innledningsvis:

1. Hva slags endringsstrategi har det vært lagt opp til i KFUK-KFUM?
2. Hvordan har gjennomføringen av strategien vært?
3. Hvordan opplever ansatte og frivillige det å være i organisasjonen nå?

Det er viktig her å skille mellom strategien som ble valgt for å komme frem til en ny retning for organisasjonen, og den vedtatte langtidsstrategien som er resultatet av denne endringsprosessen. Det er den førstnevnte jeg vil ta for meg i de to første spørsmålene. Effektene av den nye langtidsstrategien og veien mot å implementere denne blir tematisert i det siste spørsmålet.

### 5.1 Hva slags strategi ble valgt?

I dette avsnittet skal jeg kort presentere hvordan organisasjonen definerte sine utfordringer og det videre arbeidet med valg av strategi. Dette er godt dokumentert gjennom sakspapirer til landsmøter, interne dokumenter og høringer.<sup>8</sup> Jeg har også snakket med en av personene som var ledende i prosessene for å få enda et perspektiv på tematikken.

KFUK-KFUM har vært gjennom en lengre periode med flere endringsprosesser. Jeg skal med dette gi en kort oversikt over de viktigste hendelsene som har funnet sted siden 2008. Mye skjedde også før 2008, men dette året ble et vendepunkt og en realitetsorientering på hvor organisasjonen var på vei, og det ble tydelig at det var behov for å ta noen drastiske grep for å komme på rett kjøl. Nedenfor vises en kortfattet kronologisk oversikt over det jeg oppfatter som de viktigste hendelsene i organisasjonen siden 2008.

---

<sup>8</sup> Siden landsmøtet i 2013 har KFUK-KFUM fått nye nettsider, så en del av informasjonen som tidligere lå tilgjengelig på nett, finnes nå bare på vår interne server. Dette kan fremskaffes på forespørsel.

**2008:** Beslutning om å iverksette prosjekt ”I balanse” for å ta grep om den økonomiske situasjonen i organisasjonen. Det resulterte blant annet i en betydelig nedbemanning ved forbundskontoret.

**2009-2010:** Organisasjonen tilpasser seg den nye økonomiske- og bemanningssituasjonen. Innsats på de ulike aktivitetsområdene og fokus på nyutvikling er skalert ned i denne perioden. Det fokuseres på daglig drift og kostnadssparing.

**2011:** Prosess om ny langtidsstrategi vedtas: ”Landsmøtet 2011 ber Forbundsstyret om å fremlegge for Landsmøtet 2013 en langtidsstrategi for Norges KFUK-KFUM for perioden 2013 til 2025”.<sup>9</sup>

**2011-2013:** Arbeid med utvikling av forslag til ny langtidsstrategi. Arbeid i ledergruppe, forbundsstyre og medvirkningsprosesser i organisasjonen.

**2013:** Ny langtidsstrategi vedtas på landsmøtet. Forslagene om struktur- og navneendring blir vedtatt behandlet på ekstraordinært landsmøte i 2014.

**2013-2014:** Høringsrunder på forslag til vedtak om nytt navn og mulighet for nye måter å organisere seg på.

**2014:** Ekstraordinært landsmøte – forslag om nytt navn blir nedstemt, det blir i stedet vedtak om felles forpliktelse på merkenavn og visuell profilering. Forslag om ny modell for ressursmobilisering vedtas, inkludert vedtak om sentral arbeidsledelse.

**2015:** Sentral arbeidsledelse iverksettes 1. januar. Noen kretser ser på muligheten til å endre struktur og tilknytning, men dette er per nå helt frivillig. I desember 2015 ble det også utlyst en nyopprettet stilling som Personal- og utviklingsrådgiver som skal bidra i videreutviklingen av HR-prosesser, rutiner og personalpolitikk for å styrke organisasjonsutviklingen.

### **5.1.1 Kartlegging av utfordringer**

Første steg på veien mot en ny langtidsstrategi var kartlegging av hvilke utfordringer organisasjonen sto overfor. De mest åpenbare utfordringene var lavere inntekter og synkende medlemstall. I 1997 hadde KFUK-KFUM 20 762 medlemmer og 622 lokale enheter. Siden har medlemstallene sunket og var på et bunnivå i 2008 med 14 772 medlemmer og 487 enheter. Medlemstallene har steget siden da, mye på grunn av sterkt fokus på nettopp rekruttering og registrering av medlemmer, og i 2015 hadde

---

<sup>9</sup> Protokoll Landsmøte 2011 s. 8 – tilgjengelig på intern server.

organisasjonen 18 357 medlemmer og 495 enheter.<sup>10</sup> Færre medlemmer er ikke bare negativt med tanke på at det indikerer at organisasjonen er mindre relevant, det er også en direkte konsekvens at inntekten synker som følge av lavere statsstøtte som i stor grad er basert på antall betalende medlemmer.<sup>11</sup> Andre utfordringer organisasjonen har stått ovenfor er en generell sekularisering av samfunnet, konkurranse fra andre religiøse organisasjoner og svekket tilknytning til Den norske kirke. Tradisjonelt sett har Den norske kirke vært det primære nedslagsfeltet for KFUK-KFUMs barne- og ungdomsarbeid. Dette har endret seg både fordi andre religiøse organisasjoner har knyttet seg sterkere til kirken, og på grunn av den nye planen for trosopplæring som ble vedtatt i 2009.<sup>12</sup> Med denne reformen har de lokale menighetene fått tildelt midler direkte fra statlig hold, og har dermed hatt mindre bruk for frivillige organisasjoners aktivitetstilbud for barn og unge. Alt dette er grundig beskrevet i grunnlagsdokumentene til den nye langtidsstrategien.<sup>13</sup> Når informantene skal si noe om hva slags utfordringer som har ført til at organisasjonen måtte endre seg, så er det, i tillegg til synkende medlemstall, manglende relevans overfor målgruppen som går igjen. Som en av informantene uttrykker det: ”Jeg tenker at det handler om hva som er unges virkelighet i dag, og at vi oppdaga at vi ikke var så relevante som vi var, altså vår identitet matcha ikke med virkeligheten i dag” (Ansatt).

Hvorvidt organisasjonen var relevant, var et av de viktigste parameterne når utfordringene skulle kartlegges. Måten dette ble gjort på var ved en ”kunnskapsjakt”, som besto av en ekstern omdømmeundersøkelse, en medlemsundersøkelse, en HR- og kulturundersøkelse blant de ansatte, samt en omverdenanalyse. I tillegg ble det nedsatt en tenketank som besto av interne og eksterne ressurspersoner, som fikk beskjed om å riste litt i grunnvollene til organisasjonen og se hva de kunne utfordre den på.<sup>14</sup>

Flere av informantene nevner også interne forhold som tidligere runder med nedskjæringer og nedbemanning, og mangel på profesjonalitet i forhold til IT-systemer og nettsider. Andre momenter informantene har nevnt, og som også har vært

---

<sup>10</sup> Tall tilgjengelige på intern server. Det har vært endringer i hvordan medlemmer og enheter telles og registreres i denne perioden, så tallene er ikke nødvendigvis helt sammenlignbare.

<sup>11</sup> <http://www.fordelingsutvalget.no/Regelverket/>

<sup>12</sup> <https://kirken.no/nb-NO/om-kirken/slik-styres-kirken/plandokumenter/plan-for-trosopplaring/>

<sup>13</sup> <http://kfuk-kfum.no/om-oss/mal-verdier/langtidsstrategi-kfuk-kfum-2025>

<sup>14</sup> Sakspapirer landsmøte 2013 s. 51 – gammel nettside



problematisert i saksdokumentene til den nye strategien, er mangelen på enhetlig profilering i og av organisasjonen. Dette knyttet til nye utfordringer i samfunnet om viktigheten av merkevarebygging. I omdømmeundersøkelsen som ble gjort viste resultatene at kjennskapen til KFUK-KFUM var lav, særlig blant unge mennesker.<sup>15</sup>

### 5.1.2 Hvorfor ble denne strategien valgt?

I følge den personen jeg har snakket med som var en av de ledende i prosessen, ble det ikke fra starten av tatt et bevisst valg om en eller flere konkrete endringsstrategier eller metodikker. Det man visste, var at man ønsket så mye informasjon som mulig opp i dagen for så å kunne peile seg inn på en metode. Det ble besluttet at det ikke var nok å se på enkeltstående endringsbehov, men at organisasjonen som helhet med alle kjente og ukjente utfordringer måtte tas i betraktning. Dette ble blant annet sikret ved at en tenketank bestående av interne og eksterne personer fikk mandat til å ”sparke” i gang utfordrende diskusjoner og riste litt i eksisterende strukturer. Målet var å snu på identiteten, og forme en organisasjon som kunne svare på dagens og fremtidens behov, og da ble det nødvendig å ta for seg flere fokusområder på en gang. Det var i hovedsak ledergruppen som arbeidet med å kartlegge og definere innsatsområdene, med hjelp av en egen prosjektkoordinator som også hadde god kjennskap til organisasjonen fra før. Man var klar over at ved å jobbe så bredt, ville det utfordre organisasjonen på mange fronter på samtidig, men man mente at det måtte en bred og helhetlig endring til dersom det skulle ha effekt.

En radikal tilnærming til endring er i sin natur dramatisk, og det var nokså sannsynlig at det ville føre til sterke reaksjoner i organisasjonen. Likevel ble dette ansett å være det nødvendige grepet. En av informantene ser slik på det: ”Noen ledere har vært flinke til å spørre *hvorfor*. (...) Det er masse som er gjort som ikke har vært så populært òg, men har turt å tro på at dette her må vi gjøre uansett” (Frivillig). En av de ansatte reflekterer slik rundt valg av strategi:

*(...) da kan man velge å se at man har ikke den tiden, for livet det går så fort her i svingene, må få gjort noe, kan ikke sitte og vente. Det er en dynamikk og noen vil si at det er prisverdig. Og så vil noen si at det er overkjøring, overstyring. Går for fort i svingene (Ansatt).*

Hvordan gjennomføringen av strategien foregikk og reaksjoner på dette utdypes videre under punkt 5.2.

---

<sup>15</sup> Sakspapirer landsmøte 2013 s. 68 – gammel nettside

### 5.1.3 Hva skulle endres?

Det var mange momenter ved organisasjonen som skulle endres, og det ble bestemt at det skulle skje samtidig. Utgangspunktet var ønsket om og behovet for å snu på organisasjonens identitet som man oppfattet at ikke svarte på behovene i samtiden. Gjennom prosessen ble det identifisert en del fokusområder, som gjenspeiles i de seks delmålene i langtidsstrategien. Kort oppsummert er fokusområdene: 1) Relevante programmer (aktiviteter), 2) Identitet og kristen tro, 3) Fysisk, psykisk og sosial helse, 4) Global bevegelse, 5) Inkluderende fellesskap og 6) Unge ledere og talspersoner.<sup>16</sup>

For å rigge til organisasjonen slik at disse målene kunne oppfylles, ble det lagt frem en del konkrete endringsforslag til landsmøtet i 2013. Dette var forslag til endring i formål, kristen identitet og organisasjonens verdier. Disse endringene var hovedsakelig språklige endringer og justeringer av allerede eksisterende formuleringer, og slik sett ikke så radikalt. Deretter var det forslag til nytt hovedmål med seks spesifikke mål, som var utarbeidet på bakgrunn av medvirkningsprosessene i organisasjonen. Det ble lagt frem forslag om å etablere et felles, tydelig merkenavn med logo som var forpliktende for hele organisasjonen. Til slutt ble det lagt frem tre forslag for utvikling av organisasjonen og mobilisering av ressurser. Det var:

- 1) Intensjon om å endre organisasjonsstrukturen ved å nedlegge kretsnivået som eget demokratisk og juridisk nivå.
- 2) Iverksette prosess for gjennomføring av strukturendring, herunder forprosjekt for endring av struktur, organisere prosjektgrupper, analyse av programmer, forvaltningsansvar og ressurser, samt organisasjonsmodellering og implementering.
- 3) Innkalling til ekstraordinært landsmøte i 2014 for å fatte endelig vedtak om strukturendringer og eventuelle nødvendige lovendringer.<sup>17</sup>

#### **Oppsummering:**

- Utdrøningene som ble kartlagt var synkende medlemstall, svakere tilknytning til Den norske kirke, mangel på enhetlig profilering og manglende relevans overfor målgruppen

---

<sup>16</sup> <http://kfuk-kfum.no/om-oss/mal-verdier/langtidsstrategi-kfuk-kfum-2025>

<sup>17</sup> Sakspapirer landsmøte 2013 s. 45-47 – gammel nettside

- Valg av en radikal tilnærming var basert i ønsket om å ”riste” litt i organisasjonen, på bakgrunn av det som ble oppfattet som en krisesituasjon. Det ble sett på som viktig å se organisasjonen både fra et internt og et eksternt perspektiv.
- For å få til en helhetlig ny kurs for organisasjonen, ble det sett på som nødvendig med et bredt omfang av endringer. Dette var en ny langtidsstrategi med spesifiserte satsingsområder, endring i merkenavn og profilering, og endring i organisasjonsstrukturen for bedre ressursmobilisering. Også endringer i formål og visjon ble sett på som nødvendig.

## **5.2 Hvordan ble strategien gjennomført?**

Det var en klar forståelse fra ledelsens side at grundig forankring i organisasjonen var avgjørende for en slik type radikal endring. På bakgrunn av dette ble det lagt opp til bred medvirkning og et åpent informasjonsløp. I tillegg ble det tidlig klart at det også var ønskelig med faglige begrunnelser for endringene som skulle foreslås.

### **5.2.1 Hva ble gjort?**

I 2011 startet arbeidet med ny langtidsstrategi og prosessen forholdt seg innholdsmessig til følgende tre pilarer/fagområder ”1: Visjon/ misjon, 2: relevant programvirksomhet og 3: bærekraftig ressursforvaltning”.<sup>18</sup> Det ble ansatt en egen prosjektleder som skulle sørge for at den nye strategien skulle være godt faglig og empirisk forankret. I tillegg ble et eksternt konsultantselskap hyret inn for å jobbe med metodikk. Prosessen ble altså delt opp i tre faser, der første fase var en ”Kunnskapsjakt” som besto av en ekstern omdømmeundersøkelse, en medlemsundersøkelse, en HR- og kulturundersøkelse blant de ansatte samt en omverdenanalyse. I tillegg ble det nedsatt en tenketank som besto av interne og eksterne ressurspersoner. Fase to var ”Framtidsjakt” som besto av regionale samlinger der ansatte og medlemmer ble invitert til å komme med sine innspill, styremøter i Forbundsstyret og det som skulle bli forslag til vedtak på landsmøte i 2013. Siste fase var ”Løsningsjakt” som besto av landsmøte i 2013 med vedtak for veivalg og strategier, og deretter påfølgende operasjonalisering og implementering.<sup>19</sup>

Det jeg har beskrevet ovenfor, er de konkrete hendelsene og aktivitetene som fant sted i gjennomføringen av prosessen fram mot landsmøtet i 2013. I tillegg ble to av sakene

---

<sup>18</sup> Sakspapirer landsmøte 2013 s. 50 – gammel nettside

<sup>19</sup> Sakspapirer landsmøte 2013 s. 50 – gammel nettside

vedtatt behandlet på ekstraordinært landsmøte i 2014. Dette var forenklet merkenavn (endring av navn) og bedre ressursmobilisering (endring av organisasjonsstruktur). I forbindelse med disse prosessene, ble det de to forslagene sendt ut på høring, det ble opprettet en egen hjemmeside for ekstraordinært landsmøte 2014,<sup>20</sup> og det ble nedsatt to ressursgrupper som skulle se på henholdsvis nytt navn og ny struktur. Det tok dermed et år til før langtidsstrategien med de nødvendige vedtakene var helt på plass. I det følgende blir derfor prosessen frem til og med 2014 beskrevet.

## **5.2.2 Refleksjoner rundt gjennomføringen**

Informantene har mange refleksjoner rundt gjennomføringen, både på egne og andres vegne. Flere viser til hva andre har opplevd og egne observasjoner av hva ”organisasjonen” synes eller mener. Samlet sett fremstår det som at informantene har en tydelig opplevelse av at det har vært lagt opp til medvirkningsprosesser. En av informantene sier eksplisitt at det har skjedd veldig mye bra endringsarbeid på et høyt demokratisk nivå, og at ”(...) de har gjort veldig mange kloke og gode valg, selv om, ja, jeg ikke var enig i alle der og da, så synes jeg liksom man har landa på en veldig bra pakke” (Ansatt). De fleste av informantene har allikevel en noe tilbakeholden holdning til hvor vellykket prosessen har vært.

### **5.2.2.1 Kommunikasjon og medvirkning**

Fra ledelsens side var det altså lagt opp til et åpent informasjonsløp og bred medvirkning. I sakspapirene til landsmøtet i 2013 finnes det en detaljert oversikt over hva slags informasjonsløp det ble lagt opp til og på hvilke arenaer det ble jobbet med ny langtidsstrategi. Dette er blant annet deltakelse med presentasjon av prosessen på en rekke lokale og regionale arrangementer, en kommunikasjonsplan med ansvarsfordeling mellom forbundskontor, krets og frivillige, jevnlig informasjon i ukeinfo (e-post til ansatte og tillitsvalgte i organisasjonen), utarbeidelse av en informasjonsvideo og gjennomføring av syv regionale strategisamlinger.<sup>21</sup> Spesielt disse samlingene skulle sikre at man kom nærmere grasrota slik at deres tanker og behov kom frem. I forkant av ekstraordinært landsmøte i 2014 ble det også laget en egen nettside for å formidle informasjon og mulighet for å kommentere og debattere. En utfordring var at debattene, spesielt i forhold til forslag om nytt navn, allikevel foregikk på Facebook, og gjerne på enkeltpersoners private sider. Av den grunn var

---

<sup>20</sup> Nettside for landsmøte 2014 ikke lenger tilgjengelig.

<sup>21</sup> Sakspapirer landsmøte 2013 s. 50-53 – gammel nettside

det ikke alltid mulig å svare for å oppklare eventuelle misforståelser, eller føre en konstruktiv debatt.

Informantene er nokså delt i synet på hvor godt informasjonen kom frem og hvor vellykket medvirkningsstrategien var. Her deler informantene seg noe på sentralt og regionalt plan. En av de sentralt ansatte sier: ”Hele den navnedebatten (...) der var det jo høringsrunder, og folk kunne uttale seg, og der hadde man jo virkelig gjort en innsats. Men så kom jo kritikken på at *nei, men dette kommer bare (...) fra oven uten at vi har blitt tatt hensyn til*” (Ansatt). Andre mener at informasjonen ikke kom frem og at det er ledelsens ansvar selv om man mener at man har opplyst godt nok:

*(...) som sekretariat eller ledelse og ansatte i organisasjonen, så har man jo et ansvar for å opplyse så godt som mulig da, om alle ting hele tiden. (...) kan ikke skylde på demokratiet hvis de ikke har fått nok informasjon da (...). Selv om det er kanskje ofte demokratiet som skylder på ledelsen. Det er veldig viktig å (...) ha åpenhet rundt ting. Det tenker jeg kanskje at på noen saker, at vi burde ha gjort ting annerledes (Ansatt).*

Et moment som også nevnes, er utfordring med at informasjonen som skulle formidles, og sakspapirene som skulle forberedes til landsmøtet, var nokså komplekst. Spesielt har saksfremstillingen av de ulike forslagene til ny struktur blitt nevnt som utfordrende å følge. Det ble også jobbet med å forankre langtidsstrategien godt faglig. I den forbindelse ble det brukt mer forretningsmessige begreper og formuleringer, og dette er noe en av informantene påpeker:

*Noe jeg tror man gjorde veldig feil inn mot landsmøte i 2013, var å begynne å bruke ord som ”konsern” og så videre og så videre. Jeg skjønner tankegangen bak det og hvorfor man gjorde det, men det bare er veldig provoserende for vi er ikke egentlig et konsern, (...) kommunikasjonsmessig klønete egentlig, å begynne å bruke (...) (Frivillig).*

Et annet moment noen av informantene peker på, er hvordan behov for endring har blitt kommunisert sett i forhold til det eksisterende arbeidet gjennom endringsprosessene. Noen har opplevd det som demotiverende at verdien av det eksisterende arbeidet tilsynelatende ikke har blitt tilstrekkelig verdsatt:

*(...) en utfordring er at nå har det vært veldig mye snakk om det nye. Så mye egentlig vil jeg si, at noen, meg selv inkludert, har begynt å lure på om er det vi allerede driver med i dag, er det på vei ut? (...) vært veldig lite fokus på det som går bra. Om det i det hele tatt har hatt en verdi? (Ansatt).*

Den samme informanten legger også til at dette kunne vært ivare tatt ved å si helt eksplisitt at arbeidet har en verdi selv om det også er behov for endringer.

### **5.2.2.2 Demokratiske prosesser**

Demokratiet står veldig sterkt i KFUK-KFUM og ”grasrota” går ofte igjen som begrep. Flere av informantene påpeker forholdet mellom ledelsen og grasrota og spenningene der: ”Jeg føler at grasrota og ledelsen ikke har vært helt samkjørte og virkelighetsforståelsen er veldig ulik” (Ansatt). En annen informant uttrykker det slik: ”Det er klart jo mere ting som kommer liksom fra det lokale og grasrota, jo lettere vil det kanskje være med sånne endringer da” (Ansatt). Samtidig påpeker flere ansatte utfordringen med å ha oversikt over hvilke problemstillinger organisasjonen som helhet står overfor, og at det er særlig vanskelig å formidle en krisesituasjon når man lokalt opplever at det går bra. Dette kom eksplisitt til uttrykk gjennom noen av høringssvarene til forslaget om endring av struktur: ”Det kan ikke være slik at siden noen kretser sliter så skal en nyorganisere hele Norges KFUK-KFUM”,<sup>22</sup> og det blir også påpekt av en del av informantene:

*Vi merker jo på en måte en viss motstand mot endringer. Det vil det jo alltid være og en viss mistillit mot det sentrale og om en har forståelse for hvordan man gjør det her og der og ”Vi får det jo til” (...). Når det ruller og går som aldri før, og så sitter en sentralt og bare (...) ”nå må ting må endres, nå ting må skje”. Ser at det skaper spenning da (Frivillig).*

Det uttrykkes også at det kan være utfordrende å se hele bildet fra lokalt plan, og at det må være en form for sentral styring:

*Det er ikke så rart at noen av endringsforslagene kommer fra toppen, det er jo de som jobber. Det er jo ikke alt medlemmene våre ser, de som er medlem i lokal gruppe. De tenker ”men her er det jo flott”, de bryr seg ikke om det er færre Ten Sing-grupper i Nord-Norge (Ansatt).*

De fleste informantene nevner hastighet på endringer som en viktig faktor. Flere stiller spørsmål ved om prosessene har gått for fort, og noen mener at det har blitt kommunisert at man hadde mer hastverk enn det som var tilfelle. Flere av informantene peker på de demokratiske strukturene, og på hvordan det tar lenger tid å komme frem til felles løsninger når det skal bestemmes demokratisk:

---

<sup>22</sup> Nettside for landsmøte 2014 [www.kfukkfumlm14.no](http://www.kfukkfumlm14.no) ikke lenger tilgjengelig.

*Personlig synes jeg vi ikke burde hatt ekstraordinært [landsmøte] for det gjorde enda mer furore. Hadde ikke så dårlig tid som alle sa. (...) Demokratiet er ikke feil selv om det går litt tregere (Ansatt).*

På den ene siden forsvarer demokratiet og de demokratiske prosessene og tanken om at jo mer endringene er forankret i demokratiet, jo større eierskap vil medlemmene føle til vedtakene. Samtidig problematiseres det at det er en prosentvis liten andel av medlemmene som benytter sin stemmerett på landsmøtene:

*Vi har jo på en måte et demokratisk problem, i forhold til hvor mange medlemmer vi har og hvor få som deltar på landsmøte da. Den lille prosenten som faktisk er og stemmer, det er jo egentlig litt sånn urovekkende på en måte. Samtidig så ser jeg at det er en trend liksom, hos alle (Ansatt).*

Det stilles spørsmål ved hvordan organisasjonen som helhet er med på de endringene som er vedtatt. Som en av informantene sier det: ”Jeg tror organisasjonen ennå ikke har skjønnet hva den har vedtatt på landsmøtene sine de siste åra” (Ansatt).

### **Oppsummering:**

- Det ble laget en detaljert plan for kommunikasjon og medvirkning. Det ble tatt utgangspunkt i hvordan organisasjonen ble oppfattet både internt og eksternt.
- Informantene bekrefter at disse prosessene har funnet sted, men er delt i synet på hvor vellykket det har vært. Noen av utfordringene det pekes på er:
  - For ulik forståelse mellom ledelse og grasrot. Vanskeligst å kommunisere krisesituasjon der arbeidet lokalt går bra.
  - At grasrot ikke nødvendigvis har tilstrekkelig overblikk over organisasjonens samlede utfordringer.
  - Kompleksitet i sakspapirene, inkludert bruk av fremmedgjørende begrep som ”konsern”.
  - Hastighet på endringer.
  - Manglende demokratisk oppslutning.
  - Mangel på anerkjennelse av det eksisterende arbeidet i møtet med nye tiltak.
- Her er det tydeligst forskjell mellom sentralt og regionalt/lokalt ansatte og frivillige. Sentralt ansatte opplever i større grad at informasjonen har nådd frem, mens regionalt/lokalt ansatte er mer samlet i oppfatningen av at dette ikke opplevdes slik av grasrota. De frivillige heller mot de sistnevntes oppfatning, men fremstår litt mer nyanserte i sin oppfatning.

- Informantene er derimot mer enige i problematikken med manglende oppslutning i de demokratiske prosessene, og at det lokalt kan være vanskelig å ha det store overblikket.

### **5.3 Opplevelse av endringene**

Over to år har gått siden langtidsstrategien ble vedtatt. Prosessene som foregikk i forkant av dette vedtaket, spesielt forslag til endring av navn og struktur skapte mye engasjement, stor debatt og til tider tøffe tak i organisasjonen. Men hva har så skjedd i etterkant av dette? Langtidsstrategien ble vedtatt for å skape endringer i organisasjonen, for å stake ut kursen, nå nye målgrupper, tenke nytt om bruk av ressurser og tilpasse identiteten og formålet ikke bare til den tiden vi lever i nå, men for å nå hovedmålet i 2025. Hva har skjedd på veien? Hva tenker ansatte og frivillige om organisasjonen nå? Hva er de opptatt av? Hva tror de trengs for at organisasjonen skal utvikle seg videre? Gjennom intervjuene har det kommet frem noen gjennomgående temaer som informantene er opptatt av. Det er den nye langtidsstrategien, struktur og samhandling, styring og profesjonalitet, identitet og frivillighet.

#### **5.3.1 Nye mål**

Tanker om den nye langtidsstrategien og de tilhørende målene er noe av det informantene er mest samstemte om gjennom intervjuene. Samtlige informanter nevner langtidsstrategien først når de skal si noe om hva som har endret seg, og det at organisasjonen i større grad er samlet rundt et felles mål fremheves som noe av det viktigste. Når informantene skal si noe om hvordan de opplever organisasjonen nå, så er nye og tydeligere mål det første de aller fleste nevner.

*(...) med langtidsstrategien så føler jeg at det ligger veldig mye nye muligheter, at jeg får lov til å gripe de hvis jeg vil da. Så lenge det er i tråd med strategien. Men den er jo ganske bred, sånn at man har ganske mye muligheter innenfor de målene som er vedtatt da (Ansatt).*

Flere av informantene nevner også et positivt resultat av langtidsstrategien i form av den nye ungdomsfestivalen Spekter som lanseres sommeren 2016. Flertallet av informantene fremhever at det er en opplevelse av at noe skjer, at det er framdrift og at organisasjonen i større grad enn før går i samme retning:

*(...) når en føler at en er på vei oppover igjen, (...) stemninga er på vei oppover. (...) Den er skikkelig bra, og kommer det ene, så kommer det andre. Vi gjør oss selv aktuelle igjen og*



*attraktive, fremstår mer selvsikre, har mer troa på det vi driver med, vi går nye veier, vi stiller oss fram (Frivillig).*

Et moment som flere informanter også nevner, er behovet for å feire de små seierne. Selv om de samlet sett er fornøyd med målene, og er klar for å jobbe videre med langtidsstrategien, savner flere noen delmål på veien. En av informantene uttrykker det slik:

*[Det] som ligger i langtidsstrategien er jo såpass spennende, så noe av det går jo helt av seg selv. Det er såpass viktige ting da. (...) men må stadig bli påminnet at det er seire langsmed. At vi lykkes. [Vi] lykkes ikke bare når vi har klart alle seks måla. Problem at vi ikke tar tid til å feire de små seierne (Ansatt).*

Der det er en samstemthet om at de nye målene er gode og samlende, er det en større ambivalens og uenighet i forhold til hvordan de nye målene har manifestert seg. Flere av informantene uttrykker utålmodighet etter å se konkrete resultater, og ikke bare store ord. Samtidig uttrykker noen av de samme informantene en nokså passiv holdning til å skulle være med på iverksettingen:

*(...) om langtidsstrategien har begynt å virke rundt omkring, det er jeg litt usikker på. For hvis jeg skal snakke for vår egen krets, så føler jeg ikke at det er tilfelle. For jeg har til dags dato til gode å se at det har oppstått noen nye enheter for eksempel, som har prøvd å ta opp i seg de nye målene da, ved å nå ulike grupper utover de vi når nå gjennom de etablerte enhetene (Ansatt).*

En annen informant er frustrert over mangel på implementering, men mener at organisasjonen ikke er dristig nok:

*Det er store ord om viktige og helt nødvendige endring[er], og vi har ansatt folk for å få til disse endringene (...). Men har faktisk ikke tatt det grepet i forhold til hvem som er målgruppa vår, og hvordan vi må endre både språk og bruk av tid og stab for å komme dit vi vil (Ansatt).*

Det er litt uklart hvem informantene mener holder de store endringene tilbake. Det nevnes mangel på direktiver fra ledelsen, samtidig som det fremholdes at det er viktig at grasrota og ledelsen går i takt, at endringene ikke går for fort. Dette utdypes videre under neste punkt om struktur og samhandling.

### **5.3.2 Struktur og samhandling**

Blant vedtakene i forbindelse med langtidsstrategien, er ny struktur med sentral arbeidsledelse og mulighet for å organisere seg som region. Sentral arbeidsledelse er implementert i løpet av 2015 og det merkes blant informantene. Noen nevner at de

opplever å i større grad bli målt på hva man leverer, og at det føres strengere kontroll med hva arbeidstiden brukes til. Dette ses ikke nødvendigvis på som et problem, men en mulighet for å jobbe mer effektivt. Noen av de ansatte på kretsplan ser utfordringen mellom kretsstyret som til nå har hatt arbeidsledelse for de kretsansatte og den nye sentrale arbeidsledelsen. Allikevel oppleves denne nye arbeidsledelsen for de fleste informantene som noe positivt, og flertallet ser det som riktig at noe av arbeidstiden skal brukes til felles gode for hele organisasjonen:

*Verste tenkelige tolkninga av det er at sentralt tar arbeidskraft fra oss. Men det er min jobb å få snudd på det, snakke det fram på en annen måte (for kretsen) at det er ikke sånn det er. At her er det et vi. Men det krever også andre veien, ikke sant, at også FS eller sentralledd (...) tenker at kretsene er viktige eller kretsene er fine, kretsene er bra, kretsarbeid er fint (Ansatt).*

Samtlige av de ansatte blant informantene mener at samhandlingen har blitt bedre, og at det er gjort gode grep for å ha mer kontakt. Dette oppleves stort sett som veldig positivt, og alle informantene fremhever felles fagdager som en god arena for samhandling. Flere nevner at fellesskapsfølelsen har blitt sterkere: ”Kjenner på at jeg er enda mer del av Norges KFUK-KFUM, hvert fall enn da jeg begynte, da var det mer kretsen” (Ansatt).

På samme tid som et flertall opplever bedre samhandling, uttrykker flertallet også en del frustrasjon når det gjelder operasjonaliseringen og implementeringen av de endringene som er vedtatt. De aller fleste ønsker tydeligere prioriteringer, noen er ikke sikre på hvem som egentlig skal iverksette endringene, og andre etterlyser en strategi for iverksetting:

*Så det er helt nødvendige og veldig, veldig gode endringer, og så er det (...) utførelsen av ledelse i disse endringene. Den er jeg liksom ikke helt med på. At det blir mye å løpe etter neste ball uansett om den er stor eller liten, eller hoppe på de toga som kommer. En litt sånn ad hoc-ledelse av endring, i stedet for hele tida å peke ut de store måla og at man prioriterer i forhold til at ”ja, men, når vi det store målet?” (Ansatt).*

Flere av informantene etterlyser noen verktøy eller anbefalinger for hvordan de skal gripe an den nye strategien. En av informantene uttrykker det slik: ”Der er jeg litt usikker på strategien fra forbundskontoret eller forbundsstyret. Hvem er det som skal målbære de nye målene? Er det oss som kretsansatte? Og i så fall savner jeg litt *hvordan*” (Ansatt). De samme informantene som tilsynelatende uttrykker mest skepsis til hvorvidt grasrot og ledelse går i takt, er også de som helt konkret etterlyser klare

retningslinjer og prioriteringer fra ledelsen. De andre informantene som befinner seg på sentralt plan etterlyser også prioritering, men ønsker samtidig friere rammer. De frivillige har også tanker om behovet for prioritering, og en av dem sier:

*Jeg synes jo at det er på høy tid at ansatte i større grad (...) man må tenke litt annerledes på hvordan man bruker ressursene sine da. (...) røska litt tak i tankegangen, se på kjepphestene sine og droppe noen av dem, og tenke litt nytt. Bra at ansatte kan begynne å bruke litt mer tid på, at en for det første strukturerer arbeidsfordelingen blant de ansatte litt annerledes, sånn at folk kan bruke mer tid på det de trives med og er gode på (Frivillig).*

Det kan virke som om flere av de ansatte blant informantene er klar for endringer, men at de etterlyser noen klare føringer for hva som skal sorteres vekk:

*Det er et element man har forsøksvis starta på men aldri fullført, (...) hovedutfordringa i forhold til å være bærekraftig, og det er at vi ikke har sagt hva skal vi ikke lenger skal gjøre. Jeg tror at ved å ta det grepet (...) så kutter man enormt med dårlig samvittighet, mestringsfølelsen vil bli betydelig høyere blant både ansatte og frivillige (...) (Ansatt).*

Det er ikke så mange av informantene som reflekterer rundt sin egen rolle i dette, men en av informantene uttrykker eksplisitt hvordan dette må skje i et samspill:

*Da har jeg et ansvar, ikke sant, da kan ikke jeg bare skylde på at "hvorfor har ikke de tenkt på det der inne?" (...) hvis jeg vil endring, så må jeg også være med å skape og bidra. (...) ikke si "de" og "vi" og bare lage disse frontene fortsatt. Det forutsetter begge veier at vi snakker i "vi"-form, at vi snakker vel om hverandre, med hverandre og så videre. (...) Til nå har jeg ikke tenkt tanken på å be om hjelp (...) for har så mye å gjøre. Men hvis en snur på det, kanskje kan få en bevissthet rundt det (Ansatt).*

### **5.3.3 Styring, demokrati og profesjonalitet**

Prioritering og mer effektivitet i arbeidet har vært en ønsket konsekvens av ny langtidsstrategi, og særlig forslag om ny struktur og sentral arbeidsledelse. I tråd med nye krav fra offentlige myndigheter og behov for bedre økonomisk styring blir ordet "profesjonalitet" gjerne brukt. Det er også et moment flere av informantene peker på. Flere av informantene nevner profesjonalitet i form av økonomisk styring, å prioritere vekk konsepter og arrangementer som ikke er bærekraftige og å søke nye markeder for å skaffe inntekter. De bruker ord som "å være litt kynisk" og "litt sånn business-tenking". Det uttrykkes en ambivalens overfor dette, men også positive følger av en mer profesjonell tilnærming:

*(...) det positive med endringene er at jeg tror vi fremstår mer proffe utad, og det igjen tror jeg jo vil øke medlemsmassen vår. Og det er jo der fokuset egentlig burde ligge, på medlemmene våre, og det er jo der fokuset ligger også, og derfor man gjør disse endringene (...). Tanken bak er hvert fall det da (Ansatt).*

I forlengelsen av dette, problematiseres spenningen mellom at demokratiet bestemmer og at det er de ansatte som får ansvaret med å utføre det som er bestemt:

*En sånn hovedutfordring som ligger der (...), handler jo om at landsmøtet ikke nødvendigvis har full oversikt over ressursene våre. Man ser jo gjerne et konsernregnskap og skjønner at her er det flere millioner i sving, og tenker at vi kan få til nesten hva vi vil (Ansatt).*

En av de frivillige blant informantene påpeker behovet for faglighet også i demokratiske prosesser:

*Verden rundt oss stiller noen krav som vi bare må akseptere. (...) Demokrati handler òg om litt faglighet. (...) Det handler jo ikke om å skyte fra hofta, hvis alle skyter fra hofta så blir det et sabla bra demokrati. (...) Må tilpasse de krava litt til vår kontekst da (Frivillig).*

Denne kombinasjonen av å være en organisasjon med ansatte som også er bygget på og avhengig av frivillighet, er noe informantene fremhever som en utfordring: ”Det er en organisasjonen mye mer basert på frivillighet. (...) da er det mye mer følelser i sving og personavhengig” (Ansatt). En annen informant uttrykker det på denne måten:

*(...) i bedriftstenkning, må ha mål, må kunne være målbart. (...) for meg så er bedriften vår så sammensatt, går ikke an å måle seg med noe annet. Du kan ikke ha reinspikka organisasjonstenkning, du kan ikke ha reinspikka bedrift. Det er profesjonelt og amatørskap i skjønn forening (Ansatt).*

Flere av informantene peker på at det finnes noen strømninger i organisasjoner som er preget av en mistillit mot de demokratiske linjene: ”I organisasjonen så finnes det er grunnleggende skepsis i forhold til forbundsstyret. Uten at man har åpnet munnen så er finnes en grunnleggende skepsis” (Frivillig). Og videre: ”En uting, en ukultur, noen mener at det er bra å liksom fyre litt oppunder (Frivillig). Og til slutt: ”Jeg synes at en bør ha en grunnleggende tanke om at uansett hva en sier, alle vil jo det beste for organisasjonen” (Frivillig).

Informantene reflekterer videre rundt dette og fremhever at generalsekretær har stor betydning: ”En tidkrevende jobb, men en enkel jobb, er det å bare snakke med alle. Og det å bare høre på det en er uenige om, og så bekrefte den uenigheten” (Frivillig). Og videre: ”Man skal ikke være et meningsfellesskap nødvendigvis, (...) vi må erkjenne at det er ulike meninger innad i organisasjonen” (Frivillig).

En av de frivillige blant informantene understreker også de ansattes betydning i organisasjonen:

*Det er jo veldig bra at vi har ansatte som strekker seg langt, men jeg vet ikke hvor lenge vi kan fortsette å forvente at vi skal få de dyktige folkene vi vil ha bare på grunn av deres kjærlighet for KFUK-KFUM. (...) Vi krever ekstremt masse av sene nattetimer og dårlige hotell, ikke en gang hotell, men gymsaler (...). Det er ikke gitt at folk finner seg i det om 10 eller 20 år (Frivillig).*

I forlengelsen av dette uttrykkes det også fra samme hold at det skal være et sted det er godt å være, både for frivillige og ansatte. En av informantene fremhever viktigheten av god ivaretagelse:

*Dette synes jeg er kjempevanskelig, det er masse idealisme, det er en livsstil og overtid. (...) Det å holde på folk, at det blir et godt sted å jobbe. (...) Det at noen blir over tid er et sunnhetstegn for organisasjonen. (...) Det er viktig med personalledelse, oppfølging, omsorg. (...) Verdsette de som arbeider for at de skal gjøre de andre gode (Ansatt).*

### **5.3.4 Identitet**

Uoppfordret snakker flertallet av informantene om identitet når de skal beskrive organisasjonen. Identitet er også et ord som går igjen i mange ulike svar gjennom intervjuene. Endring av identitet var en del av planen, og det pekes på flere endringer som man mener har hatt betydning for organisasjonens identitet. For mange av dem handler det helt konkret om visuell profil, logo og merkevarebygging. Det handler både om økt profesjonalitet på området, og også hva slags betydning det har for å styrke opplevelsen av en felles identitet:

*Det merker jeg også at vi er på god vei i å bygge identitet (...). For jeg tror du har hatt den generasjonen som har visst veldig godt hvor de var medlem, og som hadde emblemer på jakken liksom. Og så har du kanskje hatt den generasjonen, min generasjon da, som har vært litt i mellom, og at det er det vi prøver å rydde litt opp i nå. Der tenker jeg liksom logo er et enkelt hjelpemiddel, men som allikevel, det er veldig stor forskjell å ha 140 individuelle logoer (Ansatt).*

Bakgrunnen for hvorfor arbeidet med langtidsstrategien ble iverksatt er også sterkt knyttet til organisasjonens identitet. Særlig fremheves det når det skal sies noe om hvilke barn og unge organisasjonen skal eller ønsker å være til for:

*Denne øvelsen som ble gjort da, både i forhold til at vi faktisk har endra identiteten vår (...) til å bli økumeniske, tydeligere åpen profil, endra ledererklæringer og hele den pakka der. (...) gjenoppdaga eller oppdaga på nytt at man alltid leter etter hva unges virkelighet og behov [er]. Det er en veldig sønn enkel mal på en måte, som man alltid burde bruke, men jeg tror den var litt glemt i veldig, veldig mange år, at vi hadde nok med å drifte (Ansatt).*

Videre pekes det både på dreiningen fra å for det meste ha sitt fokus på kirken, til og også skulle bevege seg i en mer samfunnsrettet og diakonal retning. Dette oppleves både som en mulighet og en utfordring.

*Vi har noe som hvert fall var veldig unikt [i KFUK-KFUM] med tanken om det hele mennesket inn i den kristne settinga. Det var avgjørende, og ikke sant, det bærer jo mye av identiteten vår fortsatt, at vi liksom sparka inn dørene i kirka (...). Og der tenker jeg vi kan ha noe unikt igjen å sparke inn i samfunnet. At det er høyde for og rom for den delen av identiteten som handler om tro, selv i et sekulært samfunn. At man er klar over det at for mange mennesker er det en stor bit av helheten (Ansatt).*

For noen er det helt åpenbart og uproblematisk at organisasjonen skal ha ett ben i kirken og ett i samfunnet, det oppleves ikke som noen motsetning. For andre er dette mer problematisk:

*Hvis det har en verdi i seg selv, at vi skal være en bidragsyter for samfunnet, og dekke et sosialt behov. Men da må vi definere det dithen. Men da føler jeg kanskje at ikke hele trekanten er med.<sup>23</sup> Da vil vi gå litt på akkord med vår egen identitet. Og da blir det ikke så stor forskjell om man er i KFUK-KFUM og Røde Kors (Ansatt).*

I forlengelsen av dette er det ett spesielt punkt i langtidsstrategien noen av informantene også knytter til organisasjonens identitet. Det er hvilke målgrupper organisasjonen skal være til for. Mål nummer 5 som eksplisitt sier at ”Vi motvirker sosial eksklusjon ved å tilby inkluderende fellesskap for unge mennesker”.<sup>24</sup> Her nevnes målrettede programmer for å nå ”utsatte unge mennesker”, ”marginaliserte grupper” og ”sosialt ekskluderte unge mennesker”.<sup>25</sup> Noen av informantene synes dette er en utfordring man må være seg bevisst: ”Vi ønsker jo å være for de sårbare

---

<sup>23</sup> KFUK-KFUM sin logo er en likesidet trekant som symboliserer ånd, sjel og kropp.

<sup>24</sup> <http://kfuk-kfum.no/om-oss/mal-verdier/langtidsstrategi-kfuk-kfum-2025> s. 13

<sup>25</sup> <http://kfuk-kfum.no/om-oss/mal-verdier/langtidsstrategi-kfuk-kfum-2025> s. 13

gruppene, og der har vi mye å hente, og så er det den utfordringen i og samtidig (...) ikke blir en organisasjon for de sårbare” (Ansatt).

Noen andre momenter informantene peker på, er at organisasjonen de senere årene har fått en mer eksplisitt global og politisk profil. Et av de vedtatte målene i langtidsstrategien er ”Vi utvikler ansvarsbevisste og kompetente unge ledere og talspersoner i kirke- og samfunnsliv, lokalt og globalt”.<sup>26</sup> Organisasjonen er en del av de to internasjonale bevegelsene YWCA og YMCA, men det har variert hvor sterk den internasjonale identiteten har vært: ”[Vi] har jobbet med alle disse tiltakene. (...) kretsen, med meg da, har blitt både mer globalt perspektiv og mer lands[perspektiv]. Det er en styrke. Det synes jeg er fint” (Ansatt).

Selv om det er noen som frykter at organisasjonen skal miste sin identitet, så uttrykker flere av informantene også en refleksjon rundt identitet som noe dynamisk. En av informantene uttrykker det slik:

*Jeg tenker jo at det som er vår identitet, hvis man går til formål, går til langtidsmål, både det overordna og de seks mere spesifikke, fordrer jo at vi er i endring hele tida. Det er jo ikke unges virkelighet i 2012 vi skal svare på, i 2025, ikke sant. Hele tida snu oss etter ”hvem er disse unge vi skal nå i dag?” (Ansatt).*

### 5.3.5 Frivillighet

Viktigheten av frivillighet er langt fremme i bevisstheten hos informantene, både hos de ansatte, og naturlig nok hos de frivillige. KFUK-KFUM har en sterk frivillighetskultur, og mange føler sterkt eierskap til og identifiserer seg med organisasjonen. Når de frivillige skal si noe om hvorfor de er med som frivillige i KFUK-KFUM, nevnes en rekke positive årsaker. Det er fellesskap, nettverk, ledertrening, egenutvikling, venner og en opplevelse av mening:

*For meg så er det viktig det å gi tilbake, det å bety noe for barn og ungdom. Samtidig som det er veldig viktig alt det jeg lærer mens jeg gjør det. Det stopper aldri, har lært mye mer i KFUK-KFUM enn på studiet (Frivillig).*

Alle de frivillige blant informantene fremhever denne kombinasjonen av både å ha lært mye selv, og et ønske om å gi noe tilbake. De understreker viktigheten av å ha fått lederverv og utfordringer i ung alder, fått bruke seg selv, at de har fått vært del av

---

<sup>26</sup> <http://kfuk-kfum.no/om-oss/mal-verdier/langtidsstrategi-kfuk-kfum-2025> s. 13

et større fellesskap og at de har hatt muligheten til å gjøre alt dette sammen med venner. Som en av informantene sier det:

*Og så føler jeg meg hjemme blant medlemmer, de programmene som er, ideologi, teologi, jeg føler liksom det står godt ved meg. Jeg føler at jeg kan få brukt mine evner og utviklet meg selv. Man følte seg sett da, i første møte, og det har også vært viktig for meg videre som frivillig (...). Noe av det morsomste jeg synes som frivillig, det er å kunne gjøre noe sammen med venner som er for andre. (...) Fritid med mening (Frivillig).*

De frivillige som er intervjuet til denne oppgaven, er dedikerte frivillige som sitter i utvalg og styrer og på den måten ikke representerer den frivilligheten som har gått i retning av mer uforpliktende deltakelse. Både disse og de ansatte opplever den mer uforpliktende frivilligheten som utfordrende. Av de som arbeider i posisjoner der de har eget styre, sier samtlige at det er vanskelig å rekruttere frivillige til å sitte i styrer, særlig yngre personer. Både de ansatte og frivillige blant informantene sier at det må arbeides annerledes inn mot frivilligheten. Flesteparten av de ansatte blant informantene sier at man i større grad enn før må regne med å gi honorar til frivillige for at de skal være med. En av informantene uttrykker det slik:

*Jeg bare tenker at det må være en kombi her, (...) man må ikke glemme dugnaden holdt jeg på si. Alt kan ikke lønnes, (...) men har veldig tro på honorar faktisk. (...) det er noe ålreit i det. At man kanskje investerer for å tjene penger på sikt. (...) Tenke veldig kreativt på hvordan løse funksjonene, noen ganger er det lønn eller andre ting, betale reise. (...) Forplikte seg på å være med på arrangement året etterpå (Ansatt).*

Flere nevner at de ansatte må bruke mer tid på koordinering og oppfølging av frivillige, og de frivillige informantene mener at det er viktig at de ansatte faktisk møter de frivillige. Flertallet av informantene mener også at det kan være fornuftig med mer prosjektbaserte forespørsler fremfor mer langvarig forpliktelser:

*(...) hvis man klarer å utnytte potensiale som ligger i det at folk heller er mer prosjektbasert, så kan det hende man kan få enda større nytte av frivillige. Kanskje det er enda flere som vil være med da, fordi de vet at "okey, men jeg kan være med på disse to festivalene og så ta lang pause og gjøre skole eller andre ting da" (Ansatt).*

Selv om både de ansatte og frivillige blant informantene ser at det er nødvendig å tilnærme seg frivilligheten på nye måter, er de fleste også opptatt av den delen av frivillig deltakelse som ikke bare er til egen nytte og utvikling:



*Vi bør egentlig fra dag én prøve å innprente at "nå er du her hos oss", dette er KFUK-KFUM. (...) vårt mål er jo at de skal identifisere seg med våre verdier, og at det blir en del av de, sånn at engasjementet kommer innenfra, og ikke fordi det er kjempekult i øyeblikket, eller at det gjør seg på CVen. Men at vi klarer å så et engasjement som gjør at frivilligheten vil vokse igjen da (Ansatt).*

Flere av informantene nevner viktigheten av deltakelse i ukentlig enhetsarbeid for å bygge identitet og langvarig engasjement:

*Vår ledertrening, vår utvikling av personer, det vi tilfører, (...) baserer seg på at du faktisk er med lenge, at du har faktisk en regelmessig deltakelse. (...) Hvor er det da vi skal bygge engasjementet i organisasjonen, hvor er det da vi skal bygge identiteten, hvor er det da vi skal legge grunnlaget for frivillige som kan komme inn være med på aksjonsbasis seinere? (...) Langtidsstrategien gir svar på masse, (...) [men] jeg har ikke sett en åpenbar løsning på den problemstillingen hvert fall (Frivillig).*

Noen av informantene nevner også betydningen av de voksne frivillige, og at det er viktig å sørge for et støtteapparat, både av ansatte og voksne tillitsvalgte, for de frivillige som stiller opp uke etter uke: "Det er den der med å jobbe frivillig, men også være obs på det (...) og support før den som er ansvarlig og har motivasjon enten flytter eller går lei da" (Frivillig).

Flere av informantene nevner også behovet for å jobbe mot en ukultur de mener befinner seg i organisasjonen som handler om at det er et slags hierarki blant de frivillige der noen oppgaver har høyere status enn andre. En av informantene uttrykker det slik:

*Man har knytta veldig mye til de der statusoppgavene (...). Den diakonale tilstedeværelsen er ikke viktig, den hjelpe til på kjøkkenet-greia er ikke viktig. (...) det er noen oppgaver som sitter som en slags ukultur i veggen som gir veldig mye status (Ansatt).*

Det oppleves også som noe negativt at det skal være mer eksklusivt å bli spurt enn å spørre selv å få være med: "Det er liksom mest stas å ha vært tenkt på, å få den telefonen. (...) det må vi bare slutte med" (Frivillig).

### **Oppsummering:**

- Samtlige informanter er fornøyd med langtidsstrategien og et nytt samlende mål. Det påpekes at det er en ny giv i organisasjonen.
- Flere av informantene påpeker viktigheten av å feire små seire og markere delmål. Også større bevissthet rundt ivaretagelse av dedikerte ansatte etterlyses.

- Flertallet av informantene etterlyser en klarere strategi for implementering. Det uttrykkes også en forvirring rundt hvem som har ansvar for prioritering og iverksetting. Noen mener at dette er ledelsen, andre mener at det må skje i fellesskap.
- De fleste informantene påpeker sentral arbeidsledelse som et positivt grep. Alle påpeker også opplevelsen av bedre samhandling og fremhever fagdager som et viktig samlingspunkt. Noen ansatte trekker frem utfordring mellom tidligere arbeidsledelse i krets og større grad av nasjonalt fokus.
- Flere av informantene påpeker utfordringer ved samspeillet mellom ledelse og demokrati. Dette gjelder spesifikt bruken av mer forretningsmessige begrep som flere mener skaper spenning mellom sentralt og lokalt ledd. Samtidig pekes det på behovet for faglighet i demokratiet.
- Identitet er svært viktig for informantene, både ansatte og frivillige. Flertallet av informantene fremhever ny logo og visuell profil som et viktig grep for å fremstå mer enhetlig. Flere av informantene uttrykker også en holdning til identitet som noe dynamisk, basert på en grunnleggende tanke om hva som er kjernen i identiteten.
- Informantene fremstår mer delt i synet på hvem organisasjonen primært skal henvende seg til. Dette gjelder både kirke versus samfunn, bekymring for at organisasjonen "bare" skal bli en organisasjon for marginaliserte grupper og graden av internasjonalt og globalt engasjement.
- Samtlige informanter fremhever viktigheten av frivillighet, og så å si alle ser at det er behov for mer prosjektbaserte engasjementer. Dette ses samtidig opp mot en bekymring for bærekraften i det varige frivillige engasjementet. Flere av informantene er opptatt av å fortsatt sørge for en ideologisk forankring hos de frivillige.
- De fleste informantene påpeker viktigheten av å ha god oppfølging av de frivillige. Det fremheves også at det er viktig at ansatte og frivillige møtes.
- Flere påpeker en ukultur som dreier seg om at det finnes noen statusoppgaver og noen mindre attraktive oppgaver. Det oppleves også som noe negativt at det er lite rom for å melde seg som frivillig, og at det er mest stas å bli spurt.

Jeg har nå presentert det empiriske grunnlaget for oppgaven, og vil i det følgende drøfte dette opp mot teorien og den tidligere forskningen som er presentert tidligere i denne oppgaven.

## **6.0 Drøfting**

Jeg vil se den innsamlede empirien i lys av de ulike teoretiske perspektivene jeg har gjort rede for, samt hovedfunnene i tidligere forskning som også har blitt presentert i oppgaven. Jeg tar for meg de tre forskningsspørsmålene jeg presenterte i begynnelsen av oppgaven:

1. Hva slags endringsstrategi har det vært lagt opp til i KFUK-KFUM?
2. Hvordan har gjennomføringen av strategien vært?
3. Hvordan opplever ansatte og frivillige det å være i organisasjonen nå?

### **6.1 Hva slags strategi ble valgt?**

Tradisjonelt sett snakker man om to typer endringsstrategier i organisasjonsteorien. Det er revolusjonær endring og evolusjonær eller inkrementell endring (De Wit og Meyer, 2010). En ren organisasjonsteoretisk tilnærming var ikke nødvendigvis tilfelle når strategi for endringsprosessen i KFUK-KFUM ble valgt, men ønsket om en radikal endring var målet, og valgene som ble tatt og de endelige forslagene til vedtak, indikerer at det ble lagt opp til en revolusjonær strategisk endring.

#### **6.1.1 Kartlegging av utfordringer**

Det ble konstatert at organisasjonen var i en krisesituasjon på den måten at dersom ikke en radikal endring fant sted, ville organisasjonen ikke overleve, i hvert fall ikke på lengre sikt. Noen mener at revolusjonær endring er trigget av kriser som oppstår, mens andre mener at det kan oppsøkes proaktivt (De Wit og Meyer, 2010). Her vil det nok være ulike opplevelser i KFUK-KFUM om hvorvidt dette var en faktisk krise eller om det var en proaktiv handling. Informantene nevner flere utfordringer organisasjonen sto overfor, som synkende medlemstall, svakere tilknytning til Den norske kirke, mindre relevante programmer og mangel på enhetlig profilering. Det var også allerede ganske tydelige tegn gjennom nedbemanningsprosessene at organisasjonen ikke var på helt rett kurs, men allikevel kom konstateringen av en krisesituasjon som en overraskelse for en del. Grunnen til at dette kom overraskende på kan være mange, men noen av utsagnene fra informanter, og særlig høringsvar, tyder på at der det lokalt var en opplevelse av at arbeidet gikk bra, var ikke forståelsen for at organisasjonen som helhet var i krise tilstede. Da kan spørsmålet være om formidlingen av krisesituasjonen har vært tilstrekkelig, slik Kotter (2007) mener er det første steget på veien for vellykket endring.

### **6.1.2 Hvorfor ble denne strategien valgt?**

Hvorfor det ble valgt en revolusjonær tilnærming til endring, må ses opp mot flere ulike faktorer. Et helt bevisst ønske, var å ”riste” litt i organisasjonen, noe som kan sammenlignes med det De Wit og Meyer (2010) omtaler som å utløse et ”jordskjelv”. Fordelen med en revolusjonær tilnærming er at det skaper en ”flytende tilstand” i organisasjonen, og de fastlåste rammene og strukturene blir opphevet (De Wit og Meyer, 2010). I tråd med Hatch og Schultz’ (2004b) syn på identitet som en dynamisk prosess mellom et internt og eksternt perspektiv, ble det gjort flere tiltak for å sørge for at inntrykket av organisasjonen var så riktig som mulig, noe som også la føringer for prosessen videre.

Collins (2005) henviser til at ”snillisme”-kulturen i frivilligheten er noe som kan hindre organisasjoner i å konfrontere brutale fakta. At mange har en tanke om at bare vi står på litt til, så vil det løse seg. Denne konfrontasjonen skjer automatisk i kommersiell virksomhet. Dersom bedriften ikke leverer, må man endre kurs og innføre tiltak slik at man blir den beste leverandøren på markedet (Collins, 2005). Strategien som ble valgt, kan være et svar på dette, nettopp ved å møte de brutale fakta.

### **6.1.3 Hva skulle endres?**

Det var mange elementer som skulle endres på likt og endringene skulle skje nokså raskt. Dette styrker begrunnelsen for at dette var en revolusjonær endring. De Wit og Meyer (2010) omtaler dette som et bredt omfang av endringer der mange aspekter ved bedriften endres på samme tid. Det er også høy puls på endringer, der struktur, systemer, kultur og mennesker i bedriften opplever en radikal forandring fra den eksisterende situasjonen (De Wit og Meyer, 2010). De Wit og Meyer (2010) omtaler tre primære forhold som kan endres i en organisasjon. Det er struktur, prosesser og kultur. Det kan argumenteres for at alle disse elementene skulle endres i KFUK-KFUM.

Det var helt konkrete endringsforslag for endring av organisasjonsstrukturen. Dette gjaldt både forslag om å fjerne kretsene som demokratisk ledd, og slå sammen kretser til regioner. De Wit og Meyer (2010) mener at strukturen gjerne oppfattes som det som er enklest å endre, men at det avhenger av kompleksiteten i strukturen.

KFUK-KFUM har definitivt en komplisert organisasjonsstruktur, noe som i mange tilfeller fører til at beslutningsprosesser tar lang tid og at det er lang vei mellom vedtak og implementering. Her er det delte meninger i organisasjonen, og ulike syn på hva som skaper en sunn drift og et godt barne- og ungdomsarbeid. Dette kom også til syne ved at det ble vedtatt en modell der det er opptil hver enkelt krets å bestemme om de vil endre struktur. Kretsene ble ikke fjernet som demokratisk ledd. Noen kretser er nå allikevel i samtaler om å slå seg sammen til regioner, så det kan tyde på at det er bevegelse i organisasjonen også når det gjelder endring av struktur.

Kartleggingen av organisasjonens utfordringer ga et bilde av at det var behov for tettere samhandling i organisasjonen. De Wit og Meyer (2010) opererer både med formelle organisasjonsprosesser, som rutiner og prosedyrer, og uformelle prosesser som nettverksbygging og møtevirksomhet. Det kan argumenteres for at innføring av sentral arbeidsledelse har vært en endring i formelle prosesser, mens etablering av mer jevnlig kontakt mellom ansatte på de ulike nivåene kan ses på som mer uformelle prosesser. Det kan se ut til at dette har vært enklere å få gjennomslag for, i motsetning til større strukturendringer. Videre fremhever alle informantene fagdager som et nytt positivt tiltak.

De Wit og Meyer (2010) fremholder organisasjonskultur som det vanskeligste å endre. Dette fordi den i motsetning til struktur ikke kan defineres på et papir. En bedrift har som regel en visjon og gjeldende verdier som skal definere kulturen i bedriften, men den reelle organisasjonskulturen finnes som regel ”i veggene”, den er uformell og ofte usynlig for utenforstående (De Wit og Meyer, 2010). Dette bekreftes også dersom kultur ses opp mot identitet, som Hatch og Schultz (2004b) gjør. De hevder at kultur er den ubevisste delen av identiteten, noe som kan indikere at det kan være vanskelig å vite hva ved kulturen som må endres. Jacobsen og Thorsvik (2007) viser også til at kulturen ikke nødvendigvis er enhetlig og at det på en arbeidsplass som regel finnes et mangfold av kulturer, og at det ofte dannes subkulturer. Det ble ikke eksplisitt satt noen vedtak på papiret som hadde til hensikt å endre på organisasjonens kultur, men flere av de andre endringsforslagene var av en slik karakter at det hang tett sammen med nettopp dette. Et eksempel var forslaget om å endre organisasjonens navn. Bakgrunnen for forslaget var begrunnet i behovet for å ha et enklere navn med tilhørende logo, som kunne gjenkjennes av flere i

organisasjonens primærmålgruppe. Omdømmeundersøkelsen viste nettopp at kjennskapen til Norges KFUK-KFUM var høyere blant eldre enn yngre. Forslaget til navn var ”KFUM Norge”, der bokstaven M skulle omdefineres fra ”Menn” til ”Mennesker”. For deler av organisasjonen fremsto dette som et godt forslag, for andre ble det oppfattet som en strategi for å underkjenne betydningen av kvinnearbeidet i organisasjonen. Det ble flere ganger eksplisitt forklart at dette ikke var intensjonen, men det var allikevel slik det ble oppfattet av noen. Navneforslaget ble nedstemt, til tross for liten margin. Selv om organisasjonen har festet både visjon og verdier til papir, så vil den reelle kulturen som oftest finnes ”i veggene”. Dette gjør at kultur er noe av det vanskeligste å endre i en organisasjon (De Wit og Meyer, 2010).

## **6.2 Gjennomføring av strategi**

Gjennomføring av endring er utfordrende. Som Clegg et al (2011) sier det, så ville det ikke vært nødvendig med litteratur om gapet mellom beslutningstaking og implementering dersom man hadde full kontroll (Clegg et al, 2011).

God planlegging og bevissthet rundt forutsetninger for vellykket endring, hjelper for å gjennomføre endringer på best mulig måte (Kotter, 2007). Tar vi utgangspunkt i at dette har vært en revolusjonær endring (De Wit og Meyer, 2010), må man ta høyde for sterke reaksjoner fra de impliserte, både ansatte og medlemmer i organisasjonen. Slik det fremstår var ledelsen klar over dette, og la opp til bred medvirkning. Det er sannsynlig å anta at ledelsen ønsket involvering og bred medvirkning for å kunne få gode råd, innspill og innsikt i både ansatte og medlemmers preferanser (Clegg et al, 2011). Tiltakene for medvirkning er beskrevet i analysedelen og involverte en rekke ulike virkemidler. Etzioni (1975) fremholder viktigheten av ekspressiv kommunikasjon i normative organisasjoner. Med dette menes kommunikasjon som formidler holdninger, normer og verdier. Det trengs en jevn strøm av nedadgående ekspressiv kommunikasjon og hindringer som oppstår må identifiseres og fjernes (Etzioni, 1975).

Det fremstår som reelt at det var lagt opp til et bredt og tydelig kommunikasjonsløp, og at det var flere arenaer der medlemmer og ansatte hadde mulighet til å si sin mening. Informantene bekrefter også at de har registrert disse tiltakene. Allikevel kom flere av forslagene til vedtak overraskende på mange. I følge Krüger (1996) har

ledelsen en svært viktig oppgave i å introdusere implementeringene på det riktige tidspunktet og på den riktige måten. Følger man en revolusjonær strategi, vil prosessen være toppstyrt og ofte foregå bak lukkede dører, og overraskelsen kan være stor når resultatene blir kjent. Dette kan forebygges med god forankring og informasjon. Her må ledelsen kunne balansere overraskelsesmomentet i forhold til forventet motstand (Krüger, 1996).

Som tidligere nevnt kan det ha vært at ledelsen ikke hadde greid å formidle at organisasjonen var i en krisesituasjon (Kotter, 2007), eller hvis så, at dette ikke ble ansett som riktig. Med referanse til det flere av informantene nevner, nemlig at det på lokalt plan flere steder var en oppfatning av at arbeidet gikk bra, så kan det være slik at denne krisesituasjonen ikke ble oppfattet som reell. Dette underbygges også av flere informanternes innspill, om at det ikke nødvendigvis er slik at man på lokalt plan har full oversikt over organisasjonens helhetlige utfordringer.

Etzioni (1975) problematiserer dette gjennom en av sine konsensusfærer, nemlig konsensus om kognitive perspektiver, det vil si felles språk og felles referanser. Konsensus om dette er viktig for å være enige om hva som er fakta og hva som er tilstrekkelig for å avgjøre hva som er sant (Etzioni, 1975). Det kan tyde på at denne konsensusen manglet for deler av organisasjonen. Dette bekreftes av flere av informantene som er frivillige, nemlig at det er en grunnleggende skepsis til forbundsstyret i organisasjonen, og at det også er en ukultur rundt det å ”fyr oppunder”, det vil si å skulle stille forbundsstyret til veggs. Dette er noen personer sine utsagn, men snakker man med medlemmer og ansatte i organisasjonen, vil nok dette være noe flere har observert.

Et annet aspekt som påpekes av informantene, er bevegelsen over til et mer forretningsmessig språk. Dette kan ses i sammenheng med nyinstitusjonell teori, der det ikke bare tas hensyn til hvordan omgivelsene påvirker organisasjonene, men også hvordan organisasjonene påvirker omgivelsene. Med dette siktes det til at organisasjoner søker legitimitet og ønsker å gjøre det som er trendy eller anerkjent innenfor sitt organisasjonsfelt (Eriksson-Zetterlund et al, 2014). I arbeidet med langtidsstrategien ble det gjort en grundig jobb med å se på organisasjonen både innenfra og utenfra. I større grad enn tidligere søkte nok organisasjonen seg mot

bransjer som det tidligere ikke har vært så naturlig å sammenligne seg med. Bruken av mer forretningsmessige begrep og henvisning til for eksempel viktigheten av merkevarebygging, har nok vært helt bevisst fra ledelsens side. Dette kan ses på som eksempel på et behov for å søke legitimitet innenfor et mer forretningsmessig orientert felt, og ønske om større grad av profesjonalitet. Dette refereres ofte til, også av informantene i denne oppgaven, businessstenking og noe som står i motsetning til hvordan man drifter ideelt arbeid. Collins (2005) argumenterer for at dette ikke stemmer, og at kommersiell virksomhet ikke har monopol på det som ofte omtales som businessprinsipper. Han mener at de faktorene som gjør kommersielle bedrifter suksessfulle, kan overføres til frivillig sektor, men at de kan opptre forskjellig og må håndteres ulikt i de forskjellige sektorene (Collins, 2005).

Noen av informantene har også stilt spørsmål ved hvor dårlig tid man faktisk hadde, noe som igjen kan ses i sammenheng med i hvor stor grad man opplevde at organisasjonen var i en krisesituasjon. Det som er helt klart, er at organisasjonen befant, og fortsatt befinner seg, i et landskap der frivillige organisasjoner mer enn før er avhengig av å tilpasse seg krav fra offentlige myndigheter og konkurrere om oppmerksomhet for å hevde seg i sitt marked (Gulbrandsen og Ødegård, 2011).

Et annet moment som kan ha spilt inn på hvordan medvirkningsprosessene ble utført, er det svekkede demokratiet som Wollebæk og Sivesind (2010) omtaler. En utfordring for KFUK-KFUM, som også flere andre organisasjoner opplever, er at flere ønsker en løsere tilknytning til organisasjonen og ikke ønsker å forplikte seg gjennom medlemskap. Som Wollebæk og Sivesind (2010) sier, så er medlemskapet det som sikrer deltakerne påvirkning og eierskap overfor organisasjonen. Ved å benytte seg av stemmeretten sin og si sin mening innen de interndemokratiske kanalene, har deltakerne reelle muligheter til å påvirke helt grunnleggende aspekter ved organisasjonen (Wollebæk og Sivesind, 2010). Både på landsmøter og de interndemokratiske arenaene har oppslutningen vært lav. Som en av informantene uttrykker det, vi har et ”demokratisk problem”, men at det ikke bare gjelder KFUK-KFUM, det er en generell holdning i samfunnet.

Så kan man si at dersom man ikke har involvert seg eller benyttet stemmeretten sin, så får man bare leve med det flertallet har bestemt. Det stemmer i og for seg, men det



bringer oss samtidig tilbake til Etzionis (1975) konsensusfærer som er så viktig i normative organisasjoner. De tre første sfærene han nevner, nemlig verdier, mål og midler, er de mest kritiske punktene å ha høy grad av og bred konsensus om. Dersom det hersker stor uenighet om dette, vil det bli vanskelig å oppnå målene (Etzioni, 1975). Et interessant aspekt her, som går igjen både i informantenes svar, og som ”summing” i organisasjonen, er hvorvidt man er tilfreds med hvilke valg som er gjort i etterkant av vedtakene på landsmøtene. Etzioni (1975) beskriver konsensus om midler, det vil si hvordan man velger å gjennomføre målene når de er bestemt, som noe som burde velges rasjonelt. I mange tilfeller tas imidlertid disse valgene ut fra overbevisninger. Det kan virke som om organisasjonen har en utfordring her i å skape en tydelig sammenheng mellom målene som er vedtatt, og de midlene som tas i bruk for iverksetting. Dette kan være både fordi man er reelt uenig og mener at de valgene som gjøres ikke er riktige, eller det kan være at man ikke stoler på at ledelsen som har ansvaret for iverksettingen forvalter dette på best mulig måte.

Til sist må motstand mot endring nevnes. Det kan virke lett å knytte mye av støyet rundt endringsprosesser til motstand mot endring. Det trenger ikke å være den eneste eller største årsaken til hvorfor endring er vanskelig, som jeg har gjort rede for over, men det er samtidig slik at det er en nokså rasjonell reaksjon som oppstår ganske ofte (Jacobsen og Thorsvik, 2007). Som Jacobsen og Thorsvik (2007) sier det, så trenger ikke motstand mot endring å være noe dysfunksjonelt. Det vil for mange kunne være at man ønsker å forsvare det man mener er godt og riktig. Dette henger også sammen med det som av noen av informantene etterlyser, nemlig en anerkjennelse av det eksisterende arbeidet i møtet med nye mål og arbeidsoppgaver. Dette understrekes også av Jacobsen og Thorsvik (2007) som at en av grunnene til motstand kan være en følelse av at den jobben en har gjort så langt, nå ikke har noen verdi (Jacobsen og Thorsvik, 2007).

### **6.3 Opplevelse av organisasjonen nå**

I det foregående har jeg tatt for meg de mer håndfaste sidene av endringsprosessene organisasjonen har vært gjennom. I dette siste punktet vil jeg ta for meg hvordan ansatte og frivillige opplever det å være i organisasjonen nå, og se dette opp mot eksisterende teori. Mesteparten av teorien på feltet om ansattes reaksjoner på endring dreier seg om andre sektorer enn frivilligheten. Et interessant aspekt er da hvorvidt

ansatte og frivillige i denne typen organisasjon har noen betraktninger som kan være nyttige, både for KFUK-KFUM, men også for tilsvarende typer organisasjoner. Dette vil jeg se på i det følgende.

### **6.3.1 Nye mål**

Som presentert i analysedelen, så uttrykker samtlige av de ansatte og frivillige at de opplever en ny giv i organisasjonen, særlig fordi det er et nytt felles mål. Som tidligere nevnt viser Etzioni (1975) til at høy grad av og bred konsensus er svært viktig i normative organisasjoner, særlig gjelder dette for verdier, mål og midler. Informantene uttrykker en større tilfredshet med deltakelse i organisasjonen nå når det er bredere oppslutning om det nye felles målet. Dette tyder på at konsensusen er høyere. Flere av informantene sier også at de opplever at det er en ny giv. Positive holdninger er selvforsterkende og som Collins (2005) sier det, så ønsker mennesker å være en del av noe som fungerer. Han bruker svinghjulet som metafor, og mener at de fremste driverne i frivillig sektor er merkevare og omdømme. Det er litt for tidlig å si om KFUK-KFUM sitt omdømme har blitt vesentlig endret, men det er hvert fall sikkert at den nye visuelle profilen har hatt stor nedslagskraft i organisasjonen og at både ansatte og frivillige kan stå inne for de nye målene.

Kotter (2007) understreker viktigheten av å skape hurtige og synlige resultater. Nettopp dette siste etterlyser alle informantene i større eller mindre grad. Alt fra konkrete verktøy for operasjonalisering og feiring av små seire på veien, til de store drastiske grepene og en tydelig prioritering av hva man skal gjøre og ikke gjøre. En av informantene betegner det som ”ad hoc”-ledelse og mener at det ikke prioriteres ut fra en tydelig kurs som de nye målene har pekt ut. Årsakene til dette kan være mange, og i denne oppgaven har ikke representanter fra den nåværende ledelsen blitt intervjuet. Ut fra hva som har blitt presentert, kan det se ut til at det ikke har vært en overordnet plan for implementering. Krüger (1996) mener at det er svært uheldig dersom det ikke utarbeides en plan for implementering samtidig som, eller før prosjektplanen legges. Han mener at det er en tendens at implementering ses på som den delen av endringsprosessen som skal komme helt til slutt (Krüger, 1996).

I følge Meyer og Stensaker (2011) kan ikke endringsprosesser ses på som enkeltstående prosjekter. Gjennom sitt begrep ”multiple endringer” hevder de at i

stedet for å forholde seg til én endring om ganger, må ansatte leve med at det iverksettes flere og parallelle endringsprosesser og at de ikke nødvendigvis fullføres før nye settes i gang (Meyer og Stensaker, 2011). At organisasjonen må regne med å forbli i en tilstand av kontinuerlige endringer, kommuniseres ikke alltid like godt. Og ikke minst setter dette enda strengere krav til nettopp prioritering og balansen mellom endring og daglig drift. Det betyr blant annet å skaffe seg et riktig bilde av hvor mye tid og ressurser som vil gå med til endringsarbeidet sett opp mot daglig drift, noe som krever helhetlig planlegging og langsiktig tilnærming (Meyer og Stensaker, 2011).

Flere av informantene etterlyser altså iverksetting og konkrete resultater. Det er gjort flere konkrete tiltak som er direkte iverksetting av målene i langtidsstrategien, og det skjer også i skrivende stund, som for eksempel opprettelse av en ny personal- og utviklingsstilling. Det kan allikevel se ut til at denne helhetlige tilnærmingen og langsiktige planleggingen for implementering, fortsatt endring og daglig drift ikke er helt tydelig, eller i det minste ikke kommunisert godt nok ut i organisasjonen. Her har ledelsen en utfordring med å få utarbeidet en helhetlig og god plan, som inneholder helt tydelige prioriteringer og realistiske beregninger for bruk av ressurser. Men også de ansatte må bidra i jobben med å prioritere. Det er den enkelte ansatte som er seg selv nærmest og ser hva slags arbeid det legges opp til. Det er ikke en lett oppgave å velge vekk noe i en organisasjon som skal drive et så bredt arbeid som KFUK-KFUM, men det må gjøres. Dette observeres også blant de frivillige i organisasjonen, og som en av informantene uttrykker det, så må de ansatte se på kjepphestene sine og droppe noen av dem.

### **6.3.2 Struktur og samhandling**

Utfordringene rundt prioritering henger tett sammen med hvordan samhandlingen foregår i organisasjonen. Det at det er innført sentral arbeidsledelse, er helt i tråd med tendensen i andre frivillige organisasjoner. Gulbrandsen og Ødegård (2011) finner i sin undersøkelse at flere organisasjoner velger å sentralisere administrative funksjoner og satse mer på spesialisering, kompetanseheving og ansettelse av flere fagpersoner (Gulbrandsen og Ødegård, 2011). Mer spesialisering og bedre utnyttelse av den enkeltes fagkompetanse har også vært bakgrunnen for ønsket om å innføre sentral arbeidsledelse. Dette henger igjen sammen med de økte kravene til profesjonalitet, ikke bare fra offentlige myndigheter (Gulbrandsen og Ødegård, 2011), men også

behovet for en god forvaltning av organisasjonens ressurser. Gulbrandsen og Ødegård (2011) fremhever i den forbindelse en utfordring frivillige organisasjoner står overfor. Det vises til at det i flere organisasjoner oppleves spenning mellom distriktene og sentralledet, en spenning som også er tilstede i KFUK-KFUM. Når arbeidet i større grad sentraliseres, så blir det viktig å synliggjøre arbeidsmengden de sentralt ansatte utfører. Det blir like viktig å legitimere seg overfor grasrota i egen organisasjon som overfor eksterne omgivelser (Gulbrandsen og Ødegård, 2011).

Det er ikke bare de formelle sidene ved bedre samhandling som kan gi resultater. Som De Wit og Meyer (2010) viser til, så finnes både formelle og uformelle organisasjonsprosesser. De uformelle prosessene kan blant annet være nettverksbygging og uformell prat. Flere av informantene har i intervjuene etterlyst det å feire de små seierne underveis, og ikke bare fokusere på et mål i det fjerne. Tar man i betraktning at både ansatte og frivillige medarbeidere i denne typen organisasjoner primært drives av et dypt engasjement og en moralsk forpliktelse til organisasjonen (Etzioni, 1975), så er det ikke usannsynlig at det som skaper tilfredshet og mestring er noe annet enn i kommersiell virksomhet. I sin henvisning til det tidligere nevnte svinghjulet, sier Collins (2005) at det i kommersiell virksomhet er linken mellom kapitalressurser og økonomisk suksess som er den største driveren. Han hevder at merkevare og omdømme er den viktigste driveren i frivillig sektor, og at virksomheten må bygges på håndgripelige resultater og emosjonell investering. Det holder ikke bare at supporterne tror på formålet, de må også ha tillit til at organisasjonen kan levere de resultatene som trengs (Collins, 2005). Det har blitt et større fokus i organisasjonen på å informere om, og markere positive milepæler og resultater, selv om dette kanskje ikke har spredt seg langt nok ut i organisasjonen ennå.

### **6.3.3 Styring, demokrati og profesjonalitet**

Som tidligere nevnt tenker mange at forretningsprinsipper ikke hører hjemme i den frivillige sektoren. I følge Collins (2005), så blir penger i en del tradisjonelle religiøse organisasjoner sett på som noe negativt og noe man ikke skal snakke høyt om. Bevisstheten rundt behovet for en sunn økonomisk drift har blitt større i KFUK-KFUM med årene, særlig etter snuoperasjonen i 2008, og flere av informantene nevner både målstyring og lønnsomhet som viktige prinsipper i sitt arbeid. Det kan

allikevel se ut til at nettopp noen av disse begrepene er med på å gjøre kommunikasjonen vanskelig, som bruken av ord som ”konsern” som en av informantene eksplisitt nevner. Det ser altså ut til å være en spesifikk utfordring i en frivillig organisasjon som KFUK-KFUM; å klare å formidle behovet og ønsket om større profesjonalitet, og samtidig fremholde at man ikke ser på organisasjonen som en kommersiell bedrift. En av informantene peker nettopp på denne problemstillingen ved å si at en verken kan ha utelukkende organisasjonstenkning eller bedriftstenkning.

Samtidig som denne utfordringen er helt reell, så kan det argumenteres for at det ikke nødvendigvis er feil å bruke noen av disse termene som tradisjonelt sett hører til en annen sektor enn frivilligheten. Collins (2005) viser til at ressurser i en frivillig organisasjon ikke nødvendigvis er penger, selv om det er svært viktig. Det er ikke bare i frivillig sektor at man opererer med et utvidet ressursbegrep. Også i andre sektorer snakkes det nå i større grad om intellektuell kapital, sosial kapital og kulturell kapital (Collins, 2005). Med andre ord så kan man egentlig si at frivillig sektor har et fortrinn når det kommer til å tenke bredt om ressurser, nemlig tid, følelsesmessig forpliktelse, hender, hjerte og sinn. Det dreier seg ikke om hvor mye penger en kan tjene, men hvordan man kan sørge for en bærekraftig virksomhet som drives etter de målene som er bestemt (Collins, 2005). Det kan altså se ut til at organisasjoner som KFUK-KFUM egentlig er på rett spor, men at må gjøres kloke valg for hvordan man enten finner et felles språk, eller ”lærer opp” demokratiet slik at det blir mulig å ha en felles forståelse av begrepene. ”Demokrati handler også om litt faglighet”, som en av informantene blant de frivillige sier, og som kanskje er et begrep flere kan relatere til.

#### **6.3.4 Identitet**

Endring av struktur og ny arbeidsledelse kan være dramatisk nok, men endring av identitet er noe enda mer dyptgripende. Organisasjonsidentitet er, ifølge Hatch og Schultz (2004a), det som er sentralt unikt og vedvarende i en organisasjon. Det snakkes gjerne om det som er ”unikt” ved en organisasjon. Det at endring, eller reorientering av identiteten har vært en del av disse endringsprosessene, er noe som isolert sett kan virke ganske dramatisk. Ser man derimot på organisasjonens historikk, så viser det seg altså ikke å være noe nytt. Mange innad i organisasjonen, og hvert fall en del innenfor det kristne kirkelandskapet, vil nok tenke at KFUK-KFUM først og fremst har hatt sin posisjon som ”rebell” i kirken. Med innføring av trommer og

dans i kirkerommet på 60- og 70-tallet representerte det noe nytt, og for mange noe provoserende. Det slo imidlertid, og kanskje ikke overraskende, godt an blant ungdommen, og KFUK-KFUM hadde i mange år en sterk posisjon i organisasjonslandskapet. Det denne identiteten bygget på, er i dag i mye mindre grad relevant, fordi bruk av elementer fra såkalt sekulær ungdomskultur nå er helt vanlig også i kirken. Med dette bakteppet, kan det argumenteres for at en reorientering på hva organisasjonen skulle være, og hvem den skulle være til for, var på høy tid nå. Hatch og Schultz (2004b) tar opp utfordringen med at en organisasjon kan bli for opptatt av å formidle hva som er deres identitet basert på egne antakelser om hva eksterne interessenter tenker. Når dette blir hovedfokus, kan de miste syne av hvordan de blir oppfattet eksternt, og dermed ende opp med å miste oppmerksomheten til de de ønsker å henvende seg til (Hatch og Schultz, 2004b). Som Hatch og Schultz (2004b) argumenterer for, så må organisasjonsidentiteten ses på som en dynamisk prosess mellom det eksterne og det interne, mellom image og kultur. Det kan virke som om dette synet på identitet har noe mer feste i organisasjonen nå, i og med at fokus på målgruppe har vært så stort gjennom arbeidet med langtidsstrategien. Dette bekreftes blant annet ved at en av informantene viser til at det ikke en gang er unges virkelighet i 2012 (da det ble arbeidet med strategien) organisasjonen skal svare på, men virkeligheten i 2025. Det vil si at organisasjonen hele tiden må snu seg etter hvem de unge er som skal nås.

Selv om en slik holdning til identitet kan være noe det er større forståelse for nå enn før, er det vanskelig for mange å gi slipp på det en så sterkt opplever at organisasjonens identitet er. Hva slags profil organisasjonen skal ha og hvem den skal være til for, har i så måte vært et gjentagende diskusjonstema i disse prosessene. Nettopp her er noe av kjernen til mange av uenighetene som oppstår i organisasjonen, nemlig hvem som har definisjonsmakt og ”fasiten” på hva og hvem organisasjonen skal være. Dette henspiller igjen på Etzionis (1975) konsensusfærer, og viktigheten av konsensus rundt forståelsen av hva som er fakta. Blant temaene som har vært nevnt er i hvor stor grad den skal knytte seg til kirken eller til samfunnet, det vil si mer diakonalt rettet. Andre diskusjonstemaer er hvor tydelig global profil organisasjonen skal ha, og hvor sterkt den skal engasjere seg politisk. Til slutt har det vært stilt spørsmål med hva det gjør med organisasjonen hvis fokuset blir for ensidig på marginale grupper og de som er sosialt ekskludert. Alle disse ulike oppfatningene er

sider ved organisasjonens identitet, og det er ifølge Hatch og Schultz (2004a), ikke så unaturlig at dette ikke er helt enhetlig. Ledelsen kan ha ett ønske om hvordan organisasjonen skal fremstå, men medlemmer, ansatte, media, myndigheter og ledelsen selv, er med på å prege identiteten og alle sitter med ulike perspektiv og erfaringer, og nærmer seg med det organisasjonen på ulike måter. Det er viktig at de ansatte støtter opp om organisasjonens merkevare, fordi identitet ikke bare kommuniseres gjennom offisielle kanaler men også gjennom det som sies og gjøres (Hatch og Schultz, 2004a).

Som Gulbrandsen og Ødegård (2011) viser til i sin undersøkelse, så er det slik at organisasjoner i større grad enn før konkurrerer om oppmerksomhet, både fra potensielle medlemmer og fra politikere og myndigheter. Et resultat av dette er at organisasjonene i større grad blir opptatt av å ha en tydelig ideologisk profil og et godt omdømme, det vil si "branding" eller merkevare (Gulbrandsen og Ødegård, 2011). Et flertall av informantene fremhever den nye logoen som et konkret eksempel på hvordan organisasjonen fremstår mer enhetlig, og til nå kan det vel sies å ha vært et av de mest vellykkede implementerte vedtakene i forbindelse med ny langtidsstrategi.

### **6.3.5 Frivillighet**

Tenker en at organisasjonens identitet er viktig med tanke på merkevarebygging og for å fremstå som attraktiv for potensielle interessenter, så er det de frivillige medarbeiderne som er selve grunnfjellet i en organisasjon som KFUK-KFUM, en helt sentral del av identiteten. De frivillige medarbeiderne som er intervjuet til denne oppgaven, har en opplevelse av at dette er "deres" organisasjon, på den måten at de finner seg til rette med ideologien, programmene, teologien, det vil si de elementene som er med på å forme identiteten. Wollebæk et al (2015) nevner i sin undersøkelse flere årsaker som gjør at frivillige velger å bli i organisasjonen de er tilknyttet. Det er blant annet læring, det å få bety noe, sosialt nettverk og det å kunne utføre et frivillig arbeid som stemmer overens med egne verdier (Wollebæk et al, 2015). Alle disse momentene finnes igjen når informantene i denne oppgaven sier noe om hvorfor de ønsker å være med. Et gjennomgående element, er å få "gi noe tilbake" til organisasjonen.

Samtidig som disse dedikerte frivillige har en helt klar forpliktelse til organisasjonen, så opplever de, på lik linje med de ansatte blant informantene, en mer utfordrende situasjon med å rekruttere frivillige til å bidra, spesielt i mer langvarige engasjementer. Dette stemmer overens med det Wollebæk og Sivesind (2010) har funnet i sin undersøkelse som viser til nettopp denne mer uforpliktende tilhørigheten. En høy prosentandel, 73 %, sier at de på prinsipielt nivå er ”svært enig” i at det er viktig at organisasjoner er demokratisk engasjert. Samtidig sier en økende andel at de heller ønsker å stille på enkeltaktiviteter enn i vanlig møteaktivitet (Wollebæk og Sivesind, 2010). Nettopp denne problemstillingen er gjennomgående når informantene beskriver frivilligheten også i KFUK-KFUM. Alle de ansatte som skal rekruttere frivillige til lokalt styre eller komitéer melder om utfordringer ved dette. De frivillige blant informantene påpeker også denne utfordringen, og stiller også spørsmål ved hva slags utslag denne uforpliktende deltakelsen vil få for engasjementet, identiteten og det langsgående arbeidet som er en forutsetning for en mer prosjektbasert tilnærming.

Den samme problemstillingen tar Wollebæk og Sivesind (2010) opp, ved å påpeke at denne tendensen gjør at sosialiseringen som foregår i organisasjoner også svekkes. Dette finner vi igjen hos Etzioni (1975), som fremhever sosialiseringsprosesser som et viktig perspektiv på innordning i organisasjoner. Det ekspressive systemet, som er det mest utbredte i normative organisasjoner, fordrer sosialisering gjennom opplæring i væremåter og normer, det vil si det som kan knyttes til kulturen i organisasjonen (Etzioni, 1975). Denne formen for sosialisering vil nødvendigvis måtte foregå over tid, og her kan mer uforpliktende tilknytning til organisasjonen både svekke hvordan deltakere innordner seg i organisasjonen, og egen personlig utvikling.

I disse tider når rekrutteringen er vanskelig, bør nettopp fokus på å utvide poolen av frivillige være viktig. Samtlige informanter nevner at mer avgrensede, prosjektbaserte forespørsler fremfor langvarige verv kan være veien å gå. En av informantene påpeker at det da kan være mulighet for å utvide nettverket av frivillige, fordi det ikke vil være så forpliktende å delta. Også mulighet for å tilby honorar i større grad nevnes av de fleste. Flere av informantene fremhever at ansatte bør bruke mer tid på å koordinere og følge opp frivillige. I Wollebæk et al (2015) sin undersøkelse bekreftes dette ved at frivillige som er med på aktiviteter som er ledet av betalt ansatte, jevnt over er mer



motiverte enn for eksempel foreldrefrivillige som i større grad må drifte arbeidet selv (Wollebæk et al, 2015). Andre faktorer som er med på å motivere frivillige til å bli med videre, er at organisasjonen fungerer godt, at opplæringen er god og at arbeidsoppgavene oppleves nyttige (Wollebæk et al, 2015). Flere av informantene mener at selv om en ny tilnærming til frivilligheten er viktig og riktig, så bør det også arbeides med å skape en kultur for forpliktelse uten at dette bare er knyttet til at det ser bra ut på CVen. Ut fra dette er det tydelig at det er godt grunnlag for å jobbe videre med en mer strategisk tilnærming til frivillighet i KFUK-KFUM.

Et moment flere av informantene er opptatt av, og som sammenfaller med tidligere forskning, er at det er en viss presedens for hvordan frivillige rekrutteres eller ønsker å rekrutteres, og hva slags personer som rekrutteres. Wollebæk og Sivesind (2010) formulerer dette blant annet ved å si at frivilligheten har endret seg ”fra bred sosial sammensetning til høystatusprofil”. Wollebæk et al (2015) bekrefter dette når de beskriver hvordan frivillige hovedsakelig rekrutteres gjennom nettverk, primært svake bånd som bekjentskaper og ikke venner og familie. En viktig faktor er at noen spør om de vil være med. Det er heller ikke tilfeldig hvem som blir spurt, det er de mest ressurssterke og høyt utdannede med tilsvarende sosialt nettverk. Flere av informantene, både ansatte og frivillige, bekrefter dette. Det gjelder både at det er høystatusoppgavene som henger høyest, ikke det å hjelpe til på kjøkkenet eller den diakonale tilstedeværelsen, og at det er slik at det både er viktig og mest stas å bli spurt om å være med. De mener at dette er en ukultur, noe som kan knyttes til det Wollebæk et al (2015) sier om at det er sannsynlig at frivilligheten går glipp av personer som mangler kunnskap eller nettverk til å finne veien inn.

## **7.0 Avsluttende kapittel**

Tittelen på denne oppgaven er ”Gamle tradisjoner møter nye tider – en studie av endringsprosesser i KFUK-KFUM”. Endringsprosessene som er caset i denne perioden, fra arbeidet begynte med å utvikle den nye langtidsstrategien i 2011, til opplevelse av hvor organisasjonen er per 2015, kan ses på som en unik og definerende periode for organisasjonen. Samtidig har KFUK-KFUM helt siden starten i 1880 vært en organisasjon i stadig endring. Spesielt interessant er det at flere av problemstillingene som har dukket opp i forbindelse med ny langtidsstrategi, er så å si identiske med problemstillinger fra mange år tilbake. Dette gjelder særlig balansen mellom engasjement i kirken og i samfunnet, og en enhetlig profilering av organisasjonen. Dette er et viktig moment som må ses på som en del av organisasjonens identitet.

### **7.1 Hva har organisasjonen lært av dette?**

Det har foregått mye omfattende endringsarbeid den senere tiden, og hvis det skal generaliseres noe ut fra hva informantene i denne oppgaven har sagt, og det undertegnede selv har erfart som ansatt i denne perioden, så har organisasjonen blitt ”ristet” litt i grunnvollene. Nettopp med den hensikt ble det valgt en revolusjonær endringsstrategi, og det var all grunn til å tro at dette kom til å skape reaksjoner. Det var samtidig lagt opp til en bred medvirkningsprosess, med et åpent kommunikasjonsløp og flere møteplasser. Samtlige informanter bekrefter at det har vært lagt opp til bred medvirkning, men de er noe delt i hvor godt det har fungert, med tanke på kommunikasjon og involvering. Hva som er årsakene til at denne prosessen ikke fremstår som helt vellykket, kan være mange, men det kan se ut til å være en kombinasjon både av valgene som er gjort i strategiarbeidet og hvordan responsen og ønsket om involvering har vært. Noen hovedmomenter kan være bruk av et språk organisasjonen ikke har vært kjent med i en allerede kompleks endringsprosess, og undervurdering av hvor eksplisitt kommunikasjonen faktisk må være for at det skal nå frem. På den andre siden har mange ikke benyttet seg av de kanalene og møteplassene de har hatt tilgjengelig, og for mange finnes det en stor grad av frykt for det ukjente, og det fører til motstand mot endring.

## 7.2 Hvilke implikasjoner har det fått?

Hva gjelder situasjonen nå, så er det er en opplevelse av at organisasjonen er på en ny og bedre kurs. Samlet sett uttrykker både de ansatte og frivillige blant informantene en klar samstemthet rundt at organisasjonen har fått gode mål og en tydelig retning. Det har likevel vært noe uklart hvordan implementeringen skulle foregå. Her er informantene samlet i synet på at de savner flere konkrete tiltak og mer prioritering, men de er samtidig delt i hvor fort det skal gå og hvor radikale også disse endringene skal være. Kun én informant reflekterer eksplisitt rundt sin egen rolle i å være aktivt med i å påvirke og komme med innspill til implementering. Her kan det være forskjellig oppfatning fra ledelsen og de ansatte i hvorvidt det forventes at det skal komme en bestilling fra ledelsen for å involvere seg, eller at de ansatte selv skal ta initiativ.

Gjennom intervjuene, og ved å ha vært tilstede på flere landsmøter, har det blitt klart for meg at det for flere er en utfordring å både forstå, og forholde seg til den demokratiske strukturen i organisasjonen. Det er ingen tvil om at engasjementet og kjærligheten til organisasjonen er stor, både blant medlemmer og ansatte, og det bør egentlig ikke være noen grunn til å tro at noen vil noe annet enn organisasjonens beste. Det ser imidlertid ut til at det er en spenning eller uklarhet om hvordan man oppnår konsensus. Det vil si forskjellen mellom behovet for å være enige om de store linjene og målet man skal nå, og en forestilling om at man skal klare å bli enige om alt som vedrører organisasjonen. For noen er det slik at selv om man er enig i endringene, så klarer man ikke helt å stole på at det vil gå bra.

Denne uklarheten mellom konsensus og enighet, berører spesielt organisasjonens identitet, noe som er svært personlig for mange som har et så sterkt engasjement til organisasjonen, at endringer i identitet kan oppleves som å "miste" sin egen identitet. Flertallet av informantene i oppgaven tar til orde for at organisasjonsidentiteten bør være dynamisk, og at den må tilpasses verden rundt. Dette til tross for at ikke alle er helt enig i akkurat hva det skal være, og særlig i hvilken grad hovedfokuset skal være rettet mot kirke eller samfunn. Forutsatt at dette er en motsetning, noe flere mener at det ikke er.

### **7.3 Hva burde organisasjonen gjøre videre?**

Hva er så organisasjonens fremtidsutsikter? Klarer man å bevare det idealistiske engasjementet og samtidig sørge for at organisasjonen er bærekraftig over tid?

Samtlige av informantene har fortsatt tro på organisasjonen. Det er fortsatt mye momentum, og sakte men sikkert går noen strukturer seg til. Det er samlende elementer som fagdager og en ny festival på trappene. Det tas stadig større grep om iverksetting av de nye målene, og det er grunn til å tro at det med tid også vil åpenbare seg flere konkrete resultater og suksesshistorier.

For å bli enda bedre rustet til å fortsette en positiv utvikling av organisasjonen, er det noen viktige aspekter som må adresseres. Det er prioritering av arbeidsoppgaver, fokus på de ansatte som ønsker endring, bredere demokratiopplæring og en enda mer strategisk tilnærming til arbeid med frivillige. Dette er ikke bare en jobb for ledelsen, det er noe hele organisasjonen må jobbe sammen om å få til:

1) Det må gjøres en grundig jobb med prioritering og begrensning. Målene er tydelige, og det bør være mulig å ta grep som gjør at også veien dit blir tydelig. Det må avklares hvordan dette skal skje, slik at det ikke er uklare forventinger verken fra ledelsen eller de ansatte om hvem som skal gjøre hva. Prioriteringene som gjøres må også kommuniseres godt ut i organisasjonen. Målene i langtidsstrategien er hele tiden veiviseren, og når det oppstår uenighet om hva som eventuelt kuttes og hvordan dette skal gjøres, så må det vises til langtidsstrategien. Til sist er det viktig å få en god oversikt over, og et riktig bilde av hva som trengs av ressurser, både av penger og personer. KFUK-KFUM har på ingen måte ubegrensede ressurser å ta av, så det må inn i beregningen. Dette kan føre til at ikke alle prosesser kan foregå på helt optimal eller ønsket måte, noe det må tas høyde for.

2) KFUK-KFUM er så heldig å ha brennende engasjerte ansatte som står på for organisasjonen. Det må tas utgangspunkt i at alle ansatte ønsker det beste for organisasjonen, men at det ikke vil råde full enighet om akkurat hva det er. Dette må man jobbe utrettelig med, og stadig øke forståelsen for hverandres synspunkt. Selv om man skal oppmuntre til endring, er det også viktig å anerkjenne det eksisterende arbeidet, og forsikre om at den jobben som er gjort hittil er av stor verdi. Det er også

viktig å innse at endringene må skje på ulikt vis på de forskjellige stedene i organisasjonen, noe som vi gi enda bedre forutsetninger for endring. Det er mange måter å gjøre dette på, men jeg vil fremheve tre fremgangsmåter for dette:

- Støtte opp om det som er positivt og der det er godt driv. Være med på å legge til rette, oppmuntre, men ikke detaljstyre der det går bra.
- Kartlegge hvor og hva slags potensiale som finnes, ha god kommunikasjon og godt samarbeid om videre utvikling. Bruk mest tid og energi på de som er endringsvillige.
- Bruk minst tid på de som ikke ønsker endring. Det er viktig å være imøtekommende og informere om mulighetene som finnes, men ellers bruke tid på de som er på lag. De som er skeptiske må kanskje se positive resultater andre steder først, for å ha tro på at endring kan være riktig og bra.

3) Demokratiopplæring er viktig, selv i en gammel organisasjon og selv for voksne mennesker. Per nå er det ungdommene i KFUK-KFUM som får opplæring i demokratiske prosesser, både gjennom ulike ledertreningsprogram og spesifikt gjennom forberedingskurset til landsmøtet, KM-lobby. Det har også vist seg at ungdommene er de som har vært flinkest til å føre saklige diskusjoner, holde seg til tema og argumentere godt for sitt syn på landsmøtene. Hver gang et nytt forbundsstyre velges, får de et styrekurs gjennom en ekstern kursholder. Med det blir de klar over sin rolle, sitt mandat og hva de kan bestemme og ikke bestemme. Denne samme forståelsen ser ikke ut til å være tilstede, spesielt blant deler av den voksne medlemsmassen i organisasjonen. KFUK-KFUM kan ikke drives på akkurat samme måte som et aksjeselskap, og profesjonaliteten det snakkes om, handler nok vel så mye om faglighet. For å styrke demokratiet vil det være behov for økt forståelse for hva som er de formelle prosedyrene på landsmøtet, en tilnærming til sakene som er basert på faglighet, og ikke først og fremst følelser, og respekt for at denne fagligheten ikke alltid vil være tilstede. Dette siste handler om å ta høyde for at engasjementet og følelsene vil ta overhånd for noen, og legge en god strategi for hvordan dette skal møtes.

4) Ikke bare har KFUK-KFUM brennende engasjerte ansatte, det finnes også et stort nettverk av sterkt dedikerte frivillige. Det er fortsatt slik at mange står på uke etter uke i lokalt arbeid, og det takkes fortsatt ja til å sitte i styrer og komitéer. Allikevel er

frivilligheten helt klart er i endring, og en god analyse og strategisk tilnærming til dette ville vært nyttig å få på plass. Spesielt bør rollen ansatte har overfor frivillige i større grad klargjøres, og det må legges til rette for at frivillige i størst mulig grad får jobbe med det de har kompetanse på og brenner mest for. Videre kan det være lurt å se spesielt på muligheten for å i større grad utfordre voksne frivillige, og se på hvordan potensielle frivillige som ikke nås gjennom eksisterende kanaler kan få en plass i organisasjonen.

#### **7.4 Mine refleksjoner**

Det er grunn til å tro at alle momentene nevnt ovenfor er mulig for organisasjonen å ta tak i. Det er ingen tvil om KFUK-KFUM fortsatt har livets rett, og at det samlet sett er mange dedikerte mennesker som kan sørge for en mer bærekraftig organisasjon, og fortsatt beholde det idealistiske engasjementet. I disse tider med sterk brytning mellom politikk, religion, verdier og integrering, tror jeg at KFUK-KFUM kan ha en viktig rolle med å gå foran for å vise hvordan ånden hører med i samfunnet. Jeg vil si at organisasjonen har en unik stilling blant både religiøse og sekulære organisasjoner ved å ha en åpen tilnærming til samspillet mellom tro og samfunn. Der KFUK-KFUM i sin tid var førende i å bringe kropp og sjel inn i kirken, kan det nå være potensiale for å være en tydelig brobygger og skape åpne, trygge møteplasser for ungdommer av ulik etnisitet, religion, funksjonsnivå og sosial status. Tro i alle sine former er viktig for mange mennesker, også for dem som ikke har en definert tro. Hvis KFUK-KFUM kan klare å følge målene som er vedtatt i langtidsstrategien, vil det være mulig å være både den samfunnsaktøren man ønsker å være, og samtidig ha en trygg forankring i sin egen identitet som en kristen organisasjon.

## Litteraturliste

### Faglitteratur:

Clegg, Stewart; Kornberger, Martin og Pitsis, Tyrone (2011): *Managing & Organizations – An introduction to theory & practice* (3. utgave) SAGE Publications Ltd, London

Collins, Jim (2001): *Good to great* (4. utgave) HarperCollins Publishers, New York / Universitetsforlaget AS, Oslo

Collins, Jim (2005): *Good to great and the social sectors* HarperCollins Publishers, New York

De Wit, Bob og Meyer, Ron (2010): *Strategy: Process, Content, Context, An International Perspective* (4. utgave). South-Western Cenage Learning

Eriksson-Zetterquist, Ulla; Kalling, Thomas; Styhre, Alexander og Woll, Kristin (2014): *Organisasjonsteori* Cappelen Damm AS

Etzioni, Amitai (1975): *A Comparative Analysis of Complex Organizations – On Power, Involvement, and Their Correlates* The Free Press – A Division of Macmillan Publishing Co., Inc., New York

Hatch, Mary Jo og Schultz, Majken (2004a): *Organizational Identity – A Reader* Oxford University Press, United Kingdom

Hatch, Mary Jo og Schultz, Majken (2004b): *The Dynamics of Organizational Identity* s. 377-403 i Hatch, Mary Jo og Schultz, Majken (2004): *Organizational Identity – A Reader* Oxford University Press, United Kingdom

Jacobsen, Dag Ingvar og Thorsvik, Jan (2007): *Hvordan organisasjoner fungerer* (3. utgave) Fagbokforlaget, Bergen

Johannessen, Asbjørn; Tuft, Per Arne og Christoffersen, Line (2010): *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (4. utgave) Abstrakt forlag, Oslo

Kotter, John P. (2007): *Leading Change – Why Transformation Efforts Fail* i Harvard Business Review

Krüger, Wilfried (1996): *Implementation: the Core Task of Change Management*, CEMS Business Review, Vol. 1, Kluwer Academic/Plenum Publishers

Mead, George H. (1934): *The Self: The 'I' and the 'Me'* s. 30-34 i Hatch, Mary Jo og Schultz, Majken (2004): *Organizational Identity – A Reader* Oxford University Press, United Kingdom

Meyer, Christine B. og Stensaker, Inger G. (2011): *Endringskapasitet* Fagbokforlaget, Bergen

Nyen, Frode og Wennes, Grete (2006): *Tall, tolkning og tvil: Bak metodevalg i økonomi, ledelse og markedsføring* Cappelen akademisk forlag, Oslo

Tjora, Aksel (2012): *Kvalitative forskningsmetoder i praksis* (2. utgave) Gyldendal Norsk Forlag AS, Oslo

Tushman, Michael L. og O'Reilly III, Charles A. (1996): *Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change* California Management Review Vol 38, No. 4.

Voksø, Per og Kullerud, Erik (1980): *I trekantens tegn – Norges Kristelige Ungdomsforbund gjennom hundre år* Triangelforlaget, Oslo.



**Forskning:**

Gulbrandsen, Trygve og Ødegård, Guro (2011): *Frivillige organisasjoner i en ny tid. Utfordringer og endringsprosesser*

<http://www.samfunnsforskning.no/Publikasjoner/Andre-rapporter/2011/2011-001>

Wollebæk, Dag og Sivesind, Karl Henrik (2010): *Fra folkebevegelse til filantropi?*

Senter for forskning på sivilsamfunn og Frivillig sektor

[http://sivilsamfunn.no/Ressurser/Publikasjoner/Rapporter/2010/2010-003/\(language\)/nor-NO](http://sivilsamfunn.no/Ressurser/Publikasjoner/Rapporter/2010/2010-003/(language)/nor-NO)

Wollebæk, Dag; Sætrang, Synne og Fladmoe, Audun (2015): *Betingelser for frivillig innsats – motivasjon og kontekst* Senter for forskning på sivilsamfunn og Frivillig sektor

<http://www.samfunnsforskning.no/Publikasjoner/Andre-rapporter/2015/2015-1>

**Nettsider:**

KFUK-KFUM 2025 langtidsstrategi

<http://kfuk-kfum.no/om-oss/mal-verdier/langtidsstrategi-kfuk-kfum-2025>

Barne- og ungdomsdirektoratet – Fordelingsutvalget

<http://www.fordelingsutvalget.no/Regelverket/>

Plan for trosopplæring

<https://kirken.no/nb-NO/om-kirken/slik-styres-kirken/plandokumenter/plan-for-trosopplaring/>

**Ikke lenger tilgjengelige nettsider:**

Høringsnotat

<http://kfukkfumlm14.no/ressursmobilisering-i-norges-kfuk-kfum-horingsdokument/>

Høringssvar

<http://kfukkfumlm14.no/horingssvar-ressursmobilisering/>

# Vedlegg

## 1. Intervjuguide – ansatt

### **Innledning – fortell om arbeidet ditt**

Hvorfor jobber du her?

Hva gir mening i din jobb?

Har KFUK-KFUM noe unikt som skiller oss fra andre typer virksomheter? (off/privat vs frivillighet)

Hadde du en forestilling om hvordan det skulle være å jobbe her før du begynte?

Hvordan stemmer det overens med slik det er nå?

### **TEMA 1: Beskrivelse av endringer, hvorfor er vi her vi er**

- 1) Hva ser du som har endret seg i organisasjonen de siste årene?
- 2) Hva slags følger har det fått for organisasjonen som helhet?
- 3) Hva tenker du er årsakene at vi organisasjonen har endret seg?  
(samfunnsendringer)

### **TEMA 2: Opplevelse av endringer**

Fokuserer spesifikt på din arbeidssituasjon.

- 1) Har din rolle/arbeidssituasjon endret seg som følge av dette? I tilfelle hvordan?
- 2) Hva tenker du om disse endringene? Positivt/negativt

### **TEMA 3: Balansere identitet og bærekraft**

- 1) Hvilke utfordringer ser du fremover?
- 2) Hva tror du om organisasjonens fremtidsutsikter?
- 3) Hva er dine tanker om forholdet mellom frivillighet og lønnet arbeid?
- 4) Hvordan kan vi sørge for bærekraftig utvikling for organisasjonen?
- 5) Hvordan tenker du at vi kan klare å ivareta vår identitet og vårt formål og samtidig stå i kontinuerlige endringer?

Noe du ønsker å si, fyll ut, spørsmål?

## Intervjuguide – frivillig

### **Innledning – fortell om din rolle som frivillig**

Hvorfor er du med som frivillig i KFUK-KFUM?

Hva får du igjen for den frivillige innsatsen du gir?

Har KFUK-KFUM noe unikt som skiller oss fra andre typer virksomheter? (off/privat vs frivillighet)

### **TEMA 1: Beskrivelse av endringer, hvorfor er vi her vi er**

- 1) Hva ser dere som har endret seg i organisasjonen de siste årene?
- 2) Hva slags følger har det fått for organisasjonen som helhet?
- 3) Hva tenker dere er årsakene at vi organisasjonen har endret seg?  
(samfunnsendringer)

### **TEMA 2: Opplevelse av endringer**

- 1) Har rollen som frivillig endret seg?
- 2) Hva tenker du om disse endringene? Positivt/negativt

### **TEMA 3: Balansere identitet og bærekraft**

- 1) Hvilke utfordringer ser dere fremover?
- 2) Hva tror dere om organisasjonens fremtidsutsikter?
- 3) Hva er deres tanker om forholdet mellom frivillighet og lønnet arbeid?
- 4) Hvordan kan vi sørge for bærekraftig utvikling for organisasjonen?
- 5) Hvordan tenker dere at vi kan klare å ivareta vår identitet og vårt formål og samtidig stå i kontinuerlige endringer?

Noe dere ønsker å si, fyller ut, spørsmål?

## Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjektet

*«Gamle tradisjoner møter nye tider. En studie av endringsprosesser i KFUK-KFUM»*

### **Bakgrunn og formål**

Jeg er mastergradsstudent ved NTNU, master i organisasjon og ledelse med fordypning i innovasjon- og endringsledelse. Gjennom studiene så langt har jeg fattet spesiell interesse for de endringene som nå foregår i frivillig sektor, og da med spesielt fokus på KFUK-KFUM. I den forbindelse ønsker jeg å gjennomføre kvalitative intervjuer med både ansatte og frivillige i organisasjonen, der jeg har til hensikt å få noen beskrivelser av hvordan endringene i organisasjonen oppleves. Videre ønsker jeg å få noen innspill på hva man ser som muligheter og utfordringer videre på veien mot oppfyllelse av langtidstrategien KFUK-KFUM 2025, og da med spesielt fokus på hvordan man skal klare å beholde organisasjonens identitet og egenart og samtidig sørge for sunn økonomi og bærekraftig utvikling.

### **Hva innebærer deltakelse i studien?**

Det er lagt opp til en kvalitativ undersøkelse gjennom intervju. Det vil bli gjort individuelle intervju med en gruppe ansatte og det vil bli gjennomført et gruppeintervju med noen frivillige. Intervjuene vil bli tatt opp med lydopptaker. Det etterspørres ingen sensitive opplysninger i intervjuene, fokus er på å beskrive endringer slik man ser dem og utdype hvordan endringene oppleves. Ønsket er at opplysningene som innhentes kan være med på å gi gode innspill til hvordan man kan jobbe videre med bærekraftig utvikling i organisasjonen. Undertegnede er fullt klar over sin rolle som ansatt i organisasjonen, og vil være ekstra oppmerksom på dette i intervjusituasjonen slik at informantene kan snakke helt fritt.

### **Hva skjer med informasjonen om deg?**

Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt. Ingen andre enn undertegnede vet at du deltar denne studien. Intervjuet vil bli tatt opp på lydopptaker og slettet etter oppgaven er innlevert. Det vil ikke bli oppgitt noen personalia i oppgaven og det vil derfor ikke være mulig å identifisere deg gjennom det som blir skrevet. Prosjektet skal etter planen avsluttes 1. februar 2016.

### **Frivillig deltakelse**

Det er frivillig å delta i studien, og du kan når som helst trekke ditt samtykke uten å oppgi noen grunn. Dersom du trekker deg, vil alle opplysninger om deg bli anonymisert. Ledergruppen ved forbundskontoret og tillitsvalgte er orientert om at disse intervjuene vil foregå, men de innehar ingen opplysninger om person, tid, sted etc.

Dersom du har spørsmål til studien, ta kontakt med Lina Reisdal, tlf 91743627. Min veileder Per Morten Schiefloe tlf 90115516 kan også kontaktes dersom du har spørsmål.

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

### **Samtykke til deltakelse i studien**

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

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