

SIGNE BOCK SEGAARD

Frivillighet i norsk museumssektor

Institusjonenes erfaringer, syn og forventninger

Signe Bock Seggaard

Frivillighet i norsk museumssektor

Institusjonenes erfaringer, syn og forventninger

Senter for forskning på sivilsamfunn og frivillig sektor

Bergen/Oslo 2023

© Senter for forskning på sivilsamfunn og frivillig sektor 2023
Rapport 2023:6

Senter for forskning på sivilsamfunn og frivillig sektor
Co/Institutt for samfunnsforskning
Munthes gate 31
Postboks 3233 Elisenberg
0208 Oslo
www.sivilsamfunn.no

ISBN (digital): 978-82-7763-798-3

ISSN (digital): 1891-2176

Rapporten er finansiert av Kulturdepartementet gjennom prosjektet «Senter for forskning på sivilsamfunn og frivillig sektor». Senteret er et samarbeidsprosjekt mellom NORCE Samfunn og Institutt for samfunnsforskning.

Innhold

Forord	5
Innledning	6
Kulturpolitikens demokratisasjon og museumsfrivillighet.....	11
Det deltakende demokratiet	13
Metode og datagrunnlag.....	14
Rapportens struktur	17
DEL I	
Rekruttering og inkludering av museumsfrivillige – veier, strategier, motivasjon, utfordringer og betingelser	18
Rekruttering av museumsfrivillige – hvordan?	20
Rekruttering skjer av seg selv	21
Ad-hoc-oppsøkende rekruttering	24
Institusjonelt forankret rekrutteringspraksis – rutine og strategi.....	25
Betalt eller ikke-betalt frivillighet	29
Ikke-betaling	30
Betaling	33
Organisatorisk struktur for frivilligheten på museene.....	35
Motivasjon for frivilligheten.....	39
Nødvendighet	39
Merverdi og kompetanseutveksling	42
Samfunnsoppdraget	46
Barrierer og utfordringer for frivilligheten	50
Kapasitet, økonomi og formalia	51
Hensynet til kulturfaglig kompetanse og profesjonalitet	56
Eksterne forhold og aktører – kommune, frivillige lag og foreninger	59
Utvikling over tid og korona	65
Betingelser for frivilligheten.....	71
Kapasitet – administrativt, økonomisk og fysisk	71
Gjensidig og tydelig rolleforståelse – kontrakt som virkemiddel?.....	74

Forslag til kulturpolitiske tiltak.....	80
Kort oppsummering – del I	85
DEL II	
Nettverk og verktøy for opplæring og erfaringsutveksling – et udekket behov?.....	88
Digitale nettverk og felles verktøy for opplæring av frivillige – et behov?.....	90
Praksis og erfaringer	90
Et lite behov – dekkes internt.....	92
Nettverk og verktøy for inter-institusjonell erfaringsutveksling om frivillighet – et behov?.....	94
Praksis og erfaringer	95
Det finnes, men mer digitalt.....	99
Kort oppsummering – Del II	102
DEL III	
Frivillighet i museumssektoren – demokratisk visjon, bærebjelke eller utopi?	104
Syn på kulturpolitikken – møteplass, mangfold og frivillighet som bærebjelke	105
Politikken er en viktig rettesnor med gode intensjoner	105
Politikken reiser ubesvarte spørsmål	107
Politikken provoserer	109
Politikken er utopisk	110
Drøftelse: museumsfrivillighet som visjon, bærebjelke eller utopi?.....	112
Avsluttende ord.....	116
Litteratur.....	118
Appendiks.....	120
Informasjonsskriv med samtykkeerklæring	120
Samtaleguide.....	123
Sammendrag/Abstract	126

Forord

Senter for forskning på sivilsamfunn og frivillig sektor har i en rekke år hatt et løpende prosjekt med et særskilt fokus på frivillighet og frivillig innsats i norsk kultursektor og i offentlige og offentlig finansierte kulturinstitusjoner spesielt.

Resultatene fra prosjektet er så langt blitt publisert i totalt fire rapporter som har belyst kulturfrivillighet fra ulike perspektiver ved hjelp av ulike metoder og forskningsdesign. Felles for rapportene er imidlertid et bredere kulturfaglig perspektiv der flere kultursektorer – museer, bibliotek, arkiv og institusjoner for visuell kunst – har vært konteksten for analysene. I denne rapporten, som dermed blir den femte i rekken, er det museums- og kulturarvssektoren som står i fokus. At det på den måten zoomes inn på en kultursektor, betyr imidlertid ikke at all variasjon og alle forskjeller forsvinner. Museums- og kulturarvssektoren er en mangfoldig sektor; det gjelder ikke bare det kulturfaglige og hvilke ting som utstilles, det gjelder også størrelse, geografisk plassering, organisering, formål og institusjonell identitet samt institusjonenes historie, som ofte helt er avgjørende for institusjonens erfaring med frivillige – eller mangel på sådan.

Under arbeidet med denne rapporten har jeg hatt mange samtaler med ledere for institusjoner innenfor denne mangfoldige museums- og kulturarvssektoren. Det har vært inspirerende og detaljrike samtaler som vitner om et stort engasjement og en iver for å formidle, gjøre sitt beste og tilfredsstille de mange ønsker, behov og visjoner som nok ikke er like forenelige bestandig. Jeg vil takke de mange institusjonsledere som på denne måten har bidratt til informasjonsgrunnlaget for denne rapporten. Likeså vil jeg takke vitenskapsassistent Vinjar Christoffer Hambro for bistand med å skrive ut de lange referater fra samtale og lederen for Senter for forskning på sivilsamfunn og frivillig sektor, Bernard Enjolras, for innspill og kommentarer til en tidligere versjon av denne rapporten. Endelig går det en takk til Kultur- og likestillingsdepartementet ved Hallfrid Velure og Annbjørg Ramstad for godt samarbeid.

Med dette ønsker jeg god leselyst.

Oslo, oktober 2023
Signe Bock Seggaard

Innledning

«Musea i samfunnet» er hovedtittelen på den seneste museumsmeldingen (Meld. St. 23 (2020–2021)) og var også en del av navnet på det prosjektet som Telemarksforskingen utførte på oppdrag for Kulturdepartementet for å belyse «museenes samfunnsroller, særlig i lys av museumsreformen» (Hylland, Løkka, Hjemdahl & Kleppe, 2020: resymé). Både tittelen, meldingen og forskningsoppdraget signaliserer og vektlegger den rollen som museumssektoren og ikke minst dens institusjoner har eller bør ha i samfunnet. Det kan sies mye – og det gjøres det også – om hva en slik rolle innebærer, forutsetter og forhåpentlig kan resultere i: Det handler blant annet om rollene som kunnskapsprodusent, formidler, samlingsutvikler og -forvalter samt ivaretager av den materielle og immaterielle historien. Dette er langt på vei roller som er i tråd med det man kan betrakte som den tradisjonelle forståelse av museums- og kulturvernsektoren og dens mandat; det er kulturfaglige oppgaver som institusjonene forventes og selv forventer å ivareta, og det på en profesjonell måte.¹ Det profesjonelle aspektet er og har blitt viktigere i de enkelte institusjonene så vel som i museumssektoren som helhet som følge av museumsreformen, hvilket reflekterer reformens hovedmål: «å skape museer som er både faglig sterke og profesjonelt administrert» (Hylland, Løkka, Hjemdahl & Kleppe, 2020, s. 16). Museer og kulturverninstitusjoner forutsettes å spille en kulturelt forankret rolle i samfunnet som kulturfaglig aktør i en større infrastruktur og kontekst. Ved å samle inn og ta vare på både materielle og immaterielle historier og gjenstander blir museene en viktig aktør som skaper et fundament for den kollektive hukommelsen i samfunnet – lokalsamfunnet så vel som storsamfunnet.²

Museumssektoren tillegges imidlertid også en annen rolle som er av mer overordnet samfunnsmessig karakter, med en klar normativ demokrati-

¹ Se også Hylland, Løkka, Hjemdahl & Kleppe (2020; 88, 128) om institusjonenes oppfatning av sine samfunnsroller.

² Se f.eks. Misztaal (2005) og Russell (2006), som drøfter begrepet «kollektiv hukommelse» (eng. «collective memory»).

forankring: «Musea er ein del av den kulturelle infrastrukturen for eit sunt og levande demokrati» (Meld. St. 23 (2020–2021), s. 95) i den forstand at de skal legge til rette for danning, opplæring og møteplasser. Det understrekes dermed også fra sentralt politisk hold at museumssektoren har en demokratiserende rolle i samfunnet; den skal være en inkluderende og samhandlende aktør. I tillegg forventes det at denne rollen skal være en spesielt prioritert oppgave for sektoren: «Kulturdepartementet meiner at musea framover må vera særleg opptekne av si eiga rolle som ein samhandlende aktør med samanbindingskraft på tvers av fagfelt, institusjonar, brukargrupper og interessantar» (Meld. St. 23 (2020–2021), s. 95). Det er gjennom et slikt samhandlende og prosessorientert demokratiperspektiv på museumssektorens aktører at frivillighet og frivillige aktører tematiseres i museumsmeldingen. Det er likeledes et slikt *deltakende demokratiperspektiv* som er referanserammen for denne rapporten.

Rapporten har som innfallsvinkel at «the way in which the past is called up and used» (Misztal, 2005, s.1336) er en sentral betingelse for at den kollektive hukommelsen – som museumssektorens institusjoner kan sies å forvalte – skal bidra konstruktivt til demokratiets helse.³ Med andre ord: Et suksesskriterium er knyttet til prosess og hvordan folk, inkludert frivillige aktører, trekkes inn for gjennom samhandling å forvalte, ivareta og overføre historiens fortellinger til samtiden og fremtiden. Videre handler prosessen om «open and reflexive public recollection» (Misztal, 2005, s. 1336) og en vektlegging av deltakende prosesser preget av demokratiske normer som åpenhet, inkludering og mangfold. Bak dette ligger det også en tanke om at den kollektive hukommelsen og den historiske fortellingen er grunnlaget for en felles identitet som kan bidra til å bygge opp robuste samfunn med sammenhengskraft.⁴ Et slikt samfunnsperspektiv finnes det også en skygge av i norsk museumspolitik.

En inngang til å forstå den norske politikken på museumsområdet er nemlig å ta på alvor det perspektivet som formidles i hovedtittelen på museumsmeldingen, «museer *i* samfunnet». Tittelen signaliserer en premiss om at samfunnet utgjør konteksten for museene, og at museene – for å oppfylle sitt mandat – må forholde seg til samfunnet. Det er vanskelig å finne motargumenter, men risikoen ved et slikt «ensidig» perspektiv er at noen viktige aspekter overses når hensikten er å underbygge samhandling, demokratiske prosesser og demokrati i bred forstand. Det kan argumenteres for at en av flere forutsetninger for samhandling og demokratiske prosesser er at museene også åpner opp og inviterer inn; de skal ikke bare være *i* samfunnet.

³ Det er dessverre ikke mulig innenfor rammene til denne rapporten å gå nærmere inn i den teoretiske definisjonen og drøftelsen av litteraturen om kollektiv hukommelse og koblingen til demokrati.

⁴ Se for eksempel Beel, Wallace, Webster, Nguyen, Tail, Macsaili & Mellish (2017), som tar for seg hvordan kulturfrivillighet kan bidra til å understøtte lokalsamfunnet og dets identitet.

Dette tilsier at det også vil gi mening å snu formuleringen i hovedtittelen til «samfunnet *i* museet». På den måten tilføres det noen andre perspektiver på institusjonenes samfunnsrolle. Når samfunnet inviteres inn og inkluderes i museet, oppstår det noen andre forventninger og dermed også andre utfordringer og krav som institusjonene må forholde seg til; det dreier seg blant annet om romlighet i både praktisk og demokratisk forstand. Men «samfunnet *i* museet» impliserer også at samfunnsaktører tilskrives en mer aktiv rolle *i* museet. Den sammensatte formuleringen «museet i samfunnet og samfunnet i museet» signaliserer at både museene som institusjoner og samfunnets aktører betraktes som aktivt handlende aktører som påvirker hverandre. Demokratiperspektivet på museumssektoren innebærer derfor også å legge til rette for interaksjon mellom aktører som kan ha ulike forventninger og forutsetninger.

Selv om det i politiske dokumenter og festtaler legges vekt på museumssektorens demokratiske rolle, konkretiseres den sjelden ut fra det sammensatte perspektivet at *museet må forstå seg selv i samfunnet samtidig som samfunnet og dets aktører må forstå seg selv i museet*. Å få til dette forutsetter en *gjensidighet* mellom museum og samfunnets aktører: De må interagere og samhandle, og begge må bidra til å legge til rette for dette. Det handler om å betrakte museene som *relasjonelle institusjoner*, slik det også gjøres i den avsluttende drøftelsen i utredningen fra Telemarkforskning (Hylland, Løkka, Hjemdahl & Kleppe, 2020) og i rapporten *Mot nye relasjoner mellom museum og samfunn* fra Norsk ICOM (Pabst, Johansen & Ipsen (Red.), 2016). Videre er perspektivet på forholdet mellom museer som institusjon og det øvrige samfunnet og dets aktører også et omdreiningspunkt for etiske retningslinjer for norske museer (Norsk ICOM & Norges museumsforbund, 2022).

Det som imidlertid ikke får så mye oppmerksomhet i de nevnte dokumentene, er den *gjensidigheten* som en slik relasjon også avhenger av: gjensidigheten mellom aktørene. Som denne rapporten vil vise, er en av de utfordringene som erfaringsmessig oppstår i møtet mellom institusjon og samfunn – og frivillige spesielt – nettopp knyttet til fravær av et slikt gjensidighetsperspektiv, eller i hvert fall knyttet til ulik forståelse av hvem som har ansvaret for å tilrettelegge for samhandling. Et betimelig spørsmål er derfor hvordan man kan underbygge og utvikle en gjensidig forståelse mellom museene som (profesjonelle) kulturinstitusjoner og de frivillige.

Spørsmålet om gjensidighet og museumsinstitusjonenes demokratiserende rolle og oppgave vil utgjøre en overordnet ramme for denne rapporten om frivillighet i museumssektoren, både for de ulike problemstillingene og den avsluttende drøftelsen av funnene i et større kulturpolitisk perspektiv der visjonen om frivillighet som bærebjelke løftes frem.

I motsetning til tidligere undersøkelser om kulturfrivillighet som er gjennomført i regi av dette prosjektet ved Senter for forskning på sivilsamfunn og frivillig sektor, avgrenses blikket her altså til én kultursektor; museums- og

kulturarvsektoren.⁵ Avgrensningen skal imidlertid ikke forveksles med et snevert fokus, for museums- og kulturarvsektoren er på ingen måte snever. Tvert imot er dette en kultursektor med institusjoner preget av mangfold og stor variasjon når det gjelder mange av de forhold som kan tenkes å påvirke bruken og dermed erfaringene (eller mangelen på sådanne) med frivillighet. Det gjelder ikke bare institusjonenes struktur, organisering, størrelse, økonomiske rammebetingelser og geografiske plassering, men også kulturfaglig vektlegging, institusjonell selvforståelse og identitet. Med andre ord er dette en bred sektor der det kan antas å være stort meningsmangfold og ulik tilgang til og forståelse av frivillighet. Med det bakteppe er hensikten i denne rapporten å synliggjøre variasjonen i de holdningene, synspunktene og erfaringene som finnes i sektoren. Videre er hensikten å undersøke og om mulig identifisere fellesnevnerne – altså enighet – på tross av sektorens heterogenitet.

Det er et kvalitativt forskningsdesign som er rammen for datainnsamlingen og analysene i denne rapporten, og ikke en opptelling og kvantifisering av holdninger og meninger innsamlet i en stor spørreundersøkelse. Datagrunnlaget er mer presist informasjons- og detaljrrike samtaler med ledere ved 17 utvalgte offentlige og offentlig finansierte institusjoner innen museums- og kulturvernsektoren. Dette er ledere som har fingeren på pulsen når det gjelder frivillighet. De har overblikk samtidig som de utviser et smittende engasjement og en iver for å formidle, gjøre sitt beste og tilfredsstillende de mange ønsker, behov og visjoner som nok ikke er like forenelige bestandig. De har holdninger og meninger basert på erfaringer fra sin institusjon – og kanskje andre institusjoner. Denne rapporten skal gjøre sitt beste for å trekke ut det viktigste fra disse erfaringene og formidle dem på en troverdig måte, slik at informantene kan kjenne seg igjen. Det er altså stemmene til ledere i Museums-Norge som er informasjonsgrunnlaget for denne rapporten, og det er disse stemmene rapporten har til hensikt å løfte frem. Det er viktig å ha in mente, for det innebærer på den ene siden et spesifikt perspektiv – et institusjonelt ledelsesperspektiv på museumsfrivillighet – og på den andre siden et fravær av andre perspektiver, deriblant perspektivet til de frivillige aktørene. Videre innebærer det empiriske perspektivet at rapporten ikke inkluderer mange og lange teoretiske beskrivelser og begrepsdiskusjoner med referanser til forskningslitteraturen. Det må bli i senere publikasjoner.

Selv om det er stort institusjonelt mangfold, er det også noen fellestrekk som gjør at museums- og kulturvern som sektor skiller seg ut fra noen av de andre kultursektorene når temaet «frivillighet» bringes på banen. Det gjelder også forhold som er relevante for denne rapportens spesifikke fokus på rekruttering og inkludering av frivillige samt institusjonelle nettverk og plattformer fra et institusjonelt ledelsesperspektiv. Det vet vi fra tidligere forskning.

⁵ Av hensyn til språklig enkelhet vil rapporten i mange tilfeller bare omtale sektoren som «museumssektor».

En kartlegging som ble gjennomført i 2021 (Segaard & Reymert, 2022), viser blant annet at det er museumssektoren som i størst grad bruker frivillige, samtidig som institusjonene i museumssektoren også er blant dem som særlig synes det er krevende å organisere og koordinere frivillige. Dertil kommer at det er få museer som mener at det finnes gode digitale plattformer og verktøy for opplæring og kompetanseutvikling av frivillige, samt relativt få som synes det er gode muligheter for erfaringsutveksling på institusjonsnivå. Museer utmerker seg videre ved at de i særlig grad mener at det er institusjonenes eget ansvar å legge til rette for slik erfaringsutveksling. Museumssektoren er mangfoldig med ulike typer av institusjoner når det gjelder organisering, størrelse, tema, bruk av frivillige og så videre. I kombinasjon med de ovennevnte funnene gir dette et godt grunnlag for å utforske rekruttering og inkludering av frivillige samt utforske mulighetsrommet for nettverk og verktøy for opplæring og kompetanseutvikling av frivillige samt institusjonell erfaringsutveksling på kulturfeltene.

Rekruttering og inkludering av frivillige:

- Hva kjennetegner rekrutteringsveiene og kulturinstitusjonenes motivasjon for kulturfrivillighet innen museumssektoren? Hvilke strategier og prioriteringer har institusjonene? Hvordan varierer rekrutteringsstrategiene, rekrutteringsveiene og motivasjonen?

Nettverk for opplæring og erfaringsutveksling:

- Hvilke digitale plattformer og organisatoriske nettverk finnes det innen museumssektoren? Hvordan kan de utvikles som verktøy for å lære opp frivillige og utvikle kompetansen deres, og hvordan kan de utvikles som verktøy for erfaringsutveksling mellom institusjonene? Hvem skal ta ansvaret for slike verktøy og nettverk – hvilken rolle skal institusjonene ha, og hvilken rolle skal myndighetene ha?

Spørsmålene under de to hovedtemaene ble formulert innledningsvis i prosjektet for å gi retning for prosjektet og den senere samtaleguiden som ble sendt ut til de utvalgte informantene. Det interessante er at informantene ikke bare (og faktisk ikke alltid) besvarte disse spørsmålene, men tok opp andre dimensjoner og problemstillinger inn i samtalene som de oppfattet som relevante for å belyse de to overordnede temaene, noe som vil bli tydelig i de neste kapitlene.

Hensikten med å utforske de to temaene er imidlertid ikke bare å foreta en empirisk kartlegging og få frem mangfoldet av stemmene, men også å løfte blikket og forstå de holdninger, synspunkter og erfaringer som finnes blant ledere i museumssektoren i et større perspektiv. Mer konkret vil funnene om rekruttering og inkludering av frivillige og funnene om nettverk og verktøy for kompetanseutvikling og erfaringsutvikling bli drøftet i lys av aktuelle

kulturpolitiske føringer som i all hovedsak vektlegger et demokratiperspektiv. Dette perspektivet vil bli utdypet litt nærmere i neste avsnitt.

Kulturpolitikens demokratisasjon og museumsfrivillighet

Frivillighet kan sies å være en kulturell dyd. Det gjelder også i norsk kulturpolitikk, uavhengig av parti- og regjeringsfarge, der frivillighet dels ses i sammenheng med visjonen om et åpent, inkluderende og mangfoldig kulturliv og dels betraktes som en bærebjelke for kulturen. Dagens regjering har kort formulert det på denne måten i Hurdalsplattformen (Arbeiderpartiet & Senterpartiet, 2021, s. 68):

Kulturen bidrar til å skape både levande lokalsamfunn og eit godt liv for den enkelte. Regjeringas kulturpolitikk vil derfor støtte opp under eit ope, inkluderande og mangfaldig kulturliv i heile landet og leggje til rette for eit kontinuerleg samspel mellom den profesjonelle og den frivillige kulturen.

Og videre spesifikt for kulturarvsektoren skriver regjeringen:

Kulturarvsektoren er ein sentral del av kulturpolitikken. Regjeringa vil bidra til å samle og koordinere sektoren, støtte den frivillige innsatsen, som er heilt avgjerande på feltet (...).

Som det første sitatet viser, fremhever den sittende regjering særlig det lokale perspektivet, hvilket også kommer til uttrykk i et konkret tiltak fra regjeringen på museumsområdet, nemlig at den vil «[e]valuere museumsreforma, særleg med tanke på kåra for frivilligheita og moglegheitene for å mobilisere lokale ressurspersonar» (Arbeiderpartiet & Senterpartiet, 2021, s. 69).

I politikken fremheves og begrunnes frivilligheten som helt avgjørende for feltet, men også som et gode i seg selv – en dyd – som har en verdi utover å bidra med kunnskap. Frivillighet og frivillige organisasjoner betones nemlig som en viktig del av samfunnets infrastruktur ved å bidra til inkludering og gi «folk i alle aldrar moglegheit til å møtast, engasjere seg og vere ein del av eit fellesskap» (Arbeiderpartiet & Senterpartiet, 2021, s. 69). Disse formuleringene i Hurdalsplattformen⁶ kan ses i sammenheng med at kulturpolitikken de siste årene har lagt vekt på kulturens og museenes demokratiserende rolle og på frivillighetens bidrag til kulturen generelt og museene spesielt. Følgende sitater fra museumsmeldingen illustrerer dette (Meld. St. 23 (2020–2021), s. 7, s. 95–103):

⁶ Selv om Hurdalsplattformen ikke eksplisitt nevner «demokrati» i denne sammenheng, så er det åpenbart at begreper som «åpent», «inkluderende» og «mangfold» har tydelige referanser til et demokratiperspektiv på frivillighet.

Museumsinstitusjonar er demokratiske berebjelkar, ein del av den avgjerande infrastrukturen for demokratiutøving og frie ytringar.

Denne regjeringa ynskjer eit rikt og mangfaldig kulturliv med plass til mange stemmer, historier og perspektiv. Difor har regjeringa sett i gang eit krafttak for mangfald i deltaking, publikum og representativitet. Å lukkast med dette fordrar mellom anna aktive museum. Grunnleggjande museumsfaglege spørsmål er òg grunnleggjande samfunnsspørsmål.

Denne meldinga har som mål å sjå musea som samfunnsinstitusjonar med samanbindingskraft og grunnkompetanse som vil vera sentral og viktig i den vidare utviklinga av det demokratiske Noreg.

Musea er ein del av den kulturelle infrastrukturen for eit sunt og levande demokrati (...). Samstundes er dei sosiale møteplassar og stader for opplevingar og nye oppdagingar.

Frivillig innsats medverkar til å sikra felles kulturarv og er avgjerande for mykje verksemd ved musea.

Kulturdepartementet meiner at musea sitt samarbeid med frivillige er ein viktig del av museumsarbeidet. Lokal forankring, større aktivitet og kunnskapsdeling er sentrale gevinstar av slikt samarbeid. Dette må vidareutviklast i takt med endringar i både dei frivillige sine interesser og samfunnsutviklinga elles.

Departementet vil understreka at samhandling med brukarar har ein lang tradisjon i museumssektoren. Samhandling med frivillige lag og foreiningar har til dømes hatt mykje å seia for både samlingsutvikling og aktivitetar ved museet opp gjennom åra. Likevel er museet sitt utovervende blick og dialog med ulike brukargrupper ein særleg viktig del av vidare arbeid i sektoren. Eit slikt blick må vera til stades både i kunnskapsproduksjon, samlingsutvikling og formidlingsarbeid, både ved det einskilde museet og i sektoren samla sett.

Kulturdepartementet meiner at samspelet mellom musea og dei frivillige er eit kjenneteikn ved sektoren og ein verdifull ressurs som må takast vare på framover.

De siste to sitatene signaliserer en vektlegging av «samhandling» og «samspill» når det gjelder forholdet mellom museene og de frivillige som brukergruppe. Samspillet betraktes her delvis som en ressurs, men også som noe som har en direkte og konkret innvirkning på museenes kulturfaglige kjerneoppgaver knyttet til samlinger, formidling, kunnskap og aktiviteter ellers. Denne innvirkningen er fra politisk hold – i hvert fall kan det forstås slikt – ment å skulle være inkluderende og gi «plass til mange stemmer, historier og perspektiv».

Det er nettopp innen en slik forståelsesramme med betoning av inkludering, deltakelse og mangfold at man kan forstå kulturpolitikkenes demokratiske visjon generelt og visjon for museumsfrivillighet spesielt. På den ene siden knyttes dette demokratiperspektivet til det kulturfaglige i den forstand at det betraktes som *et middel mot* faglig sneversynthet, ekskludering og lukkethet og som *et middel for* faglig flersidighet, inkludering og åpenhet. Samtidig er demokratiperspektivet som tidligere nevnt også ment å skulle ha mer generell

rekkevidde ved å bidra til at Museums-Norge kan ivareta sin intensjonelle samfunnsrolle som en del av den demokratiske infrastrukturen i samfunnet for øvrig.

På denne måten kan betoningen av demokrati og mangfold samt tilhørende begreper som «inkluderende», «åpenhet» og «representativitet» sies å ha implikasjoner på (minst) to nivåer når det gjelder museumsfrivillighet: lokalt på institusjonsnivå og nasjonalt på samfunnsnivå.⁷

Det deltakende demokratiet

I et mer generelt demokratiteoretisk perspektiv kan det argumenteres for at det lokale og det nasjonale nivået kan og bør ses i sammenheng, at de dels påvirker, dels betinger hverandre. Man kan i den sammenhengen se hen til demokratiteoretikeren Corole Patemans tanker og refleksjoner om det deltakende demokrati [«participatory democracy»] og den betydning deltakelse på samfunnets mange «ikke-politiske» og lokale arenaer har for det store representative demokrati (Pateman, 1970, s. 42–43):

The theory of participatory democracy is built round the central assertion that individuals and their institutions cannot be considered in isolation from one another. The existence of representative institutions at national level is not sufficient for democracy; for maximum participation by all the people at that level socialization, or 'social training', for democracy must take place in other spheres in order that the necessary individual attitudes and psychological qualities can be developed. This development takes place through the process of participation itself. The major function of participation in the theory of participatory democracy is therefore an educative one, educative in the very widest sense, including both the psychological aspect and the gaining of practice in democratic skills and procedures. (...)

Therefore, for a democratic polity to exist it is necessary for a participatory society to exist, i.e. a society where all political systems have been democratised and socialisation through participation can take place in all areas.

I et slikt deltakende demokratiperspektiv ligger det dermed «en mer generell idé om et deltagende samfunn kjennetegnet av integrasjon, overskridelse av særinteresser og demokratisk trente borgere gjennom nettopp lokal deltagelse (Pateman, 1970, s. 38)» (Segaard, 2011, s. 181). Gitt den samfunnsrolle som museene tillegges i politikken, kan museene nettopp forstås som lokale arenaer for deltagelse og demokratisk sosialisering og dannelse av de frivillige som borgere, med den betydning dette har for «kvaliteten» på demokratiet og samfunnet på overordnet nivå.

⁷ I tillegg understrekes det at museumssektoren samlet sett også tillegges et ansvar for «utøverende blikk og dialog med ulike brukargrupper» (Meld. St. 23 (2020–2021), s. 103).

Museene forventes imidlertid ikke bare å være slike lokale arenaer, men også å legge til rette for at de selv og andre aktører – og da også frivillige – deltar på arenaene. I det som handler om «Samhandling mellom musea» i museumsmeldingens kapittel 9.1 understrekes det nemlig hvordan sektoren samlet sett må ta et ansvar for å utvikle seg og utøve sin samfunnsrolle ved blant å delta i såkalte faglige museumsnettverk (Meld. St. 23 (2020–2021)). Et av flere mål for disse nettverkene er nettopp å «medverka til at musea vert betre eigna til å fylla rolla som samfunnsinstitusjonar, i ein aktiv dialog med samfunn og publikum» (Meld. St. 23 (2020–2021), s. 96).

Spørsmålet er hvordan museene som profesjonelle institusjoner agerer og forholder seg til disse demokratiforankrede forventningene, både prinsipielt og i praksis. Videre er spørsmålet hvilke utfordringer institusjonene identifiserer for å innfri forventningene. Svarene kommer vi tilbake til i analysene, hvor ledere ved museumsinstitusjonene får komme til orde, og i rapportens siste kapittel, hvor vi drøfter frivillighet som demokratisk visjon, bærebjelke eller utopi i museumssektoren. Men først litt om undersøkelsens metode og datagrunnlag.

Metode og datagrunnlag

Dataene som ligger til grunn for denne rapporten, er samlet inn gjennom såkalte kvalitative intervjuer med i hovedsak ledere og direktører – eller i noen enkelte tilfeller mellomledere med ansvar for frivillige – ved utvalgte offentlige og offentlig finansierte institusjoner innen museums- og kulturvernsektoren. Intervjupersonene er slik sett å anse som «eksperter» på sitt område, og intervjuene kan derfor betraktes som elite-intervjuer.

Intervjuene ble gjennomført som semi-strukturerte samtaler i perioden 4. november 2022 til 13. januar 2023. I alt ble det gjennomført 17 samtaler – 16 på telefon og 1 ansikt til ansikt – hver med en varighet på 55–80 minutter. Alle samtaler ble tatt opp på lydfil. Intervjupersonene var på forhånd blitt informert både muntlig og skriftlig (henholdsvis på telefon og e-post) om prosjektet, dets formål, håndtering av data og personvern.⁸ Rundt en uke før avtalt samtale fikk intervjupersonene tilsendt en samtaleguide med oversikt over temaer og spørsmål. Denne samtaleguiden er å finne i denne rapportens appendiks.

Her bør det nevnes at selv om intervjupersonene mottok identiske samtaleguider, ble det tydelig formidlet at samtalen ville bli tilpasset institusjonens karakter og kontekst, og at vedkommende ville være velkommen til å supplere hvis han/hun vurderte at det manglet noen relevante forhold.

⁸ I e-posten til intervjupersonene var det vedlagt et informasjonsskriv med en samtykkeerklæring. Alle intervjupersoner har signert denne skriftlige samtykkeerklæringen om deltakelse i prosjektet og behandling og bruk av data. Informasjonsskrivet er gjengitt i denne rapportens appendiks.

Samtalene dreide seg i utgangspunktet om de samme temaene, men som det kommer frem i analysen, er det flere relevante forhold som tas opp, men som ikke er eksplisitt nevnt i samtaleguiden.

Informantene fikk i etterkant av samtalene tilsendt et detaljert referat (bearbeidet transkripsjon) til gjennomsyn, slik at eventuelle feil og misforståelser kunne rettes opp. I tillegg fikk de anledning til å komme med supplerende opplysninger dersom de hadde mer på hjertet som de syntes var relevant for prosjektet. Endelig fikk alle informanter tilsendt et utkast av rapporten før denne ble sendt til språkvask, der de ble tilbudt å gjøre sitatsjekk innen en viss dato. Mange av informantene gjorde dette i tillegg til å gi en tilbakemelding på rapporten som helhet. I forbindelse med sitatsjekk fikk informantene etter eget ønske også mulighet til å korrigere noen av formuleringene, slik at språket fremstår mer flytende og ikke så muntlig. Alt dette bidrar til å sikre at dataene er relevante og valide.

Intervjupersonene representerer og snakker på vegne av et mangfold av offentlige eller offentlig finansierte kulturinstitusjoner innen museums- og kulturvernsektoren. I dette ligger det også en erkjennelse av at sektoren er mangfoldig og langt ifra homogen. Det gjelder ikke bare strukturell organisering, størrelse, økonomiske rammebetingelser og geografisk plassering, men også kulturfaglig fokus, institusjonell selvforståelse og identitet samt erfaring med frivillighet. Gitt den store variasjonen i sektoren er ikke hensikten med denne rapporten å gjennomføre en representativ undersøkelse i tradisjonell statistisk forstand som skal gjøre det mulig å trekke generelle konklusjoner som gjelder hele sektoren og dens institusjoner.

Hensikten er derimot – som nevnt innledningsvis – å få frem variasjonen og mangfoldet i holdningene, synspunktene og erfaringene som finnes i sektoren. Videre er hensikten å undersøke og om mulig identifisere fellesnevnerne – altså enighet – på tross av sektorens heterogenitet.

På bakgrunn av ovenstående betraktninger og en antakelse om at holdninger, synspunkter og erfaringer (i noen grad) vil avhenge av institusjonenes organisatoriske, institusjonelle, kulturfaglige og geografiske kjennetegn, har det vært en intensjon at utvalget av case-institusjoner skulle være variert. Samtidig har det vært nødvendig med en litt pragmatisk tilnærming fordi det også er en del praktiske hensyn å ta. Ikke minst er opplegget avhengig av at noen institusjoner faktisk ønsker og kan delta i prosjektet og bidra til det. Det har imidlertid ikke vært en forutsetning at institusjonen selv har erfaring med frivillighet, det være seg frivillige enkeltindivider eller frivillige lag og foreninger. Utvalget omfatter derfor også institusjoner som ikke benytter seg av frivillig innsats, i hvert fall ikke på det tidspunktet da samtalene ble gjennomført, eller i løpet av de siste årene.

Listen nedenfor viser en oversikt over de 17 institusjonene innen museums- og kulturvernsektoren som har bidratt til prosjektet gjennom samtaler med undertegnede forsker.

Liste 1. Case-institusjoner i prosjektet.

• Bredalsholmen Dokk og Fartøyvemsenter	• Museene i Sør-Trøndelag
• Bymuseet i Bergen	• Nordisk bibelmuseum
• Galleri F 15	• Nordlandsmuseet
• Hardanger og Voss museum	• Oppdalsmuseet
• Justismuseet	• Preus museum
• Jødisk museum Trondheim	• Museene Arven (tidligere Stiklestad Nasjonale Kultursenter)
• Lindesnes bygdemuseum	• Vest-Agder-museet
• Mjøsmuseet	• Østfoldmuseene
• Museene for kystkultur og gjenreising i Finnmark IKS	

Det kan videre nevnes at utvalget av case-institusjoner er basert på en oversikt over offentlige og offentlig finansierte kulturinstitusjoner – herunder museer – som prosjektet mottok fra Kultur- og likestillingsdepartementet i forbindelse med en tidligere undersøkelse av kulturfrivillighet, se Seggaard & Reymert (2022).

I de følgende analyser er det altså samtaler med ledere ved de utvalgte case-institusjonene som er informasjons- og datagrunnlaget. Samtalene er dokumentert i detaljerte skriftlige referater som til sammen utgjør mer enn 250 A4-sider. Analysen vil bli strukturert etter ulike temaer, og det vil bli brukt sitater for å *dokumentere* og *illustrere* ulike tilnærminger i form av holdninger, synspunkter og erfaringer som finnes blant institusjonene.

Av hensyn til informantenes personvern blir ikke sitatene knyttet til personnavn eller navnet på institusjonen. Forfatteren kjenner imidlertid til identitetene bak hvert enkelt sitat. Samtidig kan det i visse tilfeller ikke utelukkes at noen lesere vil kunne identifisere eller ane hvem informanten er, på bakgrunn av den øvrige informasjonen som kommer frem i sitatet. Av denne grunn og av respekt for informantene ble en tidligere versjon av denne rapporten som nevnt sendt til alle deltakende institusjoner før publisering, slik at informantene skulle få anledning til å se hvordan de blir sitert, og eventuelt komme med tilbakemelding eller innsigelse til det.

Før oppstart ble prosjektet meldt inn til personvernombudet for forskning (Sikt), som ga godkjenning til oppstarten basert på at prosjektet håndterer data i samsvar med retningslinjer for god forskningsetikk og regelverket for persondata.

Rapportens struktur

I de to neste delene følger de empiriske analysene med erfaringene, synspunktene, forslagene og innspillene til lederne for utvalgte museums- og kulturverninstitusjoner.

Først handler det i del I om det å rekruttere og (ikke) å inkludere museumsfrivillige og hvilke gevinster, barrierer, utfordringer og betingelser det er knyttet til frivilligheten i profesjonelle institusjoner. Dernest flyttes blikket i del II til spørsmålet om institusjonene opplever et behov for flere organisatoriske nettverk og verktøy for opplæring av frivillige og erfaringsutveksling mellom institusjoner når det handler om frivillighet.

Rapportens siste del, del III, vil på bakgrunn av hovedtrekkene og det som kommer frem gjennom samtalene med museumslederne, drøfte museumsfrivillighet i lys av hvorvidt frivilligheten er å betrakte som uttrykk for en demokratisk visjon, en bærebjelke eller en utopi i og for sektoren. Her vil institusjonenes syn på denne kulturpolitiske ambisjonen også bli formidlet.

DEL I

Rekruttering og inkludering av museumsfrivillige – veier, strategier, motivasjon, utfordringer og betingelser

Hva kjennetegner rekrutteringsveiene og kulturinstitusjonenes motivasjon for kulturfrivillighet innen museumssektoren? Hvilke strategier og prioriteringer har institusjonene? Hvordan varierer rekrutteringsstrategiene, rekrutteringsveiene og motivasjonen med institusjonell selvforståelse?

Frivillige betraktes av mange institusjoner som en ressurs, men også som en til dels ustabil ressurs som det kan være vanskelig å planlegge med. Rekruttering av frivillige vil derfor kunne betraktes som en kontinuerlig oppgave som forutsetter vedvarende oppmerksomhet og arbeid hos institusjonene. Erkjennelsen hos mange institusjoner er at de frivillige ikke nødvendigvis kommer av seg selv, og i hvert fall ikke blir uten en betydelig innsats fra institusjonenes side. I tidligere samtaler med ansatte og ledere i offentlige og offentlig finansierte kulturinstitusjoner (Segaard, 2020) kommer det særlig frem at institusjonene i sitt rekrutteringsarbeid er opptatt av at de frivillige skal passe inn i kulturinstitusjonen. Det vil si «å matche den aktuelle kulturinstitusjonens egenart og oppgaver med frivillige som har sammenfallende kulturfaglige interesser» (Segaard, 2020, s. 38). På denne måten kan målet med rekruttering av kulturfrivillige i mange tilfeller sies å være å få tak i en gruppe som har en spesiell kulturfaglig interesse – og kanskje kompetanse. Spesielt kan det antas å være aktuelt der profesjonalitet og såkalt profesjonell kulturfaglig kompetanse i særlig grad vektlegges og forbindes med den institusjonelle selvforståelse.

At museumssektoren og de enkelte institusjonene også kan ha en oppfatning av et dilemma mellom hensynet til profesjonalitet og inkludering av frivillighet, kommer frem i undersøkelsen til Telemarkforskning (Hylland, Løkka, Hjemdahl & Kleppe; 2020, s. 93), der det blant annet konkluderes:

Det er mye som tyder på at frivilligheten som del av museene er i endring, og det er mange som uttrykker en ambivalent holdning til arbeidet med frivillige:

På den ene siden oppleves det som viktig, særlig for lokal forankring, men på den andre siden oppleves det som ressurskrevende og i motsetning til den profesjonaliteten som ellers er forventet av dem.

Konklusjonen som formidles i sitatet, kan tolkes som at vektlegging av profesjonell museumsdrift kan være en barriere for museumsfrivillighet. Samtidig – og fordi vi vet at mange museer faktisk inkluderer frivillige – gir den også anledning til å sette søkelyset på hvordan forholdet mellom profesjonalitet og frivillighet håndteres i praksis.

Ovenstående betraktninger og observasjoner gir grunnlag for å utforske og belyse institusjonenes rekrutteringsarbeid og motivasjonen deres for frivillighet (eller mangelen på sådan). Fra et organisatorisk perspektiv handler det om hvordan kulturinstitusjonene jobber med rekruttering. Særlig er det interessant å se nærmere på ansvarsfordelingen og ressursbruken i organisasjonen. Er rekruttering prioritert som en fast og kontinuerlig arbeidsoppgave, foregår det samarbeid med andre organisasjoner, og brukes det individ- og institusjonsbaserte nettverk? Kanskje mye skjer tilfeldig?

Fordi rekruttering av frivillige kan antas å være en kontinuerlig oppgave, er det også relevant å spørre om rekrutteringsveiene inn i kulturfrivilligheten endres, enten som et resultat av bevisst strategiendring i møtet med nye utfordringer eller av at betingelsene for å rekruttere frivillige endres. Det kan for eksempel være spesifikke utfordringer som GDPR, korona m.m., eller det kan være at nye mulighetsstrukturer åpnes som resultat av tilgang til nye kommunikasjonsplattformer.

Til slutt – for å sette museumsfrivilligheten i perspektiv – er spørsmålet om og hvordan rekrutteringsstrategiene og motivasjonen for bruk av frivillig innsats kan ses i sammenheng med institusjonell selvforståelse. Men ikke bare det: Spørsmålet er også i hvilken grad (strategi og motivasjon for) rekruttering av frivillige ses – og vurderes – i lys av den overordnede kulturpolitiske intensjonen om mangfold og bred representasjon i frivilligheten. Strategier handler ikke bare om praktisk handling, men kan også reflektere mer grunnleggende verdisyn. I hvilken grad virker den institusjonelle selvforståelsen for eksempel som en barriere eller døråpner for mangfold i frivilligheten? Er det slik at kjennetegn hos dem som betraktes som institusjonens bruker- og målgrupper, avspeiler de kjennetegn hos frivillige som oppfattes som ønskelige?

Vi begynner med å høre om hvordan rekruttering av frivillige kan foregå på museene, hvilke strategier institusjonene bruker, og hvilke veier de frivillige følger.

Rekruttering av museumsfrivillige – hvordan?

Det finnes åpenbart mange arbeidsmåter og ulike strategier for å rekruttere museumsfrivillige, akkurat som det finnes forskjellige veier de frivillige kan gå for å finne et museum. Men vektleggingen av hva som finnes av strategier og veier, må ikke tilsløre det faktum at det også er museer som *ikke* har rekrutteringsstrategier, og at flere frivillige må søke forgjeves etter et museum å arbeide på.

At det finnes museer som ikke inviterer inn frivillige, kan ha ulike forklaringer, og dette kommer vi nærmere tilbake til i kapittelet om barrierer og utfordringer for frivilligheten. I noen tilfeller er det historisk betinget, slik som denne lederen ved et mindre museum forteller:

Institusjon: Vet du hva, det er historisk rett og slett. Det er staten som eier samlingen, og så tror jeg det har å gjøre med [personnavn], den måten ting er bygget opp på: Han skulle lage et profesjonelt museum.

Videre settes det søkelys på de institusjonene som har frivillige. En informant formulerte det slik: «Ja, det er frivillige alle steder, men det varierer veldig». Selv på de museene der bevisstheten om frivilligheten ikke er så stor, finnes den allikevel ofte når man begynner å snakke seg inn i temaet. Det ble særlig tydelig i samtalen med denne lederen, som i utgangspunktet hadde sagt at vedkommendes institusjon ikke brukte frivillige:

Intervjuer: For noen institusjoner er den type frivillighet veldig viktig. Jeg kan forstå på deg at denne typen frivilligheten ikke er så viktig hos dere og heller ikke i den daglige driften?

Institusjon: Det er helt riktig, men når man resonnerer litt rundt det, så dukker det plutselig opp. Det er jo litt frivillighet her likevel.

Variasjonen i frivillighet gjelder ikke bare antall frivillige, men også hvem de frivillige er. På noen museer møter man mange individuelle frivillige som på egenhånd har oppsøkt museet for å bidra med sin innsats, mens på andre museer

er det frivillige lag og foreninger eller kanskje en venneforening som utgjør den frivillige massen. Dette har igjen betydning for den sosiodemografiske profilen til de frivillige samt hvilke oppgaver de utfører. Likeså kan det både avspeile og påvirke hvordan rekrutteringen av frivillige foregår, og hvor aktivt det enkelte museet er i den sammenheng.

Videre belyses tre overordnede måter rekruttering synes å foregå på ved de undersøkte institusjonene: av seg selv, ad hoc eller strategisk og institusjonelt forankret. Deretter ser kapittelet nærmere på holdninger og praksis med hensyn til betaling/ikke-betaling av frivillig innsats og organiseringen av frivilligheten. Dette er temaer som for flere av lederne synes å henge sammen, for eksempel ved at rekrutteringsmåten er betinget av hvordan de frivillige organiseres, samtidig som betaling eller ikke-betaling også har betydning for og er betinget av hvem de frivillige er, og hvilke oppgaver de utfører.

Rekruttering skjer av seg selv

Når rekruttering av museumsfrivillige nærmest skjer av seg selv, impliserer det at museet som institusjon ikke gjør noen nevneverdig egeninnsats for å finne frem til og rekruttere frivillige. På den ene siden kan det oppleves som en luksussituasjon fordi institusjonen har tilgang på frivillige samtidig som rekrutteringsarbeidet ikke beslaglegger administrative ressurser – som mange institusjoner opplever som en mangelvare. På den andre siden kan man innvende at selvrekruttering av frivillige også innebærer at institusjonene «mister en form for kontroll». Museene blir på sett og vis prisgitt eksterne forhold og aktører når det handler om hvordan de frivillige rekrutteres, hvordan de finner veien til museene og ikke minst hvilken profil de frivillige har.

Sitatet nedenfor illustrerer denne dobbeltheten og særlig konsekvensen av å miste kontroll ved ikke aktiv rekrutteringspraksis, her med hensyn til mangfold.

Intervjuer: Er det vanskelig å få til mangfold når det gjelder etnisitet og kulturelt mangfold?

Institusjon: Nei. Det handler mer om at vi ikke har hatt behov for å jobbe så aktivt med å rekruttere. De som er kommet til via-via. Folk som kjenner andre som er med, og så har de gjerne en kompetanse eller noe som de vet vi kan bruke, og dermed så kommer de til.

Sitatet er fra en større institusjon som opplever at de frivillige nærmest står i kø, og at rekrutteringen i hovedsak skjer ved at frivillige «tar kontakt med oss og i andre tilfeller så er det de ulike frivillige organisasjonene som selv rekrutterer eller får nye medlemmer». Dette museet har ikke en aktiv og formell rekrutteringsstrategi. Konsekvensen av en slik praksis viser seg i profilen til de frivillige som er «godt voksne, at de er ferdige i arbeidslivet, enten fordi de er pensjonister, fordi de har fått en uføretrygd, eller fordi de bare ikke jobber lenger. Og så er det mye kvinner», hvilket får frivillighetskoordinatoren ved

institusjonen til å si: «Når det gjelder etnisitet og kulturell bakgrunn, så har vi ikke vært så gode på mangfold. Det må jeg bare si».

Det er også flere andre institusjoner som erfarer hvordan rekruttering som skjer «via-via», resulterer i en ganske homogen gruppe av frivillige:

Intervjuer: Og det er primært frivillige gjennom venneforeningen, eller har dere også «individuelle» frivillige som kommer på eget initiativ?

Institusjon: Det er stort sett kanalisert gjennom venneforeningen. Og det er en litt eldre generasjon, da. «Aktive eldre» som vi kaller det.

Intervjuer: Det er vel en trofast generasjon?

Institusjon: Ja, absolutt.

At rekruttering skjer av seg selv uten at museumsinstitusjonene er så veldig proaktive, er naturligvis kun mulig fordi det finnes aktører «der ute» – enkeltpersoner så vel som frivillige lag og foreninger – som ønsker og faktisk engasjerer seg i og rundt museene som institusjoner. Her følger noen sitater som beskriver og illustrerer flere erfaringer og praksiser med en slik selvrekrutteringspraksis:

Institusjon: Så har det nok i stor grad vært venneforeningene som sjøl har stått for rekrutteringen. Ja, vi gjør det sammen, og vi bidrar jo med det vi kan, så de kan være motiverte, og for at det skal være interessant for nye personer å bli med og sånne ting. Museet har ikke vært inne med noen direkte vervekampanjer eller sånn. Om en skal si det sånn. Når det gjelder enkeltpersonene, så har museet i større grad vært inne, men da har det vært og kontakta personen via kjente eller personer som tar kontakt med museet. Så per i dag så har vi nok ikke drevet noen veldig utstrakt rekrutteringsprosess.

Institusjon: Når jeg sier miljøer vi har rekruttert fra, så er det også en sannhet med modifikasjoner, for det er jo snakk om en form for selvrekruttering som skjer i de miljøene som da tradisjonelt har utgjort venneforeningen, lag og foreninger, historielag, bondekvinnelag, sanitetsforening, og også med underliggende lag og organisasjonene under det som jeg da kaller for eierstyrene i museene. Vi har ikke på mange år prioritert å bistå dem med rekruttering.

Som det kommer frem i sitatene, innebærer ikke stor grad av selvrekruttering av frivillige at institusjonene er trukket helt tilbake og er passive. En ting er når enkeltpersoner henvender seg til museet med ønske om å bidra med frivillig innsats, eller når det er mange foreninger og lag som har en særlig interesse for museet og stiller seg til disposisjon med sine mange medlemmer. Da må museene nødvendigvis forholde seg til personen og disse lagene og foreningene.

En annen ting er å legge til rette for de frivillige aktørene som allerede er knyttet til museet - museet som både en kulturfaglig og sosial institusjon. Dette er også noe som vi kommer tilbake til når barrierer og utfordringer samt

betingelser for frivilligheten blir belyst senere i rapporten, men her er noen små smakebiter i form av sitater som illustrerer at det å legge til rette for og vedlikeholde kontakten med frivillige indirekte også er knyttet til rekruttering:

Institusjon: Så heller være mer inkluderende og åpen og ha en lav bekostning for de som vil låne. At de dekker kostnader til å vaske gulv og strøm, så det på en måte blir noe som folk føler er deres. Og det tror jeg er veldig sentralt i frivillighet, at de frivillige må føle at det ikke er noe de må betale for å få bli en del av, men noe som blir gitt dem som en mulighet. Og så kan det gjøres til deres.

Intervjuer: De frivillige har en «vi-følelse»?

Institusjon: Ja, det har de.

Institusjon: Det er litt sånn ulikt, for noen grupper gjør frivillig arbeid hos oss i aktiviteter som vi har startet opp. Og så er det noen grupper som har sin aktivitet, men de bruker lokaler hos oss, og så samarbeider vi med dem.

Å legge til rette for frivilligheten kan være så mangt. De to institusjonene som er sitert her, fremhever det fysiske rom i form av tilgang til lokaler samt betydningen av å være inkluderende og støtte opp om en vi-følelse. Denne vi-følelsen legger igjen grunnlaget for samarbeid og interaksjon mellom frivilligheten og museet.

En slik vi-følelse skapes imidlertid ikke bare gjennom nærhet i det fysiske rommet, men kan også stimuleres gjennom det man kan kalle kulturfaglig nærhet og involvering:

Institusjon: En slags fordypning, da. Og det er også med venneforeningen. De er veldig opptatt av en slags dannelse, da.

Intervjuer: Og det får venneforeningen igjen ved å være frivillige?

Institusjon: Ja, det er det som stimulerer dem. De får være nær kunsten, og de får oppleve ting, og de får også refleksjoner og kunnskap knytta til det. (...)venneforeningen har en representant i styret. Så er de også mer involvert i disse formidlingsarrangementene som skjer.

Når rekruttering av frivillige skjer av seg selv og i stor utstrekning betinges av eksterne aktører, slik det er illustrert her, så kan det bety at institusjonens arbeid og bevissthet om rekruttering og betydningen av profilen til de frivillige ikke institusjonaliseres, slik det kommer til uttrykk i dette sitatet av en leder som har mer enn nok av frivillige, men som samtidig også er seg bevisst hvordan rekruttering bør gjøres – nemlig i et samarbeid:

Institusjon: Vi har ikke en tydelig frivillighetsstrategi for rekruttering. Og det er jo det uheldige med at frivilligheten er selvrekrutterende, og at det går bra tallmessig, at man kan bli litt lat. Og at man da kanskje ikke gjør de strategiske

vurderingene og valgene man burde ha gjort, som å se ikke bare på kvantitet, men også på sammensetningen i frivillighetskorpset.

Om man skal forsterke arbeidet mot å få en mer mangfoldig frivillighet, tror jeg ikke svaret er «nå skal museet jobbe med forsterket mangfold, og så kan frivilligheten fortsette sin tradisjonelle rekruttering». Skal man ha mulighet til å nå en bredere frivillighet, er museene nødt til å gjøre det sammen med frivilligheten selv. Det synes ikke umiddelbart å være noen motsetning mellom stor grad av selvrekruttering og mangfold i sammensetningen av frivillige. Ved en stor konsolidert museumsinstitusjon beskrives de frivillige aktørene som en blanding av enkeltindivider, lag og foreninger:

Institusjon: Svaret på det er at det er svært mangfoldig. Vi har en del foreninger, Altså, vi har en 8–10 foreninger som egentlig har historie eller tradisjonsformidling som hovedformål. Og i sum har disse flere tusen medlemmer.

Så det er disse arrangementsfrivillige, som vi får stadig flere av, og som vi blir mer opptatt av. Det er jo de som banker på døra (...) Og motivasjonen deres for å jobbe på museet, den er svært forskjellig. Det er jo veldig mange pensjonister, men det er også en del ungdommer og studenter som sier at «jeg trenger litt praksis, og nå har jeg ett år som jeg skal ta noen fag, men jeg er litt usikker, kan jeg få jobbe litt hos dere som frivillig?» Og vi har også en del yngre folk som er uføretrygdet fra arbeidsplassen sin, men som jobber frivillig hos oss.

På den andre siden får disse institusjonene en daglig påminnelse om den betydningen frivillig innsats har for museet, gitt at institusjonene faktisk har mye berøring med frivillige aktører. De ser verdien av innsatsen, og de har en motivasjon for å opprettholde frivilligheten; det er i hvert fall det samtale med disse institusjonene generelt tyder på. Derfor er det også viktig å understreke at selv om rekrutteringen skjer av seg selv, er det *ikke* dermed sagt at institusjonene «bare lar det stå til». Selvrekruttering av frivillige «via-via» skyldes snarere at metoden fungerer i praksis – institusjonene får tilgang på de frivillige aktørene de ønsker, og det er ressursbesparende, hvilket er et gode når man opplever at arbeidsoppgavene må prioriteres.

Men blant undersøkelsens case-institusjoner finnes det også enkelte som har en mer oppsøkende rekruttering eller en mer institusjonelt forankret rekrutteringspraksis i form av rutiner og strategier. Det ser vi nærmere på nå.

Ad-hoc-opsøkende rekruttering

Flere av museumsinstitusjonene i denne undersøkelsen er forankret i lokalsamfunnet ved at deres mandat er geografisk definert. Det fører blant annet til at de opplever å være godt kjent i samfunnet og selv kjenner til ulike lag, foreninger og enkeltpersoner med spesifikk og relevant kulturfaglig kompetanse. I tillegg er systematisk rekruttering vanskelig å prioritere for noen

institusjoner. Derfor velger flere det man kan betegne som «ad-hoc oppsøkende rekruttering». Ad-hoc-opsøkende rekruttering brukes ved oppgaver og aktiviteter som forutsetter en spesifikk kompetanse, og det går ut på at institusjonene selv oppsøker en person eller forening som de vet besitter kompetansen, og som sannsynligvis vil si ja:

Institusjon: Så det er sånn som vi har jobba nå da, det har egentlig vært fra case til case eller fra aktivitet til aktivitet. Når vi skal ha noe arrangement og sånt, så har vi tatt kontakt med frivillige – om det er enkeltpersoner eller lag og foreninga – og så hørt om de kunne tenke seg å være med på noe. Det er sånn det har vært nå, da.

Institusjon: Vi har jo veldig nettverk i lokalsamfunnet, så jeg har også spurt en del folk og sagt at «du som er så interessert i gamle fotografier, kan du tenke deg å jobbe som frivillig for oss på registrering?» Det er folk som henvender seg om historiske temaer, og som tydeligvis er genuint interessert og sånne ting, og da er det flere tilfeller at det er vi som har spurt dem og oppfordret dem, og de er ganske lette få på kroken.

På en måte kan oppsøkende rekruttering betraktes som en rasjonell strategi gitt at det er kompetansen som er hovedprioritet, men samtidig gjør den ad hoc-pregede karakteren – at det gjøres uplanlagt eller fra sak til sak – at denne rekrutteringspraksisen ikke er forankret i en bredere frivillighetsstrategi som for eksempel tar inn over seg mangfold, deltakelse og inkludering. Dette står (delvis) i motsetning til institusjoner som har en mer eller mindre institusjonelt forankret rekrutteringspraksis, noe som dog også kan innebære oppsøkende rekrutteringsarbeid.

Institusjonelt forankret rekrutteringspraksis – rutine og strategi

At rekrutteringspraksis er institusjonelt forankret, betyr i denne sammenhengen dels at det finnes en bevisst plan for *hvordan* institusjonen skal nå frem til aktuelle frivillige, og dels at denne planen er knyttet til *hvem* institusjonen ønsker å nå. Planen kan da være forankret i faste rutiner eller en formalisert strategi. Det som er hovedinntrykket fra samtalene med lederne ved de mange museumsinstitusjonene, er at begge disse kriteriene for institusjonell forankring kun sjelden er oppfylt. Og i hvert fall hvis det forutsettes at en slik rekrutteringsplan skal være formalisert og skriftliggjort. Når det er sagt, må det samtidig understrekes at flere av case-institusjonene uttrykker en ganske stor bevissthet om *hvem* de frivillige er og ikke er, og ikke minst uttrykker institusjonene en bevissthet om hvem de skulle ønske seg som frivillige. Når det gjelder det siste, er ønsket særlig knyttet til kulturfaglig kompetanse, noe som illustreres i dette sitatet av en leder ved et mindre etatsmuseum:

Institusjon: (...) det vil på en god måte supplert den kompetansen som museets ansatte har. I den grad vi har [etatsfaglige] hull. Vi er en stab med klassisk museumsfaglig bakgrunn, historie og den slags, (...) ingen med etatsbakgrunn utover vedkommende som er statspensjonist. I den grad jeg skulle ta initiativ og vi skulle mer systematisk leita etter måter å knytte til oss frivillige på, så ville det nok vært med ønske om å hente inn kompetanse.

At kulturfaglig kompetanse nevnes i forbindelse med rekruttering, er ikke overraskende gitt funn i tidligere undersøkelser av kulturfrivillighet (Segaard, 2020). Kulturfaglig kompetanse og interesse vil av samme grunn også være et nøkkelord når vi senere i rapporten ser nærmere på institusjonenes motivasjon for frivilligheten.

Det er allikevel bare et fåtall av institusjonene som er svært bevisste på hvordan de kan rekruttere frivillige utenom sine interne kontaktnettverk, ansatte og de som allerede er frivillige ved institusjonen. Denne lederen ved et mindre og frittstående museum er imidlertid et unntak:

Institusjon: I utgangspunktet er det kun enkeltpersoner som er frivillige hos oss. Jeg kan fortelle litt om hvordan vi kommer i kontakt med dem, for det forteller også litt om profilen til de frivillige. Vi annonserer på finn.no etter skiftleder eller museumsvakter eller andre stillinger. Og så er vi medlem av Frivillighet Norge, og de har jo også en kanal for utlysning. Vi utlyser da at vi ønsker frivillige, eller har ledige stillinger. Så det er de to hovedkanalene for rekruttering av frivillige, i tillegg til at de som jobber på museet, har venner og bekjente som de anbefaler til.

Her i sitatet kommer det frem at museet i tillegg til internt kontaktnett bruker eksterne kanaler til annonsering og rekruttering av frivillige – finn.no og Frivillighet Norges portalløsning, frivillig.no. Den aktuelle lederen mener at disse nettbaserte kanalene er særdeles effektive når det gjelder å nå ut til relevante frivillige for museet. «Frykten» for bare å få tak i tradisjonelle frivillige – pensjonister – ble gjort til skamme, mens ønsket om frivillige med høy faglig kompetanse innfris:

Institusjon: Da vi startet museet, så tenkte vi at det er sikkert mange pensjonister som kommer til å søke på jobb her fordi de vil ha noe å gjøre. Vi fikk nesten ingen pensjonister, og det er det fortsatt ikke. Det er mange blant de frivillige som er under utdanning, og som ønsker arbeidserfaring fra sitt fagområde, så vi har en god del fra universitetet eller andre skoler, og det kan være personer som driver med eller studerer museologi, konservering, kunsthistorie eller arkeologi, altså personer som studerer fag hvor de ser at det er noe hos oss som er relevant for deres utdanning og studiene. Men det er også noen som er her fordi de ønsker arbeidserfaring og få det på CV-en sin. Når de da skal søke betalte stillinger siden, er vi referanse for dem. Vi har også noen som er arbeidssøkende, og for å slippe å ha hull i CV-en sin er de frivillige hos oss. Og når de får seg en ny jobb, så forsvinner de.

Vi ser også ofte at det er en god del personer med akademisk bakgrunn som også søker og ønsker å jobbe på et museum. Vi ønsker personer som er kompetente og gjerne høykompetente. Og de ønsker også å jobbe på museet, så da har man jo en naturlig «magnet-tiltrekning», for å bruke det uttrykket.

Når lederen i sitatet ovenfor bruker uttrykket «magnet-tiltrekning», bekrefter det hva tidligere undersøkelser av kulturfrivillighet har vist, nemlig at «[r]ekruttering handler om å matche den aktuelle kulturinstitusjonens egenart og oppgaver med frivillige som har sammenfallende kulturfaglige interesser (...) [og at] [i]nstitusjonene er opptatt av og bevisst på at de frivillige skal passe inn i den aktuelle kulturinstitusjonens kulturelle selvforståelse» (Segaard, 2020, s. 21).

Det å vektlegge kompetanse eller benytte eksterne digitale kanaler til rekruttering synes imidlertid ikke å være til hinder for mangfold i frivilligheten. På spørsmål om betydningen av mangfold, inkludering og representativitet i frivilligheten svarer samme institusjonsleder som er sitert ovenfor, at dette er viktig og praktiseres ved museet:

Institusjon: Hos oss praktiserer vi det. Vi har en god miks av kvinner og menn. Det er vel flere tror jeg – det er naturlig for oss at det er frivillige fra alle samfunnslag og med ulike bakgrunner. Men jeg tror at det er overvekt av kvinner hos oss. (...), men i enhver intervjufase er hvilken tro man har, en privatsak. Så derfor så har jo vi alt fra troende kristne, til muslimer og til ikke-troende ateister. Så er det mange jeg ikke vet hvilken religiøs bakgrunn har. Det er også en gruppe som er frivillig som består av personer som kom til Norge, men som ikke har fått seg jobb i Norge, og så får de jobb hos oss. For vi har lav terskel for å ansette; man må oppføre seg ordentlig, man må ikke lukte av svette – det er jo viktig når man jobber på museet at man har en representativ eller en presentabel fremferd når man skal ta imot kunder nede i museet. Vi har hatt hvert fall 30 nasjonaliteter eller noe sånt på museet.

En tilleggseffekt av rekruttering via eksterne (digitale) kanaler er åpenbart den «markedsføringen» av institusjonen som også skjer, ikke minst fordi denne markedsføringen skjer overfor en bred målgruppe – som også selv er oppsøkende, men som ikke er en del av institusjonens kjente kontaktnettverk:

Institusjon: Nei, altså, du har sånn som Blindedeforbundet, eller du kan ta Norges speiderforbund for den saks skyld. Du kan jo velge, og så slipper man dem til, og da kommer det jo folk med dem. Og en annen ting, de klarer å reklamere i egne kanaler for noe du gjør, og det er en kjempepositiv ting. Da når man folk man aldri har nådd før.

Eksterne kanaler og aktører i rekrutteringsarbeidet kan nettopp være en forklaring på hvorfor det er mulig å få til mangfold i frivilligheten; det rekrutteres ikke bare fra en snever (intern) krets, men fra en stor masse.

Det er kanskje litt overraskende at ikke andre av de utvalgte case-institusjoner bruker samme eller lignende digitale annonseringsplattformer til rekruttering av frivillige. Hvorfor det er slik, finnes det ikke noe sikkert svar på. Kanskje det avspeiler at det er få institusjoner som har (formaliserte) rutiner og strategier for rekruttering, og at bruken av disse plattformene forutsetter et minimum av bevissthet om aktiv rekruttering. Det kan også skyldes manglende kjennskap til plattformene.

Når vi i samtalene kom inn på dette med strategi og rutiner for rekruttering av frivillige, var de aller fleste institusjonene ærlige om at de ikke har slike strategier og rutiner nedfelt i dokumenter. Samtidig var det flere informanter som viste til overordnede dokumenter – det kan være en frivillighetsplan, en strategisk virksomhetsplan eller et annet avtaleverk – der det mer eller mindre eksplisitt fremgår hvilket verdigrunnlag frivilligheten og interaksjonen med de frivillige skal bygges på:

Institusjon: Alle disse museene som vi da driver og forvalter, de har vi da forvaltningsavtale med, og med relevans for denne samtalen så står det i disse avtalene at stiftelsen for [navn på institusjon] skal legge til rette for frivillig deltakelse i det museale arbeidet og fremme samarbeid mellom frivillige og museets medarbeidere. (...) Vi har da satt oss håp for framtida om stedsutvikling gjennom mangfold, medvirkning og bærekraftig utvikling som et strategisk mål. Da reiser spørsmålet seg, hvordan skal vi da best ivareta frivillighet og mangfold i den lokale forankringen? I strategiplanen er vi opptatt av medskaping. Vi er opptatt av medskaping og at det er å bygge museet for framtida.

I dette sitatet kommer det frem at mangfold i frivilligheten ses i sammenheng med et mål om lokal stedsutvikling og forankring samt at dette skal gjøres gjennom «medskaping» med museets ansatte.

Et slikt lokalt perspektiv på frivillighet går igjen flere steder og knyttes også sammen med lokale aktører og hvordan samarbeid med disse –den lokale frivillighetssentralen, kommunen og ulike innvandrersorganisasjoner – kan støtte opp om museumssektorens mer allmenne samfunnsoppdrag om å være møteplass. De to neste sitatene viser dette:

Intervjuer: Men krever det også noen andre typer rekrutteringskanaler? Hvis man skal ha tak i mangfold av frivillige?

Institusjon: Ja, det gjør det. Både på arbeidsform og frivillige. Museene er også bl.a. arena for språkopplæring for gruppen av innvandrere. Da er det et samarbeid med kommunene og ulike innvandrersorganisasjoner som kan trekkes aktivt inn. Museet som møteplass er også en rolle som gir grunnlag for rekruttering.

Intervjuer: Så litt oppsøkende arbeid for å rekruttere nye grupper frivillige er nødvendig?

Institusjon: Ja.

Institusjon: Vi har ikke en frivillighetsstrategi, men vi har en strategisk plan som går ut nå i år. Og vi har jobba i hele år med å utvikle en ny plan for de neste årene. Det var vel litt sånn at det sto kanskje på tre forskjellige plasser, og det har vi nå prøvd å samle litt sammen for å tydeliggjøre at vi ønsker å jobbe med frivillighet. Ikke som noe instrumentelt middel for å få mer ressurser til museet, men mer egentlig som et middel til å utøve samfunnsoppdraget vårt og å være et møtested og få en god tilknytning til lokalsamfunnet. (...) frivillighetssentral som har vært veldig god samarbeidspartner i mange prosjekt, og man skal ikke se helt bort fra at de har bidratt til å forme vårt syn også på frivillighet. De har vært en kjempagod samarbeidspartner også med tanke på det å få nye grupper inn på museene. Vi har fremmedkulturelle, for eksempel, altså flyktninger. Og der har jo frivillighetssentralen sånn en damegruppe med innvandrere som har hatt opplegg med oss og med familier. Det er jo også en kjempeflott sak. Så det å utvikle det feltet handler veldig mye om å utvikle kompetanse på den lokale tilknytningen, den lokale kulturen. Så det å utvikle møteplassfunksjoner. Ja, det er et fag, det også.

Samfunnsoppdraget til museene og sektoren mer generelt ble også et tema flere steder underveis i samtalen med case-institusjonene, særlig når de kom inn på sin motivasjon for frivillighet og det å legge til rette for de frivillige. Det vil bli belyst senere i rapporten.

Videre her vil vi imidlertid først undersøke hvordan institusjonene forholder seg til betaling og ikke-betaling for frivillig innsats, og hvordan frivilligheten organiseres. Dette henger også sammen med rekruttering.

Betalt eller ikke-betalt frivillighet

Det er unison enighet om at frivillig innsats har eller i hvert fall kan ha en merverdi for den enkelte museumsinstitusjonen så vel som for sektoren som helhet. Samtidig er det også stor enighet blant institusjonene om at de som gjør denne innsatsen, på en eller annen måte skal få noe igjen. Institusjonene ønsker å gi noe tilbake og vise at de verdsetter innsatsen til de frivillige og den tiden de bruker ved institusjonene. Spørsmålet er imidlertid hvordan og med hvilke midler den frivillige innsatsen skal takkes og påskjønnnes. Mer spesifikt dreier problemstillingen seg ofte om hvorvidt de som utfører frivillig arbeid, skal få betalt eller ikke. Dette er en problemstilling som for noen institusjoner oppleves som et nærværende dilemma:

Institusjon: Da må vi betale kunstnere, ikke sant? Så der er det også noen barrierer. Du kan ikke sette folk til å gjøre gratisjobber på det man egentlig bør betale dem for.

Det kan være noe, men oppgangen er vanskelig når du er et profesjonelt museum, fordi nettopp igjen, hva skal du betale og ikke betale av tjenester? Det er veldig tungt.

Et underliggende spørsmål er hvordan betaling eller ikke-betaling virker inn på frivilligheten ved en profesjonell institusjon med betalte ansatte. Noen av informantene i undersøkelsen har opplevd at forholdet mellom betalte ansatte og ikke-betalte frivillige kan føre til at de frivillige forsvinner:

Institusjon: Jeg husker ei dame fra den gamle gjengen, hun var med lite grann i starten, men hun trakk seg ut ganske fort, da. Jeg vet ikke om hun syntes det var problematisk at jeg på en måte var ansatt og fikk penger, og hun satt der som frivillig.

I spørreundersøkelsen som ble gjennomført blant offentlige og offentlig finansierte kulturinstitusjoner i 2021, svarer 30 prosent av museene at de er enige i at dette er en aktuell problemstilling (Segaard & Reymert, 2022, figur 3). Videre viser undersøkelsen også at det er ulike meninger om og holdninger til spørsmålet om betalt og ikke-betalt frivillig innsats i museumssektoren. På den ene siden sier 39 prosent av museene seg enige i påstanden «når frivillige utfører viktige oppgaver for en kulturinstitusjon, bør de få økonomisk betaling eller honorar for det», mens det på den andre siden er 55 prosent som er enige i påstanden «frivillighet har en egenverdi og bør ikke honoreres med økonomisk betaling» (Segaard & Reymert, 2022, figur 3). Det bør også nevnes at det er stor enighet blant museene i påstanden «på mitt kulturfelt er det bred aksept for at frivillige får en symbolsk gave for sin innsats, f.eks. et årskort, billetter til arrangementer, blomst, sjokolade e.l.»; 75 prosent av museumsinstitusjonene er enige i denne påstanden (Segaard & Reymert, 2022, figur 3).

Også blant de museumslederne som gjennom lange samtaler har bidratt til datagrunnlaget for denne undersøkelsen, er det ulike holdninger og ulikt syn på betaling og ikke-betaling av frivillige. Men i motsetning til det inntrykket man kan få fra kvantitative undersøkelser, hvor svarene er tallfestet og frontene satt opp svart-hvitt, så er det flere av informantene som uttrykker en mer nyansert tilnærming til problemstillingen om hvorvidt frivillige bør betales eller ikke. Som det vil komme frem nedenfor, handler det dels om hvem de frivillige er (enkelt personer eller lag og foreninger, unge eller gamle, ressurssterke eller -svake), og dels om hvilke oppgaver og roller de frivillige skal utfylle.

Ikke-betaling

I samtalene med museumsledere som er tydelige på at de *ikke* går inn for betalt frivillighet, er det allikevel og kanskje nettopp derfor en bevissthet om at det er nødvendig å gi noe tilbake til de frivillige. En ting er å gi uttrykk for takknemlighet og annerkjennelse, en annen ting er at det å gi noe tilbake også

er et «virkemiddel» for å pleie kontakten med de frivillige og knytte dem til institusjonen, blant annet i den hensikt å holde på dem.

På tre av de mindre museene er bevisstheten om dette å gi tilbake kanskje særlig bemerkelsesverdig. Disse museene er særlig bevisste på det ikke-materielle i form av trygghet, fristed («safe space») og det meningsfulle liv. Samtidig oppsummerer særlig det siste sitatet flere av grunnene til at institusjoner ikke gir kontant betaling til frivillige:

Institusjon: (...) gir ingen spesielle fordeler som å få gratis tilgang til museer og sånn til reduserte priser på et vis. For den ordningen har ikke vi. Men det er mer det at dette gir dem en mulighet til et meningsfullt liv. At de kan oppleve at de kan bidra til å oppfylle den målsettingen som [institusjonsnavn]. Og det er klart at det oppleves som en verdi for mange, og det oppleves som en skrekkelig verdi for oss som samfunn.

Institusjon: Det jeg kjenner på, når vi har jobba med den type spørsmål, er at jeg vet at noen ganger er bare det å få lov å komme seg ut av huset en god nok betaling. Du har trygge rammer. Kunstnerne, vi har jobba med under skeivt kulturår, snakker om «safe space», og jeg tenker kanskje det er det vi kan tilby en del av frivilligheten. Vi er en safe space, du som frivillig har en plass og et fellesskap. Det tror jeg kanskje er en høy motivasjon, og der kan [institusjonsnavn] bidra.

Institusjon: Det handler om hva museet må gi tilbake til dem som jobber frivillige der. Vi gir ikke lønn, men vi gir noe annet tilbake. Og vi har et bevisst forhold til det. Og noe av det vi kan gi tilbake, er et godt arbeidsmiljø hvor man føler seg trygg, og hvor de som jobber der, også eventuelt kan finne nye venner eller nye likesinnede. Hva den enkelte definerer selv som likesinnede, det blander ikke vi oss bort i. Vi har også en bevissthet om å gi kunnskap tilbake. Så vi har arrangert flere kurs og har en plan om å utvide kurstilbudet også. (...) Og så har vi jo også samlinger. Målet er at det skal være samling en gang i halvåret på museet der man involverer de frivillige i fremtidsplanene. Vi har hatt en samling for alle de frivillige, hvor vi byr på noe godt å spise og har en liten selskapselighet. I tillegg så har vi en intern info: Det er viktig for å fortelle hva som skjer i museet for å knytte de frivillige til oss. (...) Ja, vi knytter de frivillige til organisasjonen, men det er også motsatt: Her er institusjonen de frivillige.

Sitatet ovenfor berører mange aspekter ved det å gi noe tilbake til de frivillige som ikke kan måles i penger. Det handler om det sosiale og trygghet, det handler om relasjoner, fellesskap og involvering, og det handler om å gi noe tilbake i form av kunnskap – den kulturfaglige delen som åpenbart står som en viktig motiverende faktor for både de frivillige og institusjonen. Det som videre er interessant å merke seg i dette sitatet, er at alle disse aspektene ses i sammenheng med hverandre. Sitatet tyder dermed på at det å gi noe tilbake til de frivillige også kan handle om å understreke en form for gjensidighet og samhandling mellom institusjonen og frivilligheten.

Noen institusjonsledere er ganske sterkt imot pengebetaling for frivillig innsats, og noen av disse har en klar begrunnelse for denne overbevisningen. For flere ledere handler det om at arenaen for frivillighet ikke skal og ikke bør bli en arbeidsplass, men heller en arena som vektlegger andre forhold som det sosiale fellesskapet, læring og samskaping:

Institusjon: Og så tenker jeg at når du da går inn på å honorere og gi – enten det er symbolsk eller direkte honorering av frivillig innsats – så ombygger du på en måte også bildene av det vi holder på med. Det er ikke en sosial arena for livslang læring og deling og medskaping, men det blir en arbeidsplass. Så allerede der skurrer det litt for meg. (...) Men at det blir laget en hyggelig julelunsj eller kveldsmat etter et arrangement, ja, en sosial ramme da, som vi byr på. Det er på det nivået.

Den siterte lederen ser også problemstillingen rundt betalt og ikke-betalt frivillighet i sammenheng med arbeidsforhold mer generelt og fagforenings-spørsmål spesifikt:

Institusjon: Jeg ser i hvert fall at når en blander snørr og bart som man gjør, så kommer man i iallfall i noen tilfeller fullstendig i tvil om den innsatsen som den frivillige har lagt ned, egentlig burde vært betalt. Jeg tenker det bare er et tidsspørsmål før vi får en sak i sektoren der også tillitsvalgte begynner å røre på seg. Det forventer jeg faktisk, fordi det skulle bare mangle.

Noen av case-institusjonene er åpne om at det kan blusse opp intern uenighet om kontant betaling som motytelse. Det illustrerer hvordan dette med betaling og ikke-betaling kan oppleves som et aktuelt dilemma, samtidig som det viser at spørsmålet er så komplisert at det ikke har en åpenbar løsning. En informant fra et større museum formulerer det på denne måten:

Institusjon: Det har vært tilfeller der vi måtte diskutere det, og vi har vært litt uenige internt også, faktisk. Og da går det på når vi trenger noe helt spesifikk kompetanse.(...) Men det med direkte honorar for oppgaver går litt imot det vi mener. Det er mer det å ha fine opplevelser som ytelse. Ikke penger. (...) Vi har jo også frivillige som holder foredrag hos oss, og da får de honorar, men da er de formelt innleid på linje med andre foredragsholdere, og så får de samme lønn eller honorar som de får. Og det kan jo i noen tilfeller kanskje være sånn kompliserende, for noen ganger er de lønnet, og noen ganger ikke. Men så lenge man snakker om det. (...) Så lenge man er veldig tydelig på at nå ønsker vi din spesifikke kompetanse og de datoene, klokkeslett og så videre og du må forberede deg – da får de lønn for det. Men da er de ikke frivillige den dagen, men noe annet. (...) Man glir litt sånn inn og ut av rollen, men det har ikke vært noe problem så lenge man er veldig tydelig og kommuniserer at hvis du gjør denne oppgaven for oss, da leier jeg deg inn for oss, og da får du honorar.

Det kompliserte spørsmålet om betaling og ikke-betaling synes her i sitatet å dreie seg om en avveining mellom hvilken oppgave og hvilken kompetanse den aktuelle personen har. I tillegg kommer spørsmålet om hvorvidt vedkommende skal defineres som frivillig eller som (innleid) ansatt ved institusjonen. Videre – om enn mer indirekte – formidles det også i sitatet at når det gis betaling, kan institusjonen være tydeligere, stille større krav og ha større forventninger. Institusjonen her har ikke noen nedskrevne retningslinjer for når betaling skal skje, men legger vekt på at det er viktig å være tydelig og snakke om dette på forhånd.

På andre institusjoner går spørsmålet om ikke-betaling mest ut på hvem de frivillige er, og ikke så mye på oppgave, kompetanse eller rolle. Her er det gjerne skillet mellom frivillige miljøer – venneforeninger eller lignende – og individuelle frivillige som trekkes frem, noe som illustreres i dette sitatet:

Institusjon: Ja, og så hos oss betaler vi ingen enkeltpersoner som frivillig. Ingen frivillige får betalt som enkeltperson, men vi betaler en godtgjørelse til de to store venneforeningene. Men det går til venneforeningene som organisasjon som de da bruker på å kjøpe utstyr og ting til det arbeidet som de gjør på det museet som de er venneforening til. Men ellers så bruker de pengene i forbindelse med at de har julebord, eller at de bidrar med å sponse noen av kostnadene. (...)

Utgangspunktet for de museumsinstitusjonene som er trukket frem her, er at ikke-betaling for frivillig innsats er hovedregelen, mens betaling i form av lønn eller honorering er unntaket. Hovedregelen er som oftest begrunnet prinsipielt, mens unntakene ofte har en praktisk begrunnelse og kanskje er knyttet til et «nødvendighetsperspektiv», for eksempel at nettopp denne kompetansen er nødvendig. Det finnes imidlertid også institusjoner som har et annet syn på problemstillingen, og som i utgangspunktet mener at frivillig innsats bør få en kontant motytelse. Det ser vi nærmere på nå.

Betaling

Ovenfor så vi at noen institusjoner gir betaling til frivillige foreninger og organisasjoner eller personer som kan bidra med en spesiell og etterspurt kompetanse. Disse kunne slik sett også være plassert i dette avsnittet under overskriften «betaling», men gitt institusjonenes egen oppfatning av at betaling snarere var et unntak enn reglen, ble de plassert under «ikke-betaling».

Når samtalen med ledere på de institusjonene som helt åpent snakket for betaling av frivillige så var det gjennomgående knyttet til hvilke typer av frivillige de ville nå ut til. Dette i motsetning til de institusjonene som her i dette avsnittet trekkes frem som illustrative eksempler på motsatte syn. De er nemlig av den oppfatning at betaling for frivillig innsats er ønskelig og prinsipielt riktig når det handler om å nå ut til bestemte typer av frivillige. Mer konkret trekkes det frem tre typer: ressursvake, ungdommer og pensjonister. De to

understående sitater er fra ledere på to mindre institusjoner og illustrerer noen av de overveielser de har gjort med hensyn til betaling av frivillig innsats når det gjelder henholdsvis ressurssvake og ungdommer:

Institusjon: Jeg vet ikke helt hva jeg tenker om det, men det vil også være viktig å reflektere omkring det spørsmålet knytta til hvem du ønsker å rekruttere som frivillig. Fordi for noen så vil det være av avgjørende betydning hvordan man avlønnes eller belønnes eller anerkjennes for det arbeidet man gjør. Det er også knytta til rollen som frivillig. (...) Har du en som står på et helt annet sted på samfunnets rangstige, du kommer for eksempel fra fengsel, så vil både en eventuell økonomisk avlønning bety mer for deg, men også den symbolske anerkjennelsen som ligger i at noen mener at det viktig at du forteller din historie, eller at du har et viktig bidrag i et slags fellesskap gjennom din livserfaring. Det vil antagelig ha en annen valør for et menneske med en sånn livsbakgrunn. Det er slike aspekter man må ta inn i en vurdering av hvordan man skal avlønne eller honorere eller anerkjenne den innsatsen som den frivillige gjør.

Intervjuer: Du nevner at de unge får betalt for 4 timer i uken. Ville det ha vært mulig for dere å rekruttere unge frivillige som ikke skulle få lønn? Hvorfor skal de unge ha lønn, mens andre ikke skal ha lønn?

Institusjon: Jeg tror det er veldig viktig for at de unge skal føle at de har tillit til oss. Og så er det en generasjonsforskjell. Denne yngre generasjonen blir tilbudt så mye hele tiden, og det er så mange som vil ha dem. Og kunstfag er jo blitt veldig svekket i skolen. Det har vært en dreining etter at Clemet ble utdanningsminister – en veldig dreining vekk fra håndverk, kunst og kreative fag. Så vi ser jo at det er veldig mange som har få relasjoner til det, når de kommer på omvisninger. De har lite erfaringer. Så det er en stor jobb å koble sammen disse to verdenene. Og hvem kan vel gjøre det bedre enn de interesserte i den samme generasjonen? Så det har vi aldri sådd tvil om, faktisk. (...) Her har vi faktisk innført en slags ny trend i å betale frivillige. Altså å lønne folk for at de skal virke som om de er frivillige.

Her kommer det frem at frivillige på disse institusjonene ikke bare betraktes som en samlet gruppe, men at det skilles mellom hvem de er, og hvem de representerer. Videre gjøres det en vurdering av hvilken betydning betaling vil ha for de frivillige. Det er dermed ikke «kun» institusjonens prinsipielle holdning eller praktiske tilnærming til frivillighet som avgjør om den frivillige skal få betaling eller ikke, men også livssituasjonen til de frivillige – deres mer personlige perspektiv trekkes inn som en del av vurderingen. Ved et mindre, nisje-preget museum er det allikevel ikke de frivilliges sosiodemografiske eller økonomiske bakgrunn som er avgjørende for om de skal få betalt eller ikke, men deres formelle utdanningsbakgrunn og om det er denne kompetansen som etterspørres. Informanten her trekker en parallell til teaterverdenen for å begrunne at betaling er riktig:

Institusjon: Skal man ha et teater, så er det naturlig at den som oppfører og gjennomfører det teateret, også får lønn for arbeidet sitt hvis de har en utdanning tilknyttet det, som jeg personlig mener er en selvfølge.

Pensjonister utgjør ofte en stor gruppe av frivillige generelt og i museumssektoren spesielt, og på mange måter kan den friske pensjonisten nok fremstå som arketyper på den frivillige. Det er kanskje derfor litt overraskende å finne en institusjon som så praktiserer betaling av pensjonister som utfører frivillig innsats. Men det er faktisk tilfellet, og uten de store argumenter begrunner lederen dette med «Det synes vi er den mest riktige måten å gjøre det på»:

Institusjon: Vi bruker jo pensjonister; det kan være folk som er pensjonert fra oss, men som regel så får de betaling – pensjonistlønn. Det synes vi er den mest riktige måten å gjøre det på. (...) Vi benytter oss av vårt kontaktnett hvis vi trenger assistanse eller noe sånt, og da får de som regel betalt for arbeidet sitt.

Intervjuer: Og det skaper ikke konflikter med de ansatte?

Institusjon: Nei, det er ikke noen konflikter. Det har det ikke vært.

I motsetning til en annen informants frykt – sitert i forrige avsnitt om ikke-betaling – så har denne praksisen med betaling for frivillig innsats ikke gitt opphav til konflikt mellom ansatte og frivillige på institusjonen.

Organisatorisk struktur for frivilligheten på museene

Frivilligheten på museene organiseres på mange forskjellige måter. Et overordnet hensyn for flere institusjoner er at det skal være en organisering som gir praktisk mening, det vil si at den skal ivareta hensyn som fremstår som viktige for institusjonen. I dette ligger det også at det er lokal variasjon, at det ikke finnes én organiseringsmodell som brukes av alle institusjoner, og at dette heller ikke anses som ønskelig.

Noen museumsinstitusjoner har en ganske uformell struktur for organisering av frivillige der det er den muntlige samtalen og den fysiske kontakten «i hverdagen» som er grunnlaget. Andre steder er frivilligheten og organiseringen av de frivillige satt inn i mer faste rammer og strukturert langs noen organisatoriske linjer. Men uansett om organiseringen er formalisert i organisatoriske strukturer eller ikke, så er den personlige kontakten sentral for arbeidet med frivilligheten på museumsinstitusjonene. Som oftest er det en eller flere navngitte ansatte som tar seg av frivilligheten. De alle fleste informantene legger stor vekt på at det er personer og menneskelige relasjoner som er viktige for å få til en god organisering av frivillige. En leder ved et av de store museumsinstitusjoner formulerer det på denne måten:

Institusjon: Viktigheten av å bli sett og bli hørt i det løpende. Så både jeg og administrasjonssjefen og selvfølgelig de ansatte på avdelingene og avdelingsleder er med på julebord og slike tilstellinger. Og jeg som direktør setter også veldig pris på som en del av jobben å være inne og drikke kaffe med medlemmer i venneforeningen og bare prate om løst og fast, sånn at de kjenner meg og jeg dem. Så kommer det gjerne opp spørsmål eller synspunkter om ting de har snakket om. Sånn som ting som jeg skal ta med videre i planleggingen eller ting – hvis det er utfordringa – som kan løses raskt før det på en måte blir et problem. Min strategi er mye kaffe, og jeg opplever vel at de aller fleste utfordringer løses gjennom dialog og ved at man kjenner hverandre. At man ser på hverandre som gode kolleger og venner.

Den uformelle organiseringen av frivilligheten settes på noen institusjoner inn i mer faste rammer, for eksempel en fast dugnadsdag hver uke. Her møtes ansatte og frivillige i et sosialt fellesskap, og den underliggende hensikten er å sikre opplæring, kunnskapsoverføring og en felles forståelse:

Institusjon: Ja, hvis vi snakker om frivilligheten på [stedsnavn], så er det en fast dugnadsdag hver uke. Da møter veldig mange frivillige, men også de fleste av museets ansatte. Dette er blant annet viktig for å sikre kunnskapsoverføring og for å ivareta rutiner for faglig kvalitet. I tillegg har vi av og til faglig påfyll sammen med frivilligheten, for å sikre en felles forståelse for hva som trengs ved museet, hvilke krav som stilles. Denne strukturen, det kontinuerlige arbeidet, er kjempeviktig, ja jeg vil si avgjørende for at samarbeidet fungerer så bra her. Og nettopp det viser hvorfor vi snakker om at frivillighet er en ressurs, men en ressurs som også krever betydelig ressursbruk fra vår side. Delvis handler det om å være et godt vertskap som gjør at frivilligheten føler seg ønsket, om å steke vaffel, koke kaffe og å ta seg tid. Men det handler minst like mye om å sikre den opplæringen og de rammene som gjør at frivilligheten jobber på en måte som er forenlig med museets behov og krav til kvalitet.

Samtidig trekkes det også frem av lederne – hvilket vi kommer tilbake til i forbindelse med barrierer og betingelser for frivilligheten – at organisering av frivillige er ressurskrevende og krever oppmerksomhet og kapasitet.

I det følgende gir jeg noen enkelte, men ikke utfyllende eksempler på hvordan frivilligheten organiseres ved noen av case-institusjonene. Her legges det vekt på hvordan litt større miljøer for frivillige – for eksempel venneforeninger – knyttes til institusjonene gjennom mer formelle strukturer.

Ved et forholdsvis stort museum har det vært et ønske om å trekke venneforeningene mer aktivt inn i driften – av nødvendighet – og gi dem større ansvar og innflytelse. Så ut over at det er de enkelte avdelingsledere «som har det daglige ansvar for oppfølgingen av venneforeningen» og er i «løpende ukentlig dialog om hvordan ting skal løses praktisk mht. å kjøpe utstyr og så videre», så har museumsinstitusjonen ...

Institusjon: (...) opprettet noe som det ene stedet kalles driftsutvalget, og det andre stedet kalles det driftsbestyrelse. Men det består da i utgangspunktet av to personer fra venneforeningen og to personer fra [museets navn]. Og ingen har dobbeltstemme, sånn at det her må vi diskutere oss enige, og det har stort sett aldri vært noe problem. I det driftsutvalget sitter avdelingsleder sammen med en direktør, ja, så meg da.

Dette driftsutvalget møtes regelmessig og «tar opp saker knytta til økonomi, strategi, innkjøp, planer for kommende år». Hensikten med organiseringen er altså først og fremst å formalisere frivillighetens ansvar og innflytelse på lengre sikt. I den forstand er det kanskje også en underliggende premisse at de frivillige i større eller noen grad også må behandles tilnærmedesvis som andre ved institusjonen. Denne lederen understreker at de har en policy om å likestille de ansatte og frivillige på noen områder:

Institusjon: Så har vi vært veldig opptatt av at de ansatte og medlemsforeninger på mange måter skal behandles likt. Sånn at vi har i så stor grad som mulig like forsikringer, så hvis det er uhell og skader med de frivillige, så bruker vi bedriftshelsetjenesten like mye som hvis det er egne ansatte. Og at når det er skader og uhell, så følger vi opp de frivillige på samme måte som om det hadde vært de fast ansatte – alt fra det formelle til å være flink til å sende sms, hvordan det går og sånn.

Også på et annet museum, som er en mye mindre og uavhengig institusjon, er de frivillige gjennom venneforeningen tett på livet i institusjonen og har i tillegg innflytelse gjennom formelle kanaler ved å være representert i styret:

Institusjon: Venneforeningen er liksom integrert i alle ledd. De er representert i styret med en representant. Og de er med på arrangementer hele tiden, og alle de ansatte vet veldig godt hvem venneforeningen er, og samarbeider med dem jevnlig, liksom. Det er veldig – litt sånn symbioseaktig, kanskje det er det riktige begrepet.

Et tredje og siste eksempel på formalisert organisering av frivillighet har en prosjektbasert tilnærming. Det betyr at bruk av frivillig innsats – som ofte gjøres gjennom lag og foreninger og ikke individuelle frivillige – organiseres som et prosjekt med definerte arbeidsoppgaver og -ansvar. I ett tilfelle utarbeides det en samarbeidsavtale med aktuelle lag og foreninger, og det etableres et formelt nettverk med «et eget styre for dette nettverket. Og det er årsmøte og sånn». Hensikten med denne måten å organisere frivilligheten på var som følger:

Institusjon: (...) et nettverk som skulle bidra til å utvikle området og formidling, samt at det skulle være et formidlingssted for de frivillige. Tanken var å nå ut til nye grupper.

I andre tilfeller er det også økonomiske hensikter som ligger bak måten frivilligheten organiseres på, noe sitatene nedenfor vitner om. Det handler blant annet om at frivillige organisasjoner og lag har tilgang til noen finansielle støtteordninger som kommunale institusjoner ikke har:

Institusjon: Det er våre ansatte som er prosjektledere innafor sitt fag. Vi har en landskapsarkitekt som har det med utearealer. Vi har en bygningsansvarlig som har de antikvariske bygga. Vi har en driftsleder som har sikringsprosjekter og moderne infrastrukturprosjekt, vi har en arkivar som har arkivprosjekt, og vi har en formidlingsleder som kjører formidlingsprosjektet.

Intervjuer: Nettopp. Er det også involvert frivillige eller venneforeninger eller ...?

Institusjon: Det er det i veldig stor grad egentlig. Men litt ulikt fra anlegg til anlegg. (...). Formelt sett så er det vi som har ansvaret for alt, men det er slik at for eksempel frivillige lag og foreninger har visse søkemuligheter som et museum ikke har. Så vi snur kapp litt etter vinden der, så det kan være prosjekter som er initiert av oss, men som er finansiert via dem eller motsatt.

Institusjon: De fleste av våre museer er eid av kommuner, og det er også bra design, men det setter også begrensninger for hvordan vi kan få støtte fra Riksantikvaren og andre. Men dette museet i [stedsnavn], som eies av en privat stiftelse, har mulighet til å få midler av Riksantikvaren. Så denne frivillige organisasjonen har da sørget for millioner av kroner til rehabilitering av dette store og krevende anlegget. I tillegg til at den har opparbeidet seg stor kompetanse på bygningsvern og andre relevante tema (...). Det er en ganske interessant konstruksjon som gir oss store muligheter framover, fordi det her er en frivillighet som har en selvforståelse som er veldig tydelig, og som også er veldig aktiv i å formulere mål og strategier for virksomheten, som også sammenfaller med våre mål og strategier. Det er lett å føre dialog med dem, for de er allerede veldig kompetente.

Hvordan frivilligheten er organisert gjennom formelle strukturer, må som regel ses i lys av hvilken hensikt institusjonen har med å bruke frivillige. Forhåpentlig støtter organiseringen opp om intensjonen; noen får det til, mens det på enkelte institusjoner er mer komplisert. Det siste forklares ikke sjelden med (dårlige) personlige relasjoner. Det kommer vi tilbake til i kapittelet om barrierer og utfordringer for frivilligheten.

I neste kapitittel tar vi en nærmere kikk på museumsinstitusjonenes motivasjon for å inkludere frivillighet.

Motivasjon for frivilligheten

Det kan være mange årsaker til at både store og små museumsinstitusjoner bruker frivillige mer eller mindre aktivt. Det overordnede inntrykket er at institusjonene og lederne betrakter gevinsten ved frivillige som større enn belastningen. Det kan i seg selv sies å være en drivende motivasjonsfaktor, hvilket er i tråd med funn fra en tidligere undersøkelse av kulturfrivillighet (Segaard 2020, s. 50–51).

Etter samtalene med ledere ved utvalgte case-institusjoner er det imidlertid også tydelig at bildet er sammensatt, at det ofte ligger flere hensikter bak det å legge til rette for frivillig innsats, og at disse hensiktene må ses i sammenheng med hverandre. Selv om det kan være vanskelig å skille de ulike motivasjonene fra hverandre, synes det allikevel å finnes (i hvert fall) tre mer konkrete, og enn ganske overordnede motivasjoner for museumsfrivilligheten sett fra institusjonenes ståsted.

For det første blir frivilligheten på noen institusjoner betraktet som en *nødvendighet*. Det handler blant annet om å få de løse endene til å henge sammen, og at driften i en eller annen forstand er avhengig av innsatsen til de frivillige.

For det andre kan motivasjonen være knyttet til en opplevelse og erfaring av at frivilligheten utgjør en *merverdi og bidrar til kompetanseutveksling*, noe som er et gode for institusjonen.

For det tredje finnes det også institusjoner som mener at det å legge til rette for frivillighet er en del av deres *samfunnsoppdrag* og at det i seg selv er en viktig motivasjon.

Nødvendighet

Når det gjelder «nødvendighet» som motivasjon for frivillighet er det det ledere som er ganske tydelige på at dette dreier seg om at museets eksistens er helt avhengig av de frivillige. Det handler ikke bare om arbeidsinnsats målt i antall timer, men også om at de frivillige har en faglig kompetanse som er nødvendig for at museet skal kunne drives og oppfylle de kulturfaglige hensiktene uten å senke ambisjonsnivået:

Institusjon: Vi er ikke i nærheten av å ha de ressursene som trengs til vedlikehold og tilsyn. (...) Så dette er jo arbeidskapasitet rett og slett. Vi ville måttet legge ambisjonsnivået vårt mye lavere hvis det ikke hadde vært for de frivillige.

En annen leder ved en mindre museumsinstitusjon, som nok kan sies å representere en spesiell faglig nisje, setter nødvendigheten av frivillighet på spissen:

Institusjon: (...) våre frivillige er vår hovedressurs. Uten dem kunne vi ikke ha drevet museet. Vi får ikke statlig støtte. Vi får ikke kommunal støtte, så vi er helt avhengig av frivillige for å kunne eksistere.

Det kommer frem i samtalen med denne lederen at de frivillige ivaretar mange slags praktiske oppgaver og roller som blant annet «vakt på museet, skiftleder, guider, registreringsarbeid ... Det er markedsføringsarbeid, og det kan være annet praktisk arbeid, drift av lokalene – driftsansvarlige oppgaver – og det er å skrive ...» Lederen er imidlertid nokså kritisk til premissen for spørsmålet om hvorvidt museet er avhengig av frivillighet, og hvorvidt museet kan velge bort de frivillige uten det går ut over driften:

Institusjon: (...) spørsmålet er stilt ut fra et tradisjonelt museumsståsted, så spørsmålet er egentlig irrelevant for oss, fordi vi drives av frivillige, og det er kjernen i museumsdriften. Og sånn sett kan vi heller si at alle medarbeiderne som er der, og som er frivillige, er avhengige av hverandre.

Poenget til lederen er at det blir feil å betrakte frivillige og museet som uavhengige av hverandre. Tvert imot er det en gjensidig avhengighet som lederen mener er fraværende i det som han kaller «et tradisjonelt museumsståsted». Dette med et gjensidig forhold mellom frivilligheten og museet som kulturfaglig institusjon er noe som vi kommer tilbake til senere.

Likeledes er det også en annen leder som tenker litt abstrakt om hvorvidt det er nødvendig med frivillighet. Denne institusjonen bruker ikke frivillige i selve driften av museet, men det er allikevel åpenbart for lederen at frivilligheten er nødvendig, for uten frivillige ville museet bli isolert og miste muligheten til å «bety noe for noen»:

Intervjuer: Vil [museumsnavn] kunne fungere uten innsatsen til venneforeningen og de frivillige?

Institusjon: Nei, det tror jeg ikke. Vi trenger dem. Det tror jeg ville ha vært veldig isolerende. Da måtte man bare gjøre det man skulle gjøre selv. Hvis man har det sånn, at man skjønner at man er til for noen, som man jo er i denne sammenheng, så er det absolutt et imperativ.

Det skal være usagt om dette litt abstrakte synet på frivillighet er utbredt eller ikke, men det finnes i hvert fall og kan betraktes som en reell motivasjon for å knytte til seg frivillige.

Mer utbredt er det nok å koble frivillighet til kompetansetilføring og arbeidskraft, slik det illustreres i dette sitatet av en leder fra en større museumsinstitusjon, hvor temaet er motivasjon for å inkludere frivillige:

Institusjon: Jo, det er todelt: Det ene er at de frivillige sitter på en viktig kompetanse og gjerne en kompetanse som museet ikke sitter på sjøl. (...) Så de sitter jo på en kompetanse som vi er avhengig av i vår drift, så som (...). Den andre biten er jo arbeidskraft. Hvis vi skulle ha hatt ansatte til å gjøre den jobben som de frivillige gjør, så ville det jo i realiteten sannsynligvis aldri gått opp. Og det går jo på det at mye av denne frivillige innsatsen gjøres i ferie, helga, på kvelder. Hvis vi skulle erstatte de frivillige med fast ansatte, så måtte vi sannsynligvis ha 10–12 personer til. Og det vil jo være helt urealistisk.

Å måle frivillige opp mot ansatte med hensyn til tid og kompetanse er ikke uvanlig blant de institusjonene som bidrar i denne undersøkelsen. Men det er noe forskjell på hvorvidt de frivillige betraktes som «strengt nødvendige» eller heller som nødvendige for det lille ekstra.

Ved en større museumsinstitusjon hvor de har lang erfaring med bruk av frivillige – mange frivillige – og dessuten har en fast ansatt frivillighetskoordinator, fremheves følgende: «[v]i skal jo ikke være avhengige av de frivillige. Frivillig, det er jo nettopp det frivillig er, og plutselig da så kommer det ingen frivillige», men samtidig trekker institusjonen frem to hovedgrunner å inkludere frivillige, utover at det er pålagt av kommunen, som finansierer 50 prosent av stillingen til frivillighetskoordinatoren:

Institusjon: Det skyldes for det første at vi trenger flere folk og da håndkraft, flere hender og flere hoder til å gjennomføre jobben. For det andre skyldes det at på noen områder så er det de frivillige som sitter på kompetansen som trengs. Det er de frivillige som kjenner historien til tingene som de jobber med, og hva det faktisk er for noe.

Også her kommer det tydelig frem at to viktige motiver for museumsfrivilligheten er kulturfaglig kompetanse og arbeidskraft, men som informanten fra denne institusjonen videre understreker, skal ikke institusjonen «erstatte det arbeidet de faste ansatte gjør med frivillighet. For det første skal vi ikke spare penger ved å bruke frivillige istedenfor en ansatt.» Frivilligheten blir altså ikke betraktet som et sparetiltak her, og den skal ikke måles økonomisk. Tvert imot er institusjonen ganske klar når det gjelder skillet mellom frivillige og ansatte samt hvilke oppgaver de kan gjøre og ikke må gjøre:

Institusjon: Men så er det også veldig viktig at de oppgavene som de frivillige gjennomfører, ikke kan være de oppgavene som VI MÅ jobbe med og MÅ gjøre. For alt det som ligger i vårt mandat fra myndighetene, det må vi klare å gjøre med de rammene vi har. Hvis vi ikke klarer det, så må vi kutte ut noe.

Informanten skiller ut den frivillige innsatsen fra den nødvendige daglige driften og de formelle forpliktelsene institusjonen er bunnet av. Det er slik sett ikke nødvendighet i streng forstand som er motivasjonen for frivilligheten. Det frivilligheten derimot anses å kunne bidra med, er det lille ekstra. Samtidig kan dette lille ekstra utgjøre en stor forskjell fordi frivilligheten er synlig utad:

Institusjon: For publikum så er det veldig synlig at vi har frivillige, og de ville se det tydelig hvis vi ikke har frivillige. Det er liksom den bonusoppgaven som gjør at vi skinner. Vi har jo utrolig dyktige folk i alle avdelingene, så slik gjennomfører vi oppdraget vårt, men frivilligheten gir oss muligheten til å få et lite løft der hvor vi trenger det (...) og de gjør virkelig en stor forskjell. Og det er veldig synlig når oppgavene blir gjort.

Frivilligheten og dens innsats betraktes her som en bonus, noe man ikke kan ta for gitt, men som er mer enn velkomment fordi det gir et løft. I den forstand betraktes frivilligheten som en nødvendighet, selv om det ikke handler om institusjonens eksistens.

Motivasjonen for frivillighet er imidlertid sjelden eller i hvert fall ikke alltid bare «forankret» i et nytteperspektiv. Noen av lederne ved case-institusjonene legger også vekt på at den gjensidigheten som ligger i forholdet mellom frivillige og institusjonen, er en motivasjon i seg selv. Det skjer en kunnskapsutveksling, og dermed oppstår det en merverdi for begge parter – at de er nyttige for hverandre, virker inspirerende og utgjør en motivasjonsfaktor. Det ser vi nærmere på nå.

Merverdi og kompetanseutveksling

Flere ledere trekker frem gjensidighet, samarbeid og samspill når samtalen handler om motivasjonen for å legge til rette for og bruke frivillige organisasjoner, foreninger og enkeltpersoner. En ting er at samspillet mellom frivillige og museet som en profesjonell institusjon i seg selv kan være en motivasjonsfaktor. En annen ting, som kanskje er enda viktigere, er at det oppstår et gjensidig forhold som sørger for kunnskapsutveksling og kulturfaglig merverdi for både institusjonen og de frivillige. To ledere formulerer det på hver sin måte:

Institusjon: (...) så ser vi at det er virkelig kjempeviktig fordi de [frivillige] har jo sine kompetanser som vi kan lære av, men de kan også lære mye av oss. Vi ser jo det at flere av de som har vært med fartøyene sine, de har jo brukt uhorvelig mange timer på båten sin, mens de har vært her og jobba delvis side

om side med våre håndverkere. Det har vært en læreprosess for mange av dem også. (...) Da prøver vi å være åpne og positive til at de skal få være med på sine prosjekter. Vi har vært veldig bevisste på å ha en positiv holdning til disse organisasjonene og de frivillige.

Institusjon: De frivillige og frivilligheten er ikke i utgangspunktet en nødvendighet, men vi ønsker det gjerne. (...) Vi ønsker frivillige som kommer, og som er med, og som jobber sammen med oss. (...) Men vi kan ikke basere vår museumsdrift på frivillige. Det vil aldri gå bra. Vi kan ikke tenke at de skal erstatte den faglige kompetansen og den lønna innsatsen som er i museumssektoren. Det vil jo være helt feil. (...) Vi ønsker at det skal være en god arena for frivillige, og at de kan komme og bidra med sin tid og sin kompetanse, sine erfaringer. Og de kan være fantastiske, flinke formidlere, mange.

Når det gjelder kulturfaglig kompetanse og hvorvidt frivillige representerer en merverdi i så henseende, er det en leder ved et større konsolidert museum som ikke er i tvil om frivillighetens kompetanse, på godt og vondt:

Institusjon: Jeg synes det er viktig å utfordre den ganske utbredte oppfatningen at frivillig er ensbetydende med ufaglært kompetanse. For vår del er det utrolig mange med relevant faglig bakgrunn som ønsker å bruke denne kompetansen som frivillig. Det er en kjernestyrke for oss. Samtidig kan nettopp denne kompetansen føre til gnisninger mellom museumsansatte og frivillige, fra begge parter. Da blir det ekstra viktig med gode rutiner, tydelige rolleforståelser og en klar plassering av myndighet.

Det finnes også ledere som legger vekt på at frivilligheten bidrar med andre perspektiver enn de ansatte, og at det er gjennom samskaping de frivillige bidrar med merverdi:

Institusjon: Og grunnen til at vi driver med frivillighet, er ikke for at de frivillige skal gjøre de ansattes arbeid. Det er rett og slett fordi de frivillige skal komme inn med sine perspektiver, sin medskapningskraft og skape merverdi. De frivillige kan ikke komme isteden for.

Mens kunnskapsutveksling og den kulturelle merverdien ved noen institusjoner synes å utfolde seg gjennom den daglige kontakten mellom frivillige og ansatte, så finnes det også eksempler på museumsinstitusjoner som legger mer systematisk og bevisst til rette for kunnskapsutveksling og merverdi gjennom det som kan betegnes som *samskaping*.

Tydeligst kommer dette samskapingsaspektet frem på en institusjon som kun bruker prosjektbasert frivillighet. Det vil si at all frivillig innsats kanaliseres gjennom konkret prosjektorganisering og stort sett kun i samarbeid

med frivillige organisasjoner og lag – ikke individuelle frivillige – som har en spesifikk interesse og dermed også kompetanse:

Institusjon: Det har vært et ønske om å anlegge en urtehage, en større hage, og da har vi kunnet mobilisere og samarbeide med for eksempel hagelag lokalt om å få gjennomført sånne typer prosjekter. Og det er veldig bra sånt. Så vi samarbeider også med veldig mange andre lag og foreninger om spesielle prosjekter. Det kan være mye forskjellig, men det som er vesentlig, er at det ikke en fast venneforening, men det er interesseforeninger som vi samarbeider med om prosjekter.

Intervjuer: Er det også grupper som har den faglige kompetansen som trengs for å utføre prosjektene?

Institusjon: Ja, det er det. De er også motivert, og de ser det er noe for dem også i prosjektet. (...) De frivillige har jo også veldig ofte mye å bidra med for oss. (...) Vi som museumsfolk, vi har kanskje ikke den erfaringa som de har både med å bygge båter og det å seile disse båtene og det å bruke gamle metoder for å ta de båtene på land og gjøre arbeid med dem. Det jo ting som de kan, men som vi mangler som profesjonelle museumsfolk som driver museet, så det jo en god ting å ha den typen erfaringsutveksling.

Når interaksjonen – og dermed kunnskapsutvekslingen – organiseres gjennom prosjekter, innebærer samskapingen også en form for felles eierskapsfølelse. Dels fordi de frivillige involveres i flere faser av prosjektet, fra prosjektidé og finansiering til konkret faglig innsats, og dels fordi dette oppleves som en merverdi som er helt avhengig av samarbeid og samspill mellom aktører som alle har noe å bidra med:

Institusjon: Det er også et sånt prosjekt som i veldig stor grad blir til i samarbeid med de frivillige. De frivillige tar også aktivt del i finansiering, søknader, og de hjelper oss til å gjennomføre. (...) Det er jo administrering av det, det å skaffe midler til prosjekter. Det kan være mye, men vi gjør ikke det alene. Vi gjør det som regel i et samspill med de lokale lagene og foreninger. (...) Får man til et samspill, så er det veldig bra det. (...)

Videre kan prosjektene i seg selv representere den merverdien som frivilligheten bidrar med – både kulturfaglig og i økonomisk forstand – fordi de kommer på siden av den ordinære driften:

Institusjon: Vi har mange nasjonale og ideelle mål, og en av de tingene er at vi skal være profesjonelle organisasjoner som skal være i stand til å drifte med de midlene vi har, ikke sant? Så det å basere seg på frivillighet må i så fall bli en sånn pluss-gevinst. Frivillighet kan ikke ligge til grunn for driften, men det kan gi merverdi.

Det finnes også de institusjonsledere som tilnærmer seg frivillighetens merverdi på en noe mer konkret måte, og som synes å ha fysiske og materielle «gevinster» som en viktig motivasjonsfaktor, slik som følgende sitat vitner om:

Institusjon: Vi bruker tilrettelegging for de frivillige som et godt argument for å utvikle anlegget, så vi ønsker å legge mye mer til rette (...) så forsøker vi å knagge satsingsområder som vi har hos oss, på de frivillige. Og da får de frivillige jo selvsagt utbytte av at vi arbeider for å legge til rette for frivilligheten. Men vi får jo også bedre fasiliteter egoistisk sett, da indirekte ved å legge til rette for de frivillige. Så jeg tenker det er veldig positiv synergi i det å legge til rette for frivillighet. Det gagnar meg, og det gagnar deg. Det er litt sånn tanken er her, og når vi de måla som er satt, i samme slengen.

At fysiske fasiliteter fremheves på denne måten, skal naturligvis ses i sammenheng med at det å inkludere frivillige i museumsvirksomhet (ofte) setter krav til fysiske rammer i form av for eksempel plass og utstyr. Dette er viktige betingelser som ikke må undervurderes, hvilket også blir tydelig i avsnittet om barrierer og utfordringer for frivilligheten. Det handler om fysisk kapasitet, men også om økonomi som motivasjon, slik denne lederen så ærlig forklarer:

Institusjon: Delvis er det også sånn at vi selvfølgelig har oppfordra museene til å etablere faste og tette forbindelser og formalisere samarbeidet med en del av disse organisasjonene, som da på mange måter altså lever sitt eget liv i den forstand at de blir ingen økonomisk belastning for oss, snarere tvert imot. De genererer egen økonomi, for de får støtte fra Fritt Ord, Kulturrådet, fylkeskommunen eller andre da. I sum så blir dette en ganske lykkelig konstruksjon for veldig mange av våre små museer som ellers har en begrenset økonomisk kapasitet. Men det viktigste er at det skjer en utveksling – et utbytte kan du si – både av arbeidstid og arbeidskraft, men også av ideer, innspill og faktisk kulturproduksjon i den forstand at flere av dem [frivillige organisasjoner og foreninger] går sammen med museene og lager utstillinger.

Blant de intervjuede lederne finnes det også eksempler på at motivasjonen for å bruke frivillige er knyttet til det mer immaterielle ved institusjonen og dens selvforståelse. Det handler om hvordan den profesjonelle institusjonen og de frivillige over tid lærer hverandre å kjenne og gjennom samtaler og interaksjon påvirker hverandres måter å betrakte «verdenen og kunsten på» - altså hverandres forståelseshorisont. Som illustrasjon kan et sitat av en leder ved et mindre museum trekkes frem:

Institusjon: De er opptatt av naturen der ute og historien. Og disse mennene har vi egne prosjekter med. I begynnelsen var jeg ikke så interessert i det fordi jeg tenkte at dette her er jo ikke vårt sted (...) Etter hvert så har vi utviklet en profil som samsvarer mye med at vi også er veldig opptatt av kulturhistorien. Og det

er på grunn av påvirkning fra de frivillige. For de har vist meg og fått meg til å skjønne hvor verdifullt det er, det man ser der ute.

Intervjuer: De frivillige har altså bidratt til både din og museets selvforståelse?

Institusjon: Ja. Sånn sett er frivillighet viktig.

Gjennom samtalene med de mange ledere ved ulike typer av museumsinstitusjoner er det blitt tydelig at en viktig motivasjon for å legge til rette for frivillighet er den kunnskapsutveksling og merverdi som oppstår gjennom samspill og samskaping. Kunnskapen er i all hovedsak spesifikk og kulturfaglig forankret, mens merverdien kan sies ikke bare å ha én form. En ting er naturligvis kulturfaglig merverdi som konkret viten om de «ting og forhold» som institusjonen legger vekt på, men merverdien kan også gi seg uttrykk i fysiske og materielle rammer, økonomi og penger så vel som mer immaterielle forhold og verdier knyttet til institusjonens selvforståelse. Det siste aspektet – selvforståelsen – blir av noen institusjonsledere også sett i sammenheng med deres forståelse og oppfatning av institusjonens samfunnsoppdrag:

Institusjon: Ja, du kan si at når det gjelder museets samfunnsoppdrag, så er det klart at det hadde vært mye tyngre for oss hvis vi ikke hadde hatt disse nettverkene å dra vekslere på. Sånn at på mange måter så hjelper de museet i å bli mer relevant fordi vi må jo da forhandle og finne fram til felles prosjekter med organisasjonene. Og da oppleves det som en vinn-vinn-situasjon. Det oppleves som relevant for alle parter da.

Samfunnsoppdraget fremstår dermed i noen tilfeller som en motivasjon i seg selv for frivilligheten. Det ser vi nærmere på i neste avsnitt.

Samfunnsoppdraget

Kultursektoren generelt og museumssektoren spesielt har ikke bare et ansvar for å ivareta, forvalte og formidle kulturfaglige forhold, men også et videre samfunnsmandat. Dette ble beskrevet innledningsvis, og vi kommer nærmere tilbake til det i avsnittet om institusjonenes syn på kulturpolitikken. Samfunnsmandatet handler om å støtte opp om demokratisk samhandling gjennom å legge til rette for møteplasser i lokalsamfunnet med vektlegging av mangfold, inkludering og integrasjon. Noen av case-institusjonene knytter sin motivasjon for frivilligheten direkte til dette samfunnsoppdraget. I dette samfunnsoppdraget er det tydelig at noen ledere også tolker inn et ansvar, museets ansvar som samfunnsaktør og det å jobbe tett opp mot lokalsamfunnet og dets innbyggere gjennom å invitere dem inn og involvere dem i museet. Disse lederne er spesielt opptatt av dette som en grunnleggende motivasjon for frivilligheten:

Institusjon: Det er klart at dette frivillige perspektivet hos oss henger veldig sammen med det å øke vår betydning for disse samfunnene og øke vår relevans som museum. Vi er på mange måter den eneste akademiske institusjonen, den eneste kulturinstitusjonen som finnes i disse samfunnene. (...) Det vil si at det er ingen som har det mandatet som vi har, og vårt mandat er nettopp å jobbe tett med samfunnet. Vi har et veldig fritt og romslig og godt mandat for å gå ut og jobbe med folka. Et godt mandat for, hva jeg skal si, å involvere folk. Om man skal kalle det frivillige, eller om man kaller dem informanter, så jeg tror at vi kommer til å måle suksessen på våre museer – ikke hvor mange japanere og kinesere og russere vi får innom døra – etter hvor mye vi har klart å engasjere og klart å produsere i samarbeid med lokalbefolkningen.

Institusjon: Vi jobber ut fra en metode hvor målet er å plassere museet midt i samfunnet, en dynamisk aktør i tett dialog med samfunnet vi er en del av. En bærebjelke i arbeidet vårt er derfor et nært samarbeid med et bredt spekter andre samfunnsaktører. Og frivilligheten er selvsagt veldig viktig i det. (...) For oss er det derfor viktig, når vi snakker om frivillighet, at ja, frivilligheten er en ressurs for oss, som gjør at vi får gjort mye vi ellers ikke ville ha hatt kapasitet til. Men minst like viktig er det å se på samarbeidet med frivilligheten som en sentral del av oppdraget vårt, vår samhandling med samfunnet vi er en del av, en framtreddende del av det aktørbildet som vi ønsker å koble oss opp mot.

Men der noen ledere kanskje ser på samfunnsdialogen som et gode i seg selv fordi det underbygger den demokratiske infrastrukturen, så er det også de som har et litt annet perspektiv – de forstår samfunnsoppdraget i et folkehelseperspektiv:

Institusjon: Jeg har vært veldig opptatt av å forankre vårt samfunnsoppdrag og vår rolle og vårt samspill med lokalsamfunnet, i betydningen også kommunene. Det har jeg nok vektlagt sterkere enn tidligere ledere. Og museet som møteplass er en ambisjon; det er et grunnlag for å rekruttere frivillige. (...) Ja, det er derfor vi sier at folkehelse og livskvalitet er et aspekt for oss som museer, fordi det har noe med sosiale arenaer og sosiale fellesskap å gjøre. Og vi vet jo at ensomhet er en utfordring for ungdomsgruppa og også i andre enden av livet – i eldregruppa. Det er klart at det perspektivet er helt avgjørende, og det er derfor museet som møteplass også trenger en kafé som møteplass. Slik at det avsluttes med et sosialt fellesskap i tillegg til de oppgavene man gjør felles. Så er det jo den klassiske norske dugnaden med en kopp kaffe underveis, ikke sant?

Betoning av samfunnsoppdraget som grunnlag og motivasjon for det å inkludere frivillige gjelder også på denne institusjonen, som har opprettet en venneforening ut ifra en tanke om at den skal fungere som en døråpner for lokalsamfunnet:

Institusjon: at denne venneforeningen skal være en åpen og demokratisk organisasjon hvor folk kan melde seg inn og engasjere seg. I motsetning til en stiftelse som er mye mer, sånn låst og ufleksibel. Så det betyr at vi får en organisasjon med styre som er valgt, og en medlemsmasse som kan utføre ting og være en ressurs for [institusjonsnavn]. Men da tenker jeg ikke at dette skal være noen som skal gjøre en jobb for [institusjonsnavn]. Da tenker jeg på dette som en del av vårt samfunnsoppdrag og en del av vår tilknytning til lokalsamfunnet. Det er jo et tema som vi har blitt mer og mer oppmerksom på, og noe vi jobber mer og mer strategisk med. Det å knytte oss tettere til lokalsamfunnene der vi bor, med museene våre. Det å være en god møteplass for lokalsamfunnet, det ser vi på som et mål i seg sjøl, og da er det å ha en frivillig forening; det blir et ledd i å oppfylle det mål om å være en sånn møteplass.

At venneforeninger kan bidra til å understøtte den demokratiske hensikten som ligger i museenes samfunnsmandat, er det imidlertid litt ulike syn på blant de lederne som er intervjuet. De er ikke uenige om verdien av venneforeninger, men har snarere ulike syn på hva den enkelte forening kan bidra med – og hvilket ansvar foreningen har når det gjelder mangfold og inkludering. Denne lederen er tydelig på at den enkelte venneforening sjelden representerer et mangfold, samtidig som vedkommende leder også tilkjennegir at det kan man heller ikke forvente. Tvert imot, det er snarere museene som profesjonelle institusjoner som bør ha dette som motivasjon for bruk av frivillige inkludert venneforeninger – mangfold er institusjonenes ansvar:

Institusjon: Hvis man tenker museet som samla, så tror jeg nok at venneforeningene til en viss grad representerer et mangfold, for de har mange ulike typer frivillige i venneforeningene eller enkeltfrivillige som er knytta til museet og så videre. Men hvis en ser dette på ett enkelt nivå med den enkelte venneforening, så vil jeg nok heller si tvert imot, at frivilligheten ikke representerer mangfoldet på samme måte. Ja, kanskje litt sterkt å si, men det er en utfordring for mangfoldsarbeidet. Mange av disse venneforeningene, de rekrutterer jo nye medlemmer innafor samme sosiale gruppe og samme interessefelt og innafor samme måte å tenke på. Så hvis en ser på den enkelte venneforening, så finner en nok ikke et stort mangfold når det gjelder religion, legning, kultur og så videre. (...) Ja, det er jo klart at museer som profesjonelle institusjoner har et større ansvar for å tenke helhet og for å tenke inkludering og mangfold når vi planlegger våre utstillinger og vårt formidlingstilbud, enn de frivillige organisasjonene som gjør dette som en hobby eller en interesse.

Som det første sitatet i dette avsnittet vitner om, er det særlig lokal forankring som vektlegges. Det handler om å være og bidra til en lokal møteplass – ofte i fysisk forstand – samt å være «en arena for faglig og sosial utveksling» [institusjon] og gjennom det nettopp å være et bindeledd til lokalsamfunnet.

Det kan nok skyldes flere forhold at det er det lokale perspektivet som er mest fremtredende når det gjelder motivasjon for frivillighet og koblingen til

samfunnsoppdraget. Først og fremst må det ses i sammenheng med at de fleste av case-institusjonenes selvforståelse og kulturfaglige profil er geografisk forankret og til dels stedsdefinert. Dernest er frivilligheten i høy grad også stedsbestemt; de frivillige rekrutteres som regel fra nærområdet. Slik sett er det lokalsamfunnet – kommunen eller i noen tilfeller fylket – som er den primære geografiske referanserammen for institusjonen og dens selvforståelse.

Et av de få museene som er nasjonale og ikke bruker frivillige selv, bekrefter indirekte en slik lokal forståelse og tilnærming til frivillighet når lederen sier følgende:

Institusjon: Det er lettere for meg å se for seg frivillighet som en lokal aktivitet. Jeg kan ikke helt se for meg hvordan det nasjonale arbeidet skal inkludere frivillige på samme måte. Det skyldes kanskje at jeg tenker litt tradisjonelt omkring hva, hvordan frivillighet skjer, at det er lokalt.

Sitatet her vitner også om at institusjonenes og ledernes forståelse av «frivillighet» kan være en barriere for i praksis å bruke og invitere inn frivillige. Det kan være et tankekors når vi i neste avsnitt ser nærmere på hva lederne særlig trekker frem som barrierer og utfordringer for frivilligheten i museumssektoren.

Barrierer og utfordringer for frivilligheten

Bildet av barrierer og utfordringer for å bruke og inkludere frivillige – individuelle så vel som lag og foreninger – er sammensatt og i stor grad lokalt bestemt. Samtidig er det noen forhold som ofte går igjen og nevnes av flere ledere ved de utvalgte case-institusjonene. Selv om nyansene er interessante og det er lett å fortape seg i de forskjellige formuleringene, så er hensikten her å trekke ut det generelle og tegne opp det overordnede bildet som går på tvers av institusjonene når det gjelder mulige barrierer og utfordringer for frivilligheten i museumssektoren.

Først kan det konstateres at mange av de museumsinstitusjonene som er representert i datamaterialet, er basert på frivillig innsats, og at deres historie vitner om at uten (lokalt) frivillig engasjement ville de ikke ha eksistert i dag – eller de ville i hvert fall hatt mindre materiell og kunnskap. En museumsleder forteller historien på denne måten:

Institusjon: Museet ble etablert og formelt stifta i 2001, men strekker seg lenger tilbake i tid. Det er litt relevant for temaet frivillighet, fordi museet har en lang stiftelseshistorie (...) Men veldig mye av museets samlinger kommer fra mange mindre museer, også av typen lokale og regionale.

Og mange av de her gamle samlingene, der mange av dem strekker seg helt tilbake, ja, hundre år tilbake i tid, og veldig mye av det arbeidet har vært ildsjelsdrevet lokalt museumsarbeid rundt omkring (...) På den måten er vår organisatoriske historie basert på frivillig innsats. Det er en del av vår forhistorie. Men som sjølstendig og profesjonalisert institusjon så har vi ikke mer enn 20 års historie.

Sånn som jeg har forstått det. Så har man i nyere tid i liten grad videreført det [frivilligheten]. Så per i dag har vi ingen, faktisk ingen organisert og systematisert bruk av frivillige.

I dette sitatet synliggjøres også et av de forholdene som ligger som et bakteppe for flere av de barrierer og utfordringer som trekkes frem i dette avsnittet, nemlig forholdet – og noen vil si spenningen – mellom den profesjonelle museumsinstitusjonen og frivilligheten. Dette er også et velkjent tema fra den internasjonale litteraturen om museumsfrivillighet, se for eksempel Orr (2006).

Et aspekt ved forholdet mellom den profesjonelle museumsinstitusjonen og frivilligheten er kravet og forutsetningen om «forutsigbarhet» versus den uforutsigbarheten – eller friheten – som frivilligheten kan representere:

Institusjon: En ting er jo at når man har en frivillig, så vet man ikke hvor lenge vedkommende er i museet. Når man har en arbeidskontrakt, så har man jo avtalt sånn og sånn og at man har oppsigelsestid, ikke sant? Her kan jo en teoretisk si «fint, jeg har fått ny jobb – ha det». Og det var det – den frivillige kan forsvinne på kort varsel.

Hvorvidt dette bakteppet og den uforutsigbare frivilligheten kan håndteres eller i seg selv representerer en grunnleggende utfordring, kommer vi tilbake til i avsnittet om gjensidighet og tydelig rolleforståelse.

I det følgende ser vi nærmere på noen av de andre forholdene som fremheves som barrierer og utfordringer for institusjoner som ønsker å inkludere frivillige. Ikke overraskende, gitt erfaringer fra tidligere undersøkelser av kulturfrivillighet, er forhold knyttet til kapasitet, økonomi og formalia en utfordring som i et eller annet omfang stort sett nevnes i alle samtalenes med institusjonslederne.

Kapasitet, økonomi og formalia

Kapasitet i form av tid er et av de forholdene som i særlig grad trekkes frem når samtalenes med lederne i museumssektoren handler om utfordringer for frivilligheten ved institusjonene deres. Tid blir trukket frem som et dilemma:

Institusjon: Det største dilemma fra vår side er rett og slett tidsfaktoren. Vi lar være å engasjere oss i frivillighet fordi vi ikke har kapasitet til å prioritere det. Jeg tror det er det største dilemmaet.

Institusjon: Ja, jeg tror minimumsfaktoren nå, det er våre fast ansatte fagfolk som har jobben med å tilrettelegge. Altså, akkurat nå kan vi ikke ta inn flere frivillige, på arrangementer kan vi det, men inn og jobbe med gjenstandsregistrering og fotoregistrering av arkivregistrering og sånt, nå har vi ikke kapasitet, våre ansatte, til å sette i gang flere rett og slett, altså. (...) Nei, altså, jeg spør jo mine avdelingsledere «kan du ta inn flere frivillige?», og nå har vi såpass mange at akkurat nå, så sier de nei.

Det tar tid å følge opp de frivillige, og det krever at de ansatte setter av tid som ellers kunne ha vært brukt på andre og kanskje viktigere arbeidsoppgaver gitt de hensynene museene må ta som profesjonelle institusjoner, slik det for eksempel illustreres i sitatet her fra en leder på en større museumsinstitusjon:

Institusjon: Problemet er bare at vi bruker mer tid av våre ressurser enn vi greier å legge inn reelt sett av ressurser tilbake. Det de frivillige bidrar med, er verdifullt, men kanskje noe annet enn det vi hadde på planen, og vi må kaste om

på våre planer og utsette annet arbeid – noe som går på bekostning av det profesjonelle arbeidet. (...) Vi kan aldri, og vi skal jo ikke legge inn frivillighet som en del av driften i museet. Vi må uansett alltid tenke på frivilligheten som en merverdi, som et pluss og noe vi ikke ellers har fått gjort. Ellers kommer vi også i konflikt med våre egne tillitsvalgte og våre egne fagforeninger. Men det er fryktelig vanskelig da å lage handlingsplaner som avsetter ressurser til denne typen medvirkning og denne type merverdiskaping, fordi vi har mer enn nok i det å stille lag for å gjøre det vi må.

På den ene siden handler det dermed om prioritering av oppgaver, hvem som skal løse dem og lage handlingsplaner, samtidig som det også ligger mellom linjene at dette handler om økonomi, der kost-nytte-perspektivet gjør seg gjeldende:

Institusjon: Det er som et kost-nytte-forhold. På noen av våre museer har vi jo ikke prioritert frivilligheten like høyt. Det er jo museer (...), der vi ikke har hatt kapasitet til å rekruttere frivillige til de oppgavene som de eventuelt kunne ha løst. Det ville jo kanskje vært mer tradisjonelle museumsoppgaver som registrering og så videre som vi veldig gjerne kunne ha brukt frivillige til, men som vi har kapasitet blant de faste ansatte til å følge opp.

Satt på spissen av en leder ved et mindre frittstående museum så må frivilligheten veies opp mot rasjonell drift og andre målbare indikatorer på det som er museets uttalte prestasjonsmål, som antall utstillinger, besøkende og formidling. Og da er konklusjonen at frivilligheten og det som følger med av tid og kapasitet til opplæring, kan stå i veien:

Institusjon: Vi må jobbe så rasjonelt som mulig når det gjelder utstillingsskiftene. Vi må gjøre dem så korte, for galleriet skal være åpent. Det er liksom det viktigste. Hvis vi skal ha inn mange andre som frivillige, som skal være med i de arbeidsprosessene som da skal foregå. Da jobbes det ofte 12 timer hver dag i 2 uker. Så ville det ta 3 til 4 uker. (...) De prosessene der er for faglig spesialiserte. Vi jobber for å få utnyttet kapasitet og ressurser mest mulig effektivt, og da kan vi ikke ha sånn opplæring. Vi kan ikke være et opplæringssted. For å si det sånn. Men det hadde sikkert vært morsomt, behagelig og masse andre ting, men det vi blir målt på, er jo de utstillingene vi har, og hvor mange publikummere vi får, hvor mange arrangementer vi har, og om vi forsker og formidler.

Flere av lederne gir også uttrykk for at de gjerne prioriterer frivilligheten og det den krever av ressurser og kapasitet i form av ansattes tid til konkrete oppgaver og oppfølging, men at det ikke alltid er så enkelt. I spesielle situasjoner der folk med utenlandsk bakgrunn forsøkes inkludert som frivillige, kan språk og kommunikasjon være en reell utfordring og barriere i det praktiske opplæringsarbeidet:

Institusjon: Ja, vi har jo tidligere hatt samarbeid med innvandrertjenesten og frivilligsentralen, så vi har hatt personer med ulik etnisk bakgrunn, som har vært med og bidratt på ulike arrangement hos oss, da. Det synes vi er kjempe verdifullt fordi de har så mye å bidra med. (...) og det var litt mer utfordrende på grunn av språkbarrieren og fordi de måtte følges opp, og det var ekstremt ressurskrevende. (...) hvis det hadde vært noen som hadde kunnet språket godt nok, så hadde det vært enklere.

Språk oppleves imidlertid ikke kun som en utfordring i den praktiske samhandlingen med visse frivillige: Også i et større perspektiv kan språk betraktes som en utfordring for mangfold og representativitet i frivilligheten.

Hvor stor prioriteringsutfordringen er mellom oppfølging av frivillige og tids- og kapasitetsbruk, avhenger naturligvis av tilgjengelig kapasitet og antall ansatte som kan ta på seg oppgaven med å følge opp de frivillige:

Institusjon: Ja, det koster organisatoriske ressurser. Det koster jo ressurser fra de to som er ansatt i museet, men det er jo mer tidsforbruk. Sånn som det er nå, så håndterer vi det bra. Hvis det hadde vært la oss si dobbelt så mange, da hadde vi hatt en organisatorisk utfordring. Men det blir ønsketenkning da, at vi har altfor mange som vi skal prøve å finne interessante jobber til og samtidig er kompetente.

Det som også understrekes, er at oppfølgingen av frivillige innebærer både sosial og kulturfaglig kompetanse hos de ansatte. Bruk av frivillige fordrer kulturfaglig opplæring og kontroll. I tillegg må det rent sosialt legges til rette for frivilligheten på en annen måte enn i et arbeidsfellesskap. Institusjonen må ta på seg en vertskapsrolle, slik det uttrykkes i dette sitatet:

Institusjon: Det største hinder for å bruke mer frivillighet er egentlig at vi ikke har kapasitet til å ta imot og tilrettelegge for mer frivillighet. Vi har jo saktens mange oppgaver vi kunne løst sammen med frivillige, men det krever liksom at det er noen ansatte eller noen som kan drive de gruppene. Alt det der tar jo tid. Det skal være hyggelig, det skal ikke bare være jobb. Det har vi stort fokus på. Når man kommer, så skal man også ha tid til å prate. Hva er sosialt? Det må være noen som er leder og tar imot. Være vertskap.

Å være vertskap for frivillige innebærer imidlertid også noe mer enn det sosiale og kulturfaglige, det forutsetter fysisk kapasitet og områder som er tilrettelagt. Det handler blant annet om universell utforming:

Institusjon: En hemsko er at vi har ikke mye universell utforming, sånn at folk med nedsatt funksjonsevne har vanskelig for å ta seg frem rent fysisk på museet. Og det er ingenting vi er stolt over, nei. Vi skulle gjerne ha kunnet hatt at det ikke hadde vært et hinder, i hvert fall.

Institusjon: Men museet som møteplass har litt ulike karakterer (...), hvor man ikke har all verden av fysiske møteplasser og dermed ikke muligheten for å trekke folk inn i møteplassfunksjonen på museet – det er eksempelvis heller ikke noe auditorium. Kunstmuseene som heller ikke har noe auditorium, så det varierer jo også litt etter hvilken type rolle museer kan spille blant annet som følge av dette. (...) Ja, det er mange rekrutteringsinnganger og mange nye potensielle rekrutteringsinnganger inn i museene, avhengig av også de fysiske sidene ved museene.

Inkludering av frivillige i oppgaver og aktiviteter forutsetter også at formaliene er i orden, hvilket kan være en (mindre) barriere for noen museumsinstitusjoner. Utfordringene handler ikke så mye om å forstå eller sette seg inn i regler og lover, men er ofte av mer praktisk karakter og noe som begrenser bruken av frivillige.

At formelle rammebetingelser kan være en begrensende faktor og til tider en hindring for å knytte frivillige til seg, handler på flere av museene om blant annet krav fra Mattilsynet, HMS og forsikring, slik de følgende sitatene fra seks ledere illustrerer :

Institusjon: Men når det gjelder den løpende daglige driften, så er det nok sånn at det ikke er så veldig mye plass for frivillige. Noen av våre museer har kafeer, men det krav som Mattilsynet og andre setter for den type virksomhet, gjør at (...)

Institusjon: Lover og regler, ja. I og med at vi er kommunalt (...) Men uansett så skal man jo forholde seg til alt som har med personvern og ikke minst HMS å gjøre. Og det var en også en liten hemske med den her gjengen som var her tidligere da, fordi at vi oppdaga da med sjokk, forbauselse, at de har fått en åtti år gammel person til å klatre i stige uten at de sto og sikra. Og da, nei, det her går ikke an. Og da sa vi at nå må vi lage en avtale om at alle signerer på at de vet at vi tar det med HMS på alvor, og da flåsa de det bort. «Det var ikke så farlig, de er da så gamle, det har ikke noe å si om de detter ned.» Jo, det har noe å si. Fordi det er ikke at det har noe å si for dem, det har noe å si for familiene deres, det har noe å si for museet fordi Arbeidstilsynet kommer til å komme, og det vil koste oss dyrt. Så det er litt med det da, med lover og regler og sånn. At vi vil forholde oss til det regelverket og forsikringene deres, dekker også frivillige.

Institusjon: Ja. Det er noen barrierer, jeg kan si noe om barrierene for mangfold for eksempel etterpå. Det er sånn at det er en del HMS-ting – det er faktisk en reell utfordring, og det er det veldig vanskelig å få forståelse for. «Men vi har alltid gjort det sånn.» «Jo, men du skjønner, nå er det sånn at jeg er redd for at noen av dere skal ramle ned fra det taket.»

Intervjuer: Er det noen begrensninger knyttet til retningslinjer, lover og regler, inklusive forsikringer, og deres ansvar?

Institusjon: Ja, der er jo egentlig det. De frivillige har jo ikke lov å gjøre ting inne på området vårt som de ikke har hatt opplæring i, og som er dokumentert opplæring i. Hvis det skjer en ulykke med en frivillig inne på vårt område, på en maskin som vedkommende ikke har opplæring i, så er vi jo medansvarlig i det som skjer. Vi har jo skadeforsikring på alle våre ansatte, og vi har også da (...)

Institusjon: Vi bruker ikke de frivillige som en ressurs til å holde anlegget i drift, og vi bruker heller ikke frivillige så aktivt når vi setter i stand fartøy. Det er fordi vi jobber med mye farlig verktøy, og frivillige er som regel pensjonister – og håndverket med klinkbygging er sinnssykt vibrasjonsbelastende, og hele kroppen står og rister. Hvis ikke det er klinking, så er det sannsynligvis sveising, og da må du sertifiseres innenfor en gitt tidsfrekvens for å kunne få lov til å fortsette å være sertifisert i sveising. Det krever Sjøfartsdirektoratet fordi det er flytende fartøy vi holder på med. Så er det et krav til sikkerhet, og da må de som arbeider på båtene, ha papirene i orden, sånn at Sjøfartsdirektoratet kan gå god for å sertifisere de båtene for å seile med mange personer om bord.

Institusjon: Vi har forsikring på vel maks ti personer til enhver tid – altså samtidig. Det vil si at hvis det er 20 personer som blir skadd samme dag, så har vi et problem ... Ti personer er maks. Det er dager hvor det er flere enn ti personer som er frivillig på jobb, men da er det store arrangementer og sånn. Det er veldig liten risiko for at noe skjer hos oss. Vi har jo ikke noen store maskiner, og de frivillige jobber ikke i høyden, så det vel ikke så stor risiko.

Praktisk arbeid som krever bruk av maskiner eller spesialkompetanse, kan altså i seg selv være en utfordring for å engasjere frivillige, samtidig som det også i flere situasjoner setter krav til institusjonene om å ha formelle prosedyrer og forsikring på plass.

Også når det handler om ikke-fysiske oppgaver, kan det være lover og regler som institusjonene må følge. Det kan være personvernlovgivningen, som for eksempel er aktuell i forbindelse med visse typer registreringsoppgaver, slik følgende samtalesitat illustrerer:

Intervjuer: Opplever du at det finnes lover og regler som begrenser bruken av frivillige?

Institusjon: Jeg har ikke oppfattet det sånn. Vi ønsker nok på sikt å bruke mer frivillige, for eksempel i forbindelse med fotoregistrering. Men der opplevde vi etter hvert at det finnes greie løsninger med taushetserklæring osv.

Det må i midlertidig understrekes, slik ovenstående sitat også illustrerer, at de lederne riktignok nevner formalia som mulige barrierer og utfordringer for frivilligheten, men at de nærmest i samme setning også gir uttrykk for at dette stort sett er håndterbare utfordringer, og at det er mulig å finne løsninger i de konkrete situasjonene. En løsning er naturligvis å få på plass formelle

prosedyrer og formalia, hvilket ofte vil innebære at frivillige og ansatte virker innen de samme rammebetingelsene – de praktiske så vel som de formelle. En annen løsning er at de frivillige ikke utfører de aktuelle oppgavene, eller at museet sier nei til frivilligheten. Men å si «nei» oppleves som vanskelig av institusjonene, ikke minst fordi det oppfattes som politisk ukorrekt og noe som setter institusjonens omdømme på spill. Det er det flere ledere som påpeker; blant andre denne:

Institusjon: En ting er den sterke lokale, ofte politiske forankringen frivilligheten gjerne har. I tillegg blir museenes styrkeforhold opp mot frivilligheten preget av den større kulturpolitiske diskursen knyttet til frivillighetens store betydning både i samfunnet generelt og museumsfeltet spesielt. Mot dette bakteppet er det klart at hvis du er det museet som sier nei til frivillig innsats eller havner i en debatt med frivilligheten grunnet krav og/eller prioriteringer, samtidig som du vet at det skal komme en nasjonal museumsevaluering med særskilt fokus på frivillighetens kår, så havner du jo i en potensielt ganske kjip situasjon.

Dette med «manglende legitim» mulighet til å si nei til frivillighet er også et tema når rapporten senere beskriver museumsinstitusjonenes mer generelle syn på kulturpolitikken.

Som avslutning på dette avsnittet og som overgang til neste avsnitt om kulturfaglig kompetanse og profesjonalitet som en barriere for frivilligheten, kan vi la en litt oppgitt leder oppsummere hvordan kapasitet, økonomi og formalia kan fremstå som en begrensende faktor for frivilligheten i en profesjonell museumsinstitusjon:

Intervjuer: Det er altså kapasitetsbegrensninger hos dere som er utfordringen?

Institusjon: Ja, nettopp. Vi er blitt møtt med krav om profesjonalisering i museet, så kommer det krav om inntjening og betalt inngang. Det kommer med krav til planverk og forutsigbar drift, sikre leveranser og hele tiden skape og levere nyskapende publikumstilbud. Vi skal i tillegg vise at vi er profesjonelle i vår arbeidsgiverrolle og skal ta hensyn til våre tilsatte. Vi skal drive med kompetansebygging og rekruttering av tilsatte, og vi har et stort ansvar knyttet til GDPR og HMS og forsikring som setter krav til avtaler med alle disse frivillige som jobber på vegne av museet. Så dette er ressurskrevende, synes jeg.

Hensynet til kulturfaglig kompetanse og profesjonalitet

I samtalen med museumslederne og gjennom tidligere undersøkelser av kulturfrivillighet generelt (Segaard, 2019 og 2020) kommer det tydelig frem at kulturfaglig kompetanse og interesse er en nøkkel til å forstå kulturfrivillighet. Det er kulturfaglig interesse og kompetanse som langt på vei driver engasjementet til de frivillige, det er dette som i høy grad motiverer institusjonene til å invitere de frivillige inn. Samtidig – og kanskje nettopp

derfor – kan hensynet til (god) kulturfaglig kompetanse også være en utfordring og barriere for frivillighet særlig når profesjonalitet trekkes inn som et mål på prosess så vel som på resultat.

Som det tydeliggjøres i følgende sitater, opplever noen av lederne et dilemma mellom hensynet til kulturfaglig profesjonalitet og det å være en arena for frivillige. Ikke alle institusjoner fremhever dette dilemmaet, men det er åpenbart at oppfatningen finnes i museumssektoren.

Møtet mellom den frivillige arenaen og de kompetanseforventninger som stilles til profesjonelle museer, skaper noen utfordringer i form av et krysspress som kan begrense og i noen tilfeller synes å hindre frivilligheten. Ved et større museum er en leder av denne oppfatning:

Institusjon: Det er forventet at vi på profesjonelt vis skal gå inn og stille spørsmål i samlingene. Det er forventet at vi skal drive forskning på forskningens egne premisser. Det er som ventet at vi skal følge internasjonale standarder i vårt arbeid. Dermed må vi spørre hvordan frivilligheten da skal bidra med merverdi. Og vi er helt avhengige av å få det til. Og hvis vi ikke gjør det, så vil ikke vi greie å ivareta det nedenifra og opp, eller det breddeperspektivet vi trenger for å forstå våre samlinger. Og vi kan heller ikke ivareta det samfunnsansvaret vi har for å være arenaer for debatt hvor samtiden blir diskutert.

Resultatet – eller en løsning om man vil – kan være å velge bort oppgaver som de frivillige kan ta på seg, oppgaver som krever spesiell kompetanse. I stedet – og av hensyn til profesjonalitet og det krysspress som oppleves med å involvere frivillige – får de tildelt andre mer allmenne og lettere oppgaver, slik det blant annet skjer ved noen av museene som er underlagt en større konsolidert museumsinstitusjon:

Institusjon: Vi har folk som klipper plenen og gjør den type arbeid, og det er på en måte lettere for oss enn når vi skal ta de frivillige inn i formidlingsarbeidet eller i samlingsforvaltningsarbeidet.

Det skal imidlertid også nevnes at det slett ikke er ved alle institusjoner at frivillige på denne måten «utelukkes» fra arbeid med for eksempel formidling eller samlingsforvaltning, det er bare for å nevne at det kan være tilfellet noen steder. Det understreker samtidig det viktige poenget at hva som oppleves som utfordringer for frivilligheten og tilsvarende mulige løsninger, varierer og i stor grad må ses i lys av den lokale så vel som den spesifikke kulturfaglige konteksten.

Det siste – betydningen av den kulturfaglige konteksten for det å inkludere frivillighet – illustreres i dette sitatet, som handler om den utilstrekkelige faglige kompetansen innen bygningsvern blant frivillige og hvilken konsekvens det har fått:

Institusjon: Og så er det jo innafor for bygningsvern. Det er kanskje der vi mer bevisst har valgt å bruke egne ansatte og innleide personer fordi det er innafor bygningsvern vi har sett at kompetansen blant de frivillige ikke har vært god nok. Det har vært mye diskusjon om hvordan ting skal gjøres, og der vi ikke føler at kvaliteten har blitt god nok. Da måtte vi ha brukt mer tid og ressurser på å følge på de frivillige enn det vi ville ha fått igjen i andre enden.

Om den kulturfaglige kompetansen til de frivillige oppfattes som utilstrekkelig eller ikke, er én ting, men det er uomtvistelig at mange museumsoppgaver forutsetter en form for spesialkompetanse som gjerne finnes hos profesjonelle håndverkere. Dette er noe som noen ledere opplever som en utfordring i møtet med frivilligheten:

Institusjon: Folk har også hjulpet med å pusse opp fyret innvendig. Til en viss grad kan vi benytte oss av frivillige da. Det vi må passe oss for, er at vi ikke fortrenger private entreprenører og andre som driver profesjonelt med snekker og den type ting, da. Men så er det også sånn for de anlegga som er freda (...), så kreves det jo antikvarisk kompetanse for å gjøre noe. Vi har flere slike anlegg også andre steder, og vi ikke kan slippe folk til uten at det er under antikvarisk kyndig håndverksveiledning.

Forholdet mellom profesjonell formalkompetanse og kompetansen hos (ufaglærte) frivillige utgjør også en bekymring av mer prinsipiell karakter hos enkelte informanter, blant andre hos denne informanten, som opplever at betydningen av kunstfaglig utdanning nedvurderes i favør av frivilligheten:

Institusjon: Men jeg synes jo at man mister noe da, hvis man tror at frivilligheten kan overta et bygg og kjøre en kultur. Jeg har jo liksom ni års høyere utdanning innen kunst og kultur, så jeg tror jo ikke de frivillige kan overta alt, men de kan bidra inn, og de kan være med og hjelpe. Men å tro at de frivillige bare kan overta og liksom kjøre utstillinger og formidling – det er jo ikke jeg enig i.

Det er imidlertid ikke kun formalkompetanse som trekkes frem, men også teoretisk-teknisk datakunnskap og ikke minst kunnskap om spesifikke kulturelle og religiøse forhold:

Institusjon: Det er fryktelig mange frivillige som er her som er praktikere – som vil gjøre praktiske oppgaver. Men det å jobbe med primus er jo en mer teoretisk oppgave; du må ha en forståelse for både det museumsfaglige og hva man skal med i registreringa og hvordan du jobber i et datasystem. Det er klart at det etter hvert vil bli mer av den godt voksne andelen befolkning i vårt lokalsamfunn som behersker det med data godt.

Institusjon: Det er jo viktigst når det kommer til mattradisjoner, at man har kompetanse på hvordan det skal gjøres riktig. Skal man ha et arrangement knyttet til en religiøs høytid der mat er inkludert, så er det jo viktig at matreglene holdes i hevd.

Kulturfaglig kompetanse og hensynet til profesjonell oppgaveløsning er noe som ligger alle de intervjuede museumslederne på sinne. Innen rammene av denne undersøkelsen er det dessverre ikke mulig å gå nærmere inn på dette utover disse illustrative sitatene fra samtalen.

Videre i neste avsnitt ser vi på hvordan eksterne forhold og aktører ifølge lederne kan opptre som barrierer og utfordringer for frivilligheten i museumssektoren.

Eksterne forhold og aktører – kommune, frivillige lag og foreninger

Det er nok noen som har en forestilling om at de største utfordringene og barrierene for frivilligheten finnes hos institusjonene selv, og at det i høy grad er deres oppgave å finne løsningene. Det er ingen tvil om at det finnes såkalte interne utfordringer, hvilket lederne også i lang utstrekning erkjenner og selv påpeker. Men samtidig peker de også på at noen sentrale utfordringer og barrierer finnes hos andre aktører og at de også har et ansvar for å finne løsninger – kanskje i fellesskap med institusjonene. Mer konkret kommer det frem i samtalen med lederne at viktige utfordringer kan ligge hos de frivillige selv – enkeltpersonene eller de frivillige lagene og foreningene – så vel som hos kommunene og andre myndigheter som er involvert i museumssektoren. Fra ledernes perspektiv handler utfordringene og barrierene blant annet om de eksterne aktørenes forståelse av egen og museets rolle, kompetansebehov og mer generell deres tilnærming til både den formelle og uformelle relasjonen til institusjonen.

En ting som trekkes frem, er at frivilligheten i seg selv kan virke ekskluderende, at den måten frivilligheten tradisjonelt opererer på, kan være en barriere for rekruttering av nye grupper med en annen profil:

Institusjon: Frivilligheten kan bli litt ekskluderende fordi disse menneskene som er aktive i frivilligheten, de tar et veldig stort personlig eierskap til det. I hvert fall så har det vært sånn tradisjonelt, og det blir oppfatta sånn at dette med å være frivillig på museum, det er folk som har spesiell museumskompetanse, eller som er historisk interessert og så videre. «Og det passer liksom ikke for meg – det passer ikke for alle.» Men det er noe vi må arbeide med hvis vi skal få den nye delen av befolkninga her interessert i å se at dette er relevant for dem, og at dette faktisk er noe hvor de har kompetanse og kan bidra.

Flere ledere peker på at frivillige lag og foreninger ofte kan ha sterke meninger og egeninteresser. Utfordringen består i at mål og forventninger kan være

veldig forskjellige, og at det er ulik forståelse av hva et museum er og står for. Fra museumsledernes perspektiv må de mål og interesser som frivillige lag og foreninger forfekter, nødvendigvis på en eller annen måte tilpasses de mål og hensikter den aktuelle institusjonen har. Men det er ikke alltid så lett. I dette arbeidet trekkes blant annet *forventningsavklaring* frem som et viktig virkemiddel. En leder ved et større museum omtaler i et slikt perspektiv frivilligheten som interessegrupper, og som følgende sitater vitner om, ligger det i dette at frivillige «presser på» og går inn for å få sine definerte oppgaver og interesser realisert gjennom museet:

Institusjon: Det er mye engasjement, men jeg tenker at frivilligheten som vi forholder oss til, det er veldig mye interessegrupper i de lokale samfunnene som vi opererer på. Det er interessegrupper som jobber med spesielle typer (...) Gruppene har en spesielt definert oppgave og sånt, enten de er historielag eller en lokal forening for å ta vare på noe eller en historie. Så da må vi jo prøve å ha dialog med dem, men det er ikke alltid vi klarer å oppfylle de forventningene som disse lokale lagene og foreningene har. (...) Vi har mange slike invitasjoner og mange som banker på døra vår og vil at vi skal involvere oss i ting som frivillige prøver å sette i stand, men det er ikke alltid like enkelt.

Intervjuer: Skyldes det kapasitet eller skyldes det ulik forståelse av dere som museumsinstitusjon?

Institusjon: Det er vel også en sak. Ja, manglende forståelse kan du gjerne si.

Utfordringer med frivillige lag og foreninger handler dermed ikke kun om knappe ressurser og kapasitet hos museumsinstitusjonene, men også om aktører med ulike interesser og forventinger samt forskjellige tilnærminger til hva et museum står for. Ifølge lederen som siteres nedenfor, men som nok kan oppfattes å snakke på vegne av flere, handler det om at frivillige ikke i stor nok grad tar inn over seg at museer er profesjonelle driftsorganisasjoner. Tvert imot opplever de frivillige denne siden av museene som en trussel:

Institusjon: (...) det snakkes ofte om at de frivillige har museet i sitt hjerte. Jeg vil si at det avhenger av hvordan du definerer museet. Vår relasjon til det frivillige er veldig god, men likevel, det de har i hjertet, er stedet, bygningene og samlingene, ikke driftsorganisasjonen. Det er jo ikke rart. Men det kan skape en situasjon hvor den profesjonelle organisasjonen oppleves litt som en utfordrer, en trussel, noe som vil ta museet fra frivilligheten. Og denne opplevelsen kan forsterkes når driftsorganisasjonen stiller krav og legge føringer som frivilligheten ikke forstår eller ikke er enig i (...) Delvis er nok dette et uttrykk for ulike syn på kompetanse og nødvendigheten av profesjonalisering, men det er helt klart også elementer av maktkamp. Og ikke minst så tror jeg frivilligheten kan kjenne på en redsel for å bli umyndiggjort, for å miste tilknytningen til museet man har så sterkt eierskap til. Og i slike situasjoner, dersom man ikke har gode nok rutiner, rolleforståelser og dialog, så er det klart at det kan oppstå ganske kraftige gnisninger.

Slike maktkamper mellom frivillige og en institusjon kan oppleves ganske ressurskrevende og ødeleggende for tilliten dem imellom:

Institusjon: Vår organisasjon havnet for en tid tilbake i en ganske voldsom konflikt ... Noe av det jeg har brukt mest tid på, er å bygge opp tilliten mellom museet og frivilligheten igjen. Det har vært helt avgjørende for å komme oss videre. En nøkkel har vært å overbevise frivilligheten om at de ikke er de eneste som har stedet i sitt hjerte. Det har også vi i museet, selv om det kanskje kommer til uttrykk på ulikt vis.

Lederen som er sitert her, er samtidig tydelig på at slike konflikter kun kan løses ved hjelp av dialog, samhandling og tydelig rolle- og forventningsavklaring. Dette må gjøres gjennom klare ruter der den profesjonelle institusjonen tar grep:

Institusjon: Frivilligheten preges av at den er nettopp det: frivillig. I det ligger det makt, blant annet til å stille krav. Til å si «Nei, det vil vi ikke. Og vi er frivillige, så får vi det ikke som vi vil, så slutter vi.» Dette kan man møte på når man jobber med å profesjonalisere frivillighetens rolle i museet. Mange har nok spurt seg om de frivillige er interessert i at deres innsats skal struktureres til det beste for driftsorganisasjonen. Jeg opplever at svaret kan være både ja og nei. Men først og fremst opplever jeg at museet er helt nødt til å ta frivilligheten med på slike diskusjoner. Endring uten involvering er den sikre vei til konflikt. Og den konflikten vil ikke bare være krevende for driften av museet, den kan også få store ringvirkninger. Frivilligheten har gjerne tette bånd til politikere, de kan gå til pressen, og de kan støtte seg til sin markante rolle i rådende kulturpolitikk. Det er med andre ord mange grunner til at en frivillighetskonflikt kan eskalere. Derfor er samhandlingen mellom frivilligheten og museet så viktig, også i endringsprosesser. Og derfor er det så viktig at man snakker mer om profesjonalisering som noe som stiller nye krav til alle som jobber på og med museer, også frivilligheten. Først når begge parter anerkjenner at begge har et ansvar og er viktige, men at man har ulike roller, kan man finne veien videre. Først da kan man trekke de nødvendige linjene som sier tydelig både hva som er museets ansvar og myndighet, og hva som er frivillighetens rolle i den større helheten.

At frivilligheten har en annen forståelse av museumssektoren og institusjonenes mandat og målsettinger, kan nok ses i sammenheng med de endringene som er skjedd de siste årene, ikke minst i kjølvannet av museumsreformen og den profesjonaliseringen som er skjedd. En ting er dermed at frivillige «forutsettes» å ha en spesifikk kulturfaglig kompetanse, hvilket i seg selv kan være en ressurskrevende oppgave å sikre for institusjonene – en annen ting er at frivilligheten også bør ha en forståelse av hva museet er utover å være et sted for saker og ting. Som følgende sitat vitner om, oppleves det som en utfordring at frivilligheten mangler en slik forståelse av museet som samfunnsaktør:

Institusjon: Og jeg tenker at de frivillige har i liten grad kompetanse på hva et museum er i dag, og hva våre målsettinger og mandat er. De skjønner i liten grad vår nye utvidede samfunnsrolle, og dermed er det et stort behov for kompetanseheving også i frivilligheten, som de ser at vi bruker fryktelig mye ressurser på. Det gjør vi. Det er liksom noe vi aldri får brukt nok tid på, rett og slett.

Og så er det sånn da, at de frivillige utgjør en ustabil og usikker arbeidskraft, for de kan komme og gå når de vil. Vi skal legge inn frivillighet som en del ...

Som siste del av sitatet indikerer, og som er nevnt tidligere, så opplever flere ledere at den iboende ustabiliteten ved frivilligheten er en utfordring for museumssektoren og de enkelte institusjonene, men som en leder understreker, kan denne ustabiliteten også være en utfordring for frivilligheten selv:

Institusjon: Og jeg ser jo at i den kommunen hvor jeg bor, så er organisasjonsdeltakelsen utrolig høy. Det er mange hundre lag og organisasjoner, og det er helt vilt hvor mye som foregår, egentlig. Så her tror jeg ikke det er kapasitet til så mye mer.

Det som er cluet med frivillighet, er jo at det er frivillig. Hvis du ikke vil mer, så kan du bare gå. Så da kan du ikke basere liksom kritiske samfunnsfunksjoner på det.

Når kapasiteten i frivilligheten sprenses, blir frivillighetens ustabilitet og høye frihetsgrad en utfordring for både frivilligheten selv og de samfunnsaktørene som inkluderer frivilligheten.

Uforutsigbarhet og ustabilitet er fra institusjonenes perspektiv imidlertid ikke bare en utfordring med «frivillighet» generelt, men kan også være knyttet til og forårsaket av enkeltpersoner blant de frivillige. Dette er et forhold som kan gjøre det vanskelig å håndtere den daglige frivilligheten og de menneskelige relasjonene som frivilligheten i høy grad hviler på:

Institusjon: Men problemet er at med frivilligheten så hender det at folk dukker opp med diagnoser. De dukker opp med en ekstra bagasje som gjør at de plager folk rundt seg. Og det klarer ikke frivilligheten vanligvis å gjøre noe med sjøl. For det ligger liksom ikke i mandatet til frivilligheten. Så hvis du får sånne folk inn i et styre som blir veldig aktive frivillige, så ender det opp med at mange trekker seg og ikke ønsker å være med. Og det er ikke bra. Og når disse personene da går ut i lokalpressen, altså det er ikke for hvert menneske å ha en sånn jobb hvor du presses på den måten. Og det mener jeg har ikke noe med frivillighet å gjøre, det har med makt å gjøre, ikke sant?

Institusjon: Hvis vi samarbeider med en frivillig forening, og det styret der ikke er så sterkt, så er det enkeltpersoner som begynner å kjøre egne løp senere i foreninger. Det er faren. Så det er en del viljesterke, eldre menn i en del sammenhenger. Altså, det er jo mye pensjonister, men det er folk som har masse

nettverk og kontakter, og rotary og kommunestyre og styr og stell, så det er det folk som blir hørt på da.

Som sitatet ovenfor vitner om, står de frivillige sjelden alene; de allierer seg med andre lokale aktører, og informantene fremhever særlig at det er lokalpolitikere og kommunen som er frivillighetens talerør og alliansepartner, til frustrasjon for flere:

Institusjon: Det er ikke noen tvil om at mange av de som jobber i frivilligheten, er veldig ressurssterke, for eksempel folk som har drevet med politikk eller lignende tidligere. Og at de har en tendens, når det oppstår uenighet og konflikt, til å gå for eksempel til lokalpolitikken for å legge press på museet. Og når man i tillegg har en overordnet kulturpolitikk som snakker om og løfter frivilligheten på den måten som den gjør nå, så kan dette potensielt gi skyts mot museene som gjør oss urolige, at vi kvier oss for å ta grep. Og denne uroen, som jeg registrerer hos flere, er ikke bra når man skal jobbe med å utvikle en god relasjon mellom museene og frivilligheten.

Institusjon: Ja, ja, fordi de frivillige, når de ikke får det som de vil, da går de til politikken lokalt, ikke sant? Så får du kommunestyret eller ordfører eller en rådmann på deg. Jeg har også blitt oppringt, fordi kanskje en ansatt i kommunen er misfornøyd med et eller annet og bruker frivillighet og sine lokale relasjoner i konfliktsituasjoner, for eksempel. Så det her er jo en veldig vanskelig dynamikk. Så det øyeblikket du har klippa over relasjonen deres til styringen av organisasjonen, så forenkler du egentlig livet til alle veldig mye. Det blir tydeligere rammer.

Lederne formidler her hvordan de opplever at noen aktører nærmest utnytter sin posisjon – kommune og frivillige inngår allianser – og bruker den overordnede kulturpolitikkenes sterke vektlegging av frivillighet til egen fordel og på bekostning av museet:

Institusjon: Det er litt satt på spissen, men fokuset på frivilligheten kan av og til gjøre at man føler at det blir begrenset rom til å snakke om andre ting vi jobber med. (...) Delvis opplever jeg det som et uttrykk for den generelle kulturpolitikkenes veldig fokus på frivillighet som man ser i Hurdalsplattformen, Museums-meldinga og så videre.

Som noen museumsledere understreker, kan det imidlertid også handle om at det ikke bare er de frivillige lagene og foreningene som har manglende forståelse av museumssektoren. Dette kan være tilfellet også for myndighetene, spesielt på kommunalt nivå.

Enkelte ledere peker på at kommunene tenker altfor instrumentelt på bekostning av det kulturfaglige, og at helheten i kulturpolitikken blir borte fordi de tre forvaltningsnivåene – kommune, fylke og stat – ikke klarer å samsnakke

og ha en samlet forståelse av museumssektoren. En engasjert leder ved et mindre museum formulerer det på denne måten:

Institusjon: Det merker vi med en gang, når du kommer fra staten til fylket, og ikke minst når man går til kommune, så blir det mer og mer instrumentell tenkning. Så den kulturelle kapitalen er for lav på fylkes- og kommunenivå. Derfor tviholder institusjonene på et statlig nivå – fordi de er redd for å miste autonomi og råderett, som det heter. (...) Jeg synes det er en kulturell situasjon i Norge som er beskrivende for hvordan politikere er for instrumentelle og for lite kulturelt orienterte.

Intervjuer: Skulle du ønske deg at fylkeskommunen var mer initiativrik, både på administrativt og politisk nivå når det gjelder kulturpolitikk?

Institusjon: Absolutt. De har sovet. De har sagt at de skal gjøre ting, og de har forsvunnet da. Det svekker jo vår følelse også av troverdighet, og man blir mer ensom, rett og slett. I Norge er vi helt avhengige av ha tre forvaltningsnivåer som på en måte fungerer. Er ett av dem svekket, så svekker det de andre. Det er helheten, liksom.

Det får tydelige konsekvenser at den «kulturelle kapitalen» er liten, og at den kulturpolitiske orienteringen er fraværende på kommunalt nivå, mener den samme lederen. Illustrative eksempler fra samtalene er når kommunen og fylkeskommunen oppnevner styremedlemmer og -ledere for museene og disse oppleves å være *uten* kulturfaglig kompetanse eller interesse:

Institusjon: Departementet ga jo fylkeskommunen lov til å oppnevne styreleder, og det har som regel vært en politiker. Og det er en tilbakesetting av kraften til et styre i en institusjon. Det har jeg heldigvis nå fått gjort om på, faktisk. Den nye styrelederen i [institusjonsnavn], hun er en kunstfaglig person. (...) Det kommer til å bli noe helt annet. Men det har tatt ti år å få dem til å skjønne at [institusjonsnavn] må ha et spesielt sammensatt, godt kompetansemessig styre som fungerer for [institusjonsnavn]. Og jeg blir veldig alene som direktør, når jeg skal sitte og snakke med politikere, liksom. De skal ikke bry seg om det kunstfaglige, og det er for så vidt greit, da. De bryr seg ikke så mye om programmet, men de bryr seg altfor lite i det hele tatt om hva det er, og hvilken jobb de har i styret.

Institusjon: Jeg opplever at det er litt problematisk at kommunen heller ikke besitter den kompetansen, og heller ikke de som er i vårt styre, da. Det kan vi ikke forvente med mindre politikerne, fordi det er politikerne som velger vårt styre, tenker at «jo, vi må få inn noen som har fagkompetanse innen konservering, samlingsforvaltning eller musealt arbeid, da».

Ifølge denne lederen er det ikke bare manglende kulturpolitisk interesse som er problemet i kommunen, men også den rollen partipolitikk har på bekostning av konstruktiv konsensus og samspill i kulturpolitikk generelt og konkrete prosjekter spesielt:

Intervjuer: Hvis jeg forstår deg rett; så er den kunstfaglige kompetansen én ting, men det er også samspillet mellom det politiske, det administrative og det kunstfaglige, du savner – er det riktig forstått?

Institusjon: Ja, det er helt riktig forstått. Også fordi det blir partipolitisk farget. Når man skal lobbyere for prosjekter, så blander det seg inn partipolitikk. Men man er stort sett avhengig av bred konsensus for å få et godt omdømme. Og bruke omdømme, og bruke den kraften som ligger i de tre forvaltningsnivåers samspill. Det er helt avhengig av en konsensus. Men hvis man da får et partipolitisk spill som preger de tingene der, så er det veldig ofte at det stopper opp på en eller annen måte. Det har jo vært Høyre og Arbeiderpartiet vekselvis.

Videre er det ledere i museumssektoren som mener at noen kommuner har en feilaktig forståelse av og tilnærming til hva frivillighet er og kan brukes til. Dels påpekes det at det finnes en «utbredt» misforståelse at frivillighet er gratis, og dels påpekes det at noen kommuner betrakter frivillig innsats som den del av driftstilskuddet. Begge forhold oppleves å gå på bekostning av det kulturfaglige og de oppgavene museene egentlig må prioritere:

Institusjon: Vi har lettere for å kommunisere med lag og foreninger som er tilknyttet frivillighetssentralene, enn sentralene i seg selv, nettopp fordi frivillighetssentralene er basert på at det skal være gratis tilbud. Men noen kommuner har da åpnet for at vi får refundert utgiftene våre som vi ellers da ville ha fått som inngangspenger, fordi de ser dilemmaet. (...) Og så ser jeg at noen kommuner har løst det ved å legge inn frivillig innsats i drift av hage og anlegg som en del av tilskudd til museet. Dette er også litt problematisk fordi for eksempel et stort hageanlegg, en park til en historisk hage (...) Da får vi ikke drevet hagearbeidet til standarden til vår gartner, for eksempel. Da oppstår det konflikt som går på skjøtselsplan og gjennomføring av tiltak og prioritering, ikke sant? Det er ikke gitt at det er plen som er viktigst for oss. Men det er jo det de frivillige kan bidra med, så det er slik det blir.

Barrierer og utfordringer kan i noen tilfeller oppleves å være knyttet til konkrete aktører, reformer eller lignende, slik som det fremgår av det ovenstående. Men barrierer og utfordringer kan også være forårsaket av mer diffuse forhold eller skje over tid som en form for utvikling.

I neste avsnitt ser vi litt nærmere på ledernes opplevelse av hvordan de siste tiårene og korona har medført barrierer og utfordringer for frivilligheten i museumssektoren.

Utvikling over tid og korona

Det er flere museumsledere som peker på at profilen til de frivillige har endret seg markant de siste årene. Det handler blant annet om hvilke motiver og hvilket engasjement de frivillige har. Flere har registrert at de frivillige i høyere grad enn tidligere er kulturfaglig motivert samtidig som de også er mer

individualistiske, hvilket i seg selv nok kan oppleves som positivt på noen områder, men det også skaper (nye) utfordringer som institusjonene må håndtere internt rent arbeidsmessig, slik det kommer frem i disse sitatene:

Institusjon: (...) vi ser et sterkere element av, som jeg vet flere har pekt på, individualitet i frivilligheten. Tanken om at «alle sammen skal være med på dugnaden» står fortsatt sterkt, men samtidig er det et voksende innslag av «det viktigste for meg er ikke bare å delta, men hva jeg får delta på, hvilken selvrealisering jeg får ut av å være frivillig.» (...) Og frivilligheten blir jo mer sårbar, og annerledes, når folk er mer opptatt av det individuelle aspektet enn det å være en del av fellesskapet, å bidra til dugnaden.

Institusjon: Vi ser en endring imot mer individuelle, faglig motiverte og temaavgrensede frivillige. Og dermed går de inn i det feltet hvor vi har lønna tilsatte, og som vi pålegger en ganske streng grad av struktur og kontroll på tall og måloppnåelse. Vi har klare forventninger til ansatte som jobber med dette, og de samme forventningene og avgrensningene og kanskje også begrensningene kan vi ikke i samme grad pålegge eller greier ikke vi overfor de frivillige. Det er jo en fantastisk resurs slike pensjonister utgjør fordi de i aller høyeste grad har en kompetanse som er relevant for museene. Men samtidig så kommer de frivillige da med høy, sosial, kulturell, økonomisk kapital; de bidrar med dokumentasjon til registrering av samlinger, artikler, årbøker, foredrag eller demonstrasjon av tradisjonshandverk knyttet til arrangementer og så videre. Og de deltar sporadisk i dugnad, sesongarbeid i hage, park og anlegg og så videre. På mange måter så er det litt sånn at de lag og foreninger som tidligere kanskje da engasjerte seg i dette arbeidet, de har litt problemer med å stille lag. De begynner å bli gamle, de har problemer med nyrekruttering, og nå er de faktisk i ferd med å dø ut.

Samtidig registrerer denne siste lederen også at det er skjedd en utvikling som gjør at museene bør se på sin rolle og krav til lag og foreninger, også fordi rammebetingelsene har endret seg:

Institusjon: Det finnes rett nok noen lag og foreninger som har mange andre aktiviteter og prosjekter som greier å engasjere flere og nye medlemmer utenfor mer tradisjonelle oppgaver på museene. Vi må våge å stille oss åpne for at de har større autonomi på andre felt/områder, er en større motivasjonsfaktor. Museet setter for store begrensninger eller krav til rammene. (...) Når man da ser på totalen av mengden med frivillighet, pågang og interesse som vi kan registrere, så er det egentlig økende. Så det vi da lurer på, er hvordan skal vi da (...) For tidligere så har det vært lag og foreninger som også administrerte og koordinerte sine egne medlemmer inn mot arrangementer og tiltak på museene, mens nå er det mye større krav til profesjonalisering på innsiden, og i tillegg et relativt anstrengt økonomisk bildet på den andre sida med hensyn til å sette av ressurser til å kunne koordinere og ta seg av dette frivillige engasjementet.

Også andre museer opplever endringer i hvordan lag og foreninger fungerer, og at det er noe de må forholde seg til. Det gjelder også venneforeninger som kan ha vanskelig for å rekruttere:

Institusjon: Men det som vi ser også, er at det frivillige som tidligere var knytta til, det er mer eller mindre forvitret. De lokale lag og foreninger er ikke oppløst, men de har trukket seg mer tilbake fra selve museumsdriften. Det har de gjort. (...) I noen tilfeller har de helt sluttet og helt opphørt å eksistere. (...) Det er noe som bare har skjedd, altså. Det har noe med at det har gått 20 år siden denne konsolideringen. I noen av disse samfunnene har nyrekrutteringen opphørt, og de som var med den gangen, har enten blitt for gamle eller sluttet å engasjere seg i dette her. Men jeg snakker generelt om dette, ikke sant, for det er mer sammensatt enn som så. Vi har også venneforeninger som eksisterer i dag. (...) Utfordringen for den er at vi ser at vi trenger å arbeide på nye måter enn det som tradisjonelt venneforeningen gjorde tidligere.

Som sitatet her indikerer, er det imidlertid ikke bare profilen til de frivillige som har endret seg, men også de oppgavene som institusjonene ønsker de frivillige skal utføre. Det i seg selv stiller nye krav til hvilken kompetanse de frivillige har, og dermed hvilke frivillige som skal rekrutteres:

Institusjon: Vi har hatt store ambisjoner om at museene skal kunne bidra til merverdi i dokumentasjon på digitalisering, stedstilknyttet foto og fotoarbeid. Så ser vi at den teknologiske utviklingen går veldig fort. Det er mange eldre blant de som fremdeles engasjerer seg og ønsker å bidra, og de trenger mye tett oppfølging for å kunne levere innafor de digitale plattformene. (...) Jeg tror at hvis vi skulle lykkes med å få de frivillige i større grad til å bidra til ikke bare digitalisering i mening, registrering og dokumentasjon i samlingene, men også til formidling digitalt, så må det bli fordi vi har ressurser til å rekruttere i andre sjiktet i andre aldersgrupper. Faktum er at det har vi hatt altfor lite ressurser til. (...) så er det en stor bit å få de frivillige til å gå fra lefsebaking til å legge inn digitale historier, ikke sant? Vi står ved et veiskille, tenker jeg.

Over tid har det skjedd endringer i kjennetegnene ved de frivillige – i deres profil og motiver – og i museumssektoren og samfunnet mer generelt. Disse endringene har ifølge flere ledere medført noen spesifikke utfordringer for nyrekruttering av frivillige. Rekrutteringsutfordringen ble særlig tydelig og forsterket etter en lang periode med koronarestriksjoner, der mye frivillighet var blitt satt på pause eller kanskje opphørte helt – det er konkurranse om de frivillige:

Institusjon: Men hvis en ser dette i et lengre perspektiv, en 10–20 års perspektiv, så ser vi jo helt klart at det delvis er vanskeligere å rekruttere. Men kanskje det er en vel så stor en utfordring at dagens pensjonister har helt andre planer for reising på sommeren. At pensjonister for 15–20 år siden i stor grad hadde sin familie i nærområdet og var hjemme på sommeren – de kunne bruke sommeren

på museene. Der opplever vi i stor grad at det er krevende å få folk tilbake igjen etter korona.

Intervjuer: Så der skal det gjøres en ekstra innsats?

Institusjon: Ja, det må gjøres en ekstra innsats. De frivillige har nok gått til andre aktiviteter, som korsang.

Intervjuer: Så det er en konkurranse om de frivillige?

Institusjon: Absolutt og i veldig stor grad.

Koronaperioden har uten tvil hatt konsekvenser for frivilligheten i museumssektoren. For noen institusjoner har koronaperioden hatt «negative» konsekvenser:

Institusjon: Jeg tror jo at min bevisste holdning rundt det frivillige har forsvunnet lite grann med korona, kombinert med at vi har hatt en litt større profesjonell satsing på formidling på anlegget.

For andre institusjoner ble koronaperioden og erfaringene imidlertid en kim til endring og noe som har medført varige (og konstruktive) endringer i tilnærmingen til hvordan frivillige kan brukes i den aktuelle institusjonen, samt i museets selvforståelse og profil:

Intervjuer: Ble det frivillige arbeidet opprettholdt under korona?

Institusjon: Ja, absolutt, men da skiftet vi fokus. Vi begynte å holde webinarer, og så fikk vi midler fra Innovasjon Norge. Så vi startet et prosjekt med å lage et virtuelt museum og lanserte så Nordens første helvirtuelle digitale museum.

Sitatet ovenfor er fra en leder ved et mindre frittstående museum som tydeligvis også er omstillingsdyktig. At kriser og plutselige endringer både kan representere utfordringer og barrierer for frivilligheten, samtidig som de også kan være inngangsport til nye forståelser og tilnærminger til frivilligheten, kommer tydelig frem i samtalene med lederne ved de ulike museumsinstitusjonene.

Men det handler ikke bare om kriser og plutselige endringer, også mer langsiktige samfunnsendringer kan gi anledning til institusjonell «selvransakelse» med følger for museumsinstitusjonens selvforståelse. Det er nok ikke tilfellet for alle, men en av informantene var tydelig på at konsekvensene av korona – kraftig nedgang i besøkstallene – og ikke minst den demografiske utviklingen i nærområdet har gitt anledning til å revurdere «hva slags relevans og hva slags betydning vi [museet] har for den lokale befolkningen» (institusjon). Det handler for denne lederen om at utviklingen utfordrer museet til å tenke nytt, både strukturelt og med hensyn til selvforståelse, hvis det skal oppfylle sitt utvidede mandat som aktiv samfunnsaktør:

Institusjon: Ved profesjonalisering, ja, så var det andre som tok ledelse og tok initiativet i våre museer. Så vi har da brukt mye tid de to siste åra på å reflektere over hvordan vi skal snu oss rundt og vende oss mye mer til lokalbefolkninga for å øke vår relevans og ikke minst for også å være – kanskje – agendasetter med tanke på de utfordringer som Finnmark har i dag, enten det gjelder demografi eller sammensetning i befolkninga eller det gjelder klimautfordringa eller endringa ellers, som da treffer våre samfunn på godt og vondt. Det er da sånn at vi er ved å skifte ut befolkningen. Bare i den kommunen hvor jeg bor, bor det 1400, ca. 300 av dem kommer fra 22 ulike nasjoner. For oss som museum så utfordrer det oss på at disse menneskene som har bodd der i 12–13–14 år, de har også en historie, og de er med på å forme disse samfunnene. Vi må jo også finne deres historie eller historien om deres inntreden i disse samfunn. De historiene må jo også finnes i våre museer.

En annen leder ved en større institusjon nevner at utviklingen innen museumssektoren gjennom museumsreformens vektlegning av profesjonalisering har påvirket den institusjonelle selvforståelsen og den måten museet jobber på. For denne lederen er det utpreget positivt:

Institusjon: (...) selvforståelsen til oss som organisasjon har endret seg veldig etter museumskonsolideringen. Jeg startet her i 2015 og jobber i en fundamentalt annen organisasjon nå. Det har vært en enorm reise, i positiv forstand. Ordet profesjonalisering høres jo litt kjedelig ut, men det vi ser, er en ekstremt forsterket bevissthet knyttet til vårt samfunnsoppdrag og vårt ambisjonsnivå i så måte. Og så merker jo vi, som veldig mange andre, at museumsforståelsen i landskapet rundt oss henger litt etter. Så vi er på mange måter i en kontinuerlig prosess med å fortelle og vise hva et museum kan og bør være i dag. For eksempel gjennom å vektlegge sosial bærekraft i våre utviklingsprosjekter.

Men det er ikke bare den institusjonelle selvforståelsen som er under revisjon, også de konkrete arbeidsmåtene for å rekruttere frivillige revurderes og endres:

Institusjon: Vel, mange av våre samfunn har østeuropeiske og arbeidsinnvandrere fra Island. Det er ikke enkelt å få dem inkludert i det kulturelle, sosiale livet om du vil, og det er mange grunner til det: Språk er selvfølgelig en ting. Det andre er at hvis man skal jobbe i fiskeindustrien – fiskeri er en veldig arbeidsintensiv virksomhet som også krever at folk må stille opp når det er fisk i havet, og når det er vær og alt ligger til rette for at man skal ut med båter. Og dermed så har ikke disse folka særlig fritid. Så vi klarer ikke å etablere så hyppige og stabile kontakter med disse folka på den samme måten som med dem som bor her, som ikke jobber i fiskeindustrien – de norske om du vil.

At utviklingen i mer grunnleggende samfunnsforhold *kan* gi anledning til refleksjon, revurdering og konkrete strukturelle endringer, er kanskje ikke representativt for hele museumssektoren, men det er en illustrasjon på den

dynamikken som enkelte museumsinstitusjoner opplever, og som de mer eller mindre aktivt forsøker å forhold seg til. Kanskje man kan ta det som uttrykk for at de tar sin utvidede samfunnsaktørrolle på alvor? Kanskje man kan forstå det som at institusjonen selv forsøker å legge betingelsene til rette for den lokale frivilligheten og integrering av denne i sine institusjoner?

I neste kapittel skal vi konsentrere oss nettopp om betingelser for frivilligheten når vi ser nærmere på noen av de løsningene lederne selv har på barrierer og utfordringer som de opplever for frivilligheten i museumssektoren.

Betingelser for frivilligheten

Hva museumsledere oppfatter som (gode) betingelser for frivilligheten, spesielt for å rekruttere, beholde og støtte opp om frivillige enkeltpersoner så vel som av frivillige organisasjoner, lag og foreninger ved norske museumsinstitusjoner, vil naturligvis avspeile de barrierer og utfordringer som institusjonene opplever. Samtidig er det ikke slik at museumssektoren har ett samlet syn på hva som er den viktigste betingelsen for frivilligheten. Det varierer og er avhengig av den konkrete konteksten, blant annet institusjonens geografiske lokalisering, størrelse, økonomi, historikk og erfaring med frivillighet, kulturfaglig fokus, institusjonell selvforståelse, ledelsesideologi med mer. På grunnlag av denne undersøkelsen er det imidlertid ikke mulig å identifisere systematiske sammenhenger mellom slike faktorer og syn på betingelser for frivillighet. Det finnes altså flere syn blant institusjonene på hva som er viktige betingelser for frivillighet, og som det vil komme frem, finnes det ulike tilnærminger til hva som er viktigst. I dette kapittelet er hensikten nettopp å løfte frem de ulike synene i museumssektoren.

Når det er sagt, er det allikevel noen overskrifter som de fleste museumsledere kan enes om når det gjelder å identifisere (gode) betingelser for frivillighet. Disse overskriftene er «Kapasitet – administrativt, økonomisk og fysisk» og «Gjensidig og tydelig rolleforståelse». De to neste avsnittene belyser disse aspektene fra museumsinstitusjonenes perspektiv, mens det siste avsnittet løfter frem museumsledernes mer eller mindre konkrete forslag til kulturpolitiske tiltak for å understøtte museumsfrivilligheten.

Kapasitet – administrativt, økonomisk og fysisk

Kapasitet handler om råderom i administrativ og økonomisk forstand og om at museumsinstitusjonene må ha fysisk plass til de frivillige, hvilket skyldes at på langt de fleste museene møter de frivillige opp fysisk for å utføre konkrete oppgaver.

Administrativ kapasitet handler dels om den «daglige» og kulturfaglige opplæringen av de frivillige for å sikre kvaliteten på de oppgavene som utføres. På noen områder er en slik faglig opplæring helt nødvendig, blant annet når det gjelder spesifikke maskiner og verktøy:

Institusjon: Det er en arbeidsplass for håndverkere, og det betyr at jo (...) Det er jo da også rom for at frivillige kan gjøre ting i verkstedene og sånt, men det krever jo at de har nødvendig opplæring og så videre. Det et profesjonelt verksted.(...) Men i et profesjonelt verkstedsanlegg så krever det også en god del oppfølging og tilstedeværelse fra vår del, sånn at det. Vi yter en ganske betydelig innsats inn i den frivilligheten, for å si det sånn.

Institusjon: I en sammenheng med at vi ville hente inn frivillige med en bestemt type kompetanse, så ville det allikevel vært viktig med en form for kvalitetsfagligsikring av ... gitt at de skal være guider, så ville jeg ikke vært faglig komfortabel med å slippe et sånt mannskap helt fritt på eget initiativ helt uten en form for dialog med den profesjonelle museumsstaben. (...) Men det krever jo et godt profesjonelt apparat rundt for å sikre at det arbeid de frivillige gjør, er av en sånn faglig kvalitet at du vil sette ditt profesjonelle stempel på det.

I sitatene fremstår «faglig kvalitet» som et nøkkelord, og som nevnt flere ganger er kulturfaglig kompetanse sentralt for å forstå kulturfrivilligheten når det gjelder motivasjonen til både institusjonene og de frivillige. Samtidig og nettopp av samme grunn er det ikke overraskende at kulturfaglig kvalitet trekkes frem som og kan betraktes som et suksesskriterium for bruken av frivillighet, idet det vil bidra til at både de frivillige og institusjonene opplever en nytte og merverdi av samarbeidet dem imellom. Å legge til rette for administrative betingelser ved å prioritere ansatte som kan sette av tid til faglig opplæring, er derfor heller ikke fjernt for de fleste institusjoner, men på den andre siden – og som flere ledere understreker – forutsetter det at det er mulig innen de rammene som de har, og en anerkjennelse av at frivillighet ikke er gratis.

Institusjon: Hvis det er noe jeg kan understreke en gang til, så tror jeg at det er det økonomiske aspektet. Hvis ønsket er at man skal ta i bruk mer frivillighet, så er det neste ledd at det kan være greit og viktig å tenke på hvordan midler blir disponert til museet for å kunne ivareta eller få tatt i bruk økt frivillighet. Og hvordan det også kan gjennomføres, så det er jo alt fra formidling utad til arrangementer gjennom en festival, til større kveldsarrangement man kan ha frivillig vertskap til. Det tar jo tid og krefter for ansatte også, som også vil spise av arbeidstid som kunne gått til annet.

Som sitatet vitner om, oppfattes det å være det en tett sammenheng mellom administrativ og økonomisk kapasitet som betingelse for frivilligheten. I den forbindelse trekkes også faglig ledelse av de frivillige frem som en viktig betingelse og nødvendig prioritering:

Intervjuer: Da er du tilbake til dette med at hvis det er en profesjonell oppgave, så må de frivillige ha opplæring, og at det krever ressurser hos dere som institusjon.

Institusjon: Ikke bare opplæring, men de må også under et regime av forpliktelser og den type ting som også hører med til bildet. Det er egentlig det minste problemet. Men det å få og ta faglig ledelse om de frivillige er nok viktigere.

Intervjuer: Er det vanskelig å ta en slik ledelse for de frivillige?

Institusjon: Egentlig er oppgaven nok overkommelig, men igjen, man må ha tid og ressurser.

Videre betrakter flere museumsledere administrativ kapasitet i et større organisatorisk perspektiv når de nevner det som betingelse for frivillighet – og her blir sammenhengen mellom administrativ og økonomisk kapasitet enda tydeligere. Det handler i et slikt perspektiv om at organisasjonen må ha en struktur og organisatorisk kompetanse til å støtte opp om og ta vare på frivilligheten. For flere innebærer dette at det må være en egen ansatt som konsentrerer seg om frivillige og det å legge til rette for frivillig innsats, fra rekruttering til koordinering. Bak dette perspektivet ligger det et ønske hos lederne om å løfte frem frivillighet som et selvstendig arbeidsfelt ved museumsinstitusjonene og derigjennom understreke at det er viktig, men også at det krever et organisatorisk fokus.

Institusjon: Men i februar i år så søkte vi Kulturdepartementet om støtte til driftsmidler til museene og (...) da skrev vi faktisk inn frivillighetskoordinator som en av de tiltakene vi søkte på for 2023. Det har vi lagt inn i den nye strategiske planen. Vi ønsker å etablere en sånn stilling, og det ser vi vil være en ressurs på veldig mange områder. Det er også en anerkjennelse av at dette her er faktisk ikke noe som vi gjør for å spare penger, men frivillighetsarbeidet vårt er faktisk en jobb i seg sjøl. (...) Det skal ikke bare være én person som skal ha ansvar for det frivillige, men det kunne vært en person som jobba med å utvikle det feltet, rett og slett. Det er et fag det også.

Institusjon: For 2023 søker vi for andre eller tredje gang Kulturdepartementet om økte driftsmidler for å kunne tilsette det vi kaller en mangfoldskoordinator, som da skulle tilføre oss ressurser til å jobbe med dette feltet. Deri ligger det også et ønske om å kunne intensivere og bidra til rekruttering av frivillige ifra andre miljøer enn det vi tradisjonelt har rekruttert fra.

Institusjon: Ja, jo som oppfølging av de som hadde jobba her, så ville det jo krevd en stilling, ville jeg si – en ansatt. Det hadde jo liksom vært minimum. En ansatt som hadde planlagt fra dag til dag hva man skulle gjøre (...) Jeg føler jo at det ofte er ganske mange små jobber hele tida. Så det å koordinere innsatsen ville jo egentlig bare vært en fulltidsjobb (...) og så kunne vi igjennom andre tilskuddsordninger handla inn vernetøy og alt utstyr.

Som det kommer frem i sitatene ovenfor, er ønsket om å ha en egen ansatt til å ta seg av frivillighet, noe som flere institusjoner har arbeidet for i flere år og søkt pengestøtte til fra Kulturdepartementet. Uansett om det kalles frivillighets-

eller mangfoldskoordinator, kan en slik person betraktes som en betingelse for frivillighet. Dette bekreftes i nedenstående sitat av en person som selv utfyller rollen som frivillighetskoordinator ved en større museumsinstitusjon:

Intervjuer: Jeg har snakket med flere museumsinstitusjoner som ikke har en frivillighetskoordinator, og det virker som et stort ønske hos dem er å få midler til en intern frivillighetskoordinator. Har du forståelse for det?

Institusjon: Ja, absolutt. For det at vi har frivillighetskoordinator gjør at jeg kan være på ballen hele tiden, trekkes inn i ulike prosesser. (...) Så det har noe med at det er en person som har fokus på det frivillige hele tiden. Det er utrolig viktig. Det er kjempeviktig å kunne sette av tid til å jobbe med de frivillige og frivilligheten, og ikke minst det å takke de frivillige— det krever også tid. Så det har jeg veldig forståelse for.

Det er imidlertid verdt å merke seg at lederne fremhever ulike måter for hvordan en frivillighetskoordinator kan brukes og plasseres i organisasjonen. Måten synes til dels å være betinget av institusjonens størrelse. Ved en stor konsolidert museumsinstitusjon med mange besøkssteder er holdningen at det er på de lokale museumsstedene behovet finnes, og at det er lokalt man kjenner forholdene best – jobben med de frivillige skal gjøres lokalt. Derfor vil det være «meningsløst» å plassere en frivillighetskoordinator sentralt ifølge denne lederen:

Intervjuer: Har dere frivillighetskoordinator som en stilling?

Institusjon: Nei, for det første ville det være meningsløst å ha det i Institusjon H. Vi kan ha kompetansen sentralt, men jobben må gjøres ute lokalt. Og der er det begrensa ressurser. Noen har en fast kontakt, andre er litt mer sporadiske, så dette er jo noe vi må ta en intern diskusjon på: «hvordan man skal få organisert på best mulig måte med de ressursene vi har».

Som det også kommer frem i kapitlene om barrierer og utfordringer for frivilligheten og museumsledernes forslag til kulturpolitiske tiltak, handler betingelser for frivillighet også om *fysisk* kapasitet til å ha frivillige til stede på museumsinstitusjonen, både når det gjelder plass, lokaler og i noen tilfeller tilrettelegging i form av universell utforming. Det fysiske oppfattes som en konkret betingelse for frivilligheten dersom f.eks. det utvidede samfunnsmandatet om å være en inkluderende (og demokratisk) møteplass skal etterleves.

Gjensidig og tydelig rolleforståelse – kontrakt som virkemiddel?

Mange av lederne ved de museumsinstitusjonene som har bidratt med informasjon gjennom samtalene, legger vekt på at en betingelse for vellykket frivillighet er en gjensidig og tydelig rolleforståelse hos de frivillige og det

aktuelle museet. Dels må de frivillige være bevisste på hvilke oppgaver og hvilket ansvar de kan ta på seg. Dels handler det om at den aktuelle museumsinstitusjonen tenker de frivillige inn i en «helhetlig plan» for institusjonen, som inkluderer oppgave- og ansvarsfordeling og handler om hvordan både det formelle og mer uformelle samarbeidet med frivilligheten skal organiseres. Dialog og kommunikasjon fremheves som viktig for å få dette til. Det som imidlertid varierer, er måten denne kommunikasjonen gjøres på – hvor formalisert den er, og om den er skriftlig avtalefestet. Som flere museumsledere understreker, er det viktig for museet å ha en avtale med frivillige, men avtalen må ta hensyn til at frivillige ikke er en homogen gruppe, men «så mange forskjellige type mennesker»:

Institusjon: Fordi de frivillige kan være så mange forskjellige type mennesker, ikke sant? Hvis du prater med noen frivillige om for eksempel en avtale eller en kontrakt, litt sånn mer faste former på ting, så har de kanskje en stor forståelse for å tenke at det her er jo fornuftig. Det er bra. Vi gjør det sånn. Og da vet jeg at de dagene skal jeg på museet og skal hjelpe dem med den og den oppgaven. For andre så vil det være helt sånn «Nei takk, jeg vil komme og gå akkurat som jeg vil. Jeg vil ikke ha noen som helst bindinger på noe som helst vis.» Så det å ha sånne typer avtaler, det er jo naturligvis et stort pluss for museet, fordi da kan man planlegge.

Institusjon: Når en enkeltperson kommer hit, så er det et intervju, og det er avtale. Det er en forventningsavklaring gjennom et intervju, også er det en avtale liksom på noen sånne formaliteter. Men når det er lag og foreninger, da må man gjøre det litt mer ordentlig. Og når det er eiere av museumsanlegg og slikt, da må man gjøre det veldig ordentlig.

Intervjuer: Opplever du at det med formalisering av frivilligheten i kultursektoren er et lite tabu?

Institusjon: Ja, kanskje for en del frivillige. Frivillige etterspør jo ikke denne typen avtaleverk. Det er vi som ønsker det da, for å ha en ryddighet i det. For de sier at «jeg kommer og går litt og ja, ja, vi får se og ...» De vil ikke binde seg, de har noen barnebarn, og så skal de på hytta. Og det sier vi, «det er greit da». En kar som regisserer fotografi for oss, han kommer og går, hvis det er en regnværsdag, da kommer han, og hvis kjerringa skal på sånn venninetur, da dukker han opp. Den fleksibiliteten må du kunne ha, men dette med forventningsavklaring og et minimum av avtale, det tror jeg er veldig viktig.

Hovedinntrykket fra samtalene er at i det omfang det finnes skriftlige avtaler, så er det i all hovedsak med lag og foreninger, mens institusjonene er noe mer forbeholdne når det gjelder å inngå skriftlige avtaler med frivillige enkeltpersoner.

Som det fremgår av sitatene nedenfor, avhenger formaliseringsgraden til dels av om de frivillige er enkeltpersoner eller er frivillige lag og foreninger.

De to første sitatene illustrerer at formaliserte avtaler kan regulere samarbeidet med frivillige grupper slik at man får en rolle-, myndighets- og ansvarsavklaring som gjør at samarbeidet oppleves som nyttig og verdifullt for begge parter:

Institusjon: Frivilligheten ligger inne i våre planverk fra vår strategiske plan. En sentral del av planverket vårt. Når det gjelder avtaler direkte med velforeningene, er det ikke noen avtaler eller strategi som går konkret på rekruttering isolert sett, men med de større venneforeningene (...) så er det egne avtaler mellom musene og velforeningene som definerer ansvar og myndighet mellom de to. Hvem som har ansvar for hva, og hvem som har hvilken myndighet. Også hvordan samarbeidet skal fungere, og hvilke formelle møtepunkter det skal ha. Og så er det jo uformelle møtepunkt i tillegg.

Institusjon: Ja, det er en samarbeidsavtale, og vi har et eget styre for dette nettverket. Og det er årsmøte og sånn. (...) Men jeg synes det har fungert veldig godt, også fordi det har vært prosjektrettet. Det er også noe som bidrar til livet i disse foreningene, og det bidrar til at vi som museum får skape mye mer på det området som vi har.

Intervjuer: Er det vanskelig å få til disse samarbeidene med frivillige lag og foreninger når det er prosjektbasert?

Institusjon: Vi har den oppfatning at det er veldig konstruktivt, og det er ikke vanskelig i hele tatt. (...) De har mye kompetanse, de har også kulturfaglig, bygningsmessig – altså kompetanse som er verdifull for oss. De ønsker jo også å bidra på den måten, men da på en frivillighetskontrakt hvor det er noe for dem i dette samarbeidet også. Men det er ikke sånn at det er fritt fram heller. Vi vil gjerne ha styringen med dette her. Så vi administrerer disse prosjektene, og det er oss som tar de endelige beslutninger om hvordan ting skal være.

Lederen i det siste sitatet understreker i tillegg til samarbeidets nytteverdi at en formalisering og tydeliggjøring av rolle og ansvarsfordeling gjør at institusjonen får en reell styring. På den måten får institusjonen (kvalitetsmessig) kontroll av frivilligheten..

Gjennom samtalene med lederne ved de utvalgte museumsinstitusjonene kom det videre frem at flere har vurdert å ta i bruk skriftlige avtaler i større grad, og noen av disse har også latt seg inspirere av internasjonale erfaringer. Det gjelder blant annet denne lederen ved en stor museumsinstitusjon, som mener at formalisering av forholdet til de frivillige kan bidra til bedre og mer relevant rolle- og forventningsavklaring:

Institusjon: Engasjementet går på sine enkeltdeler eller sitt bygg eller sitt område. Så vi sa at vi ønsker å etablere en avtale med venneforeningene som må ha tosidighet i seg. Det må gi og ta fra begge parter. World Federation of Friends of Museum. (...), som er en internasjonal organisasjon som Norge ikke har tilsluttet seg, har veldig mange gode elementer som kan trekkes inn i en slik

sammenheng. (...) I forkant av møtet med museenes venneforeninger gikk vi igjennom disse anbefalingene, og de er svært relevante for oss.

Intervjuer: Du er jo opptatt av fordelene med sånn kontraktbasert frivillighet. Hva er utfordringene?

Institusjon: Utfordringene (...), av og til så kan man utfordre dem på hva motivet hos enkelte deltagere i venneforeningene er. Hva betyr det å være venn inn i forhold til museet? Jeg fikk jo spørsmål, da vi hadde møter med alle venneforeningene om ikke de kunne få et kort som gir gratis til alle museene i [institusjonsnavn]. Samtidig som vi skal øke inntjeningen på alle områder. Da er det noe med rolleforståelsen som kan være litt krevende.

Intervjuer: Men det kan også reguleres gjennom en avtale på en måte?

Institusjon: Ja, det kan det.

Ingen av de museumslederne som er intervjuet, har sagt at de systematisk bruker skriftlige avtaler på individnivå, men det er flere som peker på at det er mulig med god kommunikasjon som fremmer en felles forståelse av hvilken rolle – ansvar, myndighet og oppgaver – som henholdsvis de frivillige og institusjonen har. Dette kan gjøres med en samtale med den frivillige før vedkommende starter, slik som ved dette større museet:

Institusjon: Det er en muntlig avtale. Vi har alltid en samtale før de starter. Da bruker jeg et skjema som jeg går gjennom, så jeg er sikker på at man har forståelse for hverandres oppgaver og oppgavene til de ansatte.

En annen måte institusjonene kan kommunisere forventninger og en felles rolleforståelse er gjennom et (digital) opplæringskurs basert på en «felles» opplæringsplan for ansatte og frivillige samt formidling av rutiner og hvilke normer og verdier museet er fundert på, slik som på dette mindre museet:

Institusjon: Vi har opplæringsplan for alle nyansatte og frivillige. Det er også nedfelt i organisasjonskartet (...) [V]i har et statement som ligger på intranettet, og som er nedfelt i rutiner (...) Jo, man kan sette krav. Det er klart at hvis vi har klare retningslinjer på hvilke verdier vi har, hvilke normer vi har, og om vi har dokumenterte rutiner, så er det en selvfølge at når vi inngår en arbeidsavtale muntlig, så må man oppfylle forventningene, og det ser vi at nesten alle også gjør.

En annen institusjon bruker en digital plattform hvor de frivillige registrerer seg og forplikter seg til å følge visse arbeidsmiljøkrav. For institusjonen er det viktig blant annet i lys av erfaringer fra MeToo:

Institusjon: Ja, når du skal være frivillig (...), så må du inn og registrere deg på en nettplattform. Der er det tydelige rutiner knyttet til HMS og arbeidsmiljøkrav som du må forplikte deg til å følge. Vi har forsøkt å formalisere dette i stadig større grad. Det har vært viktig for oss, for eksempel i forlengelsen av MeToo.

Avtaler med frivillige, uansett om de er skriftlige eller ikke, vil i et eller annet omfang kunne innebære rolle- og forventningsavklaring med hensyn til kompetanse, ansvar, HMS, tidsbruk, tilrettelegging og atferd mer generelt. Noen ledere gir uttrykk for at det å stille slike krav gjennom avtaler er både en nødvendighet og et gode for de frivillige og institusjonen – og dessuten helt uproblematisk:

Institusjon: Så det er jo snakk om hvordan man rammer inn frivilligheten, setter krav til den kompetansen de har som frivillige, og gir dem den kompetansen.

Intervjuer: Vil du kunne gjøre det? Sette krav

Institusjon: Jeg er nødt til å sette krav til de frivillige fordi vi har det her samlingsarbeidet vi gjør, for eksempel. Det kan jo hende at folk kan masse om foto og kan si noe om det, men vi må jo lære opp. Det må vi ta ansvar for. (...) Men noen deler av frivilligheten ønsker en sånn avtale. Det går jo på litt ulike ting. Det betyr at hvis du oppfører deg utenfor det som er greit, så kan du få beskjed om at det ikke er innafør. Med en sånn avtale så følger at du får tilgang på noen goder.

Intervjuer: Så du har ikke noen forbehold mot skriftlige avtaler med frivillige?

Institusjon: Nei. Nei, fordi jeg tror det gir en trygghet, og det gir en respekt fordi det er bindende, og de forteller hva det er vi gjør sammen her.

Intervjuer: Nettopp. Er det problematisk med en sånn avtale, eller er det helt uproblematisk, tenker du?

Institusjon: Det er helt uproblematisk. Det er egentlig en forutsetning, fordi vi har et skallsikringsystem her med alarm og nøkkelkoder og sånt. Så for å være frivillig så må du få tilgang til det for å i det hele tatt komme deg inn, så det er et sånt minimum av profesjonalisering, da.

Også sier vi sånn, hvor mye vil du jobbe, da?

Og dette intervjuet er viktig, altså.

Sitatene ovenfor illustrerer hvordan avtaleverk mellom museumsinstitusjoner og frivilligheten handler dels om å sikre faglighet og kvalitet, dels om å klargjøre praktiske forhold og forventninger til atferd. Videre er det også en oppfatning om at slike avtaler kan skape trygghet for de frivillige og ikke minst være et konfliktreduserende virkemiddel i samarbeidet mellom frivilligheten og den enkelte institusjon.

Det er også de ledere som mer generelt etterlyser at kulturpolitikken tør stille krav til frivilligheten og ikke kun til museumsinstitusjonene:

Institusjon: Jeg tenker at det her er veldig viktig å gjøre noe med. Jeg har stått i mang en debatt etter hvert og hatt lyst å si noe, men tenkt det kan jeg jo ikke si, fordi det straffer seg på en måte. Og så høres man sarkastisk ut. På en måte er det bare konstruktivt, men det går ofte én vei når det handler om hvem som skal ta kritikken når frivilligheten ikke fungerer – og det er på institusjonsiden. Og dermed blir det ikke stilt krav. Og det er problematisk fordi det blir stilt enorme krav til museene på dette feltet. Det tror jeg kanskje er det viktigste budskapet

mitt, at de kravene må man tørre å stille til frivilligheten. Men tydelige krav må komme til alle.

Det er imidlertid ikke bare tydelige avtaler mellom de frivillige og institusjonene som lederne nevner som betingelser for frivilligheten. Enkelte ledere peker også på at forholdet og samarbeidet med kommunene bør reguleres gjennom tydelige strukturer og ikke minst *klare* avtaler:

Institusjon: Og jeg hører jo fra kollegaer at det er rådmenn og kultursjefer som begynner å blande seg inn da, sånn faglig, de begynner å bestille og har sterke meninger. Vi opplever det som veldig positivt samarbeid med de tre kultursjefene, som er kjernen i kommunene våre. Men der er veldig forankring. Nå den 8. desember har vi det årlige Eiermøtet. Da møter kultursjefer og ordførere, og vi går gjennom strategier og alt vi driver med – og så har vi generalforsamling der ordførerne møter. (...) Det første vi gjorde da jeg kom, var å lage ny avtale med dem, for det var masse konflikter. Etter at vi fikk laga den nye avtalen, så ble konfliktene borte, så der var det altså avtalen som var uryddig og kilden til misforståelser og ulike forventninger og slike ting. Så igjen tilbake til disse avtalene altså, de juridiske avtalene høres litt sånn kjedelige og byråkratiske ut, men de er svært viktige som forankring for et godt daglig samarbeid.

Det kan være flere grunner til at institusjonene ikke inngår skriftlige og mer formaliserte avtaler med frivillige. I motsetning til lederne ovenfor er det flere institusjoner som synes det er vanskelig eller kanskje til og med selvmotsigende å stille krav til frivillige, jf. en forståelse av frivilligheten som noe annet enn en arbeidsrelasjon (se avsnittet om «Ikke-betaling»). Det handler også om hvorvidt en avtale oppleves som et behov, som det fremgår av sitatet nedenfor. Hvorvidt det inngås en skriftlig avtale med frivillige, er *behovsavhengig*, det vil si at det kommer an på oppgaver, ansvar og relasjonen mellom den frivillige og institusjonen:

Institusjon: Vi får gjort det vi får gjort med de som kommer. Og det vi ikke klarer, det må vi gjøre uken etterpå, da (...) Det er frivillig helt fra gang til gang. Folk synes det er kjekt å være frivillig, så de kommer, og det gjør de (...) Det er ikke noen skriftlig avtale, det har ikke vært behov for det, egentlig (...) Men det er litt annerledes på disse arrangementene våre, men da blir det jo en slags skriftlig avtale via e-post: Du er satt opp til å stå i butikken den dagen, eller du skal jobbe sånn sammen med dem. Og da må de frivillige jo gi beskjed hvis de ikke kommer. (...). Det er en skriftlig avtale fra gang til gang. Men ikke for dugnadsgruppen – de som kommer, de kommer. Og det gjør de jo, da (...) De eneste vi har skriftlig avtale med, er de frivillige gruppene som låner hus og lokaler hos oss og nøkler og hvilken bruk de kan ha, brannvern så videre. Der har vi virkelig avtaler.

Gjensidig og tydelig rolleforståelse kan understøttes på flere måter: gjennom interaksjonen mellom frivillige og ansatte, gjennom sosiale tiltak og gjennom avtaleverk og formelle strukturer. Museumslederen som siteres nedenfor er seg dette bevisst, samtidig som vedkommende erkjenner at møtet mellom de frivillige og den profesjonelle museumsinstitusjonen ikke alltid er så lett, men at det nettopp derfor er viktig med ryddige avtaleverk:

Institusjon: (...) frivillighet en viktig og positiv strategi. Men den må være veldig ryddig, og den har noen begrensninger. At vi må ha et veldig bevisst forhold til frivillighet strategisk. (...) Så det er noen sånne veldig praktiske ting da, for å få dette til å funke – skjønne dem og se dem, samtidig som vi jo stiller krav til dem. Det er ikke bare å komme inn som frivillig og hvile rundt og gjøre akkurat som du vil. Så denne strukturen tenker jeg, både den formelle, juridiske, men også den daglige praktiske strukturen rundt det frivillige er viktig. Vi er faktisk avhengig av en struktur knytta opp til det, og det er der det ofte blir vanskelig når det er en frivillig organisasjon som eier det gamle bygdetunet som nå skal driftes av et profesjonelt museum. Det er ofte der det skjærer seg da, har jeg skjønt. Så min hovedanbefaling er jo ryddige avtaleverk både i det daglige og på det overordna.

Gjensidig og tydelig rolleforståelse trekkes altså frem som en sentral betingelse for frivillighet i museumssektoren. Det kan ses som svar på de utfordringene noen av institusjonslederne opplever i møtet med de frivillige, nemlig at de frivillige «mangler» en forståelse av museumssektoren generelt og mer spesifikt museenes rolle i samfunnet samt sin egen rolle som frivillige (se også avsnittet «Eksterne forhold og aktører – kommune, frivillige lag og foreninger»). Det handler i så måte også om at museene som profesjonelle institusjoner opplever å skulle ivareta ulike hensyn, og at det i seg selv kan være vanskelig, men samtidig også at de må å forene de ulike hensynene og ikke minst formidle dem til frivilligheten. Det varierer hvordan dette gjøres, og hva som anses for å være den beste måten å gjøre det på.

I samtalen ble lederne også spurt forholdsvis åpent om de hadde noen forslag til kulturpolitiske tiltak for å legge til rette for mer frivillighet og løse de utfordringene som er. Hva de svarte, og hvordan de reflekterte over dette spørsmålet, ser vi nå nærmere på i neste avsnitt.

Forslag til kulturpolitiske tiltak

Museumslederne har innspill til kulturpolitiske tiltak for å legge bedre til rette for frivilligheten. Disse innspillene er ikke først og fremst forankret i et ønske eller opplevd behov for *mer* frivillighet, men hellere for *nye* typer av frivillige som kan bidra med andre perspektiver og erfaringer enn dem som allerede finnes blant de frivillige. Lederne mener altså ikke at kulturpolitikken trenger å stimulere motivasjonen for frivillighet, men snarere muligheten for å utvide

perspektivet på bruken og nytten av frivilligheten. Det er på den bakgrunn at lederne kommer med forslag til mer overordnede kulturpolitiske tiltak.

Noen av lederne ønsker at kulturpolitikken mer direkte og konkret skal være orientert mot å understøtte et mangfolds- og demokratiperspektiv, og at det forutsetter en ny måte å måle og forstå frivilligheten på. Denne lederen, som er kritisk til kvantifisering av frivilligheten gjennom måling av årsverk, formulerer det på følgende måte:

Institusjon: Jeg stiller meg litt undrende til at vi blir målt på årsverk når det gjelder frivilligheten. Jeg skjønner behovet for å ha en verdi å måle ting i, men allerede der oppstår jo misforståelsen og mulighetene for konflikt. For disse frivillige er ikke ansatte. De skal ikke måles som en del av drifta. Og jeg skulle ønske at de frivillige heller ble målt (...) eller vi ble målt på graden av involvering og medvirkning og merskaping i lokalsamfunnene enn på årsverk.

Jeg tenker at de frivillige, de må kunne komme inn og bidra i større grad til å sette nye perspektiver og bidra med å sikre relevans og representativitet. Og hvis vi skal få til det, så må vi rekruttere frivillige fra et helt annet sjikt enn det vi gjør i dag. Da må vi ha ressurser til å rekruttere de frivillige slik at de reelt sett blir en integrert og naturlig del av det mangfoldsarbeid vi skal drive med.

Her vektlegges det et mer kvalitativt demokrati- og mangfoldsperspektiv på frivillighet. I forlengelsen av det er det en annen leder som etterspør en større samtale om og konkretisering av hva museumsfrivillighet er og innebærer. Utgangspunktet er at den måten frivillighet rapporteres på, kan påvirke vår forståelse av den. Sektoren etterspør en samtale om hva museumsfrivillighet egentlig er, hvilke forventninger som stilles til samspillet mellom museene og frivilligheten, og hvordan rollene kan avklares mer generelt:

Institusjon: (...) i forlengelsen av alt som har kommet nå knyttet til viktigheten av museenes relasjon til frivillige, så kunne jeg ha ønsket meg en enda tydeligere utdyping av hva som ligger i dette, som gir mer ro i feltet før man går videre. (...) At man ikke bare gjentar at frivilligheten er viktig, men også fra kulturpolitisk hold løfter fram samspillet mellom de profesjonelle aktørene og frivilligheten som et viktig prinsipp framover, og ikke minst viktigheten av rolleavklaring i dette, og at det er noe som vil kreve noe fra begge parter, ikke bare av museene. Det tror jeg vil være avgjørende for at museene skal kvitte seg med den redselen som nok flere kjenner på nå. Og det handler ikke om at museene ikke vil jobbe med frivillige. Men det føles litt som at man nå, for å sette det på spissen, skal få kjeft for at man er profesjonalisert, sånn som man fikk i oppdrag å gjøre. Og at nå skal politikere komme og redde frivilligheten fra museene, ikke sant?(...) Jeg merker at det ulmer mange plasser på grunn av dette, så jeg tenker at det er kritisk for veien videre at man blir tydeligere på hva som ligger i dette med frivillighet og samspill i museene. Og dette må bli kommunisert på en måte som sier at det er to parter i den saken, museene og de frivillige. Og begge parter må høre det samme, slik at man får en felles forståelse for hvor og hvordan man skal gå videre.

Sitatet oppfordrer til et kulturpolitisk tiltak som åpner opp for samtale og konkretisering av de mer kvalitative og til dels diffuse sidene ved frivilligheten og interaksjonen med institusjonene. Et slikt perspektiv omfatter også en nyansert forståelse av hvem de frivillige er. De er ikke bare en homogen gruppe definert som frivillige, men mennesker, slik som neste sitat vitner om. Den siterte lederen mener at kulturpolitikken bør ta inn over seg dette menneskelige perspektivet ved å tematisere de utfordringene som følger med et slikt perspektiv:

Institusjon: Sånn overordna så tenker jeg at det er viktig å tenke over at de frivillige er enkeltmennesker som er like forskjellige som alle oss andre, og at det er viktig å trekke inn både den faglige kompetansen deres, men også være bevisst at de er et menneske som skal behandles med respekt. Man skal ha bitte litt sånn psykologi i det arbeidet på lik linje som du gjør med dine ansatte, tenker jeg. Betrakte dem som en ansatt, som en del av staben, selv om de er frivillige.

Intervjuer: Og det tenker du at museumspolitikken også i større grad bør ta innover seg når de snakker om frivillighet, er det det?

Institusjon: Ja, det tenker jeg. Og så ha med det og samtidig ha med de utfordringene som det innebærer også.

Videre er det flere som påpeker at for å få til mangfold i museumsfrivilligheten må man erkjenne at frivillighet ikke er gratis, men samtidig også at det er vel verdt å ta merkostnaden ved å bruke frivilligheten til å underbygge «det demokratiske sivilsamfunnet»:

Institusjon: Men jeg tenker at kulturpolitikken ikke skal tenke at man skal bruke frivillige fordi man skal spare penger på det. Det kan hende at det blir dyrere å drive et museum med mange frivillige, men det kan hende at det allikevel er veldig riktig ut fra en overordna målsetting for kulturpolitikken og utviklingen av det demokratiske sivilsamfunnet. (...) Jeg tror at hvis man vil ha ressurser til jobbene, så skal man jobbe systematisk opp mot miljøer som ikke er i den første rekken som rekker opp hånden. Det kan være folk som har ei erfaring, ikke som profesjonell aktør, men folk med erfaring, livserfaring som (...). Og det vil være ressurskrevende å nå ut til dem, for det er folk som ikke nødvendigvis er på de arenaene du lett får tak i dem som frivillige, men ganske mye mer systematisk arbeid.

Som sitatet videre illustrerer, er det en utbredt oppfatning i sektoren at økonomiske tiltak er helt nødvendig. Én ting er at det kan være ressurskrevende å rekruttere nye typer av frivillige fordi det vil kreve «ny» og mer systematisk arbeidsmetode. En annen ting som flere ledere understreker, er at dersom institusjonenes økonomi bedres, så vil de også bedre kunne «utnytte» frivilligheten som en kulturfaglig ressurs i tillegg til å inkludere mer frivillighet:

Institusjon: Og jeg tror jo at hvis institusjonenes økonomi knytta til å følge opp frivillige hadde blitt styrka, så kunne en både ha utnytta de frivillige ressursene enda mer, og kunne hatt enda flere venneforeninger og hatt dem involvert i enda flere oppgaver – hvis vi hadde hatt ressurser til å ha personal til å kvalitetssikre arbeidet i andre enden.

Dertil kommer at noen ledere understreker at kulturpolitikken også bør ha for øye at institusjonene må ha økonomi til konkrete ting som frivilligheten har bruk for. Ikke minst må de kunne legge til rette for fysisk plass gjennom for eksempel «gratis» utleie av lokaler, der institusjonene kompenseres for utgiftene:

Institusjon: Og vi merker jo at det er demotiverende for de frivillige når de opplever at økonomi er en utfordring for de oppgavene de skal gjøre og løse. Så vi ønsker jo at ting skal være på plass og i drift når de frivillige kommer.

Institusjon: Det å koordinere og tenke litt mer overordnet, hvordan man [fysisk] kan knytte sammen ulike frivillige organisasjoner med museene. Det kunne gjerne vært en tekst. Og da kunne jo museene fått en leie for det, men betalt av kommunen, for eksempel. Man kunne fått til en kompensasjon for å tilrettelegge for frivillig aktivitet; det syns jeg.

Det er også flere institusjonsledere som peker på kravet om inngangspenger som en utfordring, og som mener at dette kravet bør fjernes for å bedre betingelsene for å inkludere frivillige. En av de intervjuede ledere argumenterer for dette tiltaket ved å understreke at inntjeningskravet gjør institusjonen mindre fleksibel i samarbeidet med frivillige – og at det setter en begrensning på mangfoldsarbeidet:

Institusjon: Museene – iallfall noen av oss – er fullstendig avhengige av å få momsfrитай. Og da er det igjen knyttet til kravet om å ta inngangspenger. Dette er en terskel og en barriere for oss, som gjør det vanskelig for oss å samarbeide med lag og foreninger av frivillige organisasjoner og kommuner fordi de kan by på frivillighet, de kan by på gratis innsats. Det kan ikke vi. Vi må hele tiden vise til inntjening, og dermed så setter det noen alvorlige begrensninger for hvilke prosjekter vi kan initiere, hvilke samarbeidskonstellasjoner vi kan inngå i, og dermed også hvilke typer frivillige vi greier å rekruttere. (...) Det er to ting: Gi museene anledning til å ha gratis inngang, og gi museene anledning til å skille mellom profesjonell drift og vårt forankring- og medskapingsarbeid, som jeg tenker er svaret på mangfoldsutfordringen som vi får servert i mandatet.

Flere av lederne ønsker at kulturpolitikken mer direkte og konkret skal være orientert mot å understøtte et mangfolds- og demokratiperspektiv. På den annen side finnes det også ledere som i større grad legger til grunn et likeverdig og gjensidig forhold mellom de frivillige og institusjonene. For disse lederne handler det om å formidle at gevinsten og nytten ved frivilligheten – både for

de frivillige og for institusjonene – oppstår i et samspill gjennom medskapning og involvering av begge aktører:

Institusjon: (...) jeg syns at kulturpolitikken i større grad burde anerkjenne det likeverdige samarbeidet. Jeg synes enten så blir institusjonene framheva som de viktige, og det har gått på bekostning av at de frivillige har følt seg usynliggjort. I dag føler jeg kanskje pendelen har slått litt andre veien. At det nå er litt som du sier, at frivilligheten skal være den fundamentale bærebjelken, og så har nesten institusjonenes rolle blitt usynliggjort. Jeg tror det å synliggjøre den gjensidige avhengigheten, det tror jeg er veldig viktig – politisk anerkjenne at begge disse føttene er like lange og har like stor betydning.

Lederen nedenfor har konkrete forslag til tiltak for å fremme likeverdig og gjensidig samhandling. Det handler om støtteordninger til mer prosjektbasert samarbeid, stunts og felles aktiviteter:

Institusjon: Det kan være å lage for eksempel støtteordninger. Jeg har veldig tro på det å jobbe med lokale lag og foreninger. (...) jobbe prosjektbasert og jobbe sammen med frivillige så vi kan finne de mekanismene som bidrar til å utvikle samhandlingen mellom aktørene – museer og lokale lag og foreninger. Det kan gjøres gjennom stunts, arrangementer og felles aktiviteter. Det vil styrke samarbeidet, tror jeg.

Institusjon: Men det jeg tenker som er viktig da, er den felles innsatsen som staten også kan bidra til med å gi såmidler, for å teste ut prosjekter hvor du gjør nye ting. For jeg tror rammene til frivilligheten må lages på nytt, og der er det krav til at man må ha med seg en bredere del av samfunnet.

Endelig – og som et stikk til myndighetene – er det flere ledere som mener at myndighetene må samordne seg bedre når det gjelder forståelsen av frivillighet og retningslinjene for støtteordninger:

Institusjon: Jeg tror det er kjempeviktig at de ulike deler av staten og myndigheter koordinerer seg litt. Kulturminnevernet er en kjempeviktig ting, og her kan man da gi ut en kulturmiljøpolitikk fra et departement, man får en museumsmelding og kulturmeldingen fra Kulturdepartementet. De snakker om frivillighet på litt ulik måte. Staten har en frivillighetspolitikk. Jeg sliter litt med å se at de klarer å koordinere sine egne ting, og da er det sånn at det er fryktelig mye å lese. Det er fryktelig mye å koordinere, og du vil møte ulike aktører i ulike sammenhenger. Så det er litt politikeropplæring som kunne gått på tvers av Stortinget for eksempel. (...) Men jeg tenker bare at det kan ikke være sånn at fordi man får nei fra ett departement eller ett miljø, så kan man gå og gnage på de andre. Det blir jo ikke helt riktig da. Og så er det at noen ganger er reglene for å få penger og sånn, det er ikke likt. Det er veldig krevende å følge det opp, og der ligger det også ulike forventninger i hvordan rapportere på frivillighet.

Kort oppsummering – del I

Del I har satt søkelyset på mange av de forholdene som dukker opp som aktuelle temaer når museumsinstitusjoner mer eller mindre bevisst forholder seg til frivillige aktører og deres (mulige) innsats ved et museum:

- *Rekruttering* av frivillige og hvorvidt innsatsen skal kompenseres med kontant betaling eller ikke, samt hvordan frivilligheten skal organiseres ved institusjonen. Det er åpenbart flere veier inn for de frivillige i museums-Norge; noen veier er tydelige og godt institusjonelt forankret, mens andre bygges ad hoc underveis eller lages helt ubemerket av andre aktører enn institusjonen selv.
- *Motivasjonen* for å inkludere frivilligheten i museumsinstitusjonenes virke er ofte lokalt og historisk betinget, men samtalene gir allikevel grunnlag for å skille ut tre mer konkrete, om enn ganske overordnede motivasjoner for museumsfrivilligheten sett fra institusjonenes ståsted. Frivilligheten blir på noen institusjoner betraktet som en *nødvendighet* for å få de løse endene til å henge sammen. Andre mener at frivilligheten utgjør en merverdi og bidrar til kompetanseutveksling, noe som er et gode for institusjonen. Det finnes også institusjoner som betrakter museumsfrivillighet som en del av sitt samfunnsoppdrag. For dem er dette en viktig motivasjon i seg selv.
- *Barrierene og utfordringene* for å inkludere museumsfrivilligheten kan være mange, og de er i stor grad lokalt betinget samt avhengig av institusjonelle forhold. Samtidig er det noen forhold som i særlig grad trekkes frem av museumslederne. Det gjelder for det første organisatorisk og personalmessig kapasitet, økonomi og formalia knyttet til det å rekruttere, organisere, lære opp og ta HMS-ansvar for de frivillige aktørene, uavhengig av om de er enkeltpersoner eller lag og foreninger. Videre er det noen institusjoner som fremhever hensynet til (tilstrekkelig god) kulturfaglig kompetanse som en utfordring og barriere for frivillighet, hvilket kommer til uttrykk gjennom et opplevd dilemma mellom ambisjonen om kulturfaglig profesjonalitet og det å være en arena for den «uforutsigbare» frivilligheten. Det finnes også noen ledere som mener at utfordringene for museumsfrivilligheten ligger utenfor institusjonene selv. Samtalene med lederne vitner om at de opplever at viktige utfordringer kan ligge hos de frivillige selv –

enkeltpersoner, lag eller foreninger – så vel om hos kommunene og andre myndigheter som er involvert i og samarbeider med museumssektoren. Fra lederens perspektiv handler disse eksterne utfordringene blant annet om aktørenes (manglende eller feilaktige) forståelse av egen og museets rolle, kompetansebebehov og generelt aktørenes tilnærming til både den formelle og den uformelle relasjonen til museumsinstitusjonen. Til slutt peker institusjonene på at utviklingen i samfunnet generelt har medført en rekke nye utfordringer som må håndteres av institusjonene, og som derfor fremstår som større eller mindre barrierer for museumsfrivilligheten. Det kan for eksempel være snakk om demografiske endringer i befolkningen og digitalisering eller utviklingen i kjølvannet av museumsreformen og folks mer individualistiske motivasjon for å jobbe frivillig.

- *Betingelser* for museumsfrivillighet slik som institusjonene betrakter dem, avspeiler naturligvis de barrierer og utfordringer som de identifiserer som viktige. Disse utfordringene varierer og er avhengig av den konkrete konteksten, blant annet institusjonens geografiske lokalisering, størrelse, økonomi, historikk og erfaring med frivillighet, kulturfaglig fokus, institusjonell selvforståelse med mer. Derfor finnes det heller ikke ett samlet syn på hva som er den viktigste betingelsen for frivilligheten. Allikevel, tilstrekkelig kapasitet i administrativ, økonomisk og fysisk forstand fremheves generelt som en basisbetingelse for å få til museumsfrivillighet. Gjensidig rolleforståelse og forventningsavklaring i kontraktsform eller «bare» som innledende samtale trekkes også frem som en viktig betingelse for at samarbeidet med frivillige aktører skal bli vellykket og være til nytte for både institusjonen og de frivillige aktørene.
- Institusjonenes *forslag til kulturpolitiske tiltak* reflekterer flere av de forholdene som lederne tar opp når temaet er betingelser og barrierer for museumsfrivilligheten. Det handler om hva de synes mangler, og hvordan politiske virkemidler kan bidra til å legge til rette for frivilligheten. Flere ledere mener at gevinsten ved frivilligheten oppstår i samspill og gjennom medskapning. Disse lederne trekker frem tiltak som i større grad enn i dag kunne legge til grunn et likeverdig og gjensidig forhold mellom de frivillige og institusjonene. Og så er det stemmer som oppfordrer myndighetene til å koordinere frivillighetspolitikken seg imellom. - Tiltak som fremmer en felles forståelse av frivillighet og samordner støtteordninger og retningslinjer på tvers av myndighetene og fagområder.

Den punktvis oppsummeringen ovenfor gir et inntrykk, men ikke et fullverdig og tilstrekkelig nyansert bilde av de mange avveininger som noen institusjoner gjør når de skal velge eller velge bort frivillige. Bak en slik beslutning kan det

ligge en kost-nytte-vurdering som ikke alltid bare handler om økonomi og kapasitet, men også om kulturfaglig kvalitet og kompetanse. I andre tilfeller er det nok mer tilfeldighetenes spill eller institusjonens historie som er avgjørende for om og i hvor stor grad en institusjon inkluderer frivillige aktører i sitt virke. Mer overordnet kan man si at det finnes et mangfold av måter museumsinstitusjonene forholder seg til frivilligheten på, og at måtene avspeiler mangfoldet av institusjonstyper når det gjelder størrelse, organisering, kulturfaglig fokus og identitet, så vel som fysiske og formelle rammer og samarbeidsmuligheter med eksterne aktører og myndigheter.

Det ligger utenfor rammen av denne undersøkelsen å konkludere noe om årsakssammenhengene mellom de mange institusjonstypene som finnes i museumssektoren, og de forholdene som er belyst her. Hensikten med studien er som tidligere nevnt å løfte frem det mangfold av stemmer – holdningene, erfaringene og forventningene – som finnes blant museumsinstitusjonene.

DEL II

Nettverk og verktøy for opplæring og erfaringsutveksling – et udekket behov?

Hva finnes, og hva er mulighetsrommet for utvikling av digitale plattformer og organisatoriske nettverk for opplæring og kompetanseutvikling av frivillige samt erfaringsutveksling institusjonene imellom? Hvem skal ta ansvaret for å slike verktøy og nettverk – hvilken rolle skal institusjonene og myndighetene ha?

I kulturmeldingen «Kulturens kraft» (Meld. St. 8 (2018–2019)) står det en del om hvordan digitale verktøy kan bidra til å demokratisere kulturfeltet ved å gjøre kulturen mer tilgjengelig for et bredere publikum. Derimot står det mindre eller faktisk ikke noe om hvordan digitalisering kan bidra til å underbygge interne kulturinstitusjonelle forhold og derved understøtte og utvikle kvaliteten i kulturen, for eksempel ved å legge til rette for opplæring og kompetanseutvikling av frivillige. Tidligere undersøkelser indikere også at det ikke finnes gode digitale verktøy og plattformer som er rettet mot et slikt formål, og som er tilgjengelige for kulturinstitusjonene: Så få som fire prosent av offentlige eller offentlig finansierte museumsinstitusjoner er enige i at «det finnes gode digitale plattformer og verktøy for opplæring og kompetanseutvikling av frivillige på mitt kulturfelt» (Segaard & Reymert, 2022, figur 4). Dette gjør det aktuelt å undersøke dette temaet nærmere. Ikke bare vil slike verktøy potensielt kunne støtte de frivilliges kulturfaglige kompetanse og dermed kvaliteten i de oppgavene de utfører, men muligens også bidra til å gjøre kulturfrivilligheten mer tilgjengelig for flere. I store ord handler det om å demokratisere kulturfrivilligheten. Samtidig er det nødvendig å understreke at en premiss for å realisere dette kvalitative potensialet er at institusjonene opplever et behov og selv har et ønske om utvikling av slike verktøy. Fravær av et slik opplevd behov og ønske kan jo være en grunn til at plattformene ikke allerede finnes.

Videre vil vi i denne delen av rapporten også utforske mulighetsrommet for å utvikle organisatoriske nettverk for erfaringsutveksling kulturinstitusjonene imellom rundt temaer om bruk og organisering av frivillige. I tillegg vil vi utforske museumsledernes syn på dette. Bakteppet er at det i en tidligere

undersøkelse kom frem at *kun* 40 prosent av offentlige eller offentlig finansierte museumsinstitusjoner er enige i at det på deres «kulturfelt finnes gode muligheter for erfaringsutveksling og samarbeid mellom institusjoner når det gjelder opplæring og/eller organisering av frivillige» (Segaard & Reymert, 2022, figur 4). Samtidig viser undersøkelsen at 84 prosent av de museene som ønsker at kulturmyndighetene skal legge til rette for erfaringsutveksling mellom institusjonene, mener at «praktisk organisering av frivillige» er et særlig relevant tema for slike nettverk (Segaard & Reymert, 2022, figur 5).

Slike organisatoriske nettverk for erfaringsutveksling kan potensielt kan bidra til organisatorisk læring, tettere «kulturfaglige fellesskap» og felles problem- og løsningsforståelse innenfor et kulturfelt. Derfor undersøker vi mulighetsrommet for å utvikle dem og hvilket syn museumslederne har på dette. Det kan antas at slike organisatoriske nettverk vil kunne imøtegå den viktigste grunnen til at noen kulturinstitusjoner ikke benytter seg av frivillig innsats, nemlig at det er krevende å organisere frivillige og manglende kapasitet eller økonomi til å følge opp frivillige. Det er i denne sammenhengen verdt å merke seg at det digitale aspektet er fraværende i museumsmeldingen «Musea i samfunnet» når temaet samhandling mellom museene omtales i kapittel 9.1 og problemstillinger rundt kompetansedeling og faglige nettverk tas opp. Det finnes kanskje flere (gode) grunner til at digitale verktøy ikke nevnes, men samtidig er det tankevekkende gitt at samhandling, kommunikasjon og kunnskapsdeling innen andre sektorer og i samfunnet generelt ofte er helt eller delvis knyttet til digitale verktøy og ressurser. Samtidig må det igjen understrekes at for at det kvalitative potensial skal bli realisert, må institusjonene faktisk oppleve et behov og ha et ønske om slike inter-institusjonelle nettverk – offline eller online – og de må støtte opp om dem. Hvorvidt det er tilfellet, kommer frem i de neste avsnittene, der intervjuene med museumsledere illustrerer museumssektorens syn på og erfaringer med dette og de andre problemstillingene som er nevnt.

Med utgangspunkt i en oppfordring fra en av undersøkelsens informanter ser neste kapittel på potensialet for felles verktøy for opplæring av frivillige. Så følger et kapittel om inter-institusjonell erfaringsutveksling:

Institusjon: Kan ikke komme på noe sånn eksakt, men dette med felles verktøy. Det står litt om det i samtaleguiden, det tenker jeg kunne være interessant. Verktøy til opplæring både for frivillige og for museumsinstitusjonene. Ja, jeg tenker at det kunne være interessant å se om det kunne være litt felles der, da.

Digitale nettverk og felles verktøy for opplæring av frivillige – et behov?

Praksis og erfaringer

Blant de case-institusjonene som inngår i denne undersøkelsen, er det ikke mye praktisk erfaring med digitale nettverk og bruk av felles verktøy for opplæring av frivillige. Hovedinntrykket er at de alle fleste institusjonene *klarer dette selv*; de gjennomfører og organiserer opplæringen av sine frivillige med egne ressurser og baserer seg ikke på fellesressurser gjennom digitale nettverk og felles verktøy. Det finnes imidlertid noen unntak. Det er blant annet en institusjon som gir sine frivillige tilgang til de digitale plattformene KulturIT, Primus og Asta:

Intervjuer: Det her med opplæring og kompetanseutvikling av de frivillige: Har dere fått noen digitale verktøy for det?

Institusjon: Det vi gjør, er at vi tar de [frivillige] med på kurs i KulturIT. Spesielt i Primus, våre frivillige får òg primusregistreringskurs av oss, eller eventuelt kurs i registrering av arkiver på Asta. Det [Asta] er Arkivverkets program for registrering av arkiver, og Primus er jo for foto og gjenstander, så det er liksom de tre viktigste registreringssystemene våre, tror jeg.

Det kommer også frem i noen av samtalene med museumslederne at det finnes et potensial for slike nettverk og verktøy – blant annet via plattformen KulturIT. Som en leder uttrykker det:

Institusjon: (...) du peker jo på det med digitale verktøy for opplæring, og der ligger det noe. Felles verktøy er noe vi så langt ikke har tenkt godt nok igjennom. Når en har gjort noe lurt, så kan vi andre få ta del i det. Museene har etablert et felles selskap, KulturIT, som en felles ressurs også for digitale verktøy. Så det er også en arena for å lage lure fellesløsninger hvis vi prioriterer dette.

Mer overordnet om fellesløsninger er det en leder som formulerer sin positive innstilling på denne måten:

Institusjon: Nei, jeg tror vi er på en brytningstid hvor vi trenger å gå litt sammen. Jeg har jo veldig tro på fellesløsninger. (...) eller hvis jeg skal generalisere da, så kan man si at man kan lage programmer for ulike ting som kan generaliseres for museumssektoren. Det er fullt mulig.

Videre har enkelte ledere erfart at det kan eller kunne være hensiktsmessig, men at det ikke er mulig i praksis av ulike årsaker. Ved et større museum uttrykker en leder at det av økonomiske årsaker ikke er mulig å inkludere de frivillige i den digitale registreringen av gjenstander – og dermed heller ikke i den digitale opplæringen – fordi tilgangen til programmet blir for dyrt:

Institusjon: Nei, det gjør vi vel ikke. Vi har egentlig et behov for opplæring til dette med registrering av gjenstander. Vi har spesielt en gruppe som jobber med katalogisering og registrering av en stor samling fra Svaneapoteket. De har holdt på i flere år, men det er dyrt med disse tilgangene. Vi betaler per bruker. Det har ikke vært økonomi til å inkludere de frivillige i den jobben; dessverre, men det står på listen.

Ved en annen institusjon – et mindre nisjemuseum – har man imidlertid god og lang erfaring med digitale verktøy for opplæring og organisering av de frivillige, men ikke erfaring med å dele disse verktøyene med andre kulturinstitusjoner. Som det illustreres i følgende sitat, bruker denne institusjonen ulike online-plattformer som de frivillige ved museet kan eller skal benytte:

Institusjon: ..., en ting er organisering. Vi har WhatsApp-grupper – vi har f.eks. en egen gruppe for de som driver med konservering. Og vi har et intranett hvor vi har mye; vi har rutineverket, hvis man vil bli guide, så finnes det materiale man kan lese seg opp på for det. Vi har også holdt mange webinarer, og et flertall av dem er spilt inn, og opptakene ligger på YouTube.

Institusjon: Vi har det vi kan kalle et e-læringsprogram hvor man etter man er ferdig med del 1, får tilsendt del 2 med linker og PDF-filer og artikler, og så får man del 3 og så videre.

Det siste sitatet illustrerer hvordan museet på en systematisk måte bruker et elektronisk opplæringsprogram til sine frivillige. I samtalen med den aktuelle lederen understrekes det at de digitale verktøyene og opplæringen er rettet mot å understøtte den kulturfaglige kompetansen, kjennskapen til organisatoriske rutiner samt den frivilliges rolleforståelse i lys av institusjonens norm- og verdigrunnlag.

Selv om institusjonen ovenfor ikke har konkret erfaring med å dele sine digitale opplæringsverktøy eller inngå i nettverk med andre institusjoner, er lederen tydelig på at det finnes et potensial for dette:

Institusjon: Når det gjelder rutiner, så er det generelle rutiner som andre kunne ha nytte av. Vi har også holdt en god del kurs som vi har arrangert for de frivillige om konservering, for eksempel. Det er klart at det ville jo bibliotekene kunne ha nytte av. Aktuelle samarbeidspartnere for oss ville være andre museer, men også hele bokverdenen eller alt innen bok – og det er for eksempel biblioteker.

Om det finnes villighet og kapasitet til å dele, er én ting, en annen ting er om det finnes noen som vil delta i et slikt (gjensidig) nettverk eller benytte seg av felles digitale verktøy for frivillige innen museumssektoren. Dette skal belyses nærmere i neste avsnitt. Som opptakt kan det bemerkes at i tidligere undersøkelser (Segaard & Reymert, 2022) kommer det frem at særlig innen arkiv-sektoren er det en aktiv bruk av digitale ressurser for opplæring og organisering av frivillige, inkludert digitale plattformer for registrering av diverse gjenstander og transkribering.

Et lite behov – dekkes internt

I samtalene med de utvalgte museumsinstitusjonene kommer det tydelig frem at det nærmest er «et fravær» av praksis og erfaring med digitale nettverk og felles verktøy for opplæring av frivillige. Oppfølgingsspørsmålet er naturligvis *hvorfor?*

Det korte svaret og det som langt på vei bekreftes gjennom samtalene med lederne, er at det ikke oppleves å være et behov, og at opplæringen fint kan klares lokalt i det fysiske rommet og av lokalt ansatte:

Institusjon: Det er mest praktisk arbeid, og der trengs ikke «digital støttet opplæring».

Institusjon: Det er veldig fint å jobbe digitalt, men jeg tror, at disse tingene som vi snakker om nå, det er jo knyttet til fysiske miljøer, altså til bygninga, til jord eller til sjø. Så det er det fysiske miljøet som på en måte bør være (...) Om det digitale kan erstatte, det tviler jeg sterkt på.

Det er flere museumsledere som direkte eller indirekte understreker det lokale aspektet og at den kompetansen som de frivillige trenger, er lokalt forankret og ofte knyttet til fysisk og praktisk arbeid. Dertil kommer at lederne i hovedsak peker på sine ansatte når det handler om ressurser, kapasitet og kompetanse til å lære opp de frivillige. På denne måten er det «et lokalt perspektiv» som lederne formidler, også når det gjelder opplæring og kompetanseoverføring til frivillige.

Et slikt lokalt perspektiv er muligvis en naturlig konsekvens av den lokale forankringen som mange av de utvalgte museumsinstitusjonene opplever og vektlegger; men samtidig kan et slikt «fastgrodd» lokalt perspektiv også være en hindring for å dele og lære av andres erfaringer og kompetanse. Det synes

særlig å være tilfellet ved museumsfrivillige, slik det uttrykkes av disse ledere ved to større museumsinstitusjoner:

Institusjon: Det er det samme som med venneforeningen det, det må finne sin individuelle form med hensyn til det enkelte museum og venneforening. Vi merker at både personene, hva de er opptatt av og interessert i, er veldig, veldig forskjellig.

Institusjon: Og opplæring, det betyr jo at vi er innfor ei ramme av en type avtale, forventninger, gjensidige forventninger. Vi må også avklare opplæring.. Det vil jo være oppgavens karakter som er avgjørende.

Bildet ser litt annerledes ut når det gjelder institusjonenes syn på nettverk og verktøy for inter-institusjonell erfaringsutveksling om frivillighet, hvor lederne generelt uttrykker større åpenhet. Det ser vi nærmere på i neste avsnitt.

Nettverk og verktøy for inter-institusjonell erfaringsutveksling om frivillighet – et behov?

Institusjon: Jeg tenker at vi lærer definitivt mer da (...) Jeg har jo lært kjempemasse om [institusjonsnavn] bare av å snakke med deg, så jo mer vi prater om og med andre, jo bedre er det. Så et forum tilknyttet hadde vært strålende. Det er det definitivt et behov for. Hvis man kan få flere sånne samtaler som det her med andre, så er det bare kjempepositivt for vår del.

Sitatet her illustrerer at de fleste av de institusjonslederne som har delt av sine tanker og holdninger i dette prosjektet, mener det er viktig å utveksle erfaringer og sette ord på hva frivillighet kan bety, og hva frivillige kan bidra med i museumssektoren. For disse lederne handler det om å få til samtaler og derved lære av hverandre og for all del unngå å «sitte på hver vår tue og se over til de andre», slik som den siterte lederen formulerer det. En slik positiv innfallsvinkel er et gjennomgående kjennetegn. Spørsmålet er hvordan, hvor og på hvilke premisser slike samtaler skal gjennomføres. Det er enkelte ledere som har sterke synspunkter. Som sitatene nedenfor vitner om, er det ledere som mener at myndigheter på ulike nivåer må ta en aktiv rolle, og at frivilligheten også må inkluderes i slike samtaler, i tillegg til at museumsinstitusjonene må ta sitt ansvar:

Institusjon: Og mitt svar til dem ble jo «ja, vi skal bidra med noe fra museumssiden», men egentlig er det kommunene som må føle sterkere ansvar for sin kulturarv. Fylkeskommunen må bidra med å sette dette på dagsordenen lokalt og ta et særskilt ansvar ut ifra den regionale rollen de har, og den regionale utviklingsrollen de skal ha. Så det er et poeng både for store og små.

Institusjon: Jeg har jo troen på at slike møteplasser, om det er digitale plattformer, fysiske møter eller annet, alltid vil være veldig verdifulle. Og så tror jeg også at når vi nå går videre med prosessen med rolleavklaring og profesjonalisering, så kan vi ikke gjøre det ut fra premisset «nå skal vi i museene snakke sammen om hvordan vi skal gjøre det, og så skal vi snakke med

frivilligheten etterpå». Jeg mener at de felles møteplassene for museene og de frivillige er minst like viktige, og at man her bør koble på aktører som gjør at man får løftet disse samtalene opp på et overordnet, gjerne nasjonalt nivå, ikke bare hvert enkelt museum.

Det siste sitatet er av en leder som også understreker at en hensikt med erfaringsutveksling og en større samtale kan være å gjøre institusjonene mer trygge og koordinere seg imellom:

Institusjon: Å ha en større konferanse og andre type tiltak som gjør det mulig for feltene å møtes og snakke sammen om veien videre, det har jeg kjempetro på. Jeg tror at alle museer som jobber med dette, kjenner at det er viktig, men også litt overveldende og tidvis litt skummelt. Det er en formell og uformell makt og potensiell sprengkraft som ligger i det å snakke om frivillighet. Så hvis vårt arbeid med dette på institusjonsnivå blir del av en større samtale hvor flere bidrar, så tror jeg det er noe av det mest verdifulle man kunne ha fått. Men da må det bli nettopp det, arenaer for dialog, ikke konfrontasjonsarenaer preget av egeninteresser og makt (...) verdien av denne typen arenaer, om de er nasjonale, regionale eller lokale, avhenger av inngangen, hvordan man språksetter intensjonen med å etablere dem, og hva slags relasjon man legger opp til mellom museene og frivilligheten.

Videre ser vi nærmere på institusjonenes erfaringer med nettverk og verktøy for erfaringsutveksling om museumsfrivillighet.

Praksis og erfaringer

Det kommer frem i samtalene med museumslederne at det allerede finnes flere typer organisatoriske nettverk med det formål å fremme erfaringsutveksling mellom museumsinstitusjoner. Lederne som inngår i denne undersøkelsen, forteller blant annet om de nasjonale nettverkene, nettverk og seminarer i regi av Norsk museumsforbund og i regi av offentlige myndigheter på både fylkeskommunalt og kommunalt nivå. *Men* det kommer også frem at ingen av disse nettverkene alene setter søkelyset på temaet «frivillighet i museumssektoren». Det er imidlertid noen ledere som forteller om forsøk på å etablere nettverk eller fora med særlig vekt på frivillighet, men at det har vært vanskelig og bare blitt til «enkelstående stunts»:

Institusjon: Så vi har jo gjort noen framstøt for det opp gjennom årene. (...) Så vi har hatt folk nede for å holde foredrag for oss. Vi har hatt workshops. Ja, vi har liksom prøvd å nærme oss dette, men det har blitt litt sånn enkeltstående stunts.

I tillegg er det enkelte ledere som understreker betydningen av en ansatt frivillighetskoordinator for å underbygge relasjoner mellom institusjonene og skape grunnlag for erfaringsutveksling om frivillighet:

Institusjon: Det eneste helt formelle samarbeidet vi har hatt, er med [XXX], for de har også en frivillighetskoordinator i en 50 %-stilling, sånn som jeg. Så vi har jobbet en del sammen, hatt kurs og seminar før pandemien.

At nettverk og dialog om frivillighet er fraværende som et eget tema mellom museumsinstitusjoner, er helt klart hovedinntrykket fra de mange samtalene med lederne:

Institusjon: Vi er jo i nettverk med andre museer. Regionalt knyttet til museumsfaglige problemstillinger. Det finnes noen regionale formidlingsnettverk, for eksempel. Men vi har ikke noen sånne nettverk der vi er knyttet til frivillighet, og jeg har kanskje litt vanskelig for å se for meg akkurat hvordan og i hvor stor grad det ville vært interessant for oss.

Intervjuer: Hva med nettverk mellom ulike museer knyttet til erfaringsutveksling om bruk av frivillighet; inngår dere i noen nettverk hvor dette er tema?

Institusjon: Vi gjør jo det. Vi deltar i de nasjonale museumsnettverkene, og der er frivillighet av og til oppe til diskusjon. Men ikke noen helt spesielle nettverk; nei, det gjør vi ikke.

Intervjuer: Det er kanskje tilstrekkelig med disse nasjonale nettverkene?

Institusjon: Ja, det er jo så mange ulike måter å arbeide på.

Institusjon: Vi har ingen formelle museumsnettverk som jobber med frivillighet, men vi har jo da museumsnettverk som jobber med veldig mange forskjellige typer tematikk, og som også går på marginaliserte grupper. Jeg tror ikke at vi orker å ha enda et museumsnettverk som vi skal prioritere å bruke ressurser på. Heller å bruke og ha med frivilligheten som en naturlig del inn i museumsnettverkene vi jobber med.

Som sitatene ovenfor illustrerer, oppleves det ikke som noe problem eller savn at det mangler nettverk og fora som utelukkende konsentrerer seg om frivillighet. Tvert imot. Flere av lederne advarer mot å betrakte «frivillighet» som et selvstendig tema som kan legitimere enda et eget nettverk; de vil heller se frivillighet i et større perspektiv og i relasjon til andre temaer samt i et praktisk perspektiv. Deres innvending er at hvis frivillighet tas opp som et eget tema, så vil det bare bli løst snakk, slik som flere har erfart når det gjelder temaet «digitalisering». Denne lederen formulerer det på denne måten:

Intervjuer: Så det du sier er at det er behov for å sette frivillighet og dilemmaer og utfordringa på dagsordenen innenfor eksisterende strukturer og i en helhet. Det er ikke behov for enda et nytt nettverk eller tiltak utenfor de etablerte rammene?

Institusjon: Ja, det er riktig. Det har så lett for å bli et pratehull der en rett og slett sitter og snakker om hva man skulle ha gjort. Man må knytte det til ting man faktisk gjør. Det skjer veldig mye i museumsnettverkene. Der er her vi har våre prosjekter, vårt samarbeid knyttet til standarder, rutinene og metodikkutforming, enten det handler om formidling, samlingsforvaltning eller

forskning. Og hvis vi da skulle på en måte løsrive dette og snakke om det ... Vi har alt for lenge snakket om digitalisering – og så skal vi snakke om frivillighet. På samme måte har vi også alt for lenge snakket om frivillighet, om mangfold og ... Jeg tenker at en grei måte å angripe det på, å snakke om metodikk, synsmåter og måten vi jobber på, er å gjøre det i tilknytning til de oppgavene vi faktisk skal løse.

Ønsket om å løfte opp frivillighet som tema i et større helhetsperspektiv handler på den ene siden om erfaringsutveksling om de praktiske aspektene ved det å inkludere frivillige ressurser. På den andre siden handler dette ønsket om å få en felles forståelse av hva frivillighet er og innebærer, slik som disse to sitatene illustrerer:

Institusjon: Jeg synes kanskje det å kunne utveksle litt sånn konkrete erfaringer kunne være interessant, fordi frivillighet og sånt blir ofte snakket om, men det blir veldig lite konkretisert, som for eksempel: Hva betyr frivillighet? Betyr det at noen så kommer og jobber gratis, eller skal de koke kaffe? Eller skal de bake rundstykker eller boller, eller hva er det de skal gjøre? Så det må jo på en måte konkretiseres.

Institusjon: Jeg skulle ønske at det ble løftet opp og ble omdiskutert mer (...) vi snakker om frivillige på veldig forskjellige måter. Jeg oppfatter at vi ikke kan snakke om frivillige på samme måte i museene som vi kan det i kultursektoren eller i idretten. Og jeg oppfatter at vi er på litt forskjellige plasser i museumslandskapet også med hensyn til hvordan vi ser på frivillige. Det fins veldig mange museer som fremdeles – tror jeg – ser på frivillige som en mulig tilleggsressurs knyttet til drift. Og dermed så får vi ofte i diskusjonene og drøftelsene en opplevelse av at vi egentlig ikke helt har orden på begrepsapparatet.

Museumslederne som ble intervjuet, hadde egentlig ikke så sterke eller entydige meninger om hvordan man bør organisere slike erfaringsnettverk hvor frivillighet er et av flere temaer. Det var imidlertid flere ledere som ga uttrykk for at de som store institusjoner er villige til å ta et ansvar og delta; det handler blant annet om å aktivere de horisontale båndene mellom institusjonene for å lære av hverandre:

Institusjon: Når det gjelder å få i stand og sånn, ja, kunne vi som institusjon ha tatt koordineringsansvar og gjerne gjennomføre det.

Institusjon: Jeg synes det var mye bedre for 10–15 år siden da fylkeskommunen samlet kulturinstitusjoner til å møte politikerne. Og da var det mye mer som sto på spill. Det kunne bli heftige diskusjoner og krangler, og det kunne også skje ganske nye banebrytende ting. Så fikk man også en følelse av hva som politisk kunne gjennomføres eller ikke. Så jeg tror det må være gode nettverk sånn

horisontalt med de som er i samme situasjon som deg og står i de samme daglige utfordringene. Men det må også være vertikale møtepunkter, da.

Som lederen i siste sitat gir uttrykk for, er det også noen som ønsker at de vertikale møteplassene hvor myndigheter og museumsinstitusjonene møtes, skal aktiveres i større grad. For denne lederen handler det om meningsbryting og den dynamikken som kan oppstå i møtet mellom politikk og kultur. Lignende synspunkter uttrykkes av denne lederen ved et mindre museum, som har gode erfaringer med fellesmøter koordinert av myndighetene – blant andre Kulturrådet, departementet og fylkeskommunen:

Institusjon: Vi hadde jo denne regionreformen (...). Da begynte både Kulturrådet og fylkeskommuner med fellesmøter for alle museumsledere. Noen ganger også med frivilligheten, hele kultursektoren. De fellesmøtene bør man bare fortsette med, fordi det løste veldig mange ting.

For det første begynte folk å skjønne at vi har noen felles utfordringer. Vi bør stå sammen om noen ting, og så klarte jo de ulike politiske og administrative nivåene kanskje å holde seg litt mer oppdatert over hvordan det oppleves, hva vi trenger penger til. Men kraften i at man samles og snakker om disse tingene. Og jeg mener jo også det er veldig viktig av en annen grunn, og det er at vi har en klar forståelse av hva slags krav som stilles til oss. Men vi får jo tilskudd av en grunn. Her ligger premisset for den demokratiske dialogen, og da må man ha felles møteplasser. Og jeg tror det er en kjempefordel at det er Kulturdepartementet, Kulturrådet, fylkeskommuner og kommuner som har ansvaret for å holde den dialogen. For da ansvarliggjør de seg selv og oss. Og så kan de koordinere den kunnskapen over tid. Det har de ikke gjort før man begynte med arbeidet med kultur- og museumsmelding og regionreformen.

Når det gjelder det politiske nivået, er det en annen leder som tydelig gir uttrykk for at myndighetene har et klart ansvar for museumssektoren som helhet. Vedkommende virker nærmest litt lei av å høre at det lokale brukes som unnskyldning for at sentrale myndigheter trekker seg vekk og ikke legger til rette for fellesløsninger og felles forståelse av frivillighet og dens utfordringer:

Institusjon: Det er ofte vi får høre at det er så forskjellig utfordringer rundt omkring i landet at det er vanskelig å lage «one size fits all» – det er en god unnskyldning for ikke å gjøre noe sentralt. Min erfaring så langt er vel at når jeg snakker med mine kollegaer og vi går litt mer inn i detaljene, så deler vi mye av de samme utfordringene. Det er de samme problemstillingene som reiser seg likevel. Så jeg skulle jo gjerne sett et større sentralt engasjement; jeg skulle også gjerne sett at det ble skilt ut litt tidligere hva frivillige i museene er i forhold til andre typer frivillige sektorer. Hva er det som er spesifikt, og hva som er utfordringene? Hvordan angriper vi dette slik at vi kan begynne å snakke sammen og medvirke tilbake?

Her til slutt kan det også nevnes at det finnes andre typer møteplasser for erfaringsutveksling og læring om frivillighet i kultursektoren som enkelte institusjoner deltar på. Blant andre nevnes et større forskningsprosjekt der et museum deltar i tillegg til et universitet og kulturminneforvaltningen. For museet handler det om følgende:

Institusjon: (...) litt om å bevisstgjøre oss om den kompetansen vi faktisk sitter på. (...) Og vi har jo kjempestort utbytte av å snakke med andre som jobber med det samme feltet. Vi bidrar gjerne mer inn i en større samtale om museumsfrivillighet, og vi tenker at vi både har mye å bringe inn i samtalen og mye å lære av å delta.

Lederen som er sitert her, er videre tydelig på at det å besitte kunnskap og erfaring også innebærer et ansvar for å dele denne kunnskapen.

Hovedinntrykket fra samtalen med institusjonslederne er at det allerede finnes etablerte arenaer hvor temaet «frivillighet» er på dagsordenen. Samtidig uttrykkes det også et ønske om at frivillighet i større grad tas opp i et helhetsperspektiv – for å skape en «felles» forståelse av hva frivillighet betyr i og for museumssektoren, og hva det i praksis innebærer, altså en konkretisering av frivillighet. Et annet viktig hovedinntrykk er at det ikke er noe ønske om nye arenaer, møteplasser eller nettverk. Med andre ord synes det å være et behov for å sette frivillighet og dilemmaer og utfordringer på dagsordenen innenfor eksisterende strukturer og i en helhet, men det er ikke behov for nye nettverk eller tiltak utenfor de etablerte rammene. Det betyr imidlertid ikke at lederne ikke vil ha «fornyelse» i hvordan erfaringsutvekslingen gjøres eller organiseres. De ønsker mer digitalt basert erfaringsutveksling.

Det finnes, men mer digitalt

Det fremgår av forrige avsnitt at det allerede finnes en del arenaer for inter-institusjonell dialog og erfaringsutveksling, der også frivillighet settes på agendaen. Lederne gir generelt uttrykk for at det ikke er behov for et eget nettverk eller en arena som «kun» ser på og drøfter frivillighet.

Dels er det en utbredt oppfatning at frivillighet ikke bør behandles som et isolert tema, men heller i sammenheng med andre forhold som museumsinstitusjoner beskjeftiger seg med. Gjerne kulturfaglige forhold knyttet til konkrete prosjekter, men også HR-relaterte forhold og fysiske rammebetingelser:

Intervjuer: Du var inne på at museumssektoren selv har et stort ansvar for å ta opp temaet frivillighet i et helhetsperspektiv. Det er vel riktig forstått?

Institusjon: Ja, det må vi jo fordi vi har et veldig todelt – et potensielt sprik i en forventning knyttet til museumsmeldingen som bidro til i enda større grad enn tidligere å understreke frivilligheten. Det er så mange dilemmaer her og stort

behov for å få et felles begrepsapparat. Jeg ser jo også at det har vært diskutert om vi kan lage noen felles løsning for å registrere frivillige, for å håndtere personvern og GDPR. Vi har jo ikke bare informasjon om frivillige, men de frivillige gis også tilgang til potensiell personinformasjon gjennom at vi gir dem tilgang til samlingene, for eksempel. Vi har behov for å ha en database over våre frivillige, noe som de frivillige blir veldig overrasket over. Vi har jo et ansvar for dem når de jobber på vegne av oss; og vi kan vise til at det har skjedd ting. Folk har skadet seg på trappene og stigen. Og dette skal jo vi håndtere – dette er arbeidsuhell som skal rapporteres. Denne profesjonaliseringen griper inn i den måten vi jobber på for å rekruttere frivillige.

Dels er det et ressurs- og kapasitetsspørsmål som gjør at noen institusjoner kvier seg for å forplikte og involvere seg enda mer i ulike nettverk:

Intervjuer: Er det noen nettverk som du ser for deg kan utvikle seg enda mer, eller fungerer de bra som nå?

Institusjon: Tenker det i utgangspunktet fungerer bra sånn som det gjør i dag. Og så er spørsmålet om det kan utvikles mer, men det henger sammen med ressurser. Det er klart, det kunne sikkert gjort enda mer med hensyn til seminar, kurs og så videre. Men det ville jo både forde at [xxx-museum, YYY-museum] og arkiv hadde hatt mye mer ressurser til å kunne følge opp dette. Men det vil også forde at de frivillig drevne museene hadde hatt mer ressurser og mer kapasitet til selv å følge opp. Så jeg tror egentlig at dagens nivå er en grei balanse mellom hva vi har kapasitet til å gi, og hva de frivillige foreningene har kapasitet til å motta.

Allikevel og i noen grad basert på erfaring fra koronaperioden ble det av noen institusjonsledere formidlet et ønske om å tenke mer digitalt når det gjelder informasjon og erfaringsutveksling om frivillige i museene. Det var med andre ord et ønske om at man i større grad skulle legge til rette for digital erfaringsoverføring og digitalt tilgjengelige ressurser som lett kan deles. Her følger to sitater som vitner om et slikt ønske:

Intervjuer: Ser du også for deg at noen av de tingene du etterlyser, at også kan gjøres digitalt? Vil du være fornøyd hvis det legges ut noen ressurser på Internett? På en plattform hvor dere kan hente inspirasjon, for eksempel?

Institusjon: Ja, det tror jeg nok også. Det kan være like bra som så mye annet. Jeg ser jo at webinar som er spilt inn på video, for eksempel, kan være utrolig nyttige. Bare det å lese en kort artikkel om tema kan være nyttig, ikke sant? Så det å samle sånn type kunnskap som dette her, tror jeg er kjempenyttig.

Intervjuer: Men hva om det legges til rette for erfaringsutveksling mellom dere som profesjonelle institusjoner, f.eks. temamøter og en plattform med gode råd og anbefalinger og kanskje «beste praksis» for frivillighet – en nettside som lokale eller nasjonale myndigheter står for. Vil du kunne bruke slike digitale verktøyer?

Institusjon: Ja, som en sånn ressursbank. Ja, det tror jeg nok helt sikkert vil kunne være bra.

En konkret ide som kan utledes fra sitatet ovenfor, er en form for «digital dreiebok (ressurs)» som kan inneholde erfaringer og råd for hvordan museumssektoren kan håndtere frivillighet.

Et annet ønske som kanskje har mer å gjøre med en hektisk hverdag og begrensede ressurser, er at møter og seminarer i større grad strømmes og gjøres tilgjengelige for digital deltakelse (webinarer). Det vil ifølge noen av lederne senke barrierene for å delta, når det gjelder både økonomiske, tidsmessige og kapasitetsmessige barrierer:

Institusjon: Det var museumskonferanse nå i oktober, og jeg måtte bli hjemme og se på det på Teams, men det at jeg kunne se det på Teams, det er noe de har lært seg å gjøre med koronaen. De workshopene og seminarene de hadde under koronaen på Teams var helt fantastiske, og at du da også kunne sende spørsmål, for det er ikke alltid mulig, men det gjorde de da. Det var helt gull, da. Vi lærte så mye. Det er så uforpliktende og det å slippe reising. Noen ganger er det veldig kult å møtes, men det at du har valget, er bra. Og det er det mye lettere for Kulturrådet eller Kulturdepartement å gjøre det enn det er for en del andre. Så det jeg tror ikke ting er så mye vanskeligere enn at de tar ansvaret for å samle opp det som finnes av ideer, frustrasjoner og spørsmål.

Det finnes et behov for arenaer og møteplasser der museumsinstitusjoner kan samtale og dele erfaringer om det å bruke og forstå frivillighet. Og enkelte ledere gir videre uttrykk for at noen ganger bør andre kulturaktører – særlig myndighetene – også inkluderes. Behovet i form av antall arenaer oppfattes imidlertid allerede som dekket og tilstrekkelig. Det handler mer om *tilgangen* til arenaene for samtale og erfaringsutveksling og *formatet* på arenaene – fysisk eller digitalt.

Kort oppsummering – del II

I del II av rapporten har det blitt belyst hvilke erfaringer de utvalgte museumsinstitusjonene har med felles (digitale) verktøy for opplæring av frivillige samt inter-institusjonell erfaringsutveksling og nettverk for å inkludere og arbeide med frivillige aktører i museumssektoren. En underliggende hensikt har vært å finne ut om det er et ønske og potensial for slike nettverk og verktøy i museumssektoren.

- Når det gjelder felles (digitale) verktøy for opplæring av frivillige, vitner samtalen med de utvalgte institusjonene om at dette er lite utbredt. De frivillige opplæres i hovedsak lokalt, av lokalt ansatte og gjennom den «daglige» interaksjonen i museet og med andre frivillige. Gitt museenes karakter er mye opplæring knyttet til det fysiske rommet og fysiske gjenstander, og behovet for fellesløsninger og (digitale) plattformer for opplæring av frivillige oppleves ikke som påtrengende. Men det finnes noen unntak. Et unntak som nevnes, er knyttet til registrering av gjenstander og at det kunne være hensiktsmessig at (også) de frivillige aktørene får tilgang til etablerte systemer for registrering. Det som hindrer dette, er særlig økonomi, for hver lisens koster, og da prioriteres de ansatte. Et annet forhold som mer eller mindre eksplisitt trekkes frem, er muligheten for å utvikle et standardisert digitalt opplæringsprogram for frivillige som ikke er så kulturfaglig spesifikt, men mer handler om opplæring i rolleforståelse, forventninger og formalia, inklusive HMS og retningslinjer for personvern og GDPR. Potensialet her kan være at det utvikles en grunnmal for opplæring med «basisopplysninger», og at plattformen så kan tilpasses lokalt. På den måten vil man kunne ivareta både det som er lokalt betinget, og det som er av mer overordnet og formell karakter. Dette handler også om å ta på alvor det som ble tydelig i del I i rapporten, nemlig at det er et mangfold av institusjonstyper i museumssektoren, hvilket impliserer at det ikke finnes bare én måte å forholde seg til og bruke frivilligheten på, men mange.

-
- Bildet ser noe annerledes ut når det gjelder nettverk og verktøy for inter-institusjonell erfaringsutveksling om museumsfrivillighet. Her er hovedinntrykket fra samtalene at det er en utbredt positiv holdning til det å utveksle erfaringer med andre institusjoner og andre aktører som myndigheter og de frivillige. For disse ledere handler det om å få til samtaler om hva frivillighet betyr, og hva frivillige kan bidra med i museumssektoren. Samtidig uttrykkes det også et ønske om at frivillighet i større grad må tas opp i et helhetsperspektiv og ikke isoleres fra andre temaer. Sagt på en annen måte: Det synes å være et behov for å sette frivillighet og dilemmaer og utfordringer på dagsordenen innenfor eksisterende strukturer og i en helhet. Samtidig kommer det også frem at et viktig hensyn er institusjonenes opplevelse av knappe ressurser og knapp kapasitet til å delta i slike nettverk, men at strømming og nettmøter kan være en et gode i den henseende. Da vil terskelen for deltakelse bli lavere og kvaliteten øke, i hvert fall ifølge en informants erfaring fra koronatiden. Det er altså et potensial for mer digitalt basert erfaringsutveksling.

Del III

Frivillighet i museumssektoren – demokratisk visjon, bærebjelke eller utopi?

I denne siste delen av rapporten vil vi på bakgrunn av hovedtrekkene og samtalene med museumslederne drøfte museumsfrivillighet i lys av hvorvidt frivilligheten er å betrakte som uttrykk for en demokratisk visjon, en bærebjelke eller en utopi, i og for sektoren. Men før det skal vi la aktørene – de lederne som har bidratt med sine erfaringer, refleksjoner og tanker i denne undersøkelsen – selv komme til orde med sitt syn på den overordnede kulturpolitikken. Hensikten er i en nærmest uredigert form å løfte frem deres stemmer og syn som bakteppe for den etterfølgende drøftelsen. Premissen er også at det finnes et mangfold av stemmer, og at dette reflekterer at museumssektoren består av ulike typer av institusjoner med distinkte kjennetegn. Samtidig er det også noen felles erfaringer som gir opphav til en form for enighet og noen fellestrekk.

Som sitatene fra de mange samtalene med utvalgte museumsledere i denne rapporten vitner om, så er det en forholdsvis utbredt oppmerksomhet – og bevissthet – om de endringene museumssektoren har vært igjennom siden museumsreformen. For noen av institusjonene, men ikke alle, har reformen hatt merkbare og konkrete organisatoriske konsekvenser gjennom blant annet en konsolideringsprosess. Alle institusjoner har imidlertid erfart endringer i de politiske forventninger og krav som stilles til dem, om enn det kan variere hvordan de opplever og vurderer disse endringene. Som det fremgår av innledningen i denne rapporten, knyttes frivilligheten i kulturpolitikken til et demokrati- og mangfoldsperspektiv. Et forhold som trekkes frem, er institusjonenes utvidede samfunnsrolle og forventede bidrag til å legge til rette for frivilligheten som en bærebjelke i norsk kulturliv. Hvilke syn og holdninger museumsinstitusjonene har til denne delen av kulturpolitikken, er nettopp det temaet som de utvalgte ledere kommenterer i neste avsnitt.

Syn på kulturpolitikken – møteplass, mangfold og frivillighet som bærebjelke

Samtalene med utvalgte ledere i norsk museumssektor gjorde det klart at det langt på vei er en overveiende positiv, men også litt forbeholden holdning til at frivillighet skal ha en stor plass i norsk kulturpolitikk og kulturliv. Som det har kommet frem tidligere i denne rapporten, er det en utbredt oppfatning at frivilligheten *kan* bidra med en merverdi (under de rette omstendighetene), og en solid oppslutning om det utvidede samfunnsoppdraget som museumsinstitusjonene tillegges fra politisk hold – dog ikke helt uten forbehold. Dette inntrykket bekreftes også i dette avsnittet, hvor ledernes egne stemmer får stor plass, når de utfordres til å kommentere og si sin mening om kulturpolitikken fokus på frivillighet i et demokrati- og mangfoldsperspektiv.

Overordnet kan reaksjonene på politikken deles inn i fire kategorier, fra dem som trekker frem at politikken er en viktig rettesnor, til de lederne som fremholder at dette er en fullstendig utopisk politikk uten hold i virkeligheten. Midt mellom disse ytterpunktene finnes de som nok er positive, men som fester sitt blikk på de ubesvarte spørsmålene som de mener melder seg når kulturpolitikken visjon er tema. I noen tilfeller fører de ubesvarte spørsmålene eller den måten politikken formuleres på, til provokasjon – lederne blir provosert fordi de oppfatter at museumsinstitusjonene og deres interesser (til dels) blir forbigått.

Politikken er en viktig rettesnor med gode intensjoner

Noen ledere ser på kulturpolitikken demokratiske ambisjoner og hensikten om å understøtte mangfold og inkludering som en ganske naturlig konsekvens av museene som samfunnsinstitusjon for alle innbyggerne. Som det formidles i dette sitatet, anses museene også som en demokratisk arena som skal inkludere frivillige fordi «det handler også mye om hvem som føler de er med på å eie og forvalte den historien eller den kulturarven som hvilket som helst museum forvalter»:

Institusjon: Jeg tenker jo at det er en interessant formulering. Og her tenker jeg at det å erklære at frivillighet skal være det, nok kan problematiseres, men samtidig tenker jeg også der i bunnen jo er en grunnleggende demokratisk idé og en idé om så å si kulturlivet og fellesskapet. En idé om museene som demokratisk arena som i overført betydning eies av flere enn bare den profesjonaliserte institusjonen. Og det tenker jeg jo er viktig. I den siste museumsmeldinga – stortingsmeldinga – som kom i fjor, så begrunnes jo egentlig hele kulturpolitikken mot museene – hovedargumentet er at det er statens anliggende å være med og støtte norske museer. Hvorfor skal vi det? Jo, først og fremst fordi museene er en viktig demokratisk arena. Og frivilligheten inngår i det, for jeg tenker at demokratisk arena ikke bare handler om at man driver med arrangementer. Det handler ikke bare om arrangement i museumsregi, men det handler også mye om hvem som føler de er med på å eie og forvalte den historien eller den kulturarven som hvilket som helst museum forvalter. (...) Så de aspektene er kjempeviktige, tenker jeg, når vi snakker om bruk av frivillige eller den potensielle verdien ved bruk av frivillige og mennesker som ikke har museum som sin hovedbeskjeftigelse.

Også de to neste sitatene vitner om at flere ledere oppfatter demokratisk infrastruktur, mangfold og inkludering som en viktig rettesnor og et flott og nødvendig kulturpolitisk ideal. Samtidig formidles en erkjennelse av at det er langt fra visjon og ideal til praksis.

Institusjon: Ja, på generelt grunnlag så er det flott å ha det som et ideal, men man skal være klar over at det er et ideal, og at det ikke alltid er funksjonelt.

Noen ledere begrunner denne avstanden mellom visjon og praksis. I det første sitatet nedenfor begrunnes avstanden med økonomi, mens informanten i det påfølgende sitatet trekker frem den norske (utilstrekkelige) tilnærmingen og forståelsen av frivillighet som en forklaring:

Institusjon: Det er et godt mål å ha at alle skal kunne delta og alle skal kunne bidra. Det er et fint mål, men det kan fort bli en festtale. Men jeg mener det er et godt mål at man skal speile mangfoldet også i frivilligheten. Det er godt mål også i seg sjøl, men det kan også være en veldig stor utfordring å få til. (...) Jeg kan ta et nærværende eksempel. Veldig mange av disse stedene som vi har – altså museene – er jo ikke tilrettelagt for folk med funksjonshemming. Og det er også noe som jeg opplever. Når man snakker om mangfold, så handler det jo om at da skal det skal være tilgjengelig for alle. Men det å legge til rette for alle, det er en stor jobb. Det koster penger, og det tar tid å realisere sånne typer mål. Så jeg mener det som et ideelt mål, ja, det er bra, men det er også en vei å gå før vi kommer dit hen.

Institusjon: Det er store ord og det er langt fra visjon til lærdom eller til praksis. Det lille vi opplever, er at når man snakker om frivillig i museumsverdenen, så er det ikke så stor grad av frivillighet der. Det er en museumsverden med et

konservativt miljø, altså ikke politisk, men kanskje holdningsmessig. Jeg leste en artikkel hvor det kom frem at det i England er mye mer aksept for frivillige, og at frivillighet brukes mer, og at de frivillige blir sett mer på som en virkelig ressurs. Det synet har man ikke fått etablert i Norge enda, og jeg tror at man har litt at frivillighet ... Det er mine personlige refleksjoner at når man tenker på frivillige, så tenker man kanskje på idretten og alt annet. Så tenker man at de frivillige er nødvendigvis ikke kompetente personer, eller at det virkelig er en ressurs som kan tilføre noe, både med god oppgaveutførelse, men også at de frivillige er utdannet eller under utdanning og har kunnskap å tilføre institusjonen eller museet. Der tror jeg man i Norge har noen steg å gå. Frivillighet er underkjent i den norske museumsverdenen.

Oppslutningen om kulturpolitikken demokratiske hensikter får også tilslutning ut ifra en bredere refleksjon om hva inkludering av frivillige har å si for kulturlivet i praksis og for mer overordnede verdier og normer, inkludert demokratiet og den tilliten som kjennetegner samfunnet:

Institusjon: Det er helt opplagt at dette bør være en del av den store politiske målsettinga med at folk skal kunne ta aktiv del – de skal være aktive medborgere og også oppleve at dem bidrar i en meningsfull sammenheng, og da må det organiseres frivillighet – frivillig organisering er da i så fall en god og anerkjent metode.

Institusjon: Og jeg ser jo frivillighet i et annet lys. Det er veldig mye som er drevet av frivillige. Alt fra skianlegg til idrettslag, korps og kor og kulturlivet og masse som er basert på frivillighet. Hvis alt det hadde blitt borte, så hadde vi jo blitt veldig kulturelt fattige, for å si det sånn. (...) Jeg synes det er helt reelt at den typen lag og organisasjoner er læringsarenaer for demokrati. Også det å jobbe i en organisasjon og innrette seg og skjønne liksom logikken i en demokratisk organisasjon, det er jo også med på å skape demokratisk forståelse og vite hvordan en kan drive med politisk påvirkning på en redelig og ordentlig måte. (...)

Så i dag tenker jeg at den tilliten og den innstillinga vi har i våre land her i Skandinavia, er veldig mye knytta til at vi har veldig høy frivillig organisasjonsdeltakelse, så jeg har faktisk veldig trua på at det stemmer. Men hva er ambisjonene her? Hvor store ambisjoner skal man ha?

Sitatet her avsluttes med to spørsmål: «Men hva er ambisjonene her?» og «Hvor store ambisjoner skal man ha?» Det er nettopp dette flere museumsledere gjør når de blir bedt om å reflektere over og kommentere kulturpolitikken; de stiller spørsmål tilbake fordi de opplever at politikken reiser ubesvarte spørsmål.

Politikken reiser ubesvarte spørsmål

Opplevelsen av at det er langt fra kulturpolitikken (ideelle) målsetninger til praktisk kulturpolitikk, kan som vist ovenfor gi anledning til å lete etter årsaker, men ikke bare det. Som illustrert gjennom sitatene nedenfor gir opplevelsen

også anledning til å stille spørsmål ved hva kulturpolitikken egentlig innebærer i praksis. *Hva betyr de ordene og begrepene som brukes og forfektes i de kulturpolitiske dokumentene?* Det ligger i denne type refleksjon en underliggende kritikk av kulturpolitikken. Den betraktes som uklar, upresis og ikke god nok til å formidle sammenhengen mellom gode intensjoner og praktisk implementering av disse. Det handler om at museumslederne etterlyser en konkretisering av de store politiske forventningene, og at de savner noen vesentlige aspekter. Det inkluderer blant annet en vektlegging av samspillet mellom frivillige og museumsinstitusjonene og en konkretisering av hva som menes med fellesskap. Hva er koblingen mellom fellesskap og frivillighet, og hvordan skapes mangfold? Politikken blir litt for enkel ifølge noen av lederne:

Institusjon: Ja, jeg synes jo noen av formuleringene og litt av den debatten som vi hørte da museumsmeldinga også var i Stortinget, og litt i det politiske landskapet om at frivillige på en måte løser alt, litt sånn forenkla sagt, blir litt enkle tilnærminger på noe av det. Samtidig er det jo viktig å si at hele Museums-Norge har jo sin basis fordi frivillige i sin tid tok tak og begynte å samle og begynte å ..., ikke sant? Det har gått et skille i museumsverdenen med bakgrunn i konsolideringens ambisjoner om økt profesjonalitet og økt profesjonalisering. Og det må man ta inn i seg. Det må finnes et nytt samspill mellom profesjonelle museer og frivilligheten i dette her.

Intervjuer: Så det er din overordnede kommentar til den her politiske visjonen om at frivillighet skal være en bærende bjelke i norsk kultur- og museumsliv: «Det er greit, en flott visjon, men ta konsekvensen også når det gjelder økonomi og kompleksiteten i den visjonen»?

Institusjon: Ja, og den visjonen hensyntar jo ikke at vi har et ganske stort landskap av profesjonelle kulturinstitusjoner. Og det forundrer meg litt. Hva betyr det? Skal de bygges ned og overtas av frivillige? Jeg tror jo ikke at det er den politiske målsettinga. Dette må være et supplement, og det framgår litt dårlig, slik det er formulert.

Institusjon: Jeg tenker at det høres vanskelig og krevende ut. For det første er frivillighet frivillig, i alt det innebærer. Så hvis det skal være en bærende bjelke, så setter man på en måte en forventning til at det skal være, frivilligheten skal være bestående. At det skal være der og løfte, liksom. Og det er klart at det kan en jo tenke at det hadde jo vært fantastisk hvis de frivillige kunne være med og gjort det. Men her tenker jeg at det må være samarbeid uansett, da. (...) Ja, det må jo være en forståelse for alle sider ved å jobbe med frivillige. At de gir ressurs, men det krever også en ressurs. Er det er noen rammer rundt det her, skulle ha vært noe mer rammeverk rundt det her med frivillig arbeid både for de frivillige og for de som skal bruk frivillige, som er litt sånn felles.

Institusjon: Det er så store forventninger politisk til at også museene skal skape møteplasser og være arena for samhandling og så videre. Og ja, hva betyr det egentlig i praksis? Greit at vi skal være kreative og finne ut av ting, så det å lage faglig fellesskap rundt: Hvordan kan man gjøre et arrangement mer åpent?

Åpent for mangfold, for å si det sånn, da. (...) Men det er masse spørsmål som er knytta til fellesskap. Museer skal være med og bidra til å skape fellesskap. Ja, hva betyr det egentlig? Også fellesskap er jo et stort ord eller et kjempestort ord. Og frivillighet og fellesskap hører sammen. (...) Mens myndighetene, de bare skriver det sånn lettvent i tildelingsbrev vårt, nå skal vi jobbe med fellesskap. Det blir jo sånn veldig lettvent for forvaltningen å si at vi skal jobbe med fellesskap, men det impliserer så utrolig mye.

I siste del av sitatet ovenfor fornemmes det også en form for irritasjon. Det er noen momenter i kulturpolitikken, eller kanskje snarere den måten som politikken formidles på, som provoserer. Og det er en reaksjon som flere museumsledere har.

Politikken provoserer

Provokasjon kan uttrykkes i grader og gjelde kulturpolitikken generelt eller enkeltforhold, som de neste sitatene vitner om.

I det første sitatet hører vi en leder som blir provosert fordi vedkommende opplever at politikken ikke i tilstrekkelig grad anerkjenner betydningen av de profesjonelle museumsinstitusjonene, men snarere betrakter dem som en utfordring når det gjelder å legge til rette for frivilligheten som en bærebjelke i norsk kultur:

Institusjon: Den kulturpolitikken som man ser nå med det veldig sterke fokuset på frivillighet som en bærebjelke i museene ... veldig mange av oss er veldig enige og glade for det, men samtidig har det beveget seg så langt at mange opplever at det ikke bare snakkes om frivilligheten som viktig, men som viktigst. Og at de profesjonelle museene har hindret eller begrenset frivillighetens rolle og mulighetsrom. At man i kulturpolitikken legger opp til en retorikk som skaper et motsetningsforhold mellom det profesjonelle museet og frivillighetssektoren. Og jeg opplever jo ikke at det egentlig er et motsetningsforhold.

Institusjon: Jeg mener at det frivillige kan spille og spiller en viktig rolle. Samtidig så syns jeg nok at pendelen av og til slår i overkant langt over til at det frivillige kan løse alt. Satt på spissen. Når en leser en del politiske dokumenter, festtaler og så videre, så får man inntrykk av at det er det frivillige som kan egentlig løse alt innenfor kulturminnevern og nesten – hos enkelte politikere – at museene og de etablerte institusjonene mer representerer utfordringen enn en ressurs. Men samtidig så ser jeg – og det tror jeg også frivilligheten innerst inne ser – at frivilligheten er helt avhengig av de store institusjonene for å både holde kontinuitet, holde profesjonaliteten når det gjelder økonomi, anskaffelse av forsikring, krav til arbeidsmiljø, HMS, sikkerhet og hele den pakken. (...)

Så jeg synes dette samarbeidet og likeverdigheten mellom institusjonene og de frivillige burde ha vært tydeligere i en del sammenhenger, for frivilligheten er kjempeviktig, og vi (...) ville aldri klart oss uten frivilligheten, men samtidig ville frivilligheten heller ikke ha klart seg uten institusjonene.

De to lederne her synes å bli provosert fordi de opplever at kulturpolitikken setter opp et «urimelig» motsetningsforhold mellom det profesjonelle og det frivillige, og videre fordi de mener at politikken overser den profesjonelle museumsinstitusjonen som ramme og betingelse for frivilligheten samt den gjensidighet og interaksjon som lederne også mener er avgjørende for å lykkes.

I forlengelsen av et slikt profesjonaliseringsperspektiv er det også ledere som blir provosert fordi de opplever at den profesjonelle formalkompetansen som utdanning gir, ikke verdsettes tilstrekkelig i kulturpolitikken. På spørsmål om å reflektere over den overordnede kulturpolitiske visjonen om at frivillighet skal være en bærebjelke i norsk kulturliv, svarer en informant fra et mindre kommunalt museum følgende:

Institusjon: Da tenker jeg, at de ikke ser verdien av den kompetansen vi sitter med når vi har ni års høyere utdanning innen kunst og kultur. Det er faktisk noe du har lært, tenker jeg, på de åra man har vært i det systemet. Jeg synes de tar litt for lett på kultur på et vis, da. Jeg føler ikke de egentlig ser hva vi gjør, da. De tenker nok at dette er jo ganske lett. Det er ganske lett å lage en utstilling. Det er ganske lett å formidle. Og så ser de ikke verdiene av det du faktisk kan. Så enkelt er det heller ikke, tenker jeg da. Og jeg vet ikke om de ser, ikke sant ...

Et annet forhold som flere ledere er opptatt av både som utfordring og betingelser for museumsfrivillighet, er økonomiske rammevilkår, og det er derfor heller ikke overraskende at nettopp økonomi viser seg å være provoserende for lederne når de får anledning til å kommentere kulturpolitikken:

Institusjon: Jeg blir litt provosert, for jeg ser (...) Det er kjempeviktig med frivillige, men det er vanskelig: Det følger liksom ikke penger med fra kommunen eller fylket eller staten. (...) fordi vi er ekstremt presset på andre oppgaver og det tar tid å ta imot folk og lære dem opp skikkelig. -Ta imot på en god måte, sånn at de får en god oppfølging underveis. Det har vi ikke tid til ofte.

Det handler egentlig om at museene er underfinansiert i spesielt i vest og nord, selvfølgelig. Sånn er det bare. Vi klarer nesten ikke å betale lønn, ja det sliter vi med.

Politikken er utopisk

Som det fremgår ovenfor, legger kulturpolitikken vekt på institusjonenes utvidede samfunnsrolle og forventer at de skal legge til rette for frivillighet som bærebjelke i norsk kulturliv og på den måten understøtte demokrati og mangfold. Dette gir grobunn for flere spørsmål blant museumslederne, og enkelte blir ganske provoserte fordi de opplever at disse fine ordene ikke følges opp i praksis. Samtidig fornemmer man blant de fleste ledere en genuin tro på at det allikevel er mulig å etterstrebe og jobbe for realisering av et slikt ideal, og at de også gjør det i praksis til tross for utfordringene. Blant

intervjuobjektene er det imidlertid en enkelt leder som går et skritt videre i sin skepsis og betegner denne kulturpolitiske ambisjonen som «ganske utopisk»:

Institusjon: Jeg tror det er ganske utopisk. Jeg tror det er politikk, men ikke pragmatikk. Fordi vi får så lite tilskudd, og det gjelder jo hele feltet. Og det har jo vært en gradvis reduksjon av tilskudd over årene, og så mer krav til mer innsparing pluss inntjening. Så det er jo ganske urimelig å påstå noe sånt, vil jeg si. At man skal basere det på frivillighet, da.

Ifølge Store norske leksikon er «utopisk» «eit adjektiv som tyder fantastisk, ugjennomførleg, verkelegheitsfjern eller uoppnåeleg», hvilket må sies å være en forholdsvis nedslående karakteristikk av norsk kulturpolitikk.

Drøftelse: museumsfrivillighet som visjon, bærebjelke eller utopi?

Museumssektoren er mangfoldig i mange henseender. Det gjelder ikke bare størrelse, organisering, kulturfaglig vektlegging og identitet, men også hvordan sektoren i praksis *kan* forholde seg til og inkludere frivilligheten. Her tenker vi på rekrutteringsveier, utfordringer og barrierer så vel som betingelser for frivillige aktører i form av blant annet oppgave- og prosjekttyper, fysiske og formelle rammer samt samarbeidsmuligheter med eksterne aktører og myndigheter. Denne mangfoldigheten i sektoren kan nok med fordel gjenspeiles i politikken ved at både målsetninger og virkemidler for kultur- og museumsfrivilligheten spesielt i større grad differensieres for ulike typer av institusjoner. En slik differensiering vil potensielt kunne bidra til at politikken oppleves å svare på spørsmål fremfor å skape ubesvarte spørsmål. Differensieringen vil dermed kunne underbygge synet på politikken som en rettesnor med gode intensjoner, i stedet for at politikken virker provoserende når det gjelder visjonen om frivillighetens inkluderende og demokratiske potensial. En slik tydeliggjøring av at mangfoldet i sektoren har betydning for frivilligheten, vil også kunne medføre at institusjonene i mindre grad opplever at politikken forbigår dem og deres interesser, slik flere av museumslederne gir uttrykk for i intervjuene. Mer generelt – og viktigere – vil det kunne styrke oppslutningen om mulighetsrommet for å arbeide proaktivt for den overordnede kulturpolitiske og demokratiforankrede visjonen om frivillighet i Museums-Norge.

Men det er ikke bare sektoren som er mangfoldig, det gjelder også frivilligheten. I politikken er det *ikke* meningen at museumsfrivillighet skal omfatte bare én gruppe av aktører, men et *mangfold* av individer så vel som lag, foreninger og organisasjoner. Videre er frivillighet heller ikke bare tenkt som mangfoldig, men også representativ i betydningen å gjenspeile. Her oppstår det imidlertid et spørsmål: «gjenspeile hvem, hva og på hvilket nivå?»

I den klassiske litteraturen om representasjon (Pitkin, 1967) skiller man blant annet mellom deskriptiv og substansiell representasjon (se også Bjørklund og Segard (2017), hvor det står en kort sammenfatning). Deskriptiv

representasjon handler om at gruppen av representanter skal ligne den gruppen de representerer, med hensyn til visse bakgrunnskjennetegn som sosiale, økonomiske, demografiske, kulturelle og geografiske karaktertrekk. Substansiell representasjon handler derimot om holdninger og interesser. I mange tilfeller forfektes det en pragmatisk tilnærming som kobler sammen disse to synene på representasjon, idet det antas at det er en sammenheng mellom bakgrunnskjennetegn og en person eller gruppes holdninger og interesser, for eksempel at unge ligner hverandre og har noen felles holdninger og interesser som generelt skiller seg fra eldre holdninger og interesser. Representativitet og mangfold handler i så måte om å inkludere «alle» i betydningen alle relevante perspektiver, holdninger og interesser. Den underliggende hensikten er gjennom gjenkjennelighet å bygge opp under legitimiteten til representantene og den demokratiske legitimiteten til systemet mer overordnet.

Demokratisk legitimitet betinges midlertidig ikke bare av representativitet, men også av andre sentrale demokratiske prinsipper og normer. Inkludering, deltakelse og åpenhet er i så henseende viktige prinsipper for demokratiske prosesser og arenaer, slik blant annet det deltakende demokratiperspektiv forfekter (se det innledende kapittelet i denne rapporten). Og nettopp deltakerdemokratiperspektivet synes relevant å trekke frem for å forstå hvordan museumsfrivilligheten og museene som samfunnsaktører og møteplass i kulturpolitikken er ment å være del av og underbygge den demokratiske infrastrukturen i samfunnet: Gjennom deltakelse på lavere nivå i organisasjoner, foreninger og lag lærer og dannes folk til å bli medborgere, noe som er grunnlaget for deres deltakelse i det demokratiske systemet på høyere nivå, det være seg på lokalt, regionalt, nasjonalt eller globalt nivå. Demokratilæring og -dannelse handler dels om å bli fortrolig med demokratiske normer og praksis, dels om at den enkelte må betrakte seg selv som en del av et større fellesskap – et demokratisk fellesskap – og tilegne seg en form for selvtillit⁹ i denne rollen. Denne selvtilliten er en forutsetning for aktiv deltakelse i politiske prosesser.

Når man betrakter museumsfrivillighet i et demokratisk perspektiv, er det lett å bli blendet og begeistret av de fine ordene og begrepene for deretter å bli slått av at dette kanskje mer er prinsipper og normer som er vanskelige – for ikke å si umulige – å gjennomføre i praksis. Flere museumsledere gir uttrykk for nettopp dette. Men en visjon handler jo nettopp om det vi ønsker, og det vi vil etterstrebe; i noen tilfeller er det opplagt at visjonen aldri vil eller kan oppfylles fullstendig i praksis, mens det i andre tilfeller (kanskje) er mulig. I hvilken kategori den demokratiske visjonen om museumsfrivillighet skal

⁹ Som parallell til dette er man i litteraturen om politisk deltakelse opptatt av den sammenhengen man finner mellom politisk selvtillit og demokratisk deltakelse (se for eksempel Winsvold 2020).

plasseres, er ikke opplagt. Dels er svaret kontekstavhengig i betydningen steds-, institusjons- og personavhengig og dels er det avhengig av hvordan de ulike demokratiske prinsippene og normene operasjonaliseres og måles. Det vil blant annet være av betydning om representativitet og mangfold gjelder for museumssektoren som helhet, eller om det skal gjelde på institusjonsnivå på det enkelte museum. Enkelte museumsledere tar nettopp opp dette spørsmålet, idet de er bekymret for at det på det enkelte museum kan være vanskelig å få til representativitet og mangfold i frivilligheten gitt oppgavetyper og geografisk lokalisering:

Institusjon: Kjempegodt spørsmål, og svaret er vel at vi kjenner at det [mangfold, representasjon og inkludering] lever vi ikke godt nok opp til når det gjelder frivillige. Jeg har lyst til å utfordre forestillingen hvor man ofte setter likhetstegn mellom stor frivillighet, og at man er godt forankret i lokalsamfunnet. For jeg lurte ofte på i hvor stor grad de frivillige gjenspeiler lokalsamfunnet. Jeg tror frivilligheten ofte stammer fra en ganske begrenset del av lokalsamfunnet, aldersmessig og ellers. De er ofte ganske like. Og det kan være med på å sementere inntrykket av at museet kun er til for en type folk, det motsatte av bred forankring.

Vi ser at rekruttering selvsagt er avhengig av vårt omdømme, hvordan vi jobber med frivilligheten, vår anerkjennelse av jobben de gjør, og hva slags goder vi gir og slik. Men likevel er rekrutteringen i veldig stor grad avhengig av at de frivillige rekrutterer selv. Og hvis de selv kommer fra et segment av samfunnet, så rekrutterer de jo gjerne derfra.

Vi må kanskje tenke litt nytt om hva og hvordan vi bruker frivilligheten. Om det er andre type oppgaver vi kan koble frivillige opp mot, nettopp for å vise at her er det rom for et større segment enn det man tradisjonelt tenker på som den frivillige på museum.

En innvending til kulturpolitikken er altså at museet som enkeltstående institusjon ikke vil kunne lykkes som fullverdig demokratisk arena gitt de normer som løftes frem i politikken, men som del av museumssektoren og i et helhetsperspektiv vil den enkelte institusjon kunne bidra til å legge til rette for en demokratisk infrastruktur som rekker utover institusjonen selv. Velger man å betrakte den demokratiske visjonen om museumsfrivillighet i et slikt bredere perspektiv, handler den om demokratiske idealer som den enkelte institusjon skal være seg bevisst og etterstrebe, samtidig som det innebærer en erkjennelse av et delt ansvar for museumssektoren som helhet. En slik forståelse av den demokratiske visjonen fordrer koordinering og meningsutveksling institusjonene imellom – horisontalt samarbeid – så vel som vertikalt mellom institusjonene og myndighetene

Som det også kommer frem i de forutgående kapitlene og samtalene med museumslederne, fordrer den demokratiske visjonen også interaksjon med frivilligheten for å underbygge samskaping. Her berører vi noe av det som museumsinstitusjonene og lederne i særlig grad er opptatt av, nemlig samspillet

og gjensidigheten mellom frivilligheten og museumssektorens institusjoner samt en erkjennelse av at en felles rolle- og ansvarsforståelse er nødvendig i arbeidet med politikken demokratiske visjon for frivilligheten:

Institusjon: Du kan si at frivillighet er noe av det mest givende, men også noe av det mest krevende å jobbe med. At det er krevende, er selvsagt delvis et uttrykk for noe av verdien av frivilligheten, at du jobber med folk som har et brennende engasjement for det de holder på med. Men man må passe på man kulturpolitisk ikke havner i et landskap – som jeg opplever at vi nesten grenser mot nå da – hvor politikerne i relasjonen mellom det profesjonelle museet og frivilligheten, og konfliktene som potensielt oppstår, nesten ene og alene står på frivilligheten sin side. Satt på spissen. Det tror jeg ikke at noen er tjent med, heller ikke frivilligheten.

Vektlegging av gjensidighet og samspill innebærer videre en oppfatning av at frivilligheten ikke alene kan være kulturens bærebjelke, men at bærebjelken må hvile på flere pilarer som er robuste i seg selv, men som også er forankret i et felles fundament. Billedlig sagt er pilarene frivilligheten, museumsinstitusjonene og myndighetene, mens fundamentet er en felles forståelse av kulturpolitikken innhold – idealer og rammebetingelser – hvilket videre forutsetter en forståelse av egen og andres rolle, ansvar og forventninger. Med henvisning til denne rapportens drøftelse av hovedtittelen på museums-meldingen kan man si at rolleforståelsen må ta utgangspunkt i at museene må forstå seg selv i samfunnet, samtidig som samfunnet og dets aktører – også de frivillige – må forstå seg selv i museet. Det er i den sammenhengen *samtalen* kommer inn. Den store, brede samtalen om hva museumsfrivillighet er og forutsetter, og om hvordan de enkelte museumsinstitusjoner og sektoren som helhet skal utøve sitt utvidede demokratiske samfunnsmandat.

Institusjon: Det at museumssektoren i større grad tematiserer mangfold i frivilligheten og jobber med det på overordnet felles nivå, tror jeg vil være kjempenyttig. Samtidig bør samtalen involvere flere. For dette handler jo ikke bare om museumssektoren, det handler også om kulturpolitikk generelt.

Men ikke bare er det behov for den store, brede samtalen. Det trengs også en samtale i det små, en samtale som konkretiserer rammene, betingelsene og utfordringene som er knyttet til den demokratiske visjonen om museumsfrivilligheten. En slik samtale bør kunne gi svar på de ubesvarte spørsmålene som flere museumsledere peker på i kulturpolitikken, samtidig som samtalen bør ha til hensikt å dempe den provokasjonen som politikken oppleves å gi opphav til.

Det at museumsledere og museumssektoren i overveiende grad er positive og faktisk ønsker å legge til rette for museumsfrivillighet og utøve sin utvidede demokratiske samfunnsrolle, tilsier at det ikke er utopisk å se på frivilligheten

som en av flere bærebjelker i norsk museumspolitik. Den demokratiske visjonen for museumsfrivilligheten er uttrykk for noen idealer som er sentrale for det konkrete arbeidet på institusjonsnivå så vel som på høyere nivå. Det er idealene som gir retning, og det er lokalt at idealene skal operasjonaliseres og gjennomføres i praksis gitt den konkrete konteksten:

Institusjon: Jeg tror nøkkelen til å sikre en mer mangfoldig frivillighet ligger i å anerkjenne hva som er særpreget til hver enkelt institusjon. Min opplevelse er at frivilligheten er veldig sterkt lokalt forankret. Og da er det gjerne museumsinstitusjonen som selv er en del av og kjenner lokalsamfunnet, som har de beste forutsetningene for å finne nøklene til og låse opp noen nye dører for nye grupper frivillighet.

Nettopp fordi realiseringen av kulturpolitikken generelt og museumspolitikken spesielt fordrer gjensidighet mellom aktører og institusjoner på ulike nivåer, er det nødvendig med erfaringsutveksling, rolle- og forventningsavklaring gjennom samtale og samarbeid og konkretisering av rammebetingelser. Det handler om «museet i samfunnet og samfunnet i museet», hvilket innebærer at både museene som institusjoner og samfunnets aktører betraktes som aktivt handlende som påvirker hverandre. Demokratiperspektivet på museumssektoren med hensyn til frivillighet impliserer derfor også å legge til rette for interaksjon mellom aktører som kan ha ulike forventninger og forutsetninger. Målet må være en demokratisk infrastruktur som er åpen og inkluderende, og som underbygger mangfold og representativitet.

Avsluttende ord

Denne rapporten bygger på lange samtaler med museumsledere for mange ulike typer institusjoner. Lederne har tatt seg tid til å snakke og fortelle om sine erfaringer – frustrasjoner og gleder – med museumsfrivillighet og kulturpolitikken. De har vært godt forberedte og hatt veldig mye på hjertet. Dette er ledere som er engasjerte. Informasjonen de har bidratt med, har vært nyansert og inspirerende. Ikke minst har den utfordret det kritiske blikket, for det er lett å bli revet med.

Det er tydelig at lederne deler mange erfaringer, men å si at de er enige og har samme tilganger, forståelser og holdninger, vil være en misforståelse, for ikke å si feil. Tvert imot, samtalene vitner om at det florerer ulike perspektiver på museene, deres rolle og forventninger når det gjelder museumsfrivillighet så vel som kulturpolitikken innhold og virkemåter og -midler. De mange og ofte lange sitatene som er satt inn i denne rapporten, har nettopp til hensikt å få frem mangfoldet av holdninger og perspektiver med sektorens egne ord. Ikke fordi formuleringene er unike, men fordi de illustrerer noe mer; de vitner om ulike tilganger og oppfatninger. Det reflekterer en mangfoldig museumssektor med institusjoner av ulik karakter.

Mer konkret har rapporten lagt vekt på to overordnede temaer: 1) *rekruttering og inkludering av frivillige* og 2) *nettverk for opplæring av frivillige og erfaringsutveksling mellom institusjoner*. Dette er temaer som åpenbart oppleves som relevante, for ikke bare har lederne reflektert over disse, de har også trukket inn mange ulike perspektiver som har knyttet temaene til andre praktiske så vel som prinsipielle forhold som er relevante for å gi en forståelse av museumsfrivillighet fra institusjonenes perspektiv. Og det er nettopp institusjonenes perspektiv det har vært hensikten å få frem; hensikten er å løfte frem de ulike erfaringene, holdningene og forventningene som finnes i museumssektoren. Det er mangfoldet av stemmer og ikke det å angi hva som er representativt for sektoren, som har vært intensjonen med denne rapporten.

Utfordringen – som nok kan oppfattes som et luksusproblem – har imidlertid vært den detaljrikdom i datamaterialet som samtalene med informantene har gitt. Det finnes så mye informasjon, så mange nyanser og ikke minst veldig mange perspektiver i form av velformulerte utsagn som egentlig fortjener å bli løftet frem og diskutert i et større forum. Dette er dessverre ikke mulig innenfor rammene av denne undersøkelsen å gjøre. Men uansett: Stor takk til de engasjerte representanter for de utvalgte museumsinstitusjonene som har deltatt som informanter i denne undersøkelsen.

Litteratur

- Arbeiderpartiet & Senterpartiet. (2021). *Hurdalsplattformen. For en regjering utgått fra Arbeiderpartiet og Senterpartiet. 2021–2025*.
https://res.cloudinary.com/arbeiderpartiet/image/upload/v1/ievv_filestore/43b0da86f86a4e4bb1a8619f13de9da9afe348b29bf24fc8a319ed9b02dd284e
- Beel, D.E., Wallace, C.D., Webster, G., Nguyen, H., Tail, E., Macsaili, M. & Mellish, C. (2017). Cultural resilience: The production of rural community heritage, digital archives and the role of volunteers. *Journal of Rural Studies*, 54, 459–468.
<https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2015.05.002>
- Bjørklund, T. & Seggaard, S.B. (2017). Representasjon av eldre i lokalpolitikken: parti- versus velgerinnflytelse ved valget i 2015. I Saglie, J. & Christensen, D.A. (Red.), *Lokalvalget 2015 – et valg i kommunereformens tegn*. Abstrakt forlag.
- Hylland, O.M., Løkka, N., Hjemdahl, A.-S. & Kleppe, B. (2020). *Museum og samfunn. En utredning om museenes samfunnsroller i lys av museumsreformen*. TF-rapport nr. 548. Telemarkforskning.
- Melding til Stortinget. Meld. St. 23 (2020-2021). *Musea i samfunnet. Tillit, ting og tid*. Online: <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-23-20202021/id2840027/> (2023.03.23)
- Meld. St. 8 (2018–2019). *Kulturens kraft – Kulturpolitikk for framtida*.
<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-8-20182019/id2620206/>
- Misztal, B. (2005). Memory and Democracy. *American Behavioral Scientist* 48(10), 1320–1338. DOI: <https://doi.org/10.1177/0002764205277011>
- Norsk ICOM & Norges museumsforbund. (2022). *Åpent, inkluderende, transparent og profesjonelt. Etske retningslinjer for museer i Norge*. Norges Museumsforbund. <http://norskicom.no/wp-content/uploads/2015/08/Retningslinjer-2022.pdf>
- Orr, N. (2006). Museum Volunteering: Heritage as ‘Serious Leisure’. *International Journal of Heritage Studies* 12(2), 194–210. DOI: <https://doi.org/10.1080/13527250500496169>
- Pabst, K.; Johansen, E.D. & Ipsen, M. (2016). *Mot nye relasjoner mellom museum og samfunn*. Norsk ICOM. <http://norskicom.no/wp-content/uploads/2016/08/NyeRelasjoner.pdf>

-
- Pateman, C. (1970). *Participation and democratic theory*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Pitkin, H.F. (1967). *The Concept of Representation*. Berkeley, CA: University of California Press
- Russell, N. (2006). Collective Memory before and after Halbwachs. *The French Review* 79(4), 792–804.
- Segaard, S.B & Reymert, I. (2022). *Offentlige og offentlig finansierte kulturinstitusjoner. Utfordringer knyttet til betaling, kulturfaglighet og personvern i frivilligheten* (Rapport 2022:4). Senter for forskning på sivilsamfunn og frivillig sektor.
- Segaard, S.B. (2011). Sosial kapital og organisasjonstilknytning blant etniske minoriteter. I D. Wollebæk & S.B. Segaard (Red.), *Sosial kapital i Norge*. Cappelen Damm Akademisk.
- Segaard, S.B. (2020). *Frivillighet i offentlige og offentlig finansierte kulturinstitusjoner. Institusjonenes perspektiv – Delrapport 2* (Rapport 2020:7). Senter for forskning på sivilsamfunn og frivillig sektor.
- Winsvold, M. (2020). Hva betyr kommunale medvirkningsordninger for innbyggernes politiske tillit? I S.B. Segaard (Red.), *Det norske lokaldemokratiets legitimitet. Tillit, deltakelse og ulikhet* (Rapport 2020:10). Institutt for samfunnsforskning.

Appendiks

Informasjonsskriv med samtykkeerklæring

Vil du delta i forskningsprosjektet

«Kulturinstitusjoner og frivillige»?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å belyse ulike problemstillinger knyttet til bruk av frivillige innen museumssektoren, og kulturfeltet mer generelt. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

På oppdrag fra Kulturdepartementet gjennomfører jeg som forsker ved Institutt for samfunnsforskning og Senter for forskning på sivilsamfunn og frivillig sektor et forskningsprosjekt som belyser ulike sider ved kulturinstitusjoners bruk av frivillig innsats og frivillige.

I denne delen av prosjektet skal følgende to temaer belyses:

- **Rekruttering av frivillige.** Hva kjennetegner rekrutteringsveiene og kulturinstitusjonenes motivasjon for kulturfrivillighet innen museumssektoren? Hvilke strategier og prioriteringer har institusjonene? Hvordan varierer rekrutteringsstrategiene, -veiene og motivasjonen med institusjonell selvforståelse?
- **Nettverk og verktøy for opplæring og kompetanseutvikling av frivillige og erfaringsutveksling innen museumssektoren – digitale og organisatoriske.** Hvilke digitale plattformer og organisatoriske nettverk finnes det innen museumssektoren? Hvordan kan de utvikles som verktøy for opplæring og kompetanseutvikling av frivillige samt erfaringsutveksling institusjonene imellom? Hvem skal ta ansvaret for å slike verktøy og nettverk – hvilken rolle skal institusjonene versus myndighetene ha?

Resultatet fra prosjektet vil bli viderefremmet til Kulturdepartementet i form av en rapport og vil være et viktig innspill til fremtidig policyutvikling. Rapporten vil også bli gratis tilgjengelig online.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Det er Institutt for samfunnsforskning og undertegnede som er ansvarlig for undersøkelsen og prosjektet som den inngår i.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Undersøkelsen henvender seg til offentlige og offentlig finansierte museer. Museumssektoren er tradisjonelt blant de kultursektorer som har mye erfaring med frivillighet og frivillig innsats, og det er bakgrunnen for at du mottar denne henvendelse. Mer konkret er det i prosjektet valgt ut en rekke institusjoner innen museums- og kulturarvsektoren av ulik karakter og det er ledere og/eller ansatte med ansvar for de frivillige som har mottatt denne henvendelse om å delta som informanter. Dersom du mener at du ikke er rett person, vil jeg sette stor pris på en tilbakemelding om dette.

Hva innebærer det for deg å delta?

Konkret vil din deltakelse i prosjektet innebære å bidra med informasjon gjennom en samtale med undertegnede. I forkant av samtalen vil du motta informasjon om hvilke spørsmål samtalen vil ta opp, og i etterkant av samtalen vil du motta et referat slik at eventuelle misforståelse og feil kan rettes.

Dersom du gir ditt samtykke, vil jeg ta lydopptak slik at jeg bedre kan konsentrere meg om samtalen. Lydopptaket vil bli slettet etter at du har fått et referat.

Det er frivillig å delta

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

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Prosjektet vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrevet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. Det er bare undertegnede prosjektleder og en prosjektassistent som vil ha tilgang til de opplysninger du gir i samtalen, og referatet vil bli lagret på et sikkert nettverk på Institutt for samfunnsforskning.

Resultater og funn fra undersøkelsen vil bli formidlet på en måte som ivaretar hensynet til din anonymitet.

Hva skjer med personopplysningene dine når forskningsprosjektet avsluttes?

Prosjektet vil etter planen avsluttes ved utgangen av desember 2024. Etter prosjektslutt vil datamaterialet med dine personopplysninger anonymiseres. Direkte og indirekte identifiserende personopplysninger i referatet vil bli slettet eller omskrevet ved prosjektslutt, senest ved utgangen av desember 2024. Lydopptaket fra samtalen slettet etter at referatet er sendt til deg.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Institutt for samfunnsforskning har Personverntjenester vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Dine rettigheter

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

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

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

- Institutt for samfunnsforskning ved prosjektleder og forsker Signe Bock Segard, sbs@samfunnsforskning.no.
- SIKT (NSD) ved Elisabeth Blomstervik som er personvernombud for Institutt for samfunnsforskning, elisabeth.blomstervik@nsd.no eller telefon: 55 58 21 17.

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

- Personverntjenester på epost (personverntjenester@sikt.no) eller på telefon: 53 21 15 00.

Med vennlig hilsen

Signe Bock Segard
Forsker/prosjektleder

Samtykkeerklæring

*Vennligst fyll ut skjemaet med ditt navn, din signatur og dato.
Skjemaet kan sendes som vedlegg (skannet kopi eller bilde) til prosjektleder Signe Bock Segard på e-post: sbs@samfunnsforskning.no*

Navn: _____

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet *Kulturinstitusjoner og frivillige*, og har fått anledning til å stille spørsmål.

- Jeg samtykker til å delta i samtale/intervju med forsker.
- Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet.

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Samtaleguide

I vår samtale håper jeg at du vil belyse understående temaer og svare på spørsmålene med utgangspunkt i erfaringer fra din institusjon. Det er ikke sikkert at du synes alle spørsmål er like relevante og det er også mulig at du synes det mangler noen spørsmål. - Det vet du best, så vi justerer samtalen deretter.

Du har jo allerede mottatt informasjon om samtykke og prosjektets behandling av personopplysninger, men jeg vil allikevel også her spørre om du samtykker til å delta som informant og at prosjektet bruker og behandler den informasjonen som du bidrar med?

Jeg tar opp samtalen på bånd slik at jeg bedre kan konsentrere meg om hva du sier. Det håper jeg er okay for deg? – Lydfilen slettes når referatet fra samtalen er ferdig og du har mottatt det.

Innledningsvis:

Vil du kort presentere og si litt om din institusjon mht institusjonens...

- ...hovedformål, fokus og (kultur)faglig selvforståelse
- ...rolle i og tilknytning til (lokal)samfunnet – kulturfaglig og «sosialt»
- ...størrelse og organisering – fastansatte, frivillige, publikum mm, ett eller flere museer (konsolidering), mm
- ...bruk av frivillige – lang/kort/ingen tradisjon for frivillighet? Evt hvilke typer frivillige (lag, foreninger og/eller individuelle personer), hvor mange frivillige, deres profil (alder, kjønn, yrkesbakgrunn mm), og hvilke oppgaver de frivillige utfører

Rekruttering og inkludering av frivillige:

1. *Hva kjennetegner rekrutteringsveiene og motivasjon for (ikke) å bruke frivillige ved din institusjon?*
 - a. Hva er det frivilligheten især kan bidra med hos dere?
 - i. F.eks. faglig kompetanse, løsning av praktiske oppgaver, sosialt, arbeidsmiljø mm
 - b. Hvor viktig er det at de frivillige har en bestemt faglig kompetanse?
 - i. Er det andre forhold som er viktigere?
 - c. Er det noen forhold som begrenser eller gjør dere forbeholden når det gjelder å bruke frivillige?
 - i. F.eks. økonomi, fysiske rammebetingelser, kompetanse, forholdet mellom ansatte og frivillige, regler, lover mm?
 - d. Opplever du at det å bruke frivillige og inkludere frivillig innsats er en «nødvendighet» og evt på hvilken måte eller er det noe som dere kan velge fra?

2. *Hvordan jobber dere med rekruttering og bruk av frivillige?*

- a. Er rekruttering av frivillige en prioritert og kontinuerlig oppgave?
 - i. Eller er det noe som gjøres ved behov – mer ad hoc?
- b. Hvordan jobber dere for å «beholde» de frivillige – hva er viktig i den forbindelse?
- c. Mottar de frivillige hos dere noen form for kontant betaling/honorering eller annen form for påskjønnelse?
- d. Har dere *nedskrevne* strategiplaner og ansvarsfordeling mht rekruttering, organisering og koordinering av frivillige og frivillig innsats?
 - i. Hvordan og hvem lager strategiplanene?
 - ii. Har dere en ansatt person som har ansvaret for frivilligheten?
- e. Hvilken rolle spiller de frivillige ift å rekruttere nye frivillige?
- f. Samarbeider dere med andre – museer, lag, foreninger, utdanningsinstitusjoner m.fl – om rekruttering av frivillige?
- g. Har de faktiske rekrutteringsveiene for frivillige endret seg de siste årene?
 - i. F.eks. pga endrede rammebetingelser i form av nye kommunikasjonsplattformer, økonomi, organisasjonsendringer, lover og regler, korona mm
- h. Ser du noen behov for å endre den måten dere jobber med rekruttering og bruk av frivillige på?
 - i. Både strategisk og i praksis – evt hvordan? (gjærne ønsketenkning)
- i. Hvor stor vekt legger dere på «plass til alle», inkludering, mangfold og representasjon i frivilligheten?
 - i. Står slike overordnede hensyn i motsetning til andre hensyn som f.eks kompetanse når dere skal rekruttere frivillige?

3. *Hvordan ser du på det å inkludere frivillige i kulturinstitusjonens arbeid i lys av din institusjons formål, kulturelle selvforståelse og «samfunnsoppdrag»?*

- a. Hvordan synes du den tilnærming dere har til frivillighet samsvarer med den måten museumspolitikken generelt betrakter frivillighet og den rollen de frivillige skal ha i norsk kulturliv/museumssektor?
- b. Hva synes du om den politiske visjonen at *frivillighet skal være en bærende bjelke i «norsk kulturliv»*?
 - i. Er det lett eller vanskelig eller slett ikke aktuelt å realisere denne visjonen på din institusjon?

Organisatoriske og digitale nettverk og verktøy for a) opplæring og kompetanseutvikling av frivillige og b) erfaringsutveksling mellom institusjoner:

1. Mener du det er et behov for at institusjoner på ditt kulturfelt og museer generelt kan dele erfaringer knyttet til det å organisere og bruke frivillige og frivillig innsats?
2. Hvor stort behov opplever du det reelt er for at din institusjon legger til rette for faglig kompetanseutvikling hos de frivillige?
3. Kjenner du til digitale plattformer eller organisatoriske nettverk innen museumssektoren og fagfeltet til din institusjon som har fokus på frivillige – deres faglige kompetanseutvikling og organisering av frivillige?
 - a. Deltar din institusjon på noen slike plattformer eller nettverk?
 - i. Hvilke? Hvilket formål og fokus har disse?
 - b. Er din institusjon med i noen andre faglige nettverk eller fellestjenester?
 - i. Hvilke? Hvilket formål og fokus har disse?
4. Mener du at slike plattformer og nettverk er relevante og kan utvikles (enda mer) som verktøy for opplæring og kompetanseutvikling av frivillige innen kulturfeltet til din institusjon?
 - a. Hvorfor/hvorfor ikke og evt hvordan
5. Mener du at slike plattformer og nettverk er relevante og kan utvikles (enda mer) som verktøy for erfaringsutveksling mellom museumsinstitusjoner mht forhold knyttet til organisering, koordinering og bruk av frivillige?
 - a. Hvilke emner og temaer mener du kan relevante å ta opp i slike erfaringsnettverk?
6. Hvem skal ta ansvaret for å slike verktøy og nettverk – hvilken rolle skal institusjonene versus fylke/nasjonale myndigheter ha?

Avsluttende spørsmål:

Hvordan opplever du forholdet mellom bruk av frivillige og kulturfaglig kompetanse/kvalitet?

- Er det en spenning, et dilemma eller hvordan betrakter du dette?
- Kan frivillige bidra til å heve den kulturfaglige kvaliteten?

I den forbindelse, hva tenker du om forholdet mellom betalt og ikke-betalt frivillig innsats og hensynet til profesjonalitet i museumsdrift og formidling?

Har du noen innspill til hvilke tiltak kulturpolitikken bør eller kan initiere for å imøtegå de utfordringer som oppstår når en profesjonell institusjon møter og skal inkludere frivilligheten?

Er det noe mer du vil legge til?

Tusen takk for din deltagelse og villighet til å dele dine erfaringer og tanker om disse forhold!

Senter for forskning på sivilsamfunn og frivillig sektor

Rapport 2023:6

Forfatter/Author

Forfatter: Signe Bock Seggaard

Tittel/Title

Frivillighet i norsk museumssektor. Undertittel: Institusjonenes erfaringer, syn og forventninger

Volunteering in the Norwegian museum sector. The institutions' experiences, views and expectations

Sammenheng

Denne rapporten belyser to overordnede temaer: 1) rekruttering og inkludering av frivillige i museumssektoren og 2) nettverk for opplæring av frivillige og inter-institusjonell erfaringsutveksling. Først handler det i rapportens del I om det å (ikke) rekruttere og å inkludere museumsfrivillige og hvilke gevinster, barrierer, utfordringer og betingelser som er knyttet til frivilligheten i profesjonelle institusjoner. Demest flyttes blikket i del II til spørsmålet om institusjonene opplever et behov for mer og flere felles organisatoriske nettverk og verktøy for opplæring av frivillige og for erfaringsutveksling mellom institusjoner når det handler om frivillighet.

Det er et kvalitativt forskningsdesign som er rammen for datainnsamlingen og analysene i rapporten. Datagrunnlaget er mer presist informasjons- og detaljrike samtaler med ledere ved 17 utvalgte offentlige og offentlig finansierte institusjoner innen museums- og kulturvernsektoren. Dette er ledere som har fingeren på pulsen når det gjelder frivillighet. Hensikten er å få frem variasjonen og mangfoldet i de holdningene, synspunktene og erfaringene som finnes i sektoren, samt om mulig å identifisere fellesnevnerne – altså enighet – på tross av sektorens heterogenitet.

På bakgrunn av de empiriske analysene og det som kommer frem i samtalen med museumslederne, drøfter rapporten avslutningsvis museumsfrivillighet i lys av den overordnede kulturpolitiske og demokratiforankret ambisjonen om frivillighet som bærebjelke. Et hovedargument er at denne ambisjonen fordrer gjensidighet mellom aktører og institusjoner på ulike nivåer, og at det er nødvendig med erfaringsutveksling, rolle- og forventningsavklaring gjennom samtale og samarbeid og konkretisering av rammebetingelser. Det handler om «museet i samfunnet og samfunnet i museet», hvilket innebærer at både museene som institusjoner og andre aktører som myndigheter og frivilligheten betraktes som aktivt handlende aktører som påvirker hverandre. Demokratiperspektivet på museumssektoren og frivillighet innebærer derfor også å legge til rette for interaksjon mellom aktører som kan ha ulike forventninger og forutsetninger. Målet må være en demokratisk infrastruktur som er åpen og inkluderende og underbygger mangfold og representativitet.

Emneord

Frivillighet Profesjonalitet Museum Kultur Politikk Demokrati

Summary

This report sheds light on two overarching themes: 1) Recruitment and inclusion of volunteers in the museum sector and 2) Network for training volunteers and inter-institutional exchange of experience. First, part I of the report deals with (not) recruiting and including museum volunteers and what benefits, barriers, challenges and conditions are linked to volunteering in professional institutions. Next, in part II, the focus is shifted to the question of whether the institutions feel a need for more and more common organizational networks and tools for partly training volunteers and partly for the exchange of experience between institutions when it comes to volunteering and volunteers.

It is a qualitative research design that is the framework for the data collection and analyzes in the report. The data base is more precisely informative and detailed conversations with managers at 17 selected public and publicly funded institutions within the museum and cultural conservation sector. These

are managers who have their finger on the pulse when it comes to volunteering. The purpose is to bring out the variety and diversity in the attitudes, viewpoints and experiences found in the sector and, if possible, to identify common denominators - that is, agreement - despite the sector's heterogeneity. On the basis of the empirical analyzes and what emerges through the conversations with the museum curators, the report concludes by discussing museum volunteering in light of the overarching cultural-political and democracy-rooted ambition of volunteering as a supporting beam. A main argument is that the realization of this ambition requires reciprocity between actors and institutions at different levels and that exchange of experience, clarification of roles and expectations through conversation and cooperation and concretization of framework conditions are necessary. It is about "the museum in society and society in the museum", which means that both museums as institutions and other actors such as authorities and volunteers are regarded as actively acting actors that influence each other. The democracy perspective on the museum sector and volunteering therefore also implies facilitating interaction between actors who may have different expectations and assumptions. The goal must be a democratic infrastructure that is open, inclusive and that underpins diversity and representativeness.

Index terms

Volunteerism Professionalism Museum Culture Politics Democracy

Denne rapporten belyser to overordnede temaer: 1) rekruttering og inkludering av frivillige i museums-sektoren og 2) nettverk for opplæring av frivillige og inter-institusjonell erfaringsutveksling. Først handler det i rapportens del I om det å (ikke) rekruttere og å inkludere museumsfrivillige og hvilke gevinster, barrierer, utfordringer og betingelser som er knyttet til frivilligheten i profesjonelle institu-sjoner. Dernest flyttes blikket i del II til spørsmålet om institusjonene opplever et behov for mer og flere felles organisatoriske nettverk og verktøy for opplæring av frivillige og for erfaringsutveksling mellom institusjoner når det handler om frivillighet.

Det er et kvalitativt forskningsdesign som er rammen for datainnsamlingen og analysene i rapporten. Datagrunnlaget er mer presist informasjons- og detaljrrike samtaler med ledere ved 17 utvalgte offent-lige og offentlig finansierte institusjoner innen museums- og kulturvernsektoren. Dette er ledere som har fingeren på pulsen når det gjelder frivillighet. Hensikten er å få frem variasjonen og mangfoldet i de holdningene, synspunktene og erfaringene som finnes i sektoren, samt om mulig å identifisere fellesnevnerne – altså enighet – på tross av sektorens heterogenitet.

ISBN (digital): 978-82-7763-798-3
ISSN (digital): 1891-2176

Senter for forskning på sivilsamfunn og frivillig sektor
c/o ISF
Munthes gate 31
Pb. 3233 Elisenberg
0208 Oslo

www.sivilsamfunn.no