



Høgskolen i **Hedmark**

Avdeling for folkehelsefag

Magnhild Medgard

Masteroppgave
FRIVILLIGHETSLEDELSE

Volunteer leadership

1MFV202

2015

Samtykker til utlån hos høgskolebiblioteket JA NEI
Samtykker til tilgjengeliggjøring i digitalt arkiv Brage JA NEI

2015

Forord

Masterstudiet i folkehelsevitenskap med vekt på endring av livsstilsvaner har gitt meg mye ny kunnskap med fokus på folkehelsearbeid med utgangspunkt i ulike perspektiver. Jeg ønsker å takke min arbeidsgiver og mine kolleger ved Høgskolen i Hedmark, avdeling for folkehelsefag, som har bidratt til å tilrettelegge for at jeg har kunnet gjennomføre studiet ved siden av arbeid og å tilføre ny kunnskap til meg som arbeidstaker og medarbeider. Takk til min instituttleder Dag André Nilsen for at du oppfordret meg til å starte på studiet og hadde tro på meg, og til resten av mine kolleger som har støttet meg gjennom denne perioden.

Spesielt takk til min veileder, professor Eivind Åsrum Skille, for konkrete råd, konstruktive tilbakemeldinger og god veiledning på veien. Det har vært en veldig lærerik reise og jeg har vært avhengig av din hjelp for å forflytte meg fremover i prosessen. Jeg vil også takke spesielt min nærmeste kollega og venn, Knut Westlie, som har lest oppgaven og kommet med kritiske kommentarer og tilbakemeldinger. Dere har begge vært viktige for mitt første bidrag til forskningsfeltet. Biblioteket ved Høgskolen i Hedmark skal også ha stor takk for all hjelp og service gjennom denne perioden.

Til slutt, og mest av alt, vil jeg takke guttene mine på hjemmebane. Denne høsten har vært spesiell da jeg for det meste har vært fraværende fra familien i alle perioder hvor vi kunne ha vært sammen alle fire. Jeg kan ikke få takket min samboer Bjørnar nok, for at du har støttet meg hele veien og aldri har klaget eller gitt meg dårlig samvittighet for tiden jeg har tilbrakt på kontoret. Du har hatt fokus på familien og jeg har hatt fokus på studier. Det har betydd alt for at jeg har kunnet konsentrere meg fullt og helt om dette akkurat nå. Våre to kruttlapper, Jakob og Vetle, må jeg også takke, for at dere har lånt bort mammaen deres alle kvelder og helger i en alt for lang periode. Jeg vet at dere har savnet meg, og jeg har savnet dere!

Nå ser jeg frem til å komme hjem og bruke tiden på noe som betyr vanvittig mye mer for meg enn alt annet, dere tre!

Innholdsfortegnelse

Forord	1
Innholdsfortegnelse	2
Norsk sammendrag	4
Abstract	5
Oversikt over tabeller og vedlegg	6
1. Introduksjon	7
1.2 Begrepsavklaring	11
2. Formål og problemstilling	12
3. Teori	13
3.1 Ledelse	14
3.2 Transformasjonsledelse	15
3.3 Frivillighetsledelse	22
4. Metode	25
4.1 Bakgrunn for valg av metode	25
4.2 Kvalitativt forskningsintervju	26
4.3 Rollen som forsker og forforståelse	28
4.4 Praktisk gjennomføring av studien	29
4.4.1 Prøveintervju	29
4.4.2 Utvalg	30
4.4.3 Utforming av intervjuguide	31
4.4.4 Datainnsamling og lagring av data	32
4.4.5 Analyse og tolkning	33
4.5 Etske vurderinger	37
4.6 Vurdering av studiens kvalitet	37
4.7 Om informantene	39

5. Resultat/diskusjon	41
5.1 Ledernes opplevelse av sin arbeidssituasjon	42
5.1.1 De frivilliges motivasjon	42
5.1.2 Utfordringer	45
5.1.3 Oppsummering	50
5.2 Personlig lederatferd	51
5.2.1 Personlig engasjement	51
5.2.2 Tilrettelegging for de frivillige	55
5.2.3 Personlig lederstil	61
5.2.4 Oppsummering	71
6. Konklusjon	73
7. Referanser	78

Norsk sammendrag

Formål og problemstilling: Formålet med denne studien er å belyse opplevelser og erfaringer som ledere for frivillige har i sin rolle som frivillighetsleder. Dette ses i sammenheng med ledelsesteorien transformasjonsledelse, og målet er å finne ut om dette er en lederstil som benyttes overfor de frivillige, og i tilfelle hvilke av komponentene i transformasjonsledelse som er mest aktuelle og blir mest brukt i frivillighetsledelse. Sammenligninger mellom frivillige/ansatte ledere, yngre/godt voksne, kvinner/menn blir foretatt. Problemstillingene som blir belyst er; Hvordan oppfatter frivillighetsledere sin rolle? Hvilke komponenter i transformasjonsledelse er aktuelle for å forstå frivillighetsledelse?

Teori: Studiens teoretiske rammeverk tar utgangspunkt i transformasjonsledelse og de fire komponentene i denne teorien, idealisert innflytelse, inspirerende motivasjon, intellektuell stimulering og individuell støtte. Motivasjonsteori er også benyttet i studien og i hovedsak trekkes paralleller til selvbestemmelsesteorien til Deci og Ryan (2002).

Metode: Dette er en kvalitativ studie av seks ledere, alle med ansvar for frivillige. Utvalget er strategisk. Informantene ble rekruttert fra studiet Dugnads- og arrangementsledelse ved Høgskolen i Hedmark høsten 2014. Datainnsamlingen ble gjennomført med utgangspunkt i semistrukturert intervju. Analysens mål var å tilføre ny kunnskap om hvordan informantene oppfatter og utøver sin lederrolle, spesielt med fokus på transformasjonsledelse. Analysen bygger på prinsipper fra Grounded Theory, som beskrevet av Charmaz (2006).

Resultater og konklusjon: Informantene er opptatt av to perspektiver i sin arbeidssituasjon; de frivilliges perspektiv og lederperspektivet. I de frivilliges perspektiv er de opptatt av de frivilliges motivasjon, hva som motiverer dem og hvordan de kan motivere frivillige til innsats. I et lederperspektiv er de spesielt opptatt av de utfordringer som de møter regelmessig i frivillighetsledelse, spesielt rekruttering og mangel på tid.

Alle informantene viser eksempler på transformasjonsledelse i en eller annen sammenheng, men det er stor grad av forskjell på hvem som bruker det mye, hvem som bruker det lite, og for enkelte er det nesten fraværende. Intellektuell støtte er den lederstilen som er mest aktuell for frivillighetslederne, inspirerende motivasjon er også aktuell i mange tilfeller, idealisert innflytelse vises det noen eksempler på og intellektuell stimulering viser seg å være mindre aktuell. Det er de yngre lederne som ser ut til å benytte lederatferd fra transformasjonsledelse i størst grad, det er liten forskjell mellom frivillige og ansatte ledere, og kvinner viser flere eksempler på lederatferd fra transformasjonsledelse enn menn.

Abstract

The aim: The purpose of this study is to describe six leaders experiences of leading volunteers, based on transformational leadership. The aim is to find out if this is a leadership style that is used towards the volunteers, and if so, which of the components of transformational leadership that are most or less relevant. Comparisons between volunteer/employee leaders, younger/older, women/men are made. The issues that will be examined are: How do the leaders of volunteer perceive their role? Which components of transformational leadership is relevant to understand volunteer management?

Theory: The theoretical framework is based on transformational leadership and the four components of this theory, idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation and individualized consideration. Motivational theory is also used in the study and parallels is mainly drawn to the self-determination theory of Deci and Ryan (2002).

Methods: This is a qualitative study of leaders who have responsibility for volunteers. The sample is strategic and the informants were recruited from a study of volunteer leadership at Hedmark University College in 2014. Data collection was carried out on the basis of semi-structured interview. The goal was to provide new knowledge about how the informants perceive and practice their leadership role, especially focusing on transformational leadership. The analysis is based on principles of Grounded Theory, as described by Charmaz (2006).

Results and conclusion: In this study the informants are concerned by two perspectives in their work; the volunteer's perspective and the leader's perspective. In the volunteers' perspective, they were concerned about the volunteers' motivation, what motivates them and how they can motivate volunteers to involve and engage. In a management perspective, they were particularly concerned about the challenges that they encounter regularly in volunteer management, especially recruitment and timepoverty.

All informants use transformational leadership in some way. Some uses it a lot, and for others is it almost absent. Intellectual support is relevant to the greatest extent and in most cases, inspirational motivation is partly relevant, idealized influence is relevant in some cases, and intellectual consideration in a very small extent. It is the younger leaders who are most likely to use components of transformational leadership, there is little difference between volunteer leaders and employee leaders, and women show more examples of leadershipbehavior of transformational leadership than men.

Oversikt over tabeller og vedlegg

Tabell 1	s. 35
Tabell 2	s. 35
Tabell 3	s. 36-37
Vedlegg 1	s. 86
Vedlegg 2	s. 88
Vedlegg 3	s. 89

1. Introduksjon

Frivillighet i et folkehelseperspektiv

Norge er et land med sterke tradisjoner for frivillighet og størsteparten av slikt arbeid baseres på ubetalt innsats. Norge har en stor frivillighetssektor, og i et globalt perspektiv snakkes det om at Norge (sammen med Sverige), er «verdensmester» i frivillighet (Wollebæk & Sivesind, 2010). Frivillige utfører en rekke viktige samfunnsoppdrag blant annet innenfor helse og omsorgstjenesten, redningsarbeid, sosiale tjenester, miljøvern, idrett og kunst- og kulturliv (Elstad, 2010). Innsatsen fra frivillige i organisasjoner er en ressurs både av økonomisk, men ikke minst menneskelig og samfunnsmessig betydning. Frivillige organisasjoner bidrar til gode oppvekstvilkår, fellesskap og livskvalitet. Deltakelse i organisasjonene gir mening, læring og demokratisk kompetanse (Helse og omsorgsdepartementet, 2013), og har både egenverdi for enkeltmennesket og nytteverdi for samfunnet (Kulturdepartementet, 2012).

I et folkehelseperspektiv er frivillighet viktig ved at det bidrar til å forebygge isolasjon, mentale lidelser og menneskelig nød. Samhold, forståelse og forpliktelse skapes gjennom deltakelse i dugnad og frivillig arbeid, og innsats i lag og foreninger. Gjennom frivillig arbeid kommer man i kontakt med andre mennesker, er sosial og deltar i et fellesskap, som gir en egenverdi ut over organisasjonens eller frivillighetens formål. Frivillighet bidrar til å styrke verdier som ansvar, delaktighet, solidaritet, mestring og kontroll, som i sammenheng med sosiale forhold, kan være med på å redusere forekomsten av livsstilsrelaterte sykdommer (Ellingsen, 1998). I følge Catano, Pond og Kelloway (2001) fører frivillighet til en økning i positive holdninger, utvikling av moral og økt sannsynlighet for å handle og ta ansvar.

I Folkehelsemeldingen (Helse og omsorgsdepartementet, 2013) fremmes frivillige organisasjoners betydning for folkehelsen gjennom at de bidrar i arbeidet med sosial inkludering og styrking av personers egenmestring og sosiale støtte. Regjeringen ønsker å styrke de frivillige organisasjoners rolle i folkehelsearbeidet for å fremme deltakelse og sosial inkludering. «*Kunnskap og forskning om deltakelse i frivillig arbeid som en folkehelseressurs skal styrkes*» (Helse og omsorgsdepartementet, 2013, s. 168).

For frivillige organisasjoner spiller frivillig arbeidskraft en uunnværlig rolle i mange sammenhenger (Bang & Ross, 2009; Paço, Agostinho, & Nave, 2013; Seippel, 2010). I Norge er frivillig arbeidskraft en forutsetning for gjennomføringen av idrettsarrangementer og –

aktiviteter. Man kan si at frivillige organisasjoner og frivillig arbeid skaper en merverdi i form av fellesarenaer for helsefremmende aktivitet for dem som deltar.

Frivillighet og ledelse i en norsk kontekst

Forskning viser at ledelse har betydning for de frivilliges motivasjon og engasjement (Allen & Bartle, 2014; Dwyer, Bono, Snyder, Nov, & Berson, 2013), og det er derfor viktig å ha fokus på ledelse av frivillige organisasjoner. En frivillig organisasjon består både av betalt arbeidskraft (ansatte) og av ubetalt arbeidskraft (frivillige), og i Norge er omfanget av frivillig arbeid i frivillig sektor seks ganger større enn av betalt arbeid (Sivesind, 2007). Dette innebærer et sentralt dilemma i forhold til hvilken type ledelsesmekanismer som er effektive, om den frivillige i hovedsak utfører et arbeid eller en fritidsaktivitet. Det er i stor grad den frivilliges egen oppfattelse av hvilken rolle den fyller som avgjør hva slags ledelse som bør utøves og det er derfor viktig med god kommunikasjon mellom lederen og den frivillige for å kunne avklare forventninger til arbeidsinnhold og forpliktelser. Det trenger ikke være et problem at frivillig arbeid har trekk både fra arbeid og fritid, men det er viktig at lederen er klar over den frivillige sine forventninger hvis man ønsker frivillige som er motiverte, engasjerte og har tillit til organisasjonen de arbeider for. Hvis ikke kan det oppstå misforståelser og konflikter (Elstad, 2010).

Riggio, Bass og Orr (2004) argumenterer for at transformasjonsledelse er en god modell for lederskap i frivillige organisasjoner. Transformasjonsledelse har fokus på oppdraget eller formålet til organisasjonen og ikke på egeninteressen til leder og underordnet. Det er det moralske aspektet og det lidenskapelige engasjementet for saken, i tillegg til å kunne bidra til større nytte for samfunnet som gjør denne teorien svært passende for å forstå ledelse i frivillige organisasjoner (Riggio, et al., 2004; Riggio & Orr, 2004).

Mye av forskningen som er gjort på transformasjonsledelse er gjennomført utenfor Norge og ikke i sammenheng med ledelse av frivillige (Barbuto, 2005; Barling, Weber, Kelloway, & Bobko, 1996; Catano, et al., 2001; Dwyer, et al., 2013; Parent, Olver, & Séguin, 2009; Shamir, Zakay, Breinin, & Popper, 1998; Trépanier, Fernet, & Austin, 2012). Her i landet er det en studie utført av Hetland og Sandal (2003) ved Universitetet i Bergen som undersøker betydningen av transformasjonsledelse i en norsk kontekst, og funn viste at denne lederstilen ble oppfattet positivt i Norge. Transformasjonsledelse ble her forbundet med økt jobbtilfredshet og høyere motivasjon til arbeidet, i tillegg følte de underordnede at innsatsen

deres betydde noe for å nå felles mål og at de gav mer på jobb enn de selv hadde trodd de kunne gjøre. De underordnede opplevde også at lederen var mer effektiv ved bruk av transformasjonsledelse (Hetland & Sandal, 2003). Hetland (2004) viser til at transformasjonsledelse kan være spesielt viktig i en norsk kontekst fordi det ikke er noen automatikk i at en leder får makt ved stilling eller posisjon alene (Hetland, 2004). I en artikkel om den norske kulturen, med utgangspunkt i middelklassen, skriver Skarpenes (2007) at den egalitære kulturen, som den norske, er anti-hierarkisk. Han sier at «særtrekket ved det norske samfunnet virker å være en egalitarianisme hvor motstand mot hierarkier er den mest fremtredende kulturelle strukturen» (s. 552). I Norge ser vi opp til personer som utøver godhet og altruisme, og frivillig arbeid trekkes frem som eksempel på dette (Skarpenes, 2007). I en nylig utgitt bok om arrangementsledelse i Norge av Hanstad (2014) trekkes også transformasjonsledelse frem som en lederstil som passer til ledelse på norske arrangement. Han påpeker at den norske kulturen preges av lav maktavstand, med liten avstand mellom personer med lite og mye makt, som for eksempel mellom leder og underordnet (Hanstad, 2014). Med bakgrunn i dette kan man si at inspirerende ledelse som bygger på verdier og visjoner, som transformasjonsledelse (Hetland, 2008), er viktige i en norsk kontekst.

Utfordringer for den norske frivilligheten

Frivilligheten i Norge er i endring. I følge Wollebæk og Sivesind (2010) kan vi observere en viss tilbakegang i andel av befolkningen som deltar i frivillig arbeid. Spesielt gjelder dette for korttidsfrivillighet, som på begynnelsen av 2000-tallet viste en økning – men nå er på vei tilbake, men også blant andelen som gjør frivillig arbeid i et lenger perspektiv (Wollebæk & Sivesind, 2010). Over halvparten av den frivillige innsatsen skjer på kultur-, idretts og fritidsfeltet, hvor det også er et mer stabilt frivillighetsengasjement (Wollebæk & Sivesind, 2010). Selv om idretten har hatt en økning i medlemskap både blant organisasjoner (idrettslag), men også enkeltmedlemmer (Norges idrettsforbund og olympiske og paralympiske komité, 2013) er endringen i frivilligheten en organisasjonsmessig utfordring ved at en mer passiv medlemsmasse skaper en utrygg fremtid for idretten som i så stor grad baserer seg på frivillig arbeidskraft (Sand, 2012).

I dagens tøffe konkurransesituasjon, der mennesker blir dradd mellom mange ulike roller, plikter og arbeidsoppgaver blir ledelse av frivillige mer relevant enn noen gang (Elstad, 2010)

for å kunne opprettholde det nivået vi har av frivillig arbeidskraft eller ha som mål å øke deltakelsen i frivillig arbeid.

Med denne studien ønsker jeg å gi innsikt i hvordan personer som er engasjert i arbeid med ledelse av frivillige opplever sin rolle og hvilken lederatferd de utøver, basert på perspektiver fra transformasjonsledelse. Å lede frivillige er ikke det samme som å lede ansatte (Riggio, et al., 2004), og det er derfor viktig å skille mellom disse målgruppene når man utøver ledelse. Mine informanter besitter kunnskap og erfaring angående frivillighetsledelse som ikke har blitt delt i tidligere studier. Ved å bidra til en større kunnskap rundt og forståelse av feltet frivillighetsledelse kan de som har lederansvar overfor frivillige bli mer bevisst på hvordan de utøver ledelse. Dette kan resultere i at de frivillige blant annet blir mer motiverte, engasjerte, får større tillit til lederen, føler mer forpliktelse til arbeidet og større tilfredshet med arbeidet, noe som igjen kan få dem til å delta i frivillig arbeid over lenger tid.

1.2 Begrepsavklaring

Innledningsvis ønsker jeg å avklare noen begreper som enten allerede er benyttet eller vil bli benyttet videre i denne studien.

Frivillig sektor deles ofte inn i kategoriene «kultur og fritid», «velferd», «politiske, humanitære og miljø», «bolig og økonomi» og «religion og livssyn». Frivillig sektor defineres med kjennetegn som at den er organisert, privat, har et ikke-kommersielt hovedfokus, er selvstyrt og ved at medlemskap eller deltakelse er frivillig (Elstad, 2010).

Frivillige organisasjoner defineres av Frivillighet Norge som «en sammenslutning av personer eller virksomheter som driver frivillig virke på ikke-fortjenestebasert og ikke-offentlig basis» (Frivillighet Norge, s.a.). Frivillige organisasjoner baserer seg ikke kun på frivillig arbeid, det er derfor viktig å skille mellom frivillig arbeid og frivillige organisasjoner (Elstad, 2010).

Frivillig arbeid blir av Salamon mfl. (2004) definert som arbeid som blir utført for frivillige organisasjoner gratis eller mot en symbolsk betaling og som utføres i de frivilliges fritid (referert i Elstad, 2010 s. 193).

Frivillighetsledelse blir brukt som benevnelse på ledelse av frivillige.

Frivillige brukes om de som utøver frivillig arbeid uten å få betalt.

Underordnede brukes også om de frivillige, der det er hensiktsmessig å vise et tydelig skille mellom (frivillige) ledere og frivillige som er underordnet lederne.

Informantene og lederne blir brukt om hverandre og betyr det samme.

I denne studien definerer jeg **godt voksne** (ledere) som de personene som har passert midten av sitt aktive yrkesliv, definert av meg til 45 år. De som i denne studien er definert som **ynge ledere** er alle under 34 år.

2. Formål og problemstilling

Formålet med denne studien er å belyse opplevelser og erfaringer som informantene har i sin rolle som frivillighetsleder. Jeg ønsker å se dette i sammenheng med teorien om transformasjonsledelse for å finne ut hvilke av komponentene i transformasjonsledelse som er mest gjenkjennelig i frivillighetsledelse.

Jeg har valgt følgende problemstillinger:

Hvordan oppfatter frivillighetsledere sin rolle?

Med denne problemstillingen ønsker jeg å få informantene til å fortelle åpent om sin opplevelse av å være leder for frivillige. Dette ønsker jeg skal bidra til å gi svar på hovedproblemstillingen, som handler om transformasjonsledelse og frivillighetsledelse:

Hvilke komponenter i transformasjonsledelse er aktuelle for å forstå frivillighetsledelse?

I tilknytning til hovedproblemstillingen er det sentralt å gjøre noen sammenlikninger gjennom diskusjon av informantenes uttalelser og meninger. Jeg vil se på hvilke likheter og ulikheter i frivillighetsledelse som viser seg blant mine informanter mellom frivillige og ansatte ledere, mellom yngre og godt voksne ledere, samt mellom kvinner og menn, for å bidra til å besvare hovedproblemstillingen.

3. Teori

Da jeg hadde bestemt meg for å skrive om frivillighetsledelse tok jeg først utgangspunkt i teori og forskning om frivillighet. Jeg leste en del artikler og mange av dem var knyttet til motivasjon hos de frivillige (Allen & Shaw, 2009; Bang & Ross, 2009; Clary, et al., 1998; Clary & Snyder, 1999; Farrell, Johnston, & Twynam, 1998; Gagné, 2003; Gagne & Deci, 2005; Haivas, Hofmans, & Pepermans, 2012; Hsu, Wu, Wang, Hsiao, & Wu, 2013; Hustinx & Lammertyn, 2003; Love, Hardin, Koo, & Morse, 2011; Millette & Gagné, 2008; Paço, et al., 2013; Papadakis, Griffin, & Frater, 2004; Strigas & Jackson, 2003; Twynam, Farrell, & Johnston, 2002; Wollebæk, Skirstad, & Hanstad, 2014), og noe var knyttet til frivillighet og ledelse (Allen & Bartle, 2014; Boezeman & Ellemers, 2014; Catano, et al., 2001; Dwyer, et al., 2013; Merrill, 2005; Parent, et al., 2009; Østerlund, 2013). Jeg fant noen koblinger til transformasjonsledelse og forskning som viste at dette var en lederstil som passet godt sammen med ledelse i frivillige organisasjoner og ledelse av frivillige (Catano, et al., 2001; Dwyer, et al., 2013; Elstad, 2010; Parent, et al., 2009; Riggio, et al., 2004). Jeg leste flere artikler spesielt om transformasjonsledelse (Hetland, 2004, 2008; Hetland & Sandal, 2003; Shamir, House, & Arthur, 1993; Trépanier, et al., 2012) og fant en del faglitteratur om transformasjonsledelse (Bass & Avolio, 1994; Bass & Riggio, 2006; Bryman, Collinson, Grint, Jackson, & Uhl-Bien, 2011; Glasø & Thompson, 2013; Riggio, et al., 2004; Riggio & Orr, 2004; Rønning, Brochs-Haukedal, Glasø, & Matthiesen, 2013; Ulstein & Nyhus, 1998; Yukl, 2013). Etter hvert begynte jeg å få en god forståelse av denne lederstilen og mener at dette er en teori som trolig egner seg godt til frivillighetsledelse. Jeg fant ikke noe tidligere forskning på lederens egen opplevelse av sin rolle overfor de frivillige og det perspektivet jeg ønsket å belyse nærmere. Med utgangspunkt i denne forståelsen av litteratur og forskning på feltet valgte jeg transformasjonsledelse som teoretisk rammeverk for datainnsamling og analyseprosessen. Videre i teorikapitlet blir hovedteorien om transformasjonsledelse presentert, det knyttes sammen med motivasjon og det settes inn i konteksten ledelse av frivillige.

3.1 Ledelse

Ledelse er en kompleks virksomhet og handler om flere ting, både makt og innflytelse, men også omsorg og god kommunikasjon. En god leder i dag må være fleksibel og tilpasningsdyktig samtidig som han/hun må stå for og kunne ta egne valg. Kunnskap og læring er viktig i arbeidslivet, og det er derfor viktig å ha evnen til å veilede og utvikle sine underordnede fremfor å utøve detaljstyring og kontroll. Relasjonen mellom leder og underordnet er meget viktig og nyere ledelsesteorier har i økende grad lagt vekt på lederens rolle som inspirator i organisasjonen. De siste 15 årene har ledelsesteorier med utgangspunkt i inspirerende ledelse blitt stadig mer populære i organisasjonspsykologisk forskning (Hetland, 2008).

Karismatisk ledelse og transformasjonsledelse er to teorier som bygger på hverandre og som er relevante for ledelse av frivillige. Det var den tyske økonomen og sosiologen Max Weber som første gang brukte ordet karismatisk i forbindelse med lederskap. Han etablerte begrepet karismatisk lederskap som beskrivelsen på ekstraordinære personer med eksepsjonelle styrker og kvaliteter (Conger, 2011). Weber definerte selv karisma som «guddommelig inspirert begavelse» (Li, 2013). Weber utviklet ikke en omfattende teoretisk modell av karismatisk ledelse. Det var først på 1960-tallet at statsvitere og sosiologer begynte å utforske Webers ideer systematisk (Conger, 2011). På 1970-tallet kom det et paradigmeskifte i ledelsesforskningen da Robert J. House utarbeidet teorien om karismatisk ledelse, som senere dannet grunnlag for teorien om transformasjonsledelse (Li, 2013).

Transformasjonsledelse er ledelse med fokus på verdier og visjoner hvor lederen setter de underordnedes behov i sentrum og inspirer dem til å strekke seg mot svært høye mål (Hetland, 2008). Transformasjonsledelse er ansett som en ledelsesteori som passer godt både i en norsk kontekst (Hanstad, 2014; Hetland, 2004; Hetland & Sandal, 2003), i frivillige organisasjoner (Catano, et al., 2001; Elstad, 2010; Paço, et al., 2013; Riggio, et al., 2004) og med fokus på ledelse av frivillige (Dwyer, et al., 2013; Elstad, 2010; Parent, et al., 2009).

I neste kapittel presenteres teorien og alle komponentene i transformasjonsledelse.

3.2 Transformasjonsledelse

Transformasjonsledelse er, som betegnelsen antyder, en prosess som bidrar til å transformere organisasjoner. Transformasjonen består av blant annet verdier, etikk, standarder og langsiktige mål. Gjennom transformasjonsledelse settes det fokus på å løfte frem motivasjon hos underordnede og tilfredsstille deres behov for læring og utfordringer i arbeidet de gjør, og behandle dem som kompetente voksne (Bass & Avolio, 1994). Transformasjonsledere er positive rollemodeller for sine underordnede og de er opptatt av å utvikle og transformere dem til å ta ansvar for å lede organisasjonen mot målet. Lederen inspirerer de underordnede mot organisasjonens visjon og mål i tillegg til å fokusere på at alle skal strekke seg for å nå sitt høyeste potensial i arbeidet (Riggio, et al., 2004). Transformasjonsledere motiverer underordnede til å gjøre mer enn de opprinnelig har planlagt og ofte mer enn de selv tror er mulig (Bass & Avolio, 1994). De er karismatiske, inspirerende opptatt av å gi støtte og prøver i stor grad å være mentor og forbilde for dem de leder slik at de underordnede kan utvikle sine lederegenskaper (Riggio, et al., 2004).

Mye av tenkningen rundt transformasjonsledelse er påvirket av James McGregor Burns, som i 1978 utgav boken «Leadership», en bestselger om politisk lederskap (Riggio, et al., 2004; Yukl, 2013). Han stilte transformasjonsledelse opp mot transaksjonsledelse, som to kontraster. Transformasjonsledelse er verdibasert ledelse som appellerer til lederens moral i et forsøk på å øke deres bevissthet rundt etiske spørsmål og til å bruke deres energi på å reformere institusjoner. Motsatsen er transaksjonsledelse som bygger på ledernes egeninteresser som gir fordeler direkte tilbake til dem selv (Yukl, 2013). På mange måter kan man si at transformasjonsledelse overgår transaksjonsledelse fordi det bygger på motivasjon hos leder og underordnet for å nå et felles mål og en felles visjon for organisasjonen fremfor personlige gevinster og fordeler (Riggio, et al., 2004). Selv om transaksjonsledelse er den mest vanlige formen for ledelse i organisasjoner er det hevdet at transformasjonsledelse har gitt mer positive organisatoriske utfall (Dwyer, et al., 2013).

Komponentene i transformasjonsledelse starter alle med bokstaven «i», omtales som de fire I-er og er alle forskjellige former for inspirerende lederatferd:

- Idealisert innflytelse; lederen har karisma og fremtrer som rollemodeller
- Inspirerende motivasjon; lederen motiverer ved å inspirere

- Intellektuell stimulering; lederen stiller spørsmål rundt dagens situasjon og oppfordrer til nytenking
- Individuell støtte; lederen ser hvert enkelt individ og viser omtanke for dem (Hetland, 2008; Li, 2013).

En leder vil normalt utøve lederskap som er en kombinasjon av flere lederstiler når han/hun leder underordnede. Det kan være en blanding av ulike lederstiler som transformasjonsledelse og transaksjonsledelse, eller andre typer lederstiler som «laissez faire-ledelse» (der lederen opptrer passivt og ikke tar tak i oppgaver og forpliktelser). En transformasjonsleder vil også bytte mellom å bruke de ulike formene for lederatferd innenfor transformasjonsledelse eller være tilhenger av én lederstil mer enn en annen (Matthiesen, Knudsen, & Susegg, 2013). Hvilke effekter transformasjonsledelse har på de underordnede er viktig for å vite hvilken påvirkning lederstilen har på de underordnedes måloppnåelse (Martinsen, 2013). Martinsen (2013) tar utgangspunkt i definisjonen om transformasjonsledelse når han diskuterer effektene denne teorien har på de underordnede. Effekt kan assosieres med begrepet nytteverdi. I følge Martinsen (2013, s. 120), er ledelse i teorien om transformasjonsledelse definert som

... atferd eller kommunikasjon som viser oppofrelse til gruppens beste (karisma¹), som er rettet mot å utvikle medarbeidere (individuell støtte), som setter spørsmål ved forhold i organisasjonen (intellektuell stimulering), og som er rettet mot å formidle verdien av arbeidet (inspirerende motivasjon).

Videre i kapitlet beskrives innholdet i de ulike komponentene i transformasjonsledelse og diskuteres i lys av ledelse av frivillige og hvilke effekter de ulike komponentene har på de underordnede (frivillige). Teorien knyttes også sammen med motivasjonsteorien til Deci og Ryan (2002), selvbestemmelsesteorien (Trépanier, et al., 2012).

Idealisert innflytelse

Ledere som går foran som rollemodeller og idealiserte forbilder for sine underordnede (Riggio, et al., 2004), og som de underordnede ønsker å ta etter (Bass & Riggio, 2006) bruker idealisert innflytelse i sin måte å lede på. Idealisert innflytelse kan ses på som en prosess

¹ Tilsvarer idealisert innflytelse i denne studien.

mellom leder og medarbeider, men indikerer også en lederatferd (Matthiesen, et al., 2013). Lederen formidler verdier som organisasjonen står for og er opptatt av moralske og etiske dimensjoner, samtidig som han/hun drives av noe mer enn egeninteresse. Disse egenskapene gjør at lederen også inspirerer underordnede til å sette organisasjonens mål fremfor sine egne interesser (Li, 2013). De lederne som bruker idealisert innflytelse er villig til å ta risiko (som kan gå utover egen jobbsikkerhet) og er konsekvente fremfor vilkårlige i sin måte å lede på (Bass & Riggio, 2006; Li, 2013). Blant de fire komponentene i transformasjonsledelse er det idealisert innflytelse som har blitt sett på som den sterkeste eller mest effektive formen for ledelse (Matthiesen, et al., 2013).

I følge Martinsen (2013) vil effekter av lederatferden idealisert innflytelse spesielt være tillit til lederen, og tillit er en forutsetning for at ledelse skal ha effekt. Shamir, et al. (1998) mener idealisert innflytelse er relevant for ledere i frivillige organisasjoner fordi det hjelper de frivillige til å føle engasjement for saken de arbeider for og at det de gjør har en mening utover seg selv (referert i Riggio, et al., 2004, s. 51). Clary, et al. (1998) fant i flere undersøkelser og feltstudier at når de frivillige identifiserte seg med saken var det større sannsynlighet at de følte både mer forpliktelse og tilfredshet med arbeidet og oppgavene. I en studie av Paço, et al. (2013) der de sammenlignet motivasjonen til frivillige i frivillige organisasjoner og frivillige tilknyttet kommersielle organisasjoner, ble verdier listet som den viktigste motivasjonsfaktoren for begge grupper, der de frivillige ønsker å bidra til at organisasjonen og saken de jobber for når sine mål. Elstad (2010) viser også til at verdier er viktig både for motivasjonen til de frivillige og ønsket om å fortsette som frivillig. Dette viser at en leder som bruker idealisert innflytelse som del av sin lederatferd overfor frivillige kan oppnå gode resultater hvis målet er å oppnå økt engasjement, tilfredshet og tillit.

Inspirerende motivasjon

Ledere som bruker inspirerende motivasjon handler på måter som motiverer og inspirer de underordnede (Bass & Riggio, 2006; Matthiesen, et al., 2013). Lederen snakker optimistisk og entusiastisk om fremtiden og mulighetene organisasjonen og den enkelte har, for å mobilisere de underordnede. Gjennom inspirerende motivasjon formidler og fremmer lederen visjonen til organisasjonen på en motiverende og overbevisende måte, slik at de underordnede føler at det gir mening å arbeide for å nå visjonen, og lederen skaper positive forventninger om hva som

må gjøres av hver enkelt for å oppnå dette (Bass & Riggio, 2006; Li, 2013). Gjennom felles mål og delte visjoner skaper den inspirerende motivasjonslederen tilhørighet blant de underordnede (Matthiesen, et al., 2013).

Effekter ved inspirerende motivasjon er ifølge Martinsen (2013) at den underordnede opplever mening med arbeidet som utføres. For mange er også tilhørighet en viktig grunn til at de deltar i frivillig arbeid (Ellingsen, 1998). Dette er viktig i frivillighetsledelse da de frivillige må inspireres og motiveres på en annen måte enn ansatte (Riggio, et al., 2004). Opplevelse av mening og tilhørighet er ekspressive motiver hos den frivillige som bidrar til å styrke eget emosjonelt velvære ved å gi økt selvfølelse, selvaktelse, vennskap og fellesskap (Wollebæk & Sivesind, 2010).

Idealisert innflytelse og inspirerende motivasjon har mye til felles med karismatisk ledelse (Li, 2013, s. 24) som legger vekt på emosjonelle og symbolske aspekter ved ledelse der lederen påvirker underordnede til å være selvoppofrende og sette organisasjonens behov fremfor materialistisk egeninteresse (Yukl, 2013).

Intellektuell stimulering

Intellektuell stimulering omfatter atferd som oppmuntrer de underordnede til å være nytenkende og til å forbedre gamle, velprøvde måter å løse problemer på. Lederen oppfordrer til kreativitet, de underordnede tas med i beslutningsprosesser og nye forslag til å bedre arbeidets effektivitet støttes. Dette gir en opplevelse av å ha en meningsfylt rolle, å bety noe for organisasjonen, ha selvbestemmelsesrett og føle mestring (Bass & Riggio, 2006; Li, 2013). De underordnede blir utfordret til å tenke selv og være kreative. Den intellektuelt stimulerende lederen unngår å gi kritikk i andres påhør og er ikke kritisk til strategier eller meninger selv om de avviker fra sine egne (Matthiesen, et al., 2013; Riggio, et al., 2004). Dette øker de underordnedes entusiasme for oppgavene og deres følelse av samhold (Riggio, et al., 2004).

Effekter ved intellektuell stimulering er at den underordnede og organisasjonen oppdager nye ideer og nye måter å utføre arbeidet på (Martinsen, 2013), og øker kreativiteten til de underordnede (Yukl, 2013). Intellektuell stimulering er spesielt viktig for ledelse av frivillige der de frivillige er tiltrukket til organisasjonen fordi de opplever at de kan være med å utgjøre

en forskjell og at deres involvering har en direkte betydning. I tillegg kan de frivillige motiveres av at de får mer ansvar og flere erfaringer enn de ville gjort i en tilsvarende betalt jobb med den formelle kompetansen de besitter. Dette bidrar til at de utvikler seg og øker sin kompetanse og attraktivitet i et fremtidig arbeidsmarked, som for mange er motiverende (Riggio, et al., 2004). De frivillige opplever indre motivasjon og større engasjement for oppgavene når de føler at lederen hører på dem og at de selv får være delaktig i både egen utvikling og organisasjonsutvikling. Opplevelsen av autonomi er viktig for motivasjon til frivillig arbeid (Allen & Bartle, 2014) og det er nettopp dette lederen bidrar til å gi de underordnede gjennom en intellektuelt stimulerende lederatferd.

Individuell støtte

Ledere som bruker individuell støtte er opptatt av å utvikle de underordnedes kompetanse og styrke deres selvbilde (Li, 2013) gjennom støttende, læringsorientert og personlig interaksjon. Det er et personlig samspill mellom leder og underordnet, og lederen er flink til å tilpasse oppgavene til hver enkelt slik at de underordnede opplever utfordring og mestring (Matthiesen, et al., 2013)². Lederen delegerer arbeidsoppgaver som oppleves som utfordrende, gir mulighet for personlig vekst og setter fokus på de underordnedes utviklingsbehov. Lederen ser individuelle behov og ønsker, og tilpasser oppgavene deretter. Ved å operere som coach/mentor og veileder overfor de underordnede prøver den individuelt støttende lederen å stimulere til at de underordnede skal utnytte og nå sitt fulle potensial (Bass & Riggio, 2006; Li, 2013). Ledere som har fokus på individuell støtte lytter effektivt og legger i tillegg merke til de underordnede sine emosjonelle behov og bekymringer (Riggio, et al., 2004). Et støttende klima er kjernen ved individuell støtte (Bass & Riggio, 2006).

Effekter ved bruk av individuell støtte er økt mestringstro hos de underordnede, både individuelt og i grupper (Yukl, 2013), i tillegg til økt motivasjon (Martinsen, 2013). Dette er spesielt viktig i ledelse av frivillige der lederen bør ha fokus og vektlegge hver enkelt frivillig sin unike motivasjon for hvorfor nettopp han/hun er tilsluttet organisasjonen (Riggio, et al., 2004). Allen og Bartle (2014) sier at når lederen forstår de underordnedes motivasjon og gir dem oppgaver som de synes er interessante og som gir dem glede, fører dette til økt

² Dette viser likhetstrekk til Lev Vygotskijs sosiokulturelle læringssyn, hvor menneskers samspill og de sosiale rammene rundt våre handlinger, samt viktigheten av kommunikasjon, vektlegges for å støtte opp om menneskelig utvikling og læring (Strandberg, Manger, & Moen, 2008).

motivasjon og videre engasjement. I den tidligere nevnte studien av Paço, et al. (2013) ble kunnskap trukket frem som den neste motivasjonsfaktoren for de frivilliges engasjement (etter verdier). Kunnskap innebærer at de frivillige ønsker å lære mer og utvikle sine ferdigheter og evner, noe transformasjonslederen bør kjenne til og bruke i sin rolle overfor de frivillige.

Fellesnevneren ved de fire I-er handler i stor grad om hvordan man kan motivere og skape et indre engasjement hos de underordnede for oppgaven og jobben som skal utføres. I følge Bass og Riggio (2006) er den sterkeste effekten av transformasjonsledelse de underordnedes holdninger og deres følelse av forpliktelse til lederen og organisasjonen. Andre effekter er høyere indre motivasjon hos de underordnede, økt selvtillit og tillit til lederen, og fokus på verdier (Shamir, et al., 1993). For å oppnå dette må lederen være karismatisk, inspirerende, stimulerende og støttende. Lederens evne til å motivere blir i denne sammenhengen svært viktig for å oppnå nettopp dette.

Transformasjonsledelse og motivasjon

Helgesen (2011) beskriver motivasjon som alt som gir atferden vår energi, retning og mål. Han forklarer motivasjon billedlig som en indre «motor» som driver oss, men som ikke alltid trekker oss i samme retning (Helgesen, 2011).

Som nevnt i introduksjonen viser forskning at ledelse har innvirkning på motivasjon og engasjement hos underordnede (Allen & Bartle, 2014; Dwyer, et al., 2013). Dette er en forutsetning for deltakelse i frivillig arbeid. Motivasjon er sentralt hos både hos lederne og de frivillige når de utfører sitt arbeid, for å kunne gjøre en god jobb. Motivatorer som brukes på ansatte vil normalt sett ikke gjelde for frivillige (Haivas, et al., 2012).

I følge Wollebæk og Sivesind (2010) finnes det tre ulike motiver for frivillighet:

Instrumentelle motiver hvor det frivillige arbeidet er et virkemiddel for å oppnå andre mål, og representerer ikke målet i seg selv (eks. lære seg nye ferdigheter, fordeler på arbeidsmarkedet etc.). *Ekspressive motiver* hvor det frivillige arbeidet styrker eget emosjonelt velvære (eks. økt selvfølelse, selvaktelse, vennskap og fellesskap). *Saksorienterte motiver* hvor det frivillige arbeidet gjøres på bakgrunn av interesse for saken i seg selv (Wollebæk & Sivesind, 2010). Disse motivene for frivillig deltakelse gjelder like mye for frivillige ledere som for frivillige underordnede.

Deci og Ryan (2012) skiller mellom indre motivasjon og ytre motivasjon, og sier at vi befinner oss på et kontinuum fra indre motivasjon, via ytre motivasjon, til umotivert. Indre motivasjon er preget av lystbetont aktivitet som man velger å gjøre fordi det er interessant, spennende og morsomt. Når man er indre motivert til å utføre en aktivitet er selve aktiviteten belønning i seg selv. Ytre motivasjon involverer det å gjøre en aktivitet fordi det fører til andre goder og der målet er separert fra selve aktiviteten. Belønninger og utmerkelse eller straff og trusler er alle eksempler på ytre motivasjon (Deci & Ryan, 2012).

Transformasjonsledelse handler, som nevnt, i stor grad om å motivere de underordnede til å yte så godt som mulig og i beste fall og noen tilfeller også over evne (Bass & Avolio, 1994). Denne lederstilen har likhetstrekk med selvbestemmelsesteorien til Deci og Ryan (2012) som forklarer motivasjon som en drivkraft for å tilfredsstille tre grunnleggende menneskelige behov; autonomi, kompetanse og tilhørighet, som gir forbedret psykologisk funksjon og trivsel hos mennesket når de er tilfredsstilt (Deci & Ryan, 2002). Autonomi bygger på følelsen av selvbestemmelse og tilfredsstilles ved at man føler eierskap til oppgaven (Grant & Shin, 2012) og at ens atferd styres av en følelse av fri vilje (Deci & Ryan, 2000). Kompetanse handler om å føle seg kompetent til arbeidet som skal utføres og det er viktig at ens kompetanse tas på alvor og tas hensyn til. Dette oppnås når man føler mestring og når man opplever å få ønskede resultater. Tilhørighet er viktig for å føle tilknytning til andre personer/mål/visjoner og når man føler samhørighet (Grant & Shin, 2012). Dette er sentralt i alle komponenter av transformasjonsledelse, men spesielt i individuell støtte for å forbedre kompetanse og mestringsevne hos den underordnede, i intellektuell stimulering ved å fremme autonomi hos den underordnede, å være åpen for selvbestemmelse, og i inspirerende motivasjon ved å skape tilhørighet hos de underordnede gjennom fokus på «team spirit» (Li, 2013). Selvbestemmelsesteorien fremholder at når de grunnleggende psykologiske behov er tilfredsstilt, vil de underordnede i større grad bli indre motivert og internalisere eksterne mål og hensikter (Grant & Shin, 2012). I følge Trépanier, et al. (2012) vil personer i større grad oppleve positive psykologiske utfall når de opplever autonomi og føler seg kompetente (Trépanier, et al., 2012). Hsu, et al. (2013) utførte en kvantitativ studie på 600 frivillige i tilknytning til et idrettsarrangement i Taiwan. De fant at autonomistøttende ledelse med fokus på valg fremfor kontroll økte de frivilliges motivasjon. I tillegg var struktur viktig for motivasjonen til de frivillige gjennom en tydelig leder som viste forståelse og veiledet de frivillige (Hsu, et al., 2013). Ved at lederen gir de underordnede positive tilbakemeldinger, gir

opplevelse av mening med arbeidet og de underordnede føler at deres bidrag har betydning vil det kunne gi økt motivasjon og tilfredsstillelse til videre engasjement (Bang & Ross, 2009).

Med perspektiver fra selvbestemmelsesteorien vil frivillige motiveres i større grad når deres grunnleggende behov er tilfredsstilt. Lederatferd med utgangspunkt i transformasjonsledelse kan bidra til å fremme dette. Jeg har vært nysgjerrig på hvordan informantene i min studie beskriver seg selv som ledere og om det er sammenligningsgrunnlag mot selvbestemmelsesteorien og teorien om transformasjonsledelse i hvordan de utfører sin funksjon og rolle. Dette prøver jeg å belyse i kapittel 5. Resultat/diskusjon.

Ledelse er essensielt for å koordinere de frivilliges innsats og for å motivere til deltakelse (Boezeman & Ellemers, 2014). I neste kapittel beskrives frivillighetsledelse og knyttes sammen med aktuell forskning.

3.3 Frivillighetsledelse

Ledelse av frivillige skiller seg fra ledelse av ansatte ved at de ansatte står i et annet avhengighetsforhold til lederen enn de frivillige gjør. Man har i så måte økonomiske sanksjonsmuligheter i tillegg til andre disiplinære maktmidler overfor ansatte som man ikke har overfor de frivillige (Ulstein & Nyhus, 1998). De frivillige kan i større grad la være å utføre arbeidet de har forpliktet seg til enn ansatte. Det vil av den grunn være viktig for ledere for frivillige at de har kunnskap om hvordan de kan opprettholde de frivilliges engasjement som frivillige for å beholde engasjementet lenger. Ledere for frivillige er også mer avhengig av å få støtte fra sine underordnede og bør av den grunn være mer transformasjonelle i sin lederstil enn det ansatte ledere trenger å være, som har mer formell makt til å bestemme over sine underordnede (Catano, et al., 2001). Frivillighetsledelse vil i større grad spille på de frivillige sine emosjonelle forpliktelser, ønske om å bidra og indre motivasjon til å engasjere seg enn ledelse for ansatte gjør. Elstad (2010, s. 198) beskriver *ledelse av frivillige* slik:

Ledelse av frivillige fokuserer på relasjonen mellom ledelsen og de frivillige medarbeiderne. Her blir ledelse sett på som et relasjonelt fenomen, der man må inkludere egenskaper ved den enkelte medarbeider for å finne en mest mulig effektiv måte å lede på.

Ledelse med utgangspunkt i verdier er relevant for ledelse av frivillige der idealisme er en viktig motivasjon for frivillig arbeid. Gjennom transformasjonsledelse kan lederen bidra til å bygge opp om det verdibaserte engasjementet til mange frivillige. Ledelse av frivillige bygger

som annen type ledelse i stor grad på samhandling mellom ledelsen/lederen og de frivillige (Elstad, 2010). Dwyer, et al. (2013) mener at transformasjonsledelse er spesielt relevant i frivillighetsledelse siden det ikke er noen utveksling av personlige gevinster mellom de frivillige og lederne, og fokuset er på å engasjere de frivillige i arbeidet på et personlig nivå. De studerte de frivilliges personlige motiv for frivillig deltakelse og hvordan transformasjonsledelse kan påvirke de frivilliges tilfredshet og bidrag. Deres funn viste at høyere nivå av transformasjonsledelse blant lederne var assosiert med større tilfredsstillelse hos de frivillige, men at det ikke hadde noen påvirkning på de frivilliges bidrag. Høy grad av transformasjonsledelse førte til at de frivillige så sine oppgaver som mer meningsfulle og at de hadde mer positive forhold til andre frivillige (Dwyer, et al., 2013). Catano, et al. (2001) undersøkte engasjement og ledelse blant frivillige ledere og sammenlignet med ansatte ledere, og fant noen viktige forskjeller mellom disse. Frivillige ledere brukte i større utstrekning transformasjonsledelse for sine underordnede og de var mer psykologisk involvert og forpliktet til organisasjonen de arbeidet for enn de ansatte lederne var. Transformasjonsledelse var også positivt i forhold til å involvere og engasjere de underordnede og få mer aktiv deltakelse og de anbefaler at større vekt blir lagt på å utvikle transformasjonsledere i både frivillige, offentlige og private organisasjoner (Catano, et al., 2001).

I studien til Hetland og Sandal (2003) var fokuset to ting; hvordan transformasjonsledelse blir evaluert i Norge, sammenlignet med annen lederatferd, og om det er noen sammenheng mellom lederes personlighet og utøvelse av transformasjonsledelse. De stilte seg spørsmål om transformasjonsledelse henger sammen med personlighet hos lederen og valgte ut fire personlighetstrekk som de undersøkte; varme, åpenhet for forandring, resonneringsevne og lav grad av anspenhet. De lederne som scoret høyt på transformasjonsledelse, ifølge underordnede, hadde mange av disse personlighetstrekkene, men sterkest var sammenhengen for varme og lav grad av anspenhet. I følge overordnede var åpenhet for forandring det viktigste personlighetstrekket for transformasjonsledere. At underordnede og overordnede evaluerer lederen på ulike måter mener Hetland (2004) kan ha en sammenheng med at de har ulike behov og ønsker fra en leder. De underordnede er mer avhengig av at lederen er varm og avslappet, mens for lederens overordnede er åpenhet for endring et viktigere trekk ved personligheten til lederen for at de skal kunne se fremover, tenke strategisk og arbeide mot nye mål (Hetland, 2004).

Til tross for mye forskning på hvordan ledelse påvirker ansattes motivasjon har lite forskning sett på hvordan ledelse påvirker de frivilliges motivasjon, holdninger og atferd. Selv om transformasjonsledelse er en av ledelsesteoriene det er forsket mest på de siste tiårene (Martinsen, 2013) er det få som har koblet denne teorien til ledelse av frivillige. Gjennom denne studien ønsker jeg å gi et bidrag til feltet frivillighetsledelse gjennom koblinger mellom lederes oppfatning av sin rolle overfor de frivillige og teorien om transformasjonsledelse. Det er interessant å sette lederens opplevelser av sin rolle overfor frivillige i sammenheng med teorien og se hvor transformasjonelle de ulike lederne er i sin lederstil. Er det likheter mellom frivillige og ansatte ledere? Hvilke forskjeller er det? Er det forskjell i kjønn i forhold til hvem som er mest transformasjonelle? Har alder en betydning for lederatferd? Noe av dette prøver jeg å få svar på gjennom dataene som er samlet inn.

Neste del i oppgaven tar for seg metode og viser hvilke valg jeg har tatt for å komme frem til de resultatene jeg presenterer i kapittel 5. Resultat/diskusjon.

4. Metode

I dette kapitlet beskrives forskningsprosessen fra start til slutt. Jeg innleder med en teoretisk beskrivelse av bakgrunnen for valg av metode og innholdet i et kvalitativt forskningsintervju. Videre reflekterer jeg rundt min egen rolle som forsker og beskriver den praktiske gjennomføringen av studien, steg for steg. Jeg gjør også noen etiske betraktninger og vurderinger rundt studiens kvalitet, før jeg avslutter med en beskrivelse av informantene.

4.1 Bakgrunn for valg av metode

For meg var det et naturlig valg å gjøre en kvalitativ studie da jeg skulle velge metode fordi jeg ønsket å oppnå en dypere forståelse av hvordan frivillighetsledelse utøves av ulike typer ledere. Med kvalitative tilnæringer er en viktig målsetting forståelse av sosiale fenomener (Thagaard, 2011) og å utforske meningsinnholdet slik informantene selv opplever det (Malterud, 2011). Kvalitative metoder egner seg godt til å studere felt og tema som det tidligere er forsket lite på (Thagaard, 2011). Frivillighetsledelse i Norge er et felt det ikke er gjort mange studier av og knytter man det også sammen med transformasjonsledelse finner jeg ingen studier her i landet og kun få treff internasjonalt når jeg bruker engelske søkeord. Med søkeordene «frivillighet» og «ledelse» i Oria fikk jeg 14 treff, og kun master- og bacheloravhandlinger. «Transformasjonsledelse» alene gir 58 treff, men sammen med «frivillighet» gir det ingen treff. «Transformational leadership» gir nærmere 28.000 treff, men sammen med «volunteer» kun 26 treff.

Jeg mener det vil være interessant å undersøke hvordan frivillighetsledere oppfatter og utøver sin lederrolle. Forskningsspørsmålene mine vektlegger kvalitative forhold ved dette. Forskningsdesignet som er benyttet i denne studien er kvalitativt eksplorerende, der noe av hensikten er å utforske et felt det finnes lite kunnskap om fra før, og gå i dybden fremfor å generalisere eventuelle funn (Thagaard, 2011).

Kvalitative metoder bygger på fenomenologi og hermeneutikk, teorier om menneskelig erfaring og fortolkning. Forskerens perspektiv og posisjon får stor betydning for hvilken kunnskap som kommer frem av dataene. Den samme virkeligheten kan beskrives fra mange ulike perspektiver og forskerens tolkning er avgjørende for de resultater som fremkommer av

analysen (Malterud, 2011; Thagaard, 2011). Bruk av fortolkende teorier er med på å danne grunnlaget for den forståelsen som forskeren utvikler i løpet av forskningsprosessen, og valg av teori gir retningslinjer til hva forskeren skal fokusere på i forskningsprosessen og er derfor viktig (Thagaard, 2011).

Hermeneutikken vektlegger meningsinnholdet ved det som studeres, baserer seg på fortolkning av folks handlinger og fokuserer på en dypere mening enn det som umiddelbart er innlysende (Thagaard, 2011). En slik tilnærming legger vekt på at det ikke finnes en sannhet, men at fortolkning av fenomener skjer på flere nivåer. For å finne en mening med det som studeres må man ifølge hermeneutisk tilnærming se etter meningen i lys av den sammenheng det vi studerer er en del av. Vi skal prøve å forstå delene i lys av helheten (Thagaard, 2011). Jeg har brukt hermeneutikk i sammenheng med dataanalysen og diskusjon av resultatene. I følge Kvale og Brinkmann (2009) søker fenomenologien å forstå sosiale fenomener ut fra individets eget perspektiv, og beskriver verden slik den oppleves av individet. Den virkelige virkeligheten er i slik forståelse den oppfattelsen individet selv har. Malterud (2011) mener at fenomenologi representerer en forståelsesform der menneskets egne erfaringer regnes som gyldig kunnskap. Mine innsamlinger av data har tatt utgangspunkt i et fenomenologisk perspektiv ved at jeg har søkt etter lederens egne oppfatninger av sin rolle som leder. På bakgrunn av dette har jeg valgt et hermeneutisk-fenomenologisk perspektiv som vitenskapsteoretisk fortolkningsramme. Jeg brukte min forforståelse gjennom hele prosessen for å få best mulig forståelse av hvordan de ulike lederne oppfatter sin rolle og i hvilken grad de benytter transformasjonsledelse (mer om dette i kapittel 4.3 Rollen som forsker og forforståelse). Jeg er bevisst på at min forforståelse har endret seg gjennom forskningsprosessen, etter hvert som jeg har intervjuet og analysert, og fått mer informasjon fra hver enkelt informant, slik også min fortolkningsramme har beveget seg fra fenomenologisk mot et mer hermeneutisk perspektiv gjennom prosessen.

4.2 Kvalitativt forskningsintervju

Gjennom bruk av kvalitativt forskningsintervju skal man prøve å se verden fra informantens side (Bryman, 2012; Kvale & Brinkmann, 2009). Målet er å få frem betydningen av folks erfaringer og å avdekke deres opplevelse av verden, forut for vitenskapelige forklaringer (Kvale & Brinkmann, 2009). Forskningsintervjuets struktur kan man si er veldig lik den dagligdagse samtalen, men involverer i tillegg en bestemt metode og spørreteknikk (Kvale &

Brinkmann, 2009). I følge Holstein & Gubrium (2003) er det viktig at intervjuet ikke må ses på som en nøytral teknikk som kun gir upåvirkede svar fra informanten, men at intervjuet skal bidra til en aktiv interaksjon mellom personer som leter etter utdypende svar (referert i Hansen, Tanggaard, & Brinkmann, 2012, s. 18). Det er interaksjonen mellom forsker og informant som skaper kunnskap i det kvalitative forskningsintervjuet (Kvale & Brinkmann, 2009).

I denne studien er seks informanter intervjuet. Alle har erfaring med lederansvar for frivillige, men på ulike områder/felt og i varierende grad. Fortolkning av data har stor betydning i kvalitativ forskning (Thagaard, 2011). Forskeren innhenter beskrivelser av informantens livsverden og fortolker meningen med fenomenene som beskrives (Kvale & Brinkmann, 2009). Jeg benyttet semistrukturert intervju for å samle inn data knyttet til problemstillingen og spørsmålene som ble stilt i intervjusituasjonen var av beskrivende og fortolkende art. Med de beskrivende spørsmålene hadde jeg til hensikt å fange opp informantens opplevelse av sin egen rolle som leder for frivillige, mens gjennom de fortolkende spørsmålene prøvde jeg å få informantene til å tolke situasjoner og opplevelser og å gi dem en mening. Semistrukturert intervju er vanlig å bruke når temaer fra dagliglivet skal forstås ut fra intervjupersonens egne perspektiver. At intervjuet er semistrukturert betyr at det verken er en åpen samtale eller lukket spørreskjemasamtale, men at det utføres etter en intervjuguide som tar for seg forhåndsbestemte tema og forslag til spørsmål (Kvale & Brinkmann, 2009). Med et semistrukturert intervju kan man følge opp med nye spørsmål som dukker opp underveis, variere rekkefølge på spørsmål og formuleringer (Bryman, 2012), noe jeg også gjorde underveis i min datainnsamling for å bedre kunne tolke og forstå underliggende meninger i informantens beskrivelser av deres virkelighet.

Ut fra et fenomenologisk perspektiv, slik jeg valgte i datainnsamlingen, er det flere krav som stilles til et godt forskningsintervju. Kvale og Brinkmann (2009, s. 47-48) beskriver 12 ulike forståelsesformer som er viktige i et semistrukturert intervju. Først og fremst handler dette om at forskeren må få tak i betydningsfulle temaer i informantens egen opplevelse av sin *livsverden*. Videre har intervjuet som formål å fortolke *meningen* med disse temaene og det er forskers rolle å gjøre dette. Det er *kvalitativ* kunnskap som er viktig, og forsker skal innsamle *beskrivelser* [egen kursivering] av informantens opplevelse av *spesifikke* situasjoner i sin livsverden. Forskeren skal være *bevisst naiv* og vise åpenhet overfor nye og eventuelt uventede fenomener. Intervjuet skal være *fokusert* på bestemte temaer, og ikke stramt

strukturert og låst på forhånd til en intervjuguide. Forsker kan oppleve at det fremkommer *tvetydighet* gjennom intervjuet og det er da viktig å få klarhet i hva informanten egentlig mener. Det er viktig å være klar over at intervjuprosessen kan føre til at informanten *endrer* sine beskrivelser og fortolkninger av et tema fordi intervjuprosessen kan gi ny innsikt og bevissthet, både til informant – og til forsker. Det er viktig med kunnskap om temaet man intervjuer om, eller å være *følsom* nok til å oppfatte nyanser i beskrivelsene som informanten kommer med, for ikke å miste viktig informasjon på veien. Mennesker påvirker hverandre og kunnskapen gjennom et intervju skapes i *samspeillet* [egen kursivering] mellom personene som deltar (informant(er) og forsker), det er derfor viktig å være bevisst på sin rolle som forsker og ikke krenke informantens integritet gjennom intervjuet. Til slutt må det sies at et velfungerende forskningsintervju som regel er en *positiv opplevelse* for informanten gjennom å få fullt fokus fra forskeren om sine egne erfaringer og oppfatninger om et spesifikt tema. Alle disse krav til et godt forskningsintervju viser at det stilles store krav til forsker og at kvaliteten på datamaterialet i stor grad vil være avhengig av forskerens ferdigheter og kunnskaper i intervjusituasjonen (Kvale & Brinkmann, 2009). Hvordan jeg benyttet denne kunnskapen, sier jeg noe om i neste kapittel.

4.3 Rollen som forsker og forforståelse

Som forsker er det vanskelig å forholde seg helt nøytral til forskningsprosessen (Malterud, 2011; Postholm, 2010) og det er viktig å ha bevissthet rundt dette som forsker. Forskerens problemstilling påvirkes av personlig ståsted, faglige interesser, motiver og personlige erfaringer. Forskeren bestemmer også hvilke metoder og utvalg som anses som relevante, hvilke resultater som besvarer de viktigste spørsmål, hvordan konklusjonene vektlegges og hvordan resultatene formidles (Malterud, 2011).

I følge Thagaard (2011) har forskeren gjennom kvalitativ metode en nærhet til det som studeres, og kjennskap til feltet er ofte viktig for valg av metode. Mitt kjennskap til feltet «frivillighetsledelse» er gjennom generell interesse for frivillig arbeid og praktisk ved at jeg selv er leder for Barnas Turlag DNT Elverum. Turlederne som er ansvarlige for turene er alle frivillige, og min rolle er å administrere alt rundt turgruppen, kommunikasjon/koordinering til og mellom turledere, markedsføring av turer, rekruttere nye turledere, planlegge turer sammen med turlederne og støtte dem i planleggingsfasen og eventuelt gjennom turen. Teoretisk kunnskap om ledelse og frivillighet har jeg opparbeidet meg ved å lese teori og forskning

gjennom masterstudiet og frem til datainnsamlingen startet, samt i forkant av den teoretiske dataanalysen. Dette gjorde at jeg kjente teorien om transformasjonsledelse relativt godt da jeg gjennomgikk dataene i et teoretisk perspektiv. Dette, sammen med min erfaring som frivillig leder preger min forforståelse av det som studeres gjennom hele prosessen.

Fenomenologien bruker ordet «bracketing» om å sette sin egen forforståelse i parentes i møtet med de data man samler inn (Corbin & Strauss, 2008; Malterud, 2011). Dette er bortimot umulig, likevel har det vært viktig for meg å fjerne meg litt fra teorien i arbeidet med dataene. Mer om dette i kapittel 4.4.5 Analyse og tolkning.

De krav som stilles til et godt intervju, som beskrevet i kapittel 4.2 Kvalitativt forskningsintervju, var for meg viktig å tenke på gjennom datainnsamlingen. Jeg gjorde et prøveintervju med en kollega som har kjennskap til kvalitativ metode før jeg møtte min første informant. Dette høstet jeg nyttig erfaring av gjennom en samtale om viktige forhold under intervjusituasjonen. Mer om dette i kapittel 4.4.1 Prøveintervju. Jeg merket godt at jeg ble tryggere og tryggere i rollen som forsker for hvert intervju jeg gjennomførte.

4.4 Praktisk gjennomføring av studien

I denne delen vil jeg gjøre rede for hvordan forskningsprosessen har blitt gjennomført i praksis og dele mine erfaringer gjennom studien. Det første som ble gjort før studien startet var å kontakte personvernforbudet for forskning (Norsk samfunnsvitenskapelige datatjeneste AS) og få godkjenning for min studie. Mer om dette i kapittel 4.5 Ethiske vurderinger.

4.4.1 Prøveintervju

Som nevnt gjennomførte jeg et prøveintervju med en kollega kort tid før mitt første forskningsintervju. Det var flere formål med å gjøre dette, først og fremst var jeg ute etter å finne ut om intervjuguiden min gav meg svar på det jeg ønsket. I følge (Malterud, 2011) vet man ikke på forhånd hvordan spørsmålene vil fungere på informantene. Kanskje kan ens forforståelse gjøre at spørsmålsformuleringer ikke oppfattes slik hensikten var. Det var derfor fint å teste dette ut på forhånd. I tillegg fikk jeg trent på å lede et intervju og følge guiden jeg

hadde laget og til sist var det en positiv opplevelse å sitte foran en person som skulle dele sine erfaringer og oppfatninger med meg, slik at jeg fikk trent på å fange opp de viktige poengene gjennom intervjuet. Prøveintervjuet tok bortimot en time, og jeg fikk en pekepinn også på hvor lang tid jeg ville bruke på intervjusituasjonen.

4.4.2 Utvalg

Utvalget i min studie er strategisk ved at jeg valgte informanter som har erfaringer eller kvalifikasjoner som er strategiske i forhold til forskningsspørsmålet og studiets teoretiske perspektiver (Malterud, 2011; Thagaard, 2011). Jeg søkte etter ledere i frivillige organisasjoner og/eller kun ledere med lederansvar for frivillige. Feltkunnskap og teoretisk bakgrunn er forutsetninger som forskeren må kjenne til for å finne relevante kilder å samle inn data fra (Malterud, 2011). I kapittel 4.3 Rollen som forsker og forforståelse skrev jeg noe om min kjennskap til feltet og teoretiske kunnskap. Informantene i min studie er valgt ut fra høgskolestudiet «Dugnad- og arrangementsledelse» ved Høgskolen i Hedmark, der målgruppen er alle med interesse for frivillig arbeid i samfunnet, og spesielt ledere og arrangørfunksjonærer da det er særlig fokus på frivillig arbeid knyttet til idrettsarrangement (Høgskolen i Hedmark, 2014).

Det var 15 studenter på pilotstudiet som ble gjennomført høsten/vinteren 2015/2016. Ved oppstart fikk alle informasjon om prosjektet mitt, og spørsmål om å delta som informanter. Et informasjonsskriv (vedlegg 1) og samtykkeerklæring (vedlegg 2) ble delt ut på studentenes første samling og samtykkeerklæring fra de som stilte seg villige til å delta ble samlet inn samme dag³.

Jeg fikk tilbakemelding fra 10 personer som sa seg villige til å delta i studien. Jeg delte informantene i grupper etter hva de krysset av på samtykkeerklæringen, som frivillig eller ansatt leder, med eller uten ledererfaring av frivillige. Jeg valgte å fokusere på de åtte personene som alle hadde erfaring med ledelse av frivillige. Jeg endte da opp med fire frivillige ledere og fire ansatte ledere.

Like etter at min prosjektbeskrivelse ble godkjent, ringte jeg rundt til de åtte informantene og planla tidspunkt for intervju. De fleste var positive og vi fant fort dager vi kunne møtes, men to av informantene hadde bestemt seg for å ikke delta i studien likevel da jeg ringte. Den ene

³ Dette ble gjort av min veileder professor Eivind Åsrum Skille.

på grunn av for stor arbeidsbelastning, og den andre fordi hun mente hun ikke hadde noe å bidra med i min studie, da hun ikke hadde så mye erfaring med frivillighetsledelse som jeg hadde oppfattet. Da stod jeg tilbake med seks aktuelle informanter. Tre ansatte ledere og tre frivillige ledere, fire av dem kategoriseres som yngre ledere og to som godt voksne, og det var like mange kvinner og menn. Jeg ønsket i hovedsak flere informanter, men bestemte meg for å starte med disse seks, for å se om jeg oppnådde metning (Thagaard, 2011) før jeg eventuelt rekrutterte flere i etterkant.

Det er grunn til å anta at utvalget mitt ikke er representativt for alle ledere for frivillige, da de av egen interesse har meldt seg på et betalingsstudium i «dugnads og arrangementsledelse» som også kan gi studiepoeng. Jeg tenker at det er ressurssterke personer med et litt over gjennomsnittet engasjement for frivillighetsledelse. Jeg anser ikke dette å være et stort problem, da jeg ikke er opptatt av å generalisere, men å finne svar på mer dyptgående oppfatninger og meninger ved feltet. I følge Thagaard (2011) er det vanlig at personer med høyere utdanning er mer villige til å delta i kvalitative studier og la seg intervjuere enn personer med lavere utdanning. En av grunnene til dette sier hun er at personer med høyere utdanning kan være mer vant til å reflektere over sin egen livssituasjon enn andre (Thagaard, 2011). Dette kan sammenlignes med mine informanter som frivillig bruker tid på å ta et studie i et felt de interesserer seg for, og av den grunn kan sies å være mer engasjert enn andre ledere med ansvar for frivillige.

4.4.3 Utforming av intervjuguide

Innsamlingen av data ble gjort gjennom kvalitativt intervju og intervjuene ble som nevnt utført etter en semistrukturert intervjuguide (vedlegg 3). «Innsamling av data foregår ofte tidlig i prosessen, og gjerne i løpet av en begrenset periode» (Thagaard, 2011, s. 31).

Intervjuguiden ble utarbeidet med mål om at informantene selv skulle fortelle om sine oppfatninger om temaene som ble tatt opp. Jeg valgte å strukturere guiden etter først å spørre etter litt bakgrunnsinformasjon om dem selv, fritidsinteresser og hvilken rolle hver enkelt har i forhold til ledelse av frivillige. Dette ble gjort for å la informantene bli trygge i situasjonen og bli litt «varme i trøya», med håp om at de kunne svare på de spørsmålene jeg søkte erfaringer rundt med en trygghet og ro. Jeg spurte også litt generelt om ledelse og hva de mente om ledelse uten å tenke på sin egen lederrolle. Formålet med dette var det samme som

med bakgrunnsinformasjonen. Det jeg erfarte her var at det var mange som allerede her begynte å snakke om hvordan de selv utøvet ledelse. Hovedområdet i intervjuguiden og det temaet jeg ønsket å vektlegge mest, var hvordan de selv utøvet ledelse, samt å avdekke deres erfaringer fra sine roller som ledere. Dette brukte vi mesteparten av tiden i intervjusituasjonen på. Her inkluderte jeg spørsmål som jeg ønsket skulle gi meg svar på hva slags type ledelse eller lederstil informantene benyttet. Avslutningsvis i intervjuet ble de spurt om forskjeller mellom frivillige og ansatte ledere, før jeg satte ledelse i sammenheng med folkehelse og stilte noen spørsmål om dette.

For at intervjuguiden skal være troverdig må det være et forhold mellom problemstilling og de tema som blir tatt opp. Spørsmålene bør derfor formuleres etter tema og kobles til problemstillingen (Kvale & Brinkmann, 2009; Thagaard, 2011). I planleggingsfasen av intervjuguiden min strukturerte jeg spørsmålene etter de ulike komponentene i transformasjonsledelse – «de fire I-er», for å sikre meg at jeg stilte spørsmål som fikk informantene til å svare på alle deler av teorien. Når dette var gjort omstrukturerte jeg oppbyggingen slik at spørsmålene skulle komme i en rekkefølge som ville føles mer naturlig for informantene å svare på.

4.4.4 Datainnsamling og lagring av data

Jeg hadde et ønske om å gjennomføre alle intervjuer i perioden desember 2014 – januar 2015. I og med at jeg raskt fikk samtykke fra informantene, kunne jeg starte intervjuprosessen allerede i slutten av november. Jeg gjennomførte fem av intervjuene før jul, og det siste intervjuet 10. januar. Informantene valgte selv hvor de skulle bli intervjuet, og intervjuene ble gjennomført på alt fra egen arbeidsplass til høgskole, hotell og cafe/restaurant.

Da jeg møtte informantene ble det naturlig å prate litt løst om hva de arbeidet med og jeg fortalte litt om meg selv, mer om formålet med studien min og om hvordan jeg hadde planlagt å gjennomføre intervjuet – hovedområdene i intervjuguiden. Jeg informerte også om at de hadde full mulighet til å trekke seg fra studien når som helst, også underveis i intervjuet, og at alle data ville behandles anonymt. Underveis i intervjusituasjonen prøvde jeg å stille oppfølgingsspørsmål utover det som var planlagt i intervjuguiden der jeg følte at jeg trengte å få mer informasjon og jeg passet på å ikke avbryte underveis, men la informantene fullføre det de snakket om. Jeg opplevde i liten grad at noen sporet av og måtte guides tilbake på rett spor. Det jeg opplevde som utfordrende var at flere av informantene var veldig flinke til å

fortelle mye rundt hvert spørsmål, som kunne føre til at de allerede hadde besvart flere av de spørsmål jeg hadde planlagt senere i guiden min. Jeg syntes det innimellom var krevende å huske alt de hadde snakket om mot slutten av intervjuene og i noen tilfeller førte dette til at informanten opplevde at de svarte på de samme tingene flere ganger fordi jeg stilte spørsmål som de allerede hadde snakket om. Men dette ble jeg flinkere til etter hvert som jeg hadde intervjuet flere og ble mer trygg i rollen som intervjuer. Jeg avsluttet alle intervju med å spørre om det var noe de lurte på eller noe vi hadde snakket om som de ønsket å utdype. Helt til slutt spurte jeg om hvordan de hadde opplevd intervjusituasjonen. Dette var utelukkende positivt og de syntes det var fint å få reflektere litt over sin egen rolle som leder, noe de fleste ikke brukte mye tid til i hverdagen.

Intervjuene ble tatt opp på lydopptaker, transkribert og slettet fra lydopptakeren etter at transkriberingen var gjennomført. Jeg opplevde at opptakene var av god lyd kvalitet og hadde ingen store problemer med å forstå hva som ble sagt. Alle intervju ble transkribert ordrett, men dialekter/språk ble oversatt til bokmål. I de tilfeller der informanten kom med informasjon som gjorde at man kunne gjenkjenne personen, andre personer eller stedsnavn ble dette anonymisert under transkriberingen. Den transkriberte teksten er beholdt med fiktive navn på informantene på en PC som er lukket med brukernavn og passord.

4.4.5 Analyse og tolkning

Analyse og tolkning er gjennomgående aktivitet i hele forskningsprosessen ved at forskeren reflekterer over hvordan materialet som samles inn kan fortolkes under datainnsamlingen. Disse prosessene foregår parallelt ved at forskeren arbeider med å få oversikt over dataene, samtidig som man tenker gjennom betydningen av dataene og utvikler perspektiver for hvordan de kan forstås (Thagaard, 2011). Kvalitativ forskning kan knyttes til en syklisk prosess ved at forskeren kan endre innsamlingsstrategi mens analysen av dataene foregår. Denne metoden preges derfor av en fleksibilitet (Bryman, 2012; Thagaard, 2011).

Grounded Theory (GT) er en kvalitativ forskningsmetode som gir fleksibilitet i forskningsprosessen (Charmaz, 2006). Man starter ikke med innsamling av data og avslutter med å skrive analyse og refleksjon av hele prosessen, man starter og stopper når ideer kommer og hopper frem og tilbake i prosessen (Charmaz, 2006). Med mitt hermeneutiske og fenomenologiske perspektiv i studien passer GT bra som analysemetode. I følge Postholm

(2010) er GT som analysemetode anvendelig for alle kvalitative studier der koding og kategorisering av datamaterialet er viktig.

Jeg har valgt å gjøre analysen basert på prinsipper fra GT, som beskrevet i Charmaz (2006), for å være mest mulig tro mot datamaterialet. GT er den mest brukte kvalitative analysemetoden, og i følge Charmaz (2006) gav Glaser og Strauss (1967) gjennom boken *The Discovery of Grounded Theory* en legitimering av kvalitativ forskning som en troverdig metodisk tilnærming. Jeg tror ikke på den naive GT, som kun tar utgangspunkt i data for å generere ny teori (Glaser & Strauss, 1967). Jeg tar utgangspunkt i Charmaz (2006) sin videreføring av GT med fokus på at vi er en del av den verden vi studerer og de data vi samler inn, og vi konstruerer vår teori gjennom vår egen fortid, engasjement, samhandling med mennesker, perspektiver og tidligere forskningspraksis (Charmaz, 2006, s. 10).

Mitt arbeid med dataanalyse startet umiddelbart etter datainnsamling og transkribering. Analysearbeidet i GT er inndelt i to kodingsfaser, åpen og fokusert koding. Under åpen koding studeres fragmenter av data-, ord, linjer, linjestykker, og hendelser. Charmaz (2006) anbefaler å kode data med ord som reflekterer handling og prosess for å finne ut av hva dataene virkelig handler om. I fokusert koding velger man ut det som ser ut til å være de mest nyttige innledende kodene og tester dem mot omfattende data. Gjennom prosessen sammenlignes data med data og data med koder. Det neste analytiske trinnet handler om å integrere teori i kodingsarbeidet, teoretisk koding, og man søker etter sammenhenger mellom kategorier fra den fokuserte kodingen (Charmaz, 2006). Dette var fremgangsmåten jeg brukte for å analysere mine data. Aller først startet jeg med å lese intervjuene grundig igjennom og høre på intervjuet fra lydopptakeren samtidig som jeg leste intervjuet og streket under poeng jeg klarte å finne da. I neste fase leste jeg grundig gjennom hvert intervju og skrev ut poengene med andre ord ved hvert avsnitt i intervjuene. Deretter gjennomgikk jeg alle intervju igjen og valgte koder for hva de ulike avsnittene handlet om. Ved å analysere etter prinsipper fra GT blir man tvunget til å holde seg nær data i analyseprosessen og handle ut fra dataene fremfor kun å lese dem passivt (Charmaz, 2006). Til slutt satte jeg alle kodene inn i en tabell og fant så ut hvilke koder som var mer og mindre aktuelle, sammenliknet med alle informantene. Da fikk jeg 53 ulike koder. I tillegg plukket jeg ut alle kodene som handlet om transformasjonsledelse og satte disse i en annen tabell for å se hvor mange ganger det var fokus på «de fire I-er» gjennom intervjuene, og hvilke som var mest og minst utbredt. Dette ble gjort for å få en så god oversikt over datamaterialet mitt som mulig. Ut fra tabellen med kodene valgte jeg de fem viktigste kodene basert på problemstilling og teori, og brukte disse i

resultatkapitlet. Dette var «tilrettelegging for arbeid/frivillige», «motivasjon til deltagelse/frivillighet», «opplevde utfordringer», «personlig engasjement» og «personlig lederstil». I tillegg inkluderte jeg noen av de andre kodene jeg først hadde gitt andre navn i de fem jeg valgte til slutt fordi de handlet om mye av det samme.

Tabell 1. Utdrag av analyseskjema over koder⁴

Analyseskjema masteroppgave	G	C	E	D	F	B	Sum
Opplevd egen arbeidsituasjon	7	7		13	17	18	62
Personlig engasjement	5	7	17	4	13	2	48
Opplevde utfordringer	9	5	4	4	7	14	43
Personlig lederstil	14	12	5	3	1	5	40
Motivasjon til deltakelse/frivillighet	10	8	8		6	7	39
Se mennesket	6	5	2	15	5		33
Tilrettelegging for arbeid/frivillige	2	1	4	7	16	1	31
Individuell motivasjon	5	6	1	9	7		28
Bakgrunn, familie, oppvekstmiljø	7	5	3	2	4	3	24
Lederrollen	12		8			2	22
Personlig/egen utvikling	4			8	5		17
Tilrettelegge for utvikling	5	4	1	3	3		16
Mangel på engasjement		3	1		9	3	16
Tydelige forventninger	4	5	1	1	3		14
Opplever å bli verdsatt	3	1	2	1	2	2	11
Rekruttering	1	3	1	1	3	2	11
Opplevelse av verdi				8	2		10
Vise tillit	3			6			9
Frivillighets betydning	1	2	1	1	2	1	8
Betydning av ledelse	1	1	2	1	1	1	7
Lytte effektivt		3		1	1	1	6
Støttende klima	4		1	1			6
Opplever tillit	1			4	1		6

Tabell 2. Oversikt over transformasjonsledelse i intervjuene⁵

	Intervju	Idealisert innflytelse	Inspirerende motivasjon	Intellektuell stimulering	Individuell støtte	Sum
Frivillig leder	X1	2	5	2	16	25
	X2	3	1	3	12	19
	X3			5	2	7
Ansatt leder	X4	10	8	3	19	40
	X5	1	9	3	9	22
	X6	2		2	3	7
	Sum	18	23	18	61	

⁴ Lys grå (G/C/E) = frivillig leder – hvit (D/F/B) = ansatt leder.

⁵ Hvit (X1/X3/X4) = kvinner – lys grå (X2/X5/X6) = menn.

X1/X2/X4/X5 = yngre ledere – X3/X6 = godt voksne ledere.

Som nevnt kan man bevege seg frem og tilbake i analyseprosessen ved hjelp av GT. Jeg gikk gjennom all data og alle koder flere ganger for å sikre funnenes troverdighet. Dette ble gjort parallelt med at jeg utarbeidet oversikten i tabell 1 og tabell 2. Videre i analyseprosessen knyttet jeg de fokuserte kodene opp mot ulike temaer fra intervjuguiden og endte opp med to temaer som var naturlige å dele resultatene mine inn i, «ledernes opplevelse av sin arbeidssituasjon» og «personlig lederatferd». Disse temaene utgjør grunnlaget for resultatkapitlet mitt, med de fem kodene som nevnt tidligere som underkapitler. I tabell 3 vil jeg vise noen eksempler på koding i analyseprosessen.

Tabell 3. Eksempel på koding i analyseprosessen

Tema: Personlig lederatferd			
Meningsenhet/utsagn	Åpen kode	Fokusert kode	Tematisk kode
Jeg synes det er gøy, rett og slett. Jeg liker det. Jeg synes det er morsomt. Jeg liker å ha noe å gjøre, jeg liker å være litt aktiv. Jeg liker å se at de som er rundt meg trives. At de, at det er et bidrag til de ... Se at de lykkes.	- Liker det hun gjør og være aktiv - Liker å se andre ha det bra - Gir noe til andre - Se andre lykkes	- Personlig engasjement - Egen motivasjon	- Personlighet
Det som motiverer meg er når ting lykkes og når jeg ser at vi får lagt ting til rette for gruppene ... at vi får ting til i samarbeid Det gir lyst på mer.	- Motiveres av at ting lykkes - Tilrettelegge for andre - Se resultater	- Egen motivasjon	- Personlighet
Tema: Ledernes opplevelse av sin arbeidssituasjon			
Meningsenhet/utsagn	Åpen kode	Fokusert kode	Tematisk kode
Det er de samme folkene som møter opp gang etter gang. Vi har litt problemer med å trekke til oss nye folk som vil bidra på de aktivitetene vi driver med.	- De samme møter opp på alt - Vanskelig å få med nye personer	- utfordringer med rekruttering	- Opplevd egen arbeidssituasjon

Vi har jo det godet at vi har en organisasjon som er veldig interessant for veldig mange. Og det er jo helt klart et veldig stort pluss å gjør ting veldig mye lettere for vår del, vi er jo veldig heldige sånn sett.	<ul style="list-style-type: none"> - Mange ønsker å delta i aktiviteter - Opplever positivt - Forenkler egen rolle - Føler seg heldig 	<ul style="list-style-type: none"> - Lett å få med folk på aktivitet - Lett å rekruttere 	<ul style="list-style-type: none"> - Opplevd egen arbeidssituasjon
--	---	--	---

4.5 Etiske vurderinger

Før studien startet kontaktet jeg som nevnt innledningsvis Norsk samfunnsvitenskapelige datatjeneste AS, som er personvernombud for forsknings- og utdanningsinstitusjoner i Norge og gir råd om personvern til studenter og forskere (Norsk Samfunnsvitenskapelige Datatjeneste AS, s.a.), og informerte om prosjektet. Dette ble gjort på telefon 17.10.2014. Tilbakemeldingen jeg fikk fra dem var at det ikke var nødvendig å søke skriftlig til mitt prosjekt og jeg fikk godkjenning over telefon.

Informantene ble informert om prosjektet av min veileder, professor Eivind Åsrum Skille, ved Høgskolen i Hedmark. Dette ble gjort på første studiesamling, 25.10.2014. Informasjonsbrev og samtykkeerklæringer ble delt ut og samtykkeerklæringer fra de som ønsket å delta ble samlet inn. Informantene ble også gjort oppmerksom på at deltakelse i prosjektet er frivillig, konfidensielt og at all informasjon behandles anonymt, i tillegg til at de kan velge å trekke seg når som helst uten konsekvenser.

4.6 Vurdering av studiens kvalitet

For at en studie skal være så troverdig som mulig er det viktig at fremgangsmåten som blir benyttet i hele prosessen beskrives nøye (Graneheim & Lundman, 2004). Det har vært fremsatt en del kritikk til kvalitativt intervju som forskningsmetode. Bryman (2012) beskriver spesielt fire utfordringer ved kvalitativ metode. Først og fremst mener han at metoden er for subjektiv og at resultatene i veldig stor grad er avhengig av forskerens syn på hva som er signifikant. I tillegg er metoden vanskelig å gjenskape og er ikke replikerbar, ved at den ofte ustrukturerte måten å samle inn data på avhenger av forskerens oppfinnsomhet og fokus i

intervjusituasjonen. Resultatene er også vanskelig å generalisere grunnet små utvalg, ustrukturert form og bestemt kontekst. Den siste utfordringen er at de metodiske valg ofte ikke beskrives nøye nok, som f.eks. hvordan utvalget er gjort og hvordan analysen er gjennomført. Og dette er, slik jeg forstår Bryman (2012), «allment akseptert».

I følge Malterud (2011) er det i kvalitative studier viktig å erkjenne at virkeligheten ikke er objektiv, men at den finnes i mange ulike versjoner og de kan alle være gyldige. Det er forskerens oppgave å begrunne hva funnene handler om, ikke å slå fast om de er gyldige eller ikke (Malterud, 2011). I kvalitativ forskning stilles det andre krav til pålitelighet (reliabilitet) og troverdighet (validitet) enn det gjør i kvantitativ forskning. Innen fenomenologisk forståelse handler pålitelighet om hvorvidt studien har blitt konsekvent gjennomført, hvor godt analysen forsvarer fortolkninger og hvor bekreftbare dataene er. Troverdighet handler om at leseren skal kunne følge med gjennom hele forskningsprosessen og se hvilke spilleregler forskeren har brukt i de ulike fasene i studien (Postholm, 2010). Det handler også om i hvilken grad metoden som er valgt undersøker det den er ment å undersøke (Kvale & Brinkmann, 2009). Med bakgrunn i denne forståelsen av pålitelighet og troverdighet kan den kvalitative forskningen bidra til å gi gyldig, vitenskapelig kunnskap. Det er ikke noe mål i seg selv å skulle generalisere funn fra kvalitative studier (Kvale & Brinkmann, 2009). Graneheim og Lundman (2004) mener at ved å vise en klar og tydelig beskrivelse av kontekst, utvalg og karakteristikker av deltakerne, datainnsamling og analyseprosess kan forskeren forsterke den kvalitative studiens troverdighet. I tillegg er det viktig å gi en rik og frodig presentasjon av funnene sammen med passende sitater. Dette bidrar også til å styrke studiens overførbarhet (Graneheim & Lundman, 2004).

I metodekapittelet har jeg etterstrebet å gi en så fyldig, korrekt og klar beskrivelse av forskningsprosessen som mulig, fra start til slutt, for nettopp å gi leseren innsikt i hva jeg har gjort og hvorfor, samt gjøre prosessen så gjennomsiktig som mulig. Dette mener jeg bidrar til å troverdiggjøre mine funn. På bakgrunn av studien mener jeg å kunne si noe om hvordan ledelse av frivillige oppleves fra de intervjuede ledernes ståsted og i hvordan informantene i min studie bruker transformasjonsledelse som lederstil overfor de frivillige og hvilke komponenter av de fire I-er som er aktuelle blant mine informanter.

4.7 Om informantene

Informantene har alle erfaring som frivillighetsledere, enten som ansatte ledere eller frivillige ledere. De ble intervjuet i et tidsrom over en og en halv måned. For å gi leseren et inntrykk av hvem informantene er, følger en kort presentasjon, før fremstilling og diskusjon av resultatene.

Dag ble intervjuet på sin arbeidsplass 24. november. Intervjuet tok 1 time og 5 minutter. Han er gift og har fem barn. Dag er 45 år og har utdanning innen administrasjon og forvaltning, systemcoaching, prosjektlederutdanning og har i tillegg tatt en del idrettskurs. Han jobber som daglig leder i et lokalt idrettslag. Han har ikke nær relasjon med de frivillige i jobben sin, men administrerer og tilrettelegger for frivillige. Dag har i mange år vært frivillig innenfor idretten ved siden av jobb, spesielt med tanke på å følge opp barna. Han er en person som tenkte seg nøye om før han svarer på alle spørsmål. Dag er intervjuet som ansatt leder.

Jørgen ble intervjuet på en café 26. november. Intervjuet tok 49 minutter. Jørgen er 22 år og har utdanning innen administrasjon og ledelsesfag. Han jobber som leder i en bedrift. Han har vært aktiv som frivillig ved siden av skole/utdanning siden han var 15 år og har hatt lederverv de siste fire årene. Jørgen fremstår som korrekt i sin fremtreden og har reflekterte svar på de fleste spørsmål. Han er den eneste informanten som ikke har bakgrunn fra idrettsfeltet, men innen politisk frivillighet. Jørgen er intervjuet som frivillig leder.

Liv ble intervjuet på et hotell 1. desember. Intervjuet tok 1 time og 30 minutter. Liv er 28 år og er utdannet eiendomsmegler. Hun var frivillig i organisasjonen hun nå jobber for i 6 år før hun fikk jobben nå har. Hun arbeider i et av forbundene i NIF. Denne jobben har hun hatt i fire år. Hun har mye ansvar for frivillige og var blant annet frivilligsjef under et EM-arrangement i 2014. Hun er en veldig reflektert person med et stort engasjement for jobben hun utøver. Liv er intervjuet som ansatt leder.

Nina ble intervjuet på en høgskole 10. desember. Intervjuet tok 59 minutter. Nina er 68 år og utdannet markedsøkonom i EDB. Hun er pensjonist, gift og har tre barn og fem barnebarn. Hun var tidligere en aktiv idrettsutøver selv og har hatt frivillige verv i idretten i over 40 år. I tillegg engasjerer hun seg på mange andre områder, både i jobb, blant venner og som frivillig

på andre arenaer. Hun startet som frivillig for å følge opp egne barn. Nina er den av informantene som har mest erfaring med frivillighet gjennom et langt liv. Hun fikk kommunens ildsjelpris i 2012. Nina er intervjuet som frivillig leder.

Trym ble intervjuet på sin arbeidsplass 17. desember. Intervjuet tok 1 time og 29 minutter. Trym er 33 år og har studert informatikk, sport science, økonomi og administrasjon. Han er gift og har tre barn. Han har en bakgrunn som aktiv idrettsutøver. Trym har drevet sitt eget firma i reiselivsbransjen, som han solgte for å starte i jobben han nå har nå, hvor han har mye kontakt med og er avhengig av de frivillige for å utøve jobben sin. Han er ansatt som arrangementsansvarlig i et lokalt destinasjonsselskap. Trym er engasjert og brenner for å skape aktivitet i lokalsamfunnet. Han er en positiv og reflektert person. Trym ble intervjuet som ansatt leder.

Rine ble intervjuet på en restaurant 10. januar. Intervjuet tok 1 time og 6 minutter. Rine er 22 år og studerer idrett, ledelse og administrasjon. Ved siden av jobb har hun flere deltidsjobber og flere frivillige verv. Hun er tilknyttet et av særforbundene i NIF med jobben hun utøver som frivillig. Rine sier at hun prioriterer det frivillige arbeidet fremfor alt annet. Hun er svært engasjert i vervene sine, er reflektert og har lett for å prate om hva hun gjør og hvorfor. Rine er intervjuet som frivillig leder.

5. Resultat/diskusjon

Jeg har valgt å dele resultatene i to hovedområder, lederens opplevelse av sin arbeidssituasjon og lederens personlige lederatferd. Gjennom dataanalysen utkrystalliserte det seg fem kategorier som var viktige i forhold til problemstillingene mine og som viste seg å være aktuelle for de aller fleste lederne (se kapittel 4.4.5 Analyse og tolkning). Alle områdene sa noe om lederens oppfatning av sin rolle som leder og i mange av kategoriene kan det trekkes paralleller til transformasjonsledelse.

I dette kapitlet presenteres data som er aktuelle for problemstillingen og de diskuteres i lys av teori fra transformasjonsledelse og motivasjon, og forskning på ledelse, motivasjon og frivillighet. Hele resultatdelen vil svare på hvordan informantene oppfatter sin rolle som frivillighetsleder, men jeg har valgt å dele resultatene inn i to underkapitler, kapittel 5.1 og kapittel 5.2.

Kapittel 5.1 vil i størst grad svare på den første problemstillingen om hvordan informantene oppfatter sin rolle som leder for frivillige, uavhengig av teorien om transformasjonsledelse. Denne delen vil i hovedsak knyttes opp til forskning på motivasjon og frivillighet, og ikke spesielt til teorien om transformasjonsledelse, da det ikke er fokus på lederens egen atferd, men på deres egne beskrivelser av rollen som leder.

Kapittel 5.2 er mer utfyllende og vil i større grad svare på hvordan teorien om transformasjonsledelse brukes av lederne, og hvilke komponenter i teorien som er aktuelle for å forstå frivillighetsledelse i min studie. Her presenteres informantenes egne beskrivelser av sin lederatferd og tolkes i lys av teori og forskning om frivillighet, motivasjon og transformasjonsledelse.

5.1 Ledernes opplevelse av sin arbeidssituasjon

I første del av resultatkapitlet legges det vekt på hvordan lederne opplever sin arbeidssituasjon og rollen som leder. Det var to tema som skilte seg ut i dataene som de aller fleste informantene trakk frem som viktig for sin egen arbeidssituasjon. Dette var hvordan lederne oppfattet de frivilliges motivasjon og hvilke utfordringer de opplever i frivillighetsledelse.

5.1.1 De frivilliges motivasjon

Hvorfor engasjerer de frivillige seg i frivillig arbeid? Mange av informantene i denne studien har reflektert en del rundt dette. Flere oppgir at de mener det er viktig å vite bakgrunnen for at de frivillige engasjerer seg, for å kunne motivere dem ytterligere til videre innsats. De opplever mange ulike motiver for de frivilliges engasjement og de fleste mener at de frivillige engasjerer seg av indre motivasjon og ikke av ytre faktorer.

Indre motiverte

Rine sier at hun har vært nysgjerrig på om de frivillige (underordnede) motiveres av det samme som henne selv. Hun sier følgende om motivasjonen til de frivillige: «... de fleste som, de aller aller fleste som jeg kjenner da, rundt og som jeg har blitt kjent med i sikkert er individuelt fra person til person, men jeg opplever dem som svært indre motiverte da». Nina sier at «... lyst og ønske om at folk skal utvikle seg og ha det bra i fritiden sin» er den viktigste årsaken til at de hun leder er frivillige. Hun sier at alle som er frivillige innenfor håndballen selv har opplevd gjennom sin oppvekst at andre stilte opp for dem, for at de skulle få utvikle seg og gjøre det de var interessert i og det fører til at de har lyst til å gi noe tilbake. Her snakker hun om unge jenter som trener de yngste barna på SFO-håndball.

Trym trekker frem et annet perspektiv. Han nevner spesielt en stisykkelgruppe hvor medlemmene av gruppa er med på dugnadsarbeid og jobber frivillig for at stisykkelmiljøet skal bli større, for å få flere aktive og interessert i aktiviteten. Han sier:

Jeg tror de trigges av at de ser at miljøet er i vekst Stisykling er en helt annen sosial greie enn annen type sykling. Du gjør det ikke primært for treningseffekten, du gjør det primært for opplevelsen De har utviklet et nytt sosialt nettverk, et større miljø, og det tror jeg er med å motiverer dem for å være med å gjøre den innsatsen.

Her trekkes i størst grad ekspressive motiver frem, som sosiale forhold og utvikling av vennskap i et felles miljø. Tilhørighet er ifølge selvbestemmelsesteorien et av våre grunnleggende psykologiske behov (Deci & Ryan, 2002) og det er derfor ikke overraskende at dette er et av de frivilliges sterkeste motiv for å drive frivillig arbeid. Saksorienterte motiver gjennom ønske om at andre skal få oppleve mye av det samme som de frivillige (underordnede) selv har opplevd gjennom å delta i aktiviteten er også en motivasjonsfaktor for frivillig engasjement. Det er ingen eksempler på ytre motivasjon som kommer frem her som årsaker til at de underordnede engasjerer seg i aktiviteten, som tyder på at lederne opplever dem som indre motivert til å delta. Også i EM i håndball for damer i 2010 fant Skille og Hanstad (2013) at de frivilliges generelle motiver for å engasjere seg var for å kunne gjøre noe man selv var opptatt av.

Informantene trekker her frem eksempler på at indre motivasjon er det største årsaken til at de frivillige (underordnede) ønsker å drive frivillig arbeid. En studie av Solberg (2003) hvor erfaringene fra World Cup i Ishockey i 1999 hvor Oslo, Lillehammer og Hamar var vertskap, viser den samme tendensen. Han fant at de frivillige likte arbeidet, syntes det var meningsfullt og opplevde egenverdi i å delta. En indikasjon på dette var at over 80% ville deltatt igjen på samme arrangement om de hadde blitt spurt, og mange var mer motiverte til å delta i frivillig arbeid etter arrangementet enn før.

CV og attest

Flere av informantene forteller at de i stor grad opplever at det er fokus på å få en attest som de kan ha på CV-en for innsatsen de utøver. Wollebæk og Sivesind (2010) finner at både instrumentelle og ekspressive motiver har blitt viktigere blant frivillige i Norge. De motiv som skiller seg mest ut er ønsket om å føle seg betydningsfull og å få en attest som tar seg bra ut på CV-en (Wollebæk & Sivesind, 2010). Dette kan være med på å tilfredsstille behovet for kompetanse, som ifølge selvbestemmelsesteorien er grunnleggende for at mennesket skal trives og fungere godt (Grant & Shin, 2012). Ifølge Wollebæk og Sivesind (2010) er instrumentelle motiver mest utbredt blant personer og grupper som ønsker å bruke sin erfaring og kunnskap fra frivillig arbeid i senere arbeidsliv. Dette er typisk ungdom, grunnskoleutdannede, studenter, minoritetsgrupper som kan møte utfordringer i forhold til integrasjon i arbeidslivet og ansatte i yrker med relativt lav sosial status (Wollebæk & Sivesind, 2010). Liv opplever det motsatte. Hun sier at det er spesielt de med høy utdanning

som er mest opptatt av hva de får igjen for innsatsen og å få bekreftelse på CV-en. Hun sier at de er veldig mye mer krevende enn andre frivillige. Rine bekrefter at det er mange som har fokus på dette. Hun sier: «Har møtt en del CV-ryttere, som vil ha det på CV'en. Det blir mer og mer CV-folk». Hun nevner ikke noe utdanningsnivå på de som har CV-fokus, men bekrefter at dette er viktig for mange. I følge Wollebæk og Sivesind (2010) deltar høyt utdannede personer mer enn grunnskoleutdannede i frivillig arbeid. Noe av grunnen til at Liv opplever at det er større fokus på instrumentelle motiv fra de med høy utdanning kan være nettopp at det er flere personer med høy utdanning som deltar i frivillig arbeid.

En studie av Wollebæk, et al. (2014) om sosiale komposisjoner og motivasjon blant frivillige under prøve-VM 2010 i Oslo, viste at frivillige engasjerte seg ut fra mer egenorienterte årsaker som å øke egen kompetanse og utvikle egne ferdigheter for å kunne sette dette på egen CV og dermed øke egne karrieremuligheter eller å få seg jobb. Dette var spesielt viktig for de som deltok i frivillig arbeid for første gang (Wollebæk, et al., 2014). Det kan tyde på at frivillig arbeid er blitt viktigere som en kvalifiseringsarena, og at mange av de frivillige forventer å få et verdifullt biprodukt i form av ressurser, kompetanse eller selvfølelse av å engasjere seg i frivillig arbeid (Wollebæk & Sivesind, 2010).

Nina ønsker nettopp å utnytte det å gi frivillige (underordnede) en attest og ser på det som mer positivt enn de yngre lederne gjør. Hun sier at en attest er en positiv bemerkelse til de som viser engasjement og er frivillig aktive. Hun mener også at det har litt å si at de har på papiret sitt at de har vært frivillig når de skal videre på skole og ut i arbeidslivet. Det har vært en del fokus i media de siste årene på at frivillighet er viktig å ha på CV-en for å stille sterkest mulig under jobbsøking (Moflag, 2013; Valevatn & Chin, 2011; Veland, 2012). Veland (2012) trekker frem at flere næringslivstopper mener det er viktig at jobbsøkere har engasjert seg i frivillig arbeid. Det trenger ikke være frivillig arbeid som er relevant for utdanning/jobb, men at de viser engasjement utover studier og annet betalt arbeid. Kari Storsletten, Organisasjons- og administrasjonssjef i Aftenposten, synes det er positivt med søkere som har drevet frivillig arbeid. Hun sier: «Det kan være bra at det er i samme bransje, men jeg vil uansett si at det er et pluss med frivillig arbeid. Det viser ofte engasjement og pågangsmot og at man er bredt interessert» (Veland, 2012). At de frivillige har instrumentelle motiver for sin deltakelse følger trenden i samfunnet. Dette er noe ledere for frivillige kunne utnytte i sterkere grad enn det ser ut til at de gjør i min studie.

I følge informantene motiveres i hovedsak de frivillige i denne studien av ekspressive og instrumentelle motiver. De trekker frem sosiale forhold og gode relasjoner som de frivilliges sterkeste motivasjon for deltakelse. Dette underbygger at Elstad (2010) sin beskrivelse av at frivillighetsledelse bør spille på de frivilliges emosjonelle forpliktelser og indre motivasjon til å forplikte seg også ser ut til å være aktuelt i denne studien. Vi ser også at flere av lederne opplever at de frivillige har fokus på å få en attest som de kan sette på CV-en. De frivilliges motiv kan være med å bekrefte at selvbestemmelsesteorien med fokus på kompetanse og tilhørighet er et egnet rammeverk for å motivere de frivillige til videre innsats. Også saksorienterte motiver, som at andre skal få glede av å delta i aktiviteten, viser seg å være en motivasjon for de frivillige.

I neste del presenteres de utfordringer informantene opplever i ledelse av frivillige.

5.1.2 Utfordringer

Utfordringer viser seg å være noe ledere for frivillige kjenner godt til og har mange tanker om. Informantene i min studie forteller om mange ulike utfordringer ved å være frivillighetsleder. De fleste oppgir at den største utfordringen er rekruttering, spesielt til frivillig arbeid over lenger tid, som å sitte i styrer og komiteer og å ta på seg lederansvar. Det viser seg å være vanskeligere å rekruttere frivillige om man er leder i mindre organisasjoner enn i et særforbund eller større selskap. Tid er også en utfordring, og flere av lederne oppgir tid til planlegging som en av de største utfordringene.

Rekruttering

Mange av informantene forteller at det ofte er de samme personene som går igjen i ulike verv og funksjoner for frivillige. Jørgen, som er leder i en politisk organisasjon sier: «Det er de samme folkene som møter opp gang etter gang. Vi har litt problemer med å trekke til oss nye folk som vil bidra på de aktivitetene vi driver med». Den harde kjerne som alltid møter opp kaller de internt for «menigheten». Funn fra Wollebæk og Sivesind (2010) viser at det har skjedd en endring i lojaliteten til politisk orienterte organisasjoner fra 1997 til 2009. I 1997 var dette organisasjoner som i sterkest grad knyttet til seg frivillige til i 2009 å bli en av organisasjonstypene som har minst lojale frivillige. Innen idrettslag er endringene minst

(Wollebæk & Sivesind, 2010). Det er likevel ikke bare i partiorganisasjonen at de møter på dette problemet. Både kommersiell bedrift og idrettslag trekker i min studie frem de samme utfordringene.

Trym forteller om mulighetene de har til å skape aktivitet i kommunen han tilhører. Han sier at kommunen hans er i en særstilling, med fasiliteter og infrastruktur som er helt unikt i forhold til å holde arrangementer. I tillegg har de også et markedsapparat og kanaler som er unike for å få ut informasjon. Han sier at dette gir en kjempemulighet for lag og foreninger til å kunne skape aktivitet og få inntekter. Likevel opplever han at på aktivitetene og arrangementene han tilrettelegger for er det de samme som møter opp, igjen og igjen, og gjør en kjempeinnsats. Potensialet blir ikke utnyttet til det fulle. Nina opplever det samme, og sier følgende: «Det er veldig ofte de samme foreldrene som bidrar Det som er utfordringen er jo å få med de som ikke bidrar. De som ikke møter opp. Det er jo en utfordring. Det er det ikke tvil om». Nina mener at den største utfordringen ved å lede frivillige er å få så mange som mulig til å delta. Jørgen sier hans største utfordring er at det ofte melder seg frivillige som ikke er interessert i å bidra når de først møter opp, og er i stedet med på å dra ned motivasjonen også for andre.

Liv opplever i motsetning ingen problemer med rekruttering til sitt arrangement og sine aktiviteter. Da hun var ansvarlig for et stort idrettsarrangement i 2014 kunne hun velge blant mange søkere til de ulike rollene de skulle dekke, og hvis folk ikke var fornøyd med oppgaven de fikk tildelt var det flere som stod i kø for å få den samme oppgaven. Hun er selv klar over at dette ikke er normen når det kommer til interesse for å være frivillig i organisasjonen hun tilhører. Hun sier:

Vi har jo det godet at vi har en organisasjon som er veldig interessant for veldig mange. Og det er jo helt klart et veldig stort pluss og gjør ting veldig mye lettere for vår del, vi er jo veldig heldige sånn sett.

Det kan være en sammenheng med det at de fleste lederne opplever utfordringer med å få frivillige til å delta og at de samme møter opp på alt. I stor grad trenger lederne frivillige som engasjerer seg over en lang tidsperiode. Det er ønskelig at de frivillige som Jørgen rekrutterer stiller opp på flere enn ett arrangement. De har aktiviteter jevnt over hele året, selvfølgelig med større press på deltakelse i valgkampperioder. Nina rekrutterer frivillige til trenerjobber som strekker seg over sesonger og involverer i så måte personer over en lenger tidsperiode. Trym er i en posisjon et sted imellom, der han arrangerer aktiviteter over kort tidsrom, men i hans kommune skjer det noe nesten hver eneste helg hele året, og selv om det er kort varighet

på det frivillige bidraget er det så mange muligheter til å delta i frivillig arbeid at mange kanskje kan bli mett på det. Liv, i motsetning, har i stor grad rekruttert til ett stort idrettsarrangement der de frivillige deltok i tre sammenhengende uker. Likevel opplevde hun at mange meldte seg frivillig til videre arbeid med andre oppgaver etterpå, men det er også arrangementer av kort varighet, som landskamper der de frivillige også velger hvilke kamper de skal delta på og når de ønsker å delta selv. Type arrangement ser her ut til å ha en betydning for om det er vanskelig eller enkelt å rekruttere frivillige.

Frivillig innsats og tid

Ulike organisasjoner tiltrekker seg ulike typer frivillige. Denne studien viser at arrangementer og korttidsfrivillighet virker å ha større tiltrekningskraft på frivillige og gjør det enklere for lederne å engasjere flere til frivillig arbeid. I følge Wollebæk og Sivesind (2010) ønsker ikke frivillige som deltar i korttidsfrivillighet å ta ansvar for tidkrevende arbeid, og de er mindre villige til å inngå mer langvarige forpliktelser.

Informantene i denne studien forteller at det i stor grad er enklere å få frivillige til korttidsfrivillighet som arrangementer fremfor frivillighet over en lenger tidsperiode. Trym sier det slik:

Det er relativt greit å få dem til å stille opp sånn bare for å gjøre en dugnad, den ene dagen, men det er vanskelig å få dem til å sitte i komité, det er vanskeligere også få dem til på en måte å være aktive litt gjennom hele året.

Dag opplever også at de frivillige er mer ivrige på deltakelse i frivillig arbeid i et kortere tidsrom og at fokuset deres er på det sportslige, ikke drift og andre oppgaver. Han sier at når de har større arrangementer opplever han ikke problemer med å finne frivillige til å delta: «Når det gjelder klare avgrensede ting som arrangement ... det klarer vi å finne folk og motivere, men lenger varighet på ting, altså drift over en sesong, det er folk litt mer lunkne på». Han tror det henger sammen med at de frivillige da får lønn gjennom resultater med det samme og at det er motiverende for dem å få være en del av noe som går bra og de opplever suksess med. Jørgen underbygger Dag sin antagelse angående de frivillige sin motivasjon. Han sier at «den sterkeste motivasjonen er vel, få lov til å være med at et arrangement går som det skal, at det blir vellykket». Han trekker frem at det er viktig å få et godt resultat og sier videre at «... det er en motiverende faktor for neste gang vi skal ha et arrangement». Dette

samsvarer med funn fra studien til Farrell, et al. (1998) om de frivilliges motivasjon, tilfredshet og ledelse på et stort idrettsarrangement i Canada. De fant at den sterkeste motivasjonen til frivillighet på idrettsarrangementer var at de frivillige ønsket å være med å bidra til at arrangementet ble en suksess. I tillegg fant de at alle aktiviteter som er del av et arrangement motiverte de frivillige, som konkurransen i seg selv, utflukter og seremonier. Disse var alle en viktig del av de frivilliges motivasjon til deltakelse på idrettsarrangementet (Farrell, et al., 1998).

I følge Wollebæk og Sivesind (2010) har antall personer som driver korttidsfrivillighet gått ned fra 24 til 16 prosent i fra 2004 til 2009. Interessen for frivillig arbeid over en lenger tidsperiode har også gått ned og den frivillige innsatsen blir mer individuell enn kollektiv (Gulbrandsen & Ødegård, 2011). I samme periode som nevnt tidligere har andelen som gjør frivillig innsats over lenger tid, mer enn en halvtimes innsats ukentlig, også gått ned fra 36 til 30 prosent (Wollebæk & Sivesind, 2010). Deltakelse i frivillig arbeid er som vist på vei til å reduseres, noe som kan være en utfordring for frivillige organisasjoner. Årsakene til dette kan være mange, men mangel på tid ser ut til å være en faktor som virker inn på de frivilliges innsats (Leviticus, s.a.; Wollebæk & Sivesind, 2010). At informantene i min studie synes det er enklere å rekruttere frivillige til korttidsfrivillighet kan handle om totalbelastningen i hverdagen for mange. Det kan være lettere for mange å frigjøre tid til å delta i et kort tidsrom enn å forplikte seg til regelmessig aktivitet over en lenger tidsperiode. Dag opplever utfordringer med å få folk til å sette av tid til å delta i frivillig arbeid. Han sier: «Altså, jeg tror nok folk ser nytten [av frivillig arbeid] men det er vanskelig å få folk til å sette av tid. De har ting de heller vil». Flere av lederne nevner også utfordringer rundt mangel på tid til eget arbeid. Dag mener at han ikke kan få gjort jobben sin godt nok ut fra den tiden han har. Han sier:

En utfordring det er jo som jeg var inne på tidligere med at det noen ganger ikke er tid nok. Også er utfordring også å, ja, kunsten om du vil, i den sammenheng, det er å gjøre tingene bra nok innenfor den tidsrammen som er tilgjengelig, også stille seg tilfreds med det.

Dag løfter frem et ønske om å gjøre en større innsats i jobben sin enn det han faktisk har tid til. Han nevner at en utfordring i jobben er at det kreves at han er tilgjengelig hele tiden: «Jeg har vel, nei, jeg har stort sett aldri fri. Det er en del av å være daglig leder for en forening, bedrift som [stedsnavn] idrettslag Folk ringer kveld og helg for å få svar på ting og tang».

Rine kjenner også på at det er vanskelig å få nok tid til alt som skal gjøres, både utdanning, lønnet arbeid og spesielt frivillig arbeid. Hun forteller at hun prioriterer frivillig arbeid

fremfor alt annet og hun mener hun bruker rundt 80 prosent av tiden sin på ulike verv i idretten. Hun beskriver utfordringer med å skulle følge opp de frivillige når hun selv kjenner på tidsklemma:

... jeg er jo frivillig selv, så det og på en måte være tilgjengelig hele tiden, eller svare til deres [de underordnedes] forventninger, eller følge de tett nok og godt nok opp da, det er vanskelig og blir litt sånn i rykk og napp og ... jeg møter litt tidsklemma selv da.

I tillegg sier hun at kanskje det viktigste med frivillige er å være tålmodig. Man må ha ekstra god tid på ting, for alt tar så mye mer tid når man har med frivillige å gjøre.

Rine, som er frivillig leder, opplever at enkelte av de ansatte i forbundet hun representerer ikke har respekt for hennes bruk av tid. Hun tydeliggjør dette med følgende sitat:

Da måtte jeg bare sette ned foten og si at nei, du må faktisk huske at det her gjør jeg klokka ti om kvelden. Hun maste hele tiden på dagtid og jeg må få det innen klokka fire og jeg var bare sånn, sorry, det får det på natta, det er da jeg gjør det, eller på kvelden liksom, det må du skjønne.

Trym trekker også frem viktigheten av å ha respekt for de frivillige og deres prioriteringer rundt egen tid. Han sier: «Jeg kjenner stadig på at når du jobber med frivillige så skal man respektere at dem bruker av sin fritid til å gjøre dette her». I følge Wollebæk og Sivesind (2010) er tidsklemma en del av grunnen til at mange voksne med barn har vanskeligheter for å delta i frivillig arbeid. Nærmere 60 prosent i denne gruppen oppgir at de kunne tenke seg å være mer aktive i organisasjoner enn de har anledning til fordi den totale arbeidssituasjonen med jobb, familie og fritidsaktiviteter er så krevende. På tross av dette er foreldre den mest aktive gruppen av frivillige, og de utgjør en betydelig årsak til at aktivitetstilbud innen idrett, kultur, musikk og nærmiljøarbeid opprettholdes (Wollebæk & Sivesind, 2010).

Som nevnt tidligere er anerkjennelse for arbeidet som legges ned er viktig for å motivere de frivillige til videre innsats (Allen & Bartle, 2014; Allen & Shaw, 2009). Rine viser i dette tilfellet en frustrasjon over at hun ikke får respekt og anerkjennelse for tiden hun bruker på sitt frivillige arbeid, men at hun blir presset til å tilpasse seg de ansatte sine ønsker og behov. Hun er tøff nok til å si ifra, og det er nok viktig for at hun skal kunne holde motivasjonen oppe i et lenger perspektiv. Trym er en ansatt leder som respekterer og anerkjenner de frivilliges bruk av tid utover annet lønnet arbeid og prøver å tilrettelegge som best han kan for dem slik at frivillig arbeid skal oppleves mest mulig positivt. Slike moralske holdninger som kommer til

uttrykk hos Trym viser at han bruker lederatferd fra idealisert innflytelse i sin lederstil, som gjør at han i større grad kan oppleve å få respekt og tillit fra de underordnede (Riggio, et al., 2004).

De viktigste utfordringene informantene løfter frem er at det er vanskelig å få folk til å delta i frivillig arbeid. Det er kun Liv som ikke opplever utfordringer med dette. Alle mener det er lettere å skaffe folk til korttidsfrivillighet enn til frivillig deltakelse over lenger tid som i styreverv, komitearbeid og daglig drift. Tidsklemma beskrives som en utfordring, både for de frivillige (underordnede) for å delta i frivillig arbeid, og for lederne å utføre arbeidet overfor de frivillige. Trym er den eneste som viser til lederatferd, og bruker elementer av idealisert innflytelse, ved å stå frem som en god rollemodell for de underordnede, anerkjenne deres bruk av tid og tilrettelegge best mulig for at de frivillige skal få positive opplevelser med frivillig arbeid.

5.1.3 Oppsummering

I dette kapitlet oppgir informantene ulike årsaker til at de frivillige engasjerer seg i frivillig arbeid. Ekspressive og instrumentelle motiver trekkes frem som de frivilliges sterkeste motivasjon, men saksorienterte motiver er også aktuelle for enkelte. Selvbestemmelsesteorien, med fokus på kompetanse og tilhørighet kan være et rammeverk for å kunne motivere de frivillige til videre innsats. De største utfordringene informantene opplever i sin arbeidssituasjon er å få folk til å delta i frivillig arbeid, spesielt over en lenger tidsperiode. Tid trekkes også frem som en utfordring, både for de frivillige (underordnede) og for informantene.

I neste hoveddel presenteres resultater som handler om lederne selv og deres lederatferd, og som viser hvordan de reagerer og handler i ulike situasjoner i rollen som leder for frivillige. Det vil være mer naturlige krysningspunkter til transformasjonsledelse i denne delen av oppgaven.

5.2 Personlig lederatferd

I denne delen av resultatkapitlet kommer informantenes lederatferd tydeligere frem gjennom egne beskrivelser av seg selv og sin måte å lede på. Kapitlet er delt i tre deler og beskriver først ledernes personlige engasjement, hvordan de tar initiativ og hva som motiverer dem. Deretter følger en presentasjon av hva lederne gjør for å tilrettelegge arbeidsoppgaver for de frivillige. Til slutt presenteres ledernes personlige lederstil, hvordan de beskriver seg selv som ledere og hva som er viktig for dem i ledelse av frivillige.

5.2.1 Personlig engasjement

Lederens personlige engasjement ser ut til å spille en rolle for hvordan de har fått lederrollen sin og hva de gjør ut av den. Alle informantene beskriver et sterkt engasjement for rollen sin og oppgavene sine. De aller fleste har personligheter som gjør at de tar på seg oppgaver som går ut over deres gitte ansvarsområder og de har eller har hatt veldig mye ansvar og ulike oppgaver.

Tar initiativ

Alle informantene gir beskrivelser av at de liker å ta initiativ og at de ofte tar på seg ekstra oppgaver utover det som forventes. Dette har også bidratt til at flere av dem har fått mer ansvar i jobben/rollen de har. Liv forteller om hvordan hun kom inn i forbundet hun nå jobber for ved at hun var frivillig på landskampene deres. Hun sier: «... jeg tror ikke jeg mista en landskamp eller cupfinale på fem eller seks år tror jeg». Jobben hun nå besitter har hun som direkte følge av at hun bidro som frivillig og ble kjent med menneskene som jobbet i forbundet og at hun senere tok initiativ til å be dem si ifra om det skulle dukke opp en relevant jobb, noe de gjorde kun kort tid etter forespørselen. Liv sier at hun selv er aktiv og ber om å få mer ansvar. Hun opplever at det har gitt henne en positiv karriereutvikling: «Jeg har vært veldig på selv også da, med å be om ting ... og har blitt tatt på alvor ... så nå er det bare å kjøre på ... så det har vært, det er en positiv utvikling». Hun beskriver at hun har fått mer ansvar etter hvert som hun har bevist at hun får til ting:

Jeg har merket det selv og, hvor mye mer ansvar jeg har fått i ettertid fordi at folk har sett at dette her fiksa ho faktisk, så sånn sett så har jeg følt meg veldig verdsatt og at min

mening betyr noe da, og at du gjør et godt arbeid, så i ettertid så fikk jeg, jeg er jo arrangementssjef for tinget [til særforbundet].

Nina forteller om en lang karriere som frivillig. Hun startet som frivillig da datteren skulle starte på svømming som 9-åring, og deretter har hun vært i idretten som frivillig med ulike verv i ulike klubber. I tillegg tar hun på seg ekstra oppgaver i tilknytning til jobb og hun arbeider som frivillig på en gård for demente. Hun sier dette om seg selv:

Jeg har aldri vært sånn ni til fire jobber, eller åtte til fem eller nei, åtte til fire. Kan like gjerne når jeg var syk nesten et halvt år, de dagene jeg ikke var død av cellegift, så jobbet jeg. Så jeg er litt der altså, jeg er litt den typen.

Hun hadde ikke reflektert så mye over hva hun faktisk hadde bidratt med for frivilligheten, og etter hvert, underveis i intervjuet når hun kom på flere ting, gikk det mer opp for henne at hun faktisk hadde vært relativt aktiv. Hun beskriver seg som en initiativtaker og en pådriver for å få til aktivitet:

Jo, jeg har kanskje gjort litt andre ting også, når jeg tenker meg litt om Men når det gjelder de andre tingene så er det vel bare det at jeg har lett for å, jeg har lett for å ta litt tak i ting da, når jeg synes det går litt tregt.

Både Liv og Nina viser her eksempler på at de tar initiativ og ønsker å ha ansvar i arbeidet de utøver. Flere av informantene forteller at de har fått lederrollen sin nettopp fordi de tar på seg ansvar. Jørgen beskriver at han fikk lederrollen sin ved å vise initiativ og ved at han tok lederrollen i ulike settinger. Senere ble han valgt til leder. Han trekker også frem sin egen utdanning som relevant for lederrollen sin. Trym trekker paralleller til idrettskarrieren sin ved at han hele tiden jobber og har fokus på å gjøre ting bedre:

... jeg tar jo ... veldig naturlig lederroller eller lederposisjoner nesten uansett hva det skulle dreie seg om, og ja, jeg synes det er interessant og det er givende å ha ansvar. Og gjerne ansvar som pusher meg litt, som at jeg må skjerpe meg ... Tror det går litt tilbake til denne konkurransementaliteten fra å være utøver liksom og du har hele tiden et fokus på at jeg kan gjøre noe bedre i morgen enn jeg gjorde i går, eller i dag. Så at det er et utviklingspotensial i ting.

Her viser lederne til at det er naturlig for dem å ta lederrollen og at de selv i flere tilfeller har tatt initiativ til å få denne rollen. Dette tolker jeg som at de er indre motivert for å ha lederansvar, noe som er positivt for utøvelsen av arbeidet.

Ledernes motivasjon

En studie av lederens motivasjon sett i forhold til ulike typer lederstiler viste at ledere som er indre motivert har større sannsynlighet for å bruke transformasjonsledelse på sine underordnede (Barbuto, 2005). Alle informantene beskriver indre motivasjonsfaktorer som årsak for at de er frivillige eller ansatte ledere. Trym sier: «Jeg liker ... å skape opplevelser for folk». Nina sier at hun trives veldig godt sammen med de andre frivillige og hun trekker i tillegg frem fokuset på at andre mennesker skal lykkes:

Jeg synes det er gøy, rett og slett. Jeg liker det. Jeg synes det er morsomt. Jeg liker å ha noe å gjøre, jeg liker å være litt aktiv. Jeg liker å se at de som er rundt meg trives. At de, at det er et bidrag til de ... Se at de lykkes.

Jørgen er også opptatt av å gjøre noe positivt for andre. Han sier: «Jeg ble engasjert fordi jeg ville gjøre en innsats for samfunnet. Jeg ville være ombud for de svake folka i samfunnet». For Dag er det viktig å tilrettelegge for andre og få ting til å lykkes. Han sier: «Det som motiverer meg er når ting lykkes og når jeg ser at vi får lagt ting til rette for gruppene ... at vi får ting til i samarbeid Det gir lyst på mer». Han sier at han må jobbe flere timer enn det han er ansatt til for at ting skal gå rundt. Han beskriver seg som litt ærekjær og sier at det er noe av årsaken for den ekstra innsatsen, i tillegg til at han er opptatt av at ting går i orden og at andre blir fornøyd. For disse handler arbeidet de gjør om å styrke eget emosjonelt velvære ved å tilrettelegge positive opplevelser og aktiviteter for andre. Dette er typiske ekspressive motiver. Ledere som engasjerer seg i arbeidet på bakgrunn av ekspressive motiver som fornøyelse og glede, eller fordi at det har personlig betydning for dem, oppfatter selv at de inspirerer og engasjerer underordnede (Trépanier, et al., 2012). Det kan trekkes paralleller fra dette til lederatferden inspirerende motivasjon.

Rine er opptatt av saken i seg selv, der hun har stor egeninteresse for feltet hun arbeider i. For henne er det også viktig å få erfaringer og økt kunnskap og kompetanse som kan gi henne fordeler på arbeidsmarkedet senere i livet. Hun er ung student og bruker rollen som frivillig leder i et forbund hvor hun også interesserer seg for saken til fordeler for seg selv. For henne handler det i stor grad om å lære, og forberede seg på arbeidslivet. Hun sier:

Det er utrolig mye kult vi kan være med på og lærer jo vanvittig mye, og nå har jeg valgt å basere hele utdanningen min og arbeidslivet mitt på det her så ... det er veldig moro, selv om det er tøft og, så er det ... det er så mye en får oppleve og lære

I følge Deci og Ryan (2012) kan læring være indre motivert om personen finner aktiviteten eller saken spesielt interessant. I en studie av Benware og Deci (1984) fant de at studenter som var indre motivert til å lære også gikk mer i dybden på teorien og lærte mer, i tillegg til å huske mer av hva de hadde lært enn det ytre motiverte studenter gjør. Rine fremstod som indre motivert til å utøve jobben som frivillig leder, selv om hun helt tydelig også hadde instrumentelle motiver for sitt engasjement. Hun viser både saksorienterte motiv gjennom hennes egeninteresse for saken/forbundet hun jobber for, men samtidig viser hun instrumentelle motiv ved at hun har ønske om å lære seg nye ferdigheter. En kombinasjon av flere motiver er ofte vanlig. I følge Wollebæk og Sivesind (2010) kan samme person score høyt på både instrumentelle, ekspressive og saksorienterte motiv. Instrumentelle og ekspressive motiv er sterkt korrelert, mens saksorienterte og instrumentelle motiv korrelerer svakt (Wollebæk & Sivesind, 2010).

Sosiale forhold og relasjoner

Sosiale samlinger og møteplasser utenfor det frivillige arbeidet opplever både Rine og Jørgen som positivt for miljøet og for motivasjonen for videre frivillig arbeid. Rine mener det er viktig å gi noen «gulrøtter», som hun kaller det. De frivillige legger ned mye jobb, så det er viktig at de føler at de får noe tilbake. Samtidig som hun fremhever viktigheten av det sosiale, beskriver hun også at det er vanskelig å gjennomføre:

... sosiale samlinger er på en måte veldig vanskelig å få til mange ganger Men samtidig så er det undervurdert tror jeg nesten. Da man virkelig blir kjent og da du virkelig får sånn godt forhold til folk da.

Jørgen er av samme oppfatning og trekker frem det sosiale som viktig for trivsel og motivasjon til videre innsats:

... men alle som skal være motiverte til å gjøre innsats og at flere skal dukke opp neste gang, og de samme skal være med gang etter gang, så er det greit at en kanskje har et eller annet å lokke dem med, for eksempel som jeg nevnte i stad, en fest etterpå når det er over.

Rine og Jørgen trekker her frem ekspressive motiv som viktig for de frivilliges engasjement. Rines perspektiv som leder er å skape identitet blant de frivillige og at de skal bli kjent med hverandre, og hun beskriver viktigheten av gode relasjoner for å skape engasjement. Å bidra til at de underordnede er en del av et større fellesskap, og å skape «team spirit» er en faktor ved inspirerende motivasjon som vekker entusiasme og engasjement hos de underordnede

(Riggio, et al., 2004). I følge en studie utført av Trépanier, et al. (2012) om årsaker til at ledere utøver transformasjonsledelse, fant de at lederne som opplevde at de selv hadde meningsfulle relasjoner på jobb i større grad ser på seg selv som inspiratorer for de underordnede. Noe overraskende er det kun de frivillige lederne som trekker frem gode relasjoner og det sosiale som viktig og de legger tydelig større vekt på dette enn de ansatte lederne ser ut til å gjøre. Dette mener jeg kan tyde på at de frivillige lederne selv motiveres av sosiale forhold i sin egen rolle som frivillig leder og at de på bakgrunn av dette også ønsker å tilrettelegge mer for gode relasjoner og et godt miljø blant de frivillige (underordnede), da de vet mer av egen erfaring hvor viktig dette er for sin egen motivasjon.

Informantene i denne studien viser at de er spesielt engasjerte personer, de yngre informantene formidler et større engasjement enn de godt voksne. I en artikkel av Bodemar og Skille (2014) om ung ledelse på ungdoms-OL (YOG) i Innsbruck sier direktøren av Innsbruck Youth Olympic Games Organising Committee at han absolutt har en følelse av at de unge var mer motiverte enn den eldre generasjonen i å ta ansvar fordi de forstod de mulighetene som kunne utspringe seg fra å jobbe for YOG (s. 87). Dette kan også være en grunn for at de yngre i denne studien er mer engasjerte enn de godt voksne. Her oppgir alle informantene indre motivasjonsfaktorer som årsak til at de utøver lederansvar. De frivillige lederne trekker også frem relasjoner og det sosiale miljøet som viktig for de frivilliges motivasjon, som også kan si noe om deres egen motivasjon til frivillig engasjement.

I neste del presenteres lederens beskrivelser av hva de gjør for å tilrettelegge for de frivillige for at de skal få gode opplevelser ved å drive frivillig arbeid og motivasjon til videre engasjement.

5.2.2 Tilrettelegging for de frivillige

Mange av informantene mener at det er viktig å tilrettelegge oppgavene de frivillige gjør slik at de opplever mestring og motivasjon. En av informantene forteller at han prøver å rullere på oppgavene slik at det blir variasjon i det de frivillige bidrar med, og flere forteller at de prøver å gi oppgaver som skal føles meningsfulle for de frivillige. De fleste lederne har fokus på individuell utvikling og enkelte er opptatt av å delegere oppgaver som bygger på de frivillige

sin egen kompetanse. Alle forteller at de er åpne for nytenking og kreativitet hvis de frivillige kommer med innspill og ønsker for oppgaven de skal utøve. De ønsker i stor grad at de frivillige skal engasjere seg mer, være kreative og komme med innspill.

Tilpasning og tilrettelegging av oppgaver

Å tilpasse oppgavene som blir gitt til hver enkelt frivillig er mange av informantene opptatt av. Jørgen, som er politisk aktiv, sier at han tar hensyn til ulike behov som de underordnede har og at han har en rulleringsplan på de oppgaver som skal gjøres, slik at ikke alle blir sittende med det samme arbeidet hele arrangementet igjennom. Han ser viktigheten av at de frivillige får varierte oppgaver for å motiverte dem til videre engasjement. Liv opplever at hun har en fordel som er knyttet til en stor organisasjon og et stort arrangement med mange ulike arbeidsoppgaver og roller å dekke, fremfor de som ikke har så mange oppgaver å variere mellom. Hvis den frivillige (underordnede) ikke passer til eller er fornøyd med oppgaven den får tildelt gir hun tilbud om en annen ansvarsoppgave, så langt det lar seg gjøre. I hennes situasjon, som frivilligsjef for et stort arrangement, er det enklere å finne riktige oppgaver til hver enkelt og å la de frivillige få medbestemmelse i rolle- og ansvarsfordeling enn det Jørgen opplever er mulig, som har små arrangement på kun noen timers varighet der i hovedsak oppgaven er å formidle et politisk budskap. I følge Hsu, et al. (2013) er autonomi viktig for å øke motivasjonen til de frivillige. Ved å bruke intellektuell stimulering og gi de underordnede større frihet og selvbestemmelse kan man påvirke deres følelse av at arbeidet de gjør er meningsfullt (Piccolo & Colquitt, 2006). Både Liv og Jørgen gjør dette ved å velge strategier som gjør at de underordnede vil oppleve å ha medbestemmelse eller oppleve variasjon i oppgavene de skal utføre.

Rine deler mange av de samme tankene som Liv, men er i tillegg opptatt av å utfordre de underordnede og la dem prøve litt selv. Hun legger vekt på deres sterke sider når hun fordeler oppgaver. Hun sier; «jeg prøver å gi dem de oppgavene de vil da, at de kan løse det på sin måte». Videre sier hun «[hvis noen] studerer økonomi, så kanskje de da får økonomioppgavene, hvis de vil det. Altså, prøver å avpasse til personen da ... finne ut hva de kan og hva de vil jobbe med». Hun er også opptatt at de skal få gjøre ting som de kan vokse på, «det er jo da du beholder de videre da», sier hun. Rines måte å utnytte de frivilliges kompetanse står svært sentralt i transformasjonsledelse ved bruk av individuell støtte. Ifølge Li (2013) er det viktig at lederen fokuserer på hva de underordnede kan, på deres styrker, og

utvikler dem videre, i stedet for å forbedre deres svake sider slik at de i beste fall leverer på et middelmådig nivå. Når man tar tak i de underordnedes sterke sider har man mye større mulighet for å utvikle fremragende medarbeidere (Li, 2013).

Det er de yngre lederne i min studie som trekker frem tilpasning og tilrettelegging av oppgaver for hver enkelt som viktig. De viser her at de fokuserer på de underordnedes sterke sider, at de får oppgaver de mestrer, men som de likevel kan vokse på og være med å forme. De frivillige vil trolig oppleve at lederen er opptatt av deres egen utvikling og at de støtter dem i arbeidet de gjør. Når lederne etterstreber å tilpasse oppgavene til hver enkelt vil de måtte oppmuntre til god kommunikasjon med de underordnede, og til et støttende klima. Disse egenskapene som lederne her viser bygger opp under faktoren individuell støtte i transformasjonsledelse. Rine viser også at hun utfordrer de underordnede til å utnytte deres evner og bruker da også intellektuell stimulering. I følge selvbestemmelsesteorien vil et autonomi-støttende miljø, der lederen tar de underordnedes perspektiver i betraktning, gir rom for å ta egne valg og oppfordrer til å ta initiativ, i tillegg til å gi optimale utfordringer og positiv feedback, gi de underordnede større grad av indre motivasjon for arbeidet (Haivas, et al., 2012).

Informasjon og kommunikasjon

Det er viktig at de frivillige har eierskap til oppgavene eller arrangementet for at de skal yte mest mulig og informasjon om oppgaven som skal utføres er derfor viktig. Alle oppgaver er naturlig nok ikke like inspirerende eller spennende og det er da viktig å forstå hvorfor oppgaven må utføres for å klare å finne motivasjon for å gjøre den. For eksempel sier Liv følgende:

Du må forstå betydningen av det for at det er ingen som setter deg til drittoppgaver bare fordi at du skal få ei drittoppgave. Det er at noen ting må man bare løse for at ting skal gå rundt, så det er nok å forklare helheten tror jeg, hvordan ting fungerer og at alle er avhengig av hverandre. Det tror jeg nok er viktig.

I følge Hanstad (2014) er det viktig at ledelsen kommuniserer godt nedover i systemet hvis man ønsker at de frivillige uten lederansvar skal gjøre en god jobb. Trym fremhever at ting må være godt forberedt og at man må ha tydelige mål og arbeidsoppgaver til de

underordnede. Han mener også at informasjon er svært viktig for at de underordnede skal forstå viktigheten av sin rolle og til slutt at arrangementet skal bli vellykket. Han sier:

Vi ser helt klart i den del sammenhenger der ting ikke går så bra, så mangler det ofte på informasjon. At man må være dyktig eller god til å informere slik at folk føler dem forstår også det store bildet Jeg tror for at de skal få et eierskap til arrangementet så tror jeg spesielt den informasjonen er spesielt viktig.

Dag viser gjennom dette sitatet at han også må bruke tid på å informere om hva de underordnede har ansvar for og hva de ansatte tar seg av. Han sier:

... å motivere dem, og samtidig få dem til å skjønne, altså se helheten, se behov for deres innsats, og ikke minst få en forståelse av hvor går grensen mellom det de kan forvente at ansatte tar seg av og det de som frivillig må ta seg av, altså å få forståelse av det, det er viktig. Både av hensyn til drift og økonomi.

I følge Allen og Bartle (2014) og Allen og Shaw (2009) viser det seg at de frivilliges motivasjon og engasjement kan være høyt også for oppgaver de oppfatter som kjedelige og lite utfordrende. I slike tilfeller må det gis tydelige forklaringer for hvorfor disse oppgavene er viktige og anerkjennelse av at det faktisk ikke er så spennende, men at deres bidrag blir verdsatt. På den måten vil de frivillige identifisere seg med oppgaven de skal utføre og se viktigheten av den for helheten og suksessen til arrangementet eller oppdraget som skal utføres i fellesskap (Allen & Bartle, 2014; Allen & Shaw, 2009).

Også Rine trekker frem kommunikasjon som viktig i rollen som leder for frivillige, for å forklare hvorfor ting er som de er og for å motivere til innsats. Rine sier: «Jeg har veldig tro på å være veldig åpen for hverandre og åpen om ting». Hun mener kommunikasjon er viktig for å forstå hvorfor ting skal gjøres eller ikke blir gjort. Hun sier:

... så er det ofte at [oppgaven] ikke blir gjort, kanskje, motivasjonen er veldig lav også. «Nei, glemte det, rakk det ikke eller kan ikke du gjøre det sammen med meg, eller kan ikke du bare gjøre det eller sånn». Noen ganger så blir man jo så irritert at man bare gjør det selv og ... for man kan jo ikke bare sette noen krav eller legge noe på de. Men da er det kanskje viktig å spørre de, hvis man blir så irritert at man gjør det selv da. At man spør de heller om det har skjedd noe eller om det er noen grunn til at det ikke er gjort eller ... tror det er viktig å snakke med de. Åpenhet.

Med dette viser Rine at hun er opptatt av å se hver enkelt person og lytte til de underordnede sine individuelle behov og ønsker. Når hun gjør dette bruker hun individuell støtte overfor de underordnede.

Det viser seg at det er de ansatte lederne som i størst grad er opptatt av at de underordnede må forstå helheten for å bli motivert til oppgavene. De er opptatt av å snakke optimistisk om hele organisasjonen, formidle tydelige mål og skape positive forventninger og forståelse hos de underordnede. Det er kun Rine, som frivillig leder, som trekker mer frem at informasjon er viktig, men hun snakker mer om den konkrete oppgaven og at informasjon er viktig for å få de underordnede til å utføre oppgaven de er satt til eller har tatt på seg. Dette kan tyde på at de ansatte lederne har en større forståelse av hva hele organisasjonen jobber for enn hva de frivillige lederne gjør, som kanskje er mer opptatt av sin lille del i det store bildet. Dette kan tyde på at de ansatte lederne i større grad enn de frivillige lederne bruker lederatferd fra inspirerende motivasjon for å motivere de underordnede.

Nytenkende og kreativ innstilling

Alle informantene er veldig positive til kreativitet og nytenking fra de underordnede. De prøver å tilrettelegge for at de frivillige skal føle seg inkludert ved å aktivt involvere dem hvis de har tanker og innspill om endring. Flere oppmuntrer de underordnede til å komme med egne forslag og meninger om hvordan ting skal gjøres. Nina sier: «Jeg er ikke så innmari god på det selv, men jeg blir veldig glad når andre er det, også kan de involvere meg, så jeg kan bli det og Jeg synes det er innmari alright med kreative mennesker».

Både Rine og Dag sier at de lytter til forslag fra de underordnede og implementerer det straks, hvis det er en god ide. Rine sier at de diskuterer alle forslag til endringer. Hun vektlegger at det er viktig at de frivillige (underordnede) får gjøre ting litt på sin egen måte, for da øker motivasjonen og eierskapet til oppgaven.

Opplevelsen av hvor nytenkende de underordnede faktisk er varierer blant lederne. Jørgen opplever begge deler og sier at han merker forskjell på de yngre og de eldre frivillige i hvordan de tenker. De yngre er i større grad mer kreative og kommer med forslag til endring mer enn de som har vært med en god stund:

... noen tenker at en skal gjøre ting slik en alltid har gjort det og er ikke åpen for nytenkning i det hele tatt, mens andre tenker bare nytt og tenker at vi kan ikke gjøre det sånn vi har gjort det før lenger, det er for gammelt Jeg prøver en vei imellom, for de gamle er fortsatt eldst, men man må være åpen for nye tanker.

Liv og Trym har to ulike oppfatninger av hvor engasjerte og kreative de underordnede er. Liv opplever i mindre grad å få innspill og kreative ideer enn Trym, som i større grad viser til engasjement fra de underordnede. Liv sier følgende:

Ja, de får egentlig ganske frie tøylere, men det er ikke alle som tenker så veldig kreativt, eller jeg vet ikke om de ikke tenker at dette her får jeg ikke gjort noe med eller. Det blir ikke så veldig mye innspill liksom, på ting som skal gjøres så annerledes det er noen som klarer å ta litt tak og bare, «nei, dette her går ikke, så må vi gjøre det sånn», men det er og veldig personavhengig da. Jeg tror ikke det er noe som det går an å tvinge frem i alle.

Liv viser at hun er usikker på om de underordnede ikke føler at de har noen påvirkningsmulighet og at de derfor ikke er så engasjerte. Trym opplever at de frivillige engasjerer seg også utover egne gitte ansvarsområder. De har tydelig et ønske om et best mulig resultat. Han sier:

Jeg erfarer at dem som stiller opp gjerne vil at arrangementet skal være bra, og jeg ser jo også det at i diskusjonene så engasjerer man seg også på ansvarsområder, eller i ansvarsområder som ikke ligger hos dem nødvendigvis, og kommer med gode råd og gode innspill for at vi i fellesskap skal bli bedre og har tips til hvordan man bør utvikle det feltet, ikke sant.

Her er det stor variasjon i hva de ulike lederne opplever av kreativitet og engasjement fra de underordnede. At det er de yngre frivillige som er mer kreative og kommer med forslag til endringer, som Jørgen opplever, kan ha noe med endringene i motivasjon hos grupper som gjør frivillig arbeid. Wollebæk og Sivesind (2010) viser til at saksorienterte motiver har blitt svekket spesielt hos de eldre fra 1997-2009. Dette gjelder i organisasjonssamfunnet generelt, ikke kun i politiske organisasjoner. At denne gruppen ikke lenger er like motivert og viser interesse for saken de skal proklamere kan være en årsak til at de heller ikke kommer med innspill til endring i like stor grad som de yngre.

Alle lederne er opptatt av å fremme en nytenkende og kreativ innstilling. De oppmuntrer de underordnede til å prøve nye tilnærminger og de mener det er positivt om de har ideer og tanker om oppgaven som ikke samsvarer med sine egne meninger slik at de kan utvikle seg i positiv retning. Dette er atferd som er viktig hos ledere som bruker intellektuell stimulering. I følge Piccolo og Colquitt (2006) vil ledere som bruker intellektuell stimulering, ved å søke nye perspektiver og utvikle nye måter å utføre jobben, få underordnede som føler større grad av autonomi og variasjon i arbeidet. Li (2013) sier også at den underordnede vil føle at han har en meningsfylt rolle og at hans innsats betyr noe for organisasjonen. I tillegg vil den

underordnede føle større grad av mestring når leder bruker intellektuell stimulering (Bass & Riggio, 2006). Dette underbygger at det er positivt at ledere for frivillige bruker intellektuell stimulering, og utfordrer og oppmuntrer de underordnede til å prøve nye tilnærminger og komme med egne innspill til hvordan oppgaver kan utføres.

I denne studien er de yngre lederne mer opptatt av å tilpasse oppgaver til de frivillige (underordnede) enn de godt voksne lederne. De viser eksempler fra lederatferden intellektuell stimulering ved å gi de underordnede medbestemmelse og variasjon i oppgavene, i tillegg viser de atferd fra individuell støtte når de fokuserer på individuell utvikling. Videre fant jeg at det i hovedsak var de ansatte lederne som var opptatt av å kommunisere og gi god informasjon til de frivillige (underordnede) for å gi dem en bedre forståelse av hvilket mål hele organisasjonen jobber for. De ansatte lederne bruker da lederatferd fra inspirerende motivasjon for å skape positive forventninger og forståelse hos de underordnede. Til sist viser det seg at alle informantene er positive til kreativitet og innspill til fornying fra de frivillige, men ikke nødvendigvis at de bruker intellektuell stimulering for å fremme dette, men at de er positive om de underordnede selv tar initiativ til dette.

I neste del blir informantenes lederatferd presentert gjennom deres egen oppfatning av seg selv som leder og hva som er viktig for dem i ledelse av frivillige.

5.2.3 Personlig lederstil

Magne av informantene er opptatt av å skape positive forventninger rundt arbeidsoppgavene til de frivillige. De er opptatt av å formidle klare og tydelige mål, behandle alle likt og gå foran som gode forbilder. Flere forteller også at de er opptatt av å inspirere de frivillige til innsats ved å være optimistiske og snakke positivt om fremtiden og muligheter for de frivillige. Mange sier at de er opptatt av å lytte til de frivillige og støtte dem, slik at de kan utvikle seg i den retningen de selv ønsker. Flere trekker også frem at det faktisk er et valg å være frivillig og at de forventer at når noen har stilt opp og engasjert seg så må de også yte en innsats.

Opplevelse av egen lederatferd

Flere av informantene forteller om hvordan de opplever seg selv som leder. To av de frivillige lederne forteller at de er ganske tøffe i måten å være på mot de frivillige. Nina sier:

Jeg er veldig kontrollfreak skjønner du, det er det som er det største problemet Det kan nok til tider være en utfordring i sånne settinger. Fordi jeg er veldig sånn, altså, jeg forventer at når folk skal gjøre noe og levere noe til en tid, så må de gjøre det, og da kan nok jeg være litt kontrollerende hvis ikke folk gjør det. Når er ikke det et stort problem, men jeg er nok veldig kontrollerende.

Hun forteller at etter hvert som hun har fått en del erfaring så er det enklere å plukke ut de menneskene som en ønsker å jobbe med og vil ha med seg, og da går det litt enklere, men likevel er det viktig for henne å ha kontroll. Hvis hun opplever at folk ikke leverer det som forventes så maser hun for å få resultater. Nå sier Nina selv at dette ikke er et stort problem og at hun med tiden har lært seg å finne de menneskene som faktisk gjør en innsats, likevel er denne metoden for å få resultater basert mer på transaksjonsledelse der lederen belønner de underordnede etter prestasjoner eller etter hvordan de følger instruksjoner og retningslinjer (Li, 2013) enn transformasjonsledelse.

Rine har noe av den samme tilnærmingen, men hun setter også fokus på at det også er viktig å vise omsorg, om man ønsker å beholde de frivillige:

[Jeg] kan være ganske strikt. Jeg kan være ganske tøff, ganske hard, ganske militær. Men hvis du merker at det er en du holder på miste som du egentlig har lyst til å beholde, så er det viktig å snu om på flisa og ja, være omsorgsfull. Passe på at den ikke, eller i så fall hvorfor vil den ikke mer da, han eller hun. Så det er jo, man må svitsje hele tiden.

Dette tolker jeg som at hun utøver en autoritær lederstil hvor hun stiller krav til sine underordnede og ønsker at de skal levere på de krav hun stiller, mer likt transaksjonsledelse. I tillegg viser hun at hun har evnen til å se personen og lytte til dem og å vise støttende atferd. Rine bruker her atferd fra individuell støtte for å kommunisere med de underordnede. Hun sier også selv at hun prøver å drive mer situasjonsbestemt ledelse og at det er enklere når hun kjenner personene hun skal lede. Ved å vite mer om motivasjonsbakgrunnen til de hun skal lede, mener hun det er enklere å tilpasse måten hun leder på. Rine er opptatt av å bli kjent med de frivillige for å finne ut av hva som er deres motivasjon, og spille på det. På den måten kan hun gi dem oppgaver ut fra deres egne ønsker og støtte dem i deres måte å løse utfordringen på. Hun fokuserer også mer på deres kunnskap og sier at hun gir tilbakemeldinger til de frivillige på positive egenskaper og fordeler oppgaver deretter. Hun sier:

Man kan jo også når man prater med dem fortelle dem det [fremheve deres sterke sider].
Altså, jeg har gitt deg denne oppgaven her fordi at du studerer økonomi og det virker som du har kontroll på det eller ... men du har jo vært veldig, veldig flink på det og det virker som du har veldig kontroll på det og at man kanskje forteller de de sterke sidene deres så de blir bevisst på det selv.

Rine viser gjennom sine uttalelser et bevisst forhold til hvordan hun ønsker å motivere de underordnede. Hun trekker også frem motivasjonsteorien til Deci og Ryan (2012) i måten hun ønsker å lede de frivillige på: «Jeg har veldig tro på den selvbestemmelsesteorien ... autonomi, kompetanse og tilhørighet. Det er det jeg føler jeg har fått selv da Så det prøver jeg også å gjøre med de andre da». Hun sier at hun tenker gjennom hvordan hun leder hver enkelt frivillig og at utdanningen og kunnskapen hun har ervervet der preger henne. Det er veldig tydelig at hun har en del teoretisk kunnskap om ledelse. Likevel sier hun:

Men jeg kan nok bli enda, enda bedre på det. Jeg trener på det selv og. Være enda mer bevisst på de valga jeg tar da, som leder, og være enda mer bevisst på lederstilene og, ja. Det tror jeg nok at der har jeg nok en lang veg å gå.

Rine bruker lederatferd fra individuell støtte når hun er opptatt av å utvikle de underordnede og forbedre deres kompetanse. Hun gjør dette ved å fokusere på de underordnedes sterke sider og gi dem oppgaver som gir individuell utvikling. Hun fremsnakker et støttende klima og er i tillegg veldig reflektert over sin egen lederstil. Rine er også opptatt av å gi meningsfulle oppgaver, der hun bruker lederatferd fra inspirerende motivasjon for å utføre dette. I følge Bass og Riggio (2006) ønsker de underordnede ikke bare en inspirerende leder, de ønsker også å bli utfordret, å kunne lære av oppgavene de utfører og de ønsker å få ansvar i oppgavene sine slik at de føler et større eierforhold til eget arbeid. I tillegg ønsker de å føle at de er viktige og at deres bidrag verdsettes (Bass & Riggio, 2006). Ved å bruke lederatferd fra individuell støtte kan lederen møte disse utfordringene gjennom å konsentrere seg om hver enkelt underordnet og vektlegge indre motivasjon og positiv selvutvikling (Li, 2013). Dette samsvarer med Rines måte å tenke motivasjon for frivillige på, der hun er opptatt av blant annet å se hver enkelt, styrke deres selvbilde og ha fokus på individuell utvikling. Funn fra studien til Hetland og Sandal (2003) viser at det er viktig for motivasjonen til de underordnede at de føler at arbeidet de utfører er viktig, og at de kan være med å bidra til organisasjonens videre utvikling. Hvis lederen også fokuserer på trivsel i arbeidet bidrar det til økt motivasjon. De mener også at det er viktig å ta evalueringer og tilbakemeldinger på alvor (Hetland, 2004).

Se mennesket

For mange av lederne er det viktig å bli kjent med de frivillige og se hvem de er, være oppmerksom og se hva de er gode på og hva som trigger dem. Mange er opptatt av å gi positive tilbakemeldinger til de frivillige, følge dem opp og oppmuntre dem. Jørgen mener at en leder kan oppnå økt innsats og motivasjon hos de frivillige ved å være imøtekommende og se hver enkelt frivillig sitt behov. Trym sier at han prøver å være oppmerksom, se alle, høre på hva de sier og ta imot innspill på hva som fungerer bra og hva som kan forbedres. Ifølge Nina bruker hun mye tid å følge opp folk, se folk og motivere dem til å bli med. Hun snakker med dem, oppmuntrer dem og er opptatt av å rose dem for innsatsen de gjør. Hun sier:

Du får ikke folk til å jobbe hvis du pisker dem, hvis jeg kan si det på den måten. Du gjør ikke det. Du må på en måte alltid, klappe dem litt på skulderen og si at de gjør en fin jobb og så hyggelig at de vil være med ...

Hun forteller videre at hun snakker med de frivillige, prøver å coache, legge til rette og fortelle hva de bør gjøre hvis de lurer på noe. Hun sier at hun alltid tar en liten stund med dem hver gang de er på treningen og snakker litt med dem om hvordan det går og hva de kanskje bør trene på og hva de forventer. Rine er også opptatt av å vise de frivillige at de blir sett. Hun sier: «Jeg tror det er viktig å gi de frivillige gode opplevelser, sånn at de har lyst til å komme tilbake. Gi de masse ros, creds og være veldig tett på da». Hun sier at hun prøver å la folk gjøre litt som de vil selv, løse oppgavene på sin egen måte. «Jeg tenker at bare man engasjerer seg frivillig og får ting gjort, så er det ros i seg selv».

Jørgen og Liv er opptatt av å bruke folk på det de er flinke på, og det de føler at de mestrer. Jørgen sier: «Jeg er veldig opptatt av å se de frivillige som jeg har å jobbe med. Og at de får oppgaver som de trives med og som er motiverende». Liv sier følgende:

Jeg tror det viktigste tror jeg at, å bli sett for den du er da. Og få mye ansvar og tillit, så tar du mye mer eierskap i de arbeidsoppgavene du får og det ligger mye mer personlig prestisje i det Det viktigste er jo, det er jo egentlig uansett i livet at alle vil jo bli sett, så det er jo egentlig det første, og alle trenger forskjellig tilnærming da. Det er noen som trenger å bli sparka mer i ræva enn andre, men du må på en måte bare tilpasse det litt etter hvert også bare se ting litt an

De aller fleste lederne er opptatt av å fremme et støttende klima slik at de underordnede føler seg sett. Her viser lederne at de i stor grad bruker lederatferd fra individuell støtte når de jobber med de frivillige for å fremme motivasjon og for at de skal få gode opplevelser med

arbeidet de utfører. De er opptatt av å gi bekreftelser, lytte til de underordnede og deres individuelle behov og ønsker, og ha fokus på individuell utvikling.

Ledelse av frivillige og motivasjon

Mange av informantene er også opptatt av å motivere ved å gi de underordnede utfordrende oppgaver og at de ønsker at de frivillige skal ta mer ansvar selv når de utøver ledelse. Liv tror nøkkelen til å få dem til å prestere best er å gi dem mye ansvar. Hun sier:

Men jeg føler at for at de skal bli motiverte da, så må de ta ansvaret, altså føle ansvaret selv. At det faktisk går litt personlig prestisje i det for deres del og, så jeg tror nok det her med å gi dem ansvar og være utadventd og blid og hyggelig, og ikke slenge med kjeften, og oppføre seg ordentlig. Jeg tror det, det tror jeg nok er viktig. At du får en viss kontakt med dem.

Liv er også opptatt av å støtte dem og gi dem råd underveis. Hun vil ikke fortelle dem hva de skal gjøre eller gi dem svaret. Hun ønsker at de skal få løse oppgavene på den måten de selv synes er best, men hun sier også at hvis de gjør noe som ikke er bra så sier hun ifra og de finner en annen løsning på det.

Trym opplever også at når de frivillige føler eierskap til oppgavene så gir dette positive ringvirkninger og de føler en stolthet for det de bidrar med. Han sier at han er opptatt av å rose, gi belønninger og positive tilbakemeldinger til de frivillige i etterkant av et arrangement. Han bruker resultatene fra spørreundersøkelser som arrangementsdeltakerne har svart på og gir de frivillige tilbakemeldinger ut fra disse.

Rine og Jørgen ønsker å utfordre de frivillige og spille på deres kompetanse for å motivere dem til videre innsats. Jørgen sier: «Jeg er opptatt av at hver enkelt ikke får oppgaver de vet de ikke kan løse, men at de får oppgaver som kanskje gir en litt mer utfordring enn det de vanligvis kan». For Jørgen er det også viktig å snakke med de frivillige, stille åpne spørsmål og få dem til å reflektere over det de driver med. Han vil ikke gi dem alle svarene, men ønsker at de selv kommer med svarene og at han kan veilede dem mot det. Han sier:

En må jo være litt mentor og være litt coach, og motivere de frivillige og få de til å selv kunne se hva som må til for at det skal bli bedre på det dem skal drive med, slik at de må kanskje få de ulike lederrollene innenfor frivillighet senere. Så er det viktig at de får selvinnsikt og vet hva de er gode på og hva de kan bli bedre på.

Individuell støtte gjennomsyrrer disse lederne måte å motivere de frivillige. Liv viser at hun vektlegger et støttende klima og både hun og Jørgen opplever seg som mentor i enkelte situasjoner, fremfor å gi dem svaret prøver de å få dem til å komme med svaret selv. Trym er opptatt av å styrke selvbildet til de frivillige ved å gi ros og positive tilbakemeldinger på arbeidet de har gjort og Jørgen er opptatt av å utvikle de underordnede og forbedre deres kompetanse.

Nina og Dag, som er de to eldste i utvalget, sier at de ikke tenker så mye over måten de leder på. Dag sier: «Altså, jeg reflekterer ikke, altså reflekterer nok ikke over hvordan jeg er som leder til daglig. Altså det skal jo bare fungere». Da Nina fikk spørsmål om hun var opptatt av å gi ulike utfordringer til ulike personer svarte hun: «Det har jeg faktisk talt ikke tenkt på, men, det må jeg innrømme, det har jeg ikke tenkt på». Da hun fikk spørsmål om hun som leder gjør noe for å oppnå økt innsats og motivasjon hos de frivillige, ble hun også usikker: «Nei, det synes jeg også er vanskelig å svare på, fordi ... jeg gjør det kanskje litt ubevisst, men jeg tenker aldri over det ... faktisk». Nina og Dag skiller seg ut fra resten av gruppen jeg intervjuet på dette området. Jeg opplevde at alle utenom disse to var reflekterte og tok klare og tydelige valg i sin måte å lede de frivillige. Nina og Dag er begge ledere som er betydelig eldre enn resten av informantene. Her er det helt tydelig at de yngre lederne i denne studien er betydelig mer reflektert i måten sin å lede de frivillige på enn det de godt voksne lederne er. Jeg tenker at det kan være flere årsaker til det, for det første er det lenge siden de har tatt utdanning, som kan bety at de ikke er vant til å skulle drøfte sine egne meninger og reflektere rundt dette i samme grad som yngre, relativt nyutdannede er i dag (Thagaard, 2011). De har kanskje ikke like mye pågangsmot, energi og ønske om å utvikle seg selv eller de frivillige, som de yngre lederne kan ha (Hansen, 2015). Jeg tenker at det også kan ha en sammenheng med hvilken type utdanning de har. Flere av de yngre lederne har konkret lederutdanning, enten tilknyttet administrasjon, eller til idrett. Dette gjør nok at disse spesielt har mer kunnskap om ledelse, både generelt og overfor frivillige, og på bakgrunn av det har bedre grunnlag for å lede de frivillige enn de godt voksne lederne har, som ikke har spesifikk lederutdanning knyttet til ledelse av underordnede.

Flere av informantene er også opptatt av å formidle hvor mye positivt man kan delta på ved å engasjere seg i frivillig arbeid. Spesielt de yngre kvinnelige lederne trekker frem dette når de skal motivere og rekruttere frivillige. Rine sier:

... det er veldig mye kule ting som unge mennesker kan være med på da, som olympisk akademi, internasjonalt olympisk akademi og ungdomssamlinger i NIF ... og det er veldig mye som skjer nå da jeg tror det er viktig å finne, spille på det jeg.

Videre sier hun:

... fortelle bare hvor mye positivt det er med det da. Hvor mye gøy det er med det og alle mulighetene du får og alt du kan reise på og alt du kan lære av kurs og sånn ... all kompetansen du kan få da. Det er vel den måten jeg prøver å rekruttere mest.

Rine viser med dette at hun trekker frem instrumentelle motiver ved å formidle mulighetene for å øke egen kompetanse og tilegne seg nye ferdigheter gjennom deltakelse i frivillig arbeid. Hun viser her at hun bruker elementer fra individuell støtte når hun vektlegger utviklingsbehov til de underordnede når hun motiverer dem. Liv bruker saksorienterte motiver når hun rekrutterer og motiverer til frivillighet, og bruker en lederatferd som støtter inspirerende motivasjon, ved å snakke optimistisk om fremtiden og hvilke muligheter de frivillige har ved å engasjere seg:

... det var jo egentlig det jeg ville oppnå med at de og skulle vite at, ja, hvis du og gjør den jobben her og hvis du gjør det bra, så, det er masse muligheter, vi har 130 landskamper i året, og vi trenger masse hjelp. Så jeg motiverte dem egentlig veldig mye da, med at, å si at det stopper ikke her liksom, når mesterskapet er over, du blir med videre da, og det har vi jo klart å gjøre.

Liv sier også at i hennes organisasjon har de mulighet til å betale for de oppgavene som de frivillige gjør, men hun er konsekvent på at hun ikke ønsker å ha med seg personer som er motivert for å være der av penger. De som skal delta må vise at de er der fordi de synes det er gøy, og ikke fordi de får penger for det. Hun sier følgende: «Jeg er også av den oppfatningen at du ikke får den beste innsatsen om de får så mye mer da ... jeg tror ikke at du betaler ... for flinke folk. Det har jeg ingen tro på».

Både Rine og Liv er tilknyttet store forbund i rollen og jobben som leder for frivillige. At de har en stor organisasjon i ryggen kan bety at de får mer informasjon om ting de kan delta på, at de har et større tilbud som de kan engasjere seg i og mer oversikt over dette enn ledere i lokallag og mindre organisasjoner. Dette kan være grunner til at de også motiverer andre ved å fortelle om alt det spennende de kan delta i og hva de kan få igjen for å drive frivillig arbeid i deres organisasjon.

Trym forteller at han motiverer de frivillige på en annen måte enn han gjør med folk som får betalt for å utøve et arbeid. Han sier at det er spesielt viktig å trekke frem de positive effektene som innsatsen til de frivillige gir tilbake til dem selv, for idrettslaget, for foreningen, for barna deres. I følge Wollebæk og Sivesind (2010) skjer en stor andel av frivilligheten i Norge nettopp på vegne av egne barn. I 2004 hadde hele 78 prosent med barn mellom 7-19 år gjort frivillig innsats det siste året. Tallene har gått ned til 64 prosent i 2009, men det er fremdeles mange. Skille og Hanstad (2013) fant i sin studie at frivillighet anses som viktig hvis det gir fordeler tilbake til lokalsamfunnet og/eller egne personlige interesser. Det er derfor positivt at Trym spiller på dette for å motivere enda flere til frivillig arbeid. Ved å skape positive forventninger til hva de frivilliges innsats betyr for lokalsamfunnet og spille på hva de kan få tilbake for frivillig arbeid viser Trym lederatferd fra inspirerende motivasjon for å engasjere flere frivillige.

Flere av lederne viser her at de bruker lederatferd fra individuell støtte og inspirerende motivasjon når de motiverer frivillige. Et støttende klima og å lytte til de underordnede for å utvikle deres kompetanse blir benyttet av mange av lederne, i tillegg til å snakke positivt og formidle optimisme for fremtiden, som også går igjen hos flere av lederne. Noen uttrykker også at de varierer lederatferd avhengig av situasjonen, og atferd som støtter transaksjonsledelse vises det også eksempler på i enkelte tilfeller.

Formidling av mål

Flere av informantene forteller at det er viktig for dem å formidle klare og tydelige mål til de frivillige. Jørgen sier at han formidler mål både skriftlig og muntlig og at han er ganske tydelig på hva måla er og at det oppfattes positivt. Han bruker lederatferd fra idealisert innflytelse ved å motivere alle til å arbeide for et felles mål:

... det er viktig at målene er klare og tydelige hvis en skal klare å nå dem. Slik at ikke noen lurer på hva er det han faktisk mener nå, skal vi gjøre det eller skal vi ikke gjøre det?
Når jeg er ganske direkte på hva måla er, så oppfattes det ganske positivt. Fordi folk får et mye tydeligere mål å jobbe mot, og de vet hva de skal stå sammen om.

Rine leder i stor grad unge frivillige, og hun bemerker følgende: «Alle mål skal være veldig enkle da, tenker jeg. Det skal ikke være sånne lange, vanskelige setninger. Så det skal være lett forståelig». Hun sier at mål kanskje er det første hun pleier å formidle hvis hun skal lede

en gruppe. Hun må være klar og tydelig på hva målene er og hun forteller at hun ofte ber om innspill fra de frivillige på hvordan de skal løse oppgaven for å nå målene.

For Liv er det også viktig at hun er tydelig og veldig konkret hvis hun skal få resultater:

Jeg tror jeg alltid påpeker på en måte i starten at hva som er det viktige, hva er det vi skal prioritere. Det er sånn, på landskamper kan det nesten være sånn at jeg kan si at «det som er viktig i dag er at pølsene blir varme til pausa liksom», det er på det nivået der ... Det er det du skal bry deg om!

Dag mener det er viktigere å tenke helhetlig og formidle strategiske mål for organisasjonen. Han har heller ikke så mye å gjøre med de konkrete oppgavene i lagene å gjøre, så det er heller ikke naturlig for rollen hans. Han sier:

Jeg formidler vel ikke så mange mål [til de frivillige]. Så vi har, altså vi er organisert som et, som et helt lag. Altså vi har hovedlaget som administrative overbygning og av de mål jeg formidler til de frivillige, det er det som enten er vedtatt i våres strategi, eller de mål som ligger i koordinering, som ligger i å få ting til å gå rundt.

Det viser seg at Dag, som ansatt leder, er opptatt av å formidle mer strategiske og overordnede mål til de frivillige enn de frivillige lederne er opptatt av. For dem er oppgaven det viktigste og de er mer konkrete i målene sine. Dette tenker jeg er ganske logisk og det kan trekkes paralleller til at de frivillige lederne selv er frivillige og de ser ikke nødvendigvis helheten på samme måte som en ansatt leder vil og skal gjøre. Dette gjorde både Dag og Liv seg noen gode refleksjoner rundt i intervjusituasjonen da de ble spurt om forskjeller mellom frivillige og ansatte leder, som begge leder frivillige. De mener også at ansatte ledere vil tenke mer helhetlig og strategisk enn de frivillige lederne gjør, som er mer konkrete om arbeidsoppgavene sine. Dag sier:

... den ansatte skal jo legge til rette for å gjøre det best mulig for de frivillige ... den store forskjell er jo at den ansatte her hos oss skal tenke helhetlig for hele idrettslaget og mot den frivillige i høyere grad kan tenke mer på sin egen gruppe.

Liv sier at i tillegg til at de ansatte i større grad ser et større bilde enn de frivillige lederne, så vet de også mye mer hvilke konsekvenser alt får:

Jeg tror ikke det går noen mindre prestisje i jobben [hos de frivillige], det tror jeg ikke at det gjør, men jeg tror situasjonen er litt annerledes og, helhetsbildet er kanskje litt annerledes da, for at du ser, hvis du er frivillig leder så ser du ikke nødvendigvis all den

andre jobben som blir gjort rundt deg ... at du blir veldig fokusert på dine egne oppgaver da, og dine egne ting, tror jeg.

De frivillige lederne gjorde ingen refleksjoner rundt dette under intervjuene, som kan tyde på at de ikke tenker på denne forskjellen.

Både Rine, Jørgen og Liv viser at de er opptatt av å formidle tydelige mål til de underordnede. De er konkrete og formidler akkurat det som skal gjøres, og viser at de støtter lederatferd fra idealisert innflytelse ved at alle skal jobbe for å nå et felles mål. Rine lytter også til de underordnede og tar dem med i avgjørelser, og bruker i tillegg elementer av individuell støtte. Dag viser lederatferd fra idealisert innflytelse når han formidler strategiske mål for organisasjonen og viser at han drives av noe mer enn bare egeninteresse. Dette kan tyde på at hvilke oppgaver som skal utføres har noe å si for hvilken strategi man velger for å formidle målene. Rine, Jørgen og Liv gav alle eksempler på mål som skulle oppnås i forhold til en gitt arbeidsoppgave, mens Dag snakker mer om overordnede mål for organisasjonen.

Forventninger

Mål og forventninger henger sammen. For å nå målene er man nødt til å ha tydelige forventninger og stille krav til de man leder. Jørgen sier:

Jeg er ganske tydelig på hva jeg forventer at de frivillige leverer, hver enkelt av dem. Og det, forstår de at jeg forventer for å kunne kalle et arrangement vellykket. Og det blir uttrykket muntlig, hva jeg forventer. Ganske så tydelig. Det skal liksom ikke misforstås.

Liv forteller også at hun er svært tydelig på hva hun forventer av de frivillige. Hun nevner eksempler som at hun forventer at de strekker seg så langt de kan for å løse oppgavene de skal gjøre, at de ikke kommer fyllesyke på jobb og at de ser ordentlig ut. Hun sier at hun forteller de frivillige at de ikke kan ringe henne for å be henne om å løse et problem. Det er deres ansvar, de må løse det. Så hun er veldig klar og tydelig på hva hun forventer av dem.

Trym og Liv forteller at de skriver kontrakter med de frivillige. Kontrakten går på forventninger til arbeidet av de frivillige, og hva de frivillige får igjen for å delta. Liv sier:

Vi skrev på en måte en sånn kontrakt med de da, at det her er det som er forventet av deg og det her er det du kan forvente av oss da. Bare for å ha noe veldig sånn, på det, på det rene.

Trym er i tillegg opptatt av at de frivillige skal være ærlige og ta ansvar i vanskelige situasjoner. Han sier at han forventer at de er lojale og ikke legger skylda over på noen andre hvis det dukker opp situasjoner, gjester eller kunder som for eksempel klager. Da forventer han at de tar ansvar.

Flere av informantene sier at de føler at de har rett til å stille krav og at de kan ha forventninger til de frivillige, fordi de frivillige har tatt på seg en rolle som faktisk forplikter dem til å engasjere seg. Både Nina og Rine trekker frem at å være frivillig er noe man tar på seg av egen fri vilje. Nina sier: «Det er jo ingen som tvinges til å drive frivillighet». Rine er opptatt av å ha en forventningsavklaring før de frivillige engasjerer seg og fortelle at det stilles visse krav til deltakelsen:

... men jeg tror det er viktig å si til folk før man går inn i ting og tar på seg verv og kommer inn i komiteer, ungdomskomiteer og sånne ting ... da må man ha tid til det og man må sette av tid og det er viktig, liksom ikke bare surre det bort da, for da blir det så mye for alle de andre Så jeg tror det liksom er viktig å si det da, så man er bevisst på det selv og. For det er jo faktisk et valg å være frivillig og.

Man kan kanskje si at de frivillige lederne kan inspirere de frivillige (underordnede) ved at de selv arbeider som frivillige. På den måten kan de være rollemodeller og forbilder for de underordnede også i lys av sin posisjon/rolle, ved at de viser at de drives av noe mer enn bare egeninteresse og bruker egen fritid på arbeid de synes er viktig. Dette kan ses i sammenheng med lederstilen idealisert innflytelse, der lederen er en rollemodell for de underordnede, hvis de frivillige har respekt og tillit til lederen.

Her viser det seg at de aller fleste lederne gir uttrykk for høye forventninger til de underordnede og bruker lederatferd fra idealisert innflytelse. Når de underordnede utsettes for tydelige og høye forventninger fra lederen vil de også lettere godta de målsettinger som settes og tro at de kan bidra til å nå målene. De vil også yte en ekstra innsats for å holde bestemte og krevende prestasjonsstandarder (Li, 2013).

5.2.4 Oppsummering

I dette kapitlet ser vi at lederne i denne studien i mange tilfeller benytter lederatferd fra komponentene i transformasjonsledelse når de leder de frivillige. Flere viser også at de endrer lederstil etter hvilken situasjon de står overfor. Alle informantene er engasjerte personer, men

de yngre lederne i større grad enn de godt voksne, og alle drives av indre motivasjon for oppgaven. Lederne tilrettelegger for de frivillige gjennom å tilpasse oppgaver til hver enkelt, kommunisere med de underordnede og være positive til nytenking. Når de leder de frivillige bruker de i stor grad lederatferd fra individuell støtte, men også inspirerende motivasjon, ved å gi positive tilbakemeldinger, følge dem opp og se hver enkelt. De godt voksne lederne tenker og reflekterer ikke så mye over måten de leder på og skiller seg derfor ut fra resten av informantene. Det er de frivillige lederne som er mest opptatt av å utvikle et godt miljø og gode relasjoner, og de bruker lederatferd fra inspirerende motivasjon ved å prøve å skape «team spirit». Når de formidler mål er de ansatte lederne mer strategiske enn de frivillige, som er mer konkrete på måloppnåelse på enkeltoppgaver. De fleste informantene bruker lederatferd fra idealisert innflytelse ved at de har tydelige og høye forventninger til de frivillige (underordnede), noe de mener de har rett til i og med at de frivillige selv har valgt å drive frivillig arbeid.

6. Konklusjon

I denne studien gir informantene en beskrivelse av hvordan de oppfatter sin rolle som frivillighetsledere. De har beskrevet hvordan de opplever sin arbeidssituasjon og de har beskrevet sin personlige lederatferd. Jeg har fortolket deres beskrivelser for å utforske meningsinnholdet og prøver å gi en forståelse av deres livsverden (Malterud, 2011; Thagaard, 2011). Transformasjonsledelse er en teori som er trukket frem som aktuell for ledelse med utgangspunkt i verdier, der idealisme er en viktig motivasjon for deltakelse (Elstad, 2010). Dette samsvarer godt med motivasjonen til frivillighetslederne i denne studien.

Informantene var i hovedsak opptatt av to perspektiver i sin opplevelse av rollen som ledere for frivillige. Det var de frivilliges perspektiv og lederens (eget) perspektiv. I de frivilliges perspektiv var de opptatt av de frivilliges motivasjon, hva som motiverer dem og hvordan de kan motivere frivillige til innsats. Mange var opptatt av å tilrettelegge og tilpasse oppgaver til hver enkelt, kommunisere og gi informasjon, se de frivillige og lytte til deres tanker og innspill. Mange var også positive til kreativitet og nytenking og noen var opptatt av at sosiale forhold og relasjoner var viktig for de frivilliges motivasjon. I et lederperspektiv var de spesielt opptatt av de utfordringer som de møter regelmessig i frivillighetsledelse.

Rekruttering av frivillige blir trukket frem som en utfordring av de aller fleste, og da særlig til frivillig arbeid over et lenger tidsrom. Korttidsfrivillighet er det enklere å finne frivillige til. Tid er også en faktor som gav utfordringer, både for lederne selv og for de frivillige. Flere av informantene trekker frem mangel på tid som en utfordring for å gjøre en så god jobb som de ønsker. De kjenner også at tid er en årsak til at det er vanskelig å rekruttere nye frivillige. Det er ifølge informantene flere som ønsker å bidra som frivillige, og som ser nytten av det, men mangel på tid gjør at mange ikke prioriterer det.

Fokuset i transformasjonsledelse handler blant annet om å løfte frem motivasjonen hos de underordnede, og tilfredsstillere deres behov for læring (Bass & Avolio, 1994). Dette viste seg å være viktig for mange av frivillighetslederne, og underbygger at transformasjonsledelse kan være et viktig rammeverk for å analysere ledelse av frivillige.

Videre vil jeg trekke noen konklusjoner om hvilke av komponentene i transformasjonsledelse som er aktuelle for å forstå frivillighetsledelse i denne studien.

Etter min tolkning viser det seg at alle komponentene i transformasjonsledelse er aktuelle i ulike sammenhenger for informantene i denne studien. De uttaler det ikke eksplisitt selv, men jeg gjenkjenner lederatferd fra transformasjonsledelse hos alle informantene, selv om det varierer i stor grad hvor mye det brukes av de ulike lederne.

Individuell støtte er en komponent i transformasjonsledelse som viser seg å være aktuell i mange ulike situasjoner i denne studien, og derfor kan sies å være svært aktuell i frivillighetsledelse. Rine viser mange eksempler på lederatferd som kan knyttes til denne lederstilen. Hun er veldig reflektert og har tenkt igjennom mange av valgene hun tar i sin lederrolle. Hun er opptatt av å lytte til de frivillige (underordnede) individuelle behov og ønsker i ulike sammenhenger, hun utfordrer de frivillige og lar dem prøve seg selv, og gir dem oppgaver som bygger på deres kompetanse. Jørgen er også opptatt av å gi utfordrende oppgaver for å forbedre deres kompetanse. Liv og Jørgen bruker individuell støtte når de utfordrer de underordnede til å finne svarene selv og coacher i stedet for å gi dem svaret. Trym gir de underordnede ros og positive tilbakemeldinger, noe som bidrar til å styrke deres selvbilde. I tillegg er de aller fleste opptatt av å fremme de frivilliges motivasjon ved å tilrettelegge for gode opplevelser, lytte, gi positive tilbakemeldinger og fokusere på individuell utvikling.

Inspirerende motivasjon er en lederstil som er aktuell i ulike situasjoner og benyttes av de fleste informantene i denne studien. Rine viser mange eksempler på at hun benytter lederatferd fra inspirerende motivasjon i sin lederstil. Hun er spesielt opptatt av å gi meningsfulle oppgaver til hver enkelt for å motivere til innsats. I tillegg formidler hun konkrete og tydelige mål, det samme gjør også Jørgen og Liv. Liv snakker også optimistisk om fremtiden og de muligheter som finnes for de frivillige hvis de ønsker å engasjere seg i frivillig arbeid. Trym bruker inspirerende motivasjon for å skape positive forventninger til hva innsatsen til de frivillige gir tilbake til dem selv og lokalsamfunnet. De ansatte lederne er også opptatt av å formidle informasjon til de frivillige (underordnede) slik at de klarer å skille mellom ledernes oppgaver og deres ansvarsoppgaver, og at de ser helheten og forstår hvorfor oppgavene må gjøres.

Idealisert innflytelse er aktuelt i denne studien spesielt når det er snakk om formidling av mål og måloppnåelse. Trym kan knyttes til denne lederstilen når han viser moralske holdninger i forhold til respekt for de frivilliges bruk av tid. Rine, Jørgen og Liv viser lederatferd fra idealisert innflytelse når de formidler mål til de frivillige (underordnede). De frivillige lederne viser også idealisert innflytelse overfor de underordnede bare ved å være frivillig leder og gå

foran som en rollemodell, når de bruker av sin egen fritid på en sak de brenner for. De fleste informantene gir uttrykk for at de formidler høye forventninger til de frivillige og dette er en del av lederstilen idealisert innflytelse.

Intellektuell stimulering viser seg i mindre grad å være aktuelt blant informantene i denne studien. Rine, Liv og Jørgen viser at de er opptatt av å tilrettelegge for de frivillige (underordnede) ved å variere arbeidsoppgaver og la de få medbestemmelse i oppgavene de skal utøve. I tillegg sier alle informantene at de er positive til at de underordnede er nytenkende og kreative, men det er ingen som sier at de oppfordrer spesielt til dette, kun at de er positive om det skulle skje.

Oppsummert vil jeg si at individuell støtte er den lederstilen som er mest aktuell for informantene i denne studien, etterfulgt av inspirerende motivasjon. Idealisert innflytelse er også aktuell i noen tilfeller, mens intellektuell stimulering er lite aktuell blant frivillighetslederne i denne studien.

Jeg ønsker også å trekke noen konklusjoner ut fra sammenlikninger av yngre og godt voksne ledere, kvinner og menn, og frivillige og ansatte ledere, og hvem transformasjonsledelse viser seg å være mest aktuelle for i denne studien.

Yngre ledere bruker i størst grad komponenter fra transformasjonsledelse i sin lederatferd i forhold til godt voksne ledere. Rine er den informanten som beskriver lederatferd som kan knyttes til transformasjonsledelse i flest tilfeller, og spesielt individuell støtte og inspirerende motivasjon. De andre lederne under 34 år beskriver også i mange tilfeller atferd som passer for lederstilene individuell støtte, inspirerende motivasjon og idealisert innflytelse. I ett tilfelle er intellektuell stimulering aktuelt for tre av de yngre lederne. *De godt voksne lederne* gav i svært liten grad eksempler på bruk av lederstiler fra transformasjonsledelse, og viste i mange tilfeller lite eller ingen refleksjon rundt egen lederatferd. Det er kun to tilfeller av transformasjonsledelse som viser seg i denne studien blant denne gruppen. Dag bruker intellektuell stimulering når han er positiv til nye forslag og tilnærminger til ting, og implementerer dette i drift om det lar seg gjøre. Nina bruker individuell støtte når hun coacher de frivillige. Utover dette viser Nina at hun også bruker tansaksjonsledelse ved å være kontrollerende og ha høye forventninger om at de frivillige skal levere til en gitt tid, noe som ikke alltid fungerer bra ifølge henne selv.

Når det gjelder *kjønn* viser både kvinner og menn lederatferd der de benytter alle komponentene i transformasjonsledelse i ulik grad, men de yngre kvinnene ser ut til å vise flere tilfeller av transformasjonsledelse i forhold til menn (og godt voksen kvinne) når de leder underordnede.

Mellom *frivillige ledere* og *ansatte ledere* som gruppe, viser det seg å være liten forskjell i forhold til hvor aktuelt transformasjonsledelse ser ut til å være. I ett tilfelle var de ansatte lederne mer opptatt av å bruke inspirerende motivasjon ved å formidle god informasjon til de frivillige enn det ser ut til at de frivillige lederne var opptatt av. De frivillige lederne kan man også si at går foran som rollemodeller i større grad enn de ansatte gjør ved at de også er frivillige.

I denne studien ser alder ut til å være den viktigste faktoren i forhold til hvor aktuelt det er å benytte transformasjonsledelse som lederstil. De yngre lederne benytter i større grad alle komponenter av transformasjonsledelse i sin lederatferd. Blant de yngre lederne bruker kvinner i større grad enn menn lederstiler fra transformasjonsledelse.

Avslutningsvis vil jeg si noe om hvilke implikasjoner denne studien kan ha for politikk, forskning og praksisfeltet.

Denne studien kan bidra til å gi innsikt i hvordan frivillighetsledelse oppleves fra ledernes perspektiv, og gir kvalitativ forståelse av hvordan et utvalg ledere utøver ledelse overfor de frivillige. Studien viser at mange av lederne bruker komponenter fra transformasjonsledelse i sin lederatferd, og hvilke av I-ene som er mer og mindre aktuelle for å forstå frivillighetsledelse.

For politikk kan studien bidra til å øke fokuset på utdanning og opplæring av frivillighetsledere. Dette er viktig for å få flere til å delta i frivillig arbeid på lenger sikt og øke motivasjon og trivsel både hos frivillighetslederne og de frivillige. Dette kan bidra til at flere deltar i frivillig arbeid over et lenger tidsrom.

For forskning er denne studien et bidrag til å sette fokus på frivillighetsledelse og gir innblikk i et relativt utforsket forskningsfelt, både nasjonalt og internasjonalt. Det vil være interessant å gjøre en større studie der man sammenlikner både hvordan de frivillige opplever lederatferden til frivillighetslederen, sammenlignet med ledernes egenopplevelser, for å se om utfallet blir det samme. Selvevaluering kan føre til at man overvurderer sine egne evner i

positiv retning og undervurderer negativ atferd. Dette viste seg i studien til Hetland og Sandal (2003), der ledernes selvevaluering viste at majoriteten av lederne overvurderte sine evner til å motivere ansatte, stille spørsmål vedrørende organisasjonen og hvordan ting gjøres, og at de var åpne for endring. Det viste seg også at lederne undervurderte sin egen grad av passivt unngående lederatferd. Dette kom frem ved å sammenligne ledernes egne evalueringer med overordnede og underordnede evalueringer av lederne, noe som kan indikere at en bør være forsiktig med å bruke kun selvevaluering som kilde uten å samsvare med andre kilder (Hetland, 2004). I denne studien er det kun ledernes egne vurderinger og meninger om atferd som blir undersøkt, noe som kan være en svakhet ved troverdigheten til funnene.

Likevel tilfører denne studien levd kunnskap om hvordan lederne selv opplever sin rolle, som kan være interessant for praksisfeltet. Studien kan bidra til en dypere forståelse av hvordan frivillighetsledelse utøves av enkelte ledere. Frivillighetsledere kan bruke kunnskapen fra denne studien for å reflektere over sin egen praksis, forbedre egen praksis og forhåpentligvis få en bedre forståelse av hvordan de kan lede frivillige for å oppnå økt tillit til seg selv som leder, mer forpliktelse til arbeidet og større tilfredshet, motivasjon og engasjement hos de frivillige.

7. Referanser

- Allen, J. B. & Bartle, M. (2014). Sport event volunteers' engagement: management matters. *Managing Leisure, 19*(1), 36-50. doi: 10.1080/13606719.2013.849502
- Allen, J. B. & Shaw, S. (2009). "Everyone rolls up their sleeves and mucks in": Exploring volunteers' motivation and experiences of the motivational climate of a sporting event. *Sport Management Review, 12*(2), 79-90.
- Bang, H. & Ross, S. D. (2009). Volunteer motivation and satisfaction. *Journal of Venue and Event Management, 1*(1), 61-77.
- Barbuto, J. E., Jr. (2005). Motivation and transactional, charismatic, and transformational leadership: a test of antecedents. *Journal of Leadership & Organizational Studies, 11*(4), 26.
- Barling, J., Weber, T., Kelloway, E. K. & Bobko, P. (1996). Effects of Transformational Leadership Training on Attitudinal and Financial Outcomes: A Field Experiment. *Journal of Applied Psychology, 81*(6), 827-832. doi: 10.1037/0021-9010.81.6.827
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1994). *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*. United States of America: Sage Publications.
- Bass, B. M. & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2 utg.). Mahwah, N.J: L. Erlbaum Associates.
- Benware, C. A. & Deci, E. L. (1984). Quality of Learning with an Active versus Passive Motivational Set. *American Educational Research Journal, 21*(4), 755-765.
- Bodemar, A. & Skille, E. (2014). Young leadership. I D. V. Hanstad, M. M. Parent & B. Houlihan (Red.), *The Youth Olympic Games* (s. 75-90). New York: Routledge.
- Boezeman, E. J. & Ellemers, N. (2014). Volunteer leadership: The role of pride and respect in organizational identification and leadership satisfaction. *Leadership, 10*(2), 160-173.
- Bryman, A. (2012). *Social research methods* (4 utg.). Oxford: Oxford University Press.
- Bryman, A., Collinson, D., Grint, K., Jackson, B. & Uhl-Bien, M. (2011). *The SAGE Handbook of leadership*. Los Angeles: SAGE.

Catano, V. M., Pond, M. & Kelloway, E. K. (2001). Exploring commitment and leadership in volunteer organizations. *Leadership & Organization Development Journal*, 256.

Charmaz, K. (2006). *Constructing grounded theory: a practical guide through qualitative analysis*. London: Sage.

Clary, E. G., Ridge, R. D., Stukas, A. A., Snyder, M., Copeland, J., Haugen, J. et al. (1998). Understanding and assessing the motivations of volunteers: a functional approach. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74(6), 1516.

Clary, E. G. & Snyder, M. (1999). The motivations to volunteer; theoretical and practical considerations. *Current directions in psychological science*, 8(5), 156-159.

Conger, J. A. (2011). Charismatic Leadership. I A. Bryman, D. Collinson, K. Grint, B. Jackson & M. Uhl-Bien (Red.), *The SAGE Handbook of leadership* (s. 86-102). Los Angeles: SAGE.

Corbin, J. M. & Strauss, A. L. (2008). *Basics of qualitative research : techniques and procedures for developing grounded theory* (3rd ed. utg.). Thousand Oaks, Calif: Sage.

Deci, E. L. & Ryan, R. M. (2000). The "What" and "Why" of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. *An International Journal for the Advancement of Psychological Theory*, 11(4), 227-268. doi: 10.1207/S15327965PLI1104_01

Deci, E. L. & Ryan, R. M. (2002). Overview of self-determination theory: An organismic dialectical perspective. *Handbook of self-determination research*, 3-33.

Deci, E. L. & Ryan, R. M. (2012). Motivation, Personality, and Development Within Embedded Social Contexts: An Overview of Self-Determination Theory. I R. M. Ryan (Red.), *The Oxford handbook of human motivation* (s. 85-107). Oxford: Oxford University Press.

Dwyer, P. C., Bono, J. E., Snyder, M., Nov, O. & Berson, Y. (2013). Sources of Volunteer Motivation: Transformational Leadership and Personal Motives Influence Volunteer Outcomes. *Nonprofit Management and Leadership*, 24(2), 181-205. doi: 10.1002/nml.21084

Ellingsen, A. (1998). *Det er bruk for alle. Styrking av folkehelsearbeidet i kommunene*. (NOU 1998:18). Lokalisert på

<http://www.regjeringen.no/Rpub/NOU/19981998/018/PDFA/NOU199819980018000DDDDPDFA.pdf>.

Elstad, B. (2010). Ledelse og styring i frivillige organisasjoner. I S. I. Vabo & G. Ladegård (Red.), *Ledelse og styring* (s. 191-203). Bergen: Fagbokforl.

Farrell, J. M., Johnston, M. E. & Twynam, G. D. (1998). Volunteer motivation, satisfaction, and management at an elite sporting competition. *Journal of Sport Management*, 12(4), 288-300.

Frivillighet Norge. (s.a.). *Hva er en frivillig organisasjon?* Lokalisert, på http://www.frivillighetnorge.no/no/om_oss/fakta_om_frivillighet/grunnleggende_fakta/Hva+er+en+frivillig+organisasjon%3F.b7C_wlrI1u.ips

Gagné, M. (2003). The role of autonomy support and autonomy orientation in prosocial behavior engagement. *Motivation and Emotion*, 27(3), 199-223.

Gagne, M. & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331.

Glaser, B. G. & Strauss, A. L. (1967). *The discovery of grounded theory: strategies for qualitative research*. New York: Aldine de Gruyter.

Glasø, L. & Thompson, G. (2013). *Transformasjonsledelse*. Oslo: Gyldendal akademisk.

Graneheim, U. H. & Lundman, B. (2004). Qualitative content analysis in nursing research: concepts, procedures and measures to achieve trustworthiness. *Nurse Education Today*, 24(2), 105-112. doi: 10.1016/j.nedt.2003.10.001

Grant, A. M. & Shin, J. (2012). Work Motivation: Directing, Energizing, and Maintaining Effort (and Research). I R. M. Ryan (Red.), *The Oxford handbook of human motivation* (s. 505-519). Oxford: Oxford University Press.

Gulbrandsen, T. J. & Ødegård, G. (2011). *Frivillighet i en ny tid. Utfordringer og endringsprosesser*. Lokalisert, på <http://www.sivilsamfunn.no/Ressurser/Publikasjoner/Rapporter/2011/2011-001>

Haivas, S., Hofmans, J. & Pepermans, R. (2012). Self-Determination Theory as a Framework for Exploring the Impact of the Organizational Context on Volunteer Motivation. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 41(6), 1195-1214. doi: 10.1177/0899764011433041

- Hansen, R. D. (2015). *Ung eller godt voksen? Valget er ditt!* Lokalisert, på <http://www.ledernytt.no/ung-eller-godt-voksen-valget-er-ditt.4515929.html>
- Hansen, W., Tanggaard, L. & Brinkmann, S. (2012). *Kvalitative metoder : empiri og teoriutvikling*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Hanstad, D. V. (2014). *Arrangementsledelse : initiativ, planlegging, gjennomføring og evaluering*. Oslo: Akilles.
- Helgesen, L. A. (2011). *Menneskets dimensjoner : lærebok i psykologi* (2. utg. utg.). Kristiansand: Høyskoleforl.
- Helse og omsorgsdepartementet. (2013). *Folkehelsemeldingen: god helse - felles ansvar*. (Meld. St. 34, 2012-2013). Lokalisert på <http://www.regjeringen.no/pages/38307106/PDFS/STM201220130034000DDDPDFS.pdf>.
- Hetland, H. (2004). *Transformasjonsledelse i en norsk kontekst*. Lokalisert, på <http://www.magma.no/transformasjonsledelse-i-en-norsk-kontekst>
- Hetland, H. (2008). Transformasjonsledelse: Inspirasjon til endring. *Tidsskrift for norsk psykologforening*, 5(3), 265-271.
- Hetland, H. & Sandal, G. (2003). Transformational leadership in Norway: Outcomes and personality correlates. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 12(2), 147-170. doi: 10.1080/13594320344000057
- Hsu, W. T., Wu, K. H., Wang, Y. C., Hsiao, C. H. & Wu, H. C. (2013). Autonomy and structure can enhance motivation of volunteers in sport organizations. *Perceptual and Motor Skills*, 117(3), 709.
- Hustinx, L. & Lammertyn, F. (2003). Collective and Reflexive Styles of Volunteering: A Sociological Modernization Perspective. *Official journal of the International Society for Third-Sector Research*, 14(2), 167-187. doi: 10.1023/A:1023948027200
- Høgskolen i Hedmark. (2014). *Dugnads- og arrangementsledelse*. Lokalisert, på <http://hihm.no/studietilbud/helse-og-idrett/dugnads-og-arrangementsledelse>
- Kulturdepartementet. (2012). *Den norske idrettsmodellen*. (Meld. St. 26, 2011-2012). Lokalisert på <http://www.regjeringen.no/pages/37908578/PDFS/STM201120120026000DDDPDFS.pdf>.

- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2009). *Det kvalitative forskningsintervju* (2. utg.). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Leviticus, J. (s.a.). *Challenges in Volunteer Management*. Lokalisert 14.09.2015, på <http://smallbusiness.chron.com/challenges-volunteer-management-75527.html>
- Li, J. Z. (2013). Transaksjonsledelse og transformasjonsledelse. I L. Glasø & G. Thompson (Red.), *Transformasjonsledelse* (s. 11-45). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Love, A., Hardin, R., Koo, G.-Y. & Morse, A. (2011). Effects of motives on satisfaction and behavioral intentions of volunteers at a PGA tour event. *International Journal of Sport Management*, 12(1), 86-101.
- Malterud, K. (2011). *Kvalitative metoder i medisinsk forskning : en innføring* (3. utg.). Oslo: Universitetsforl.
- Martinsen, Ø. L. (2013). Forskning på transformasjonsledelse. I L. Glasø & G. Thompson (Red.), *Transformasjonsledelse* (s. 99-140). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Matthiesen, S. B., Knudsen, t. & Susegg, J. A. (2013). Den inspirerende lederen. Betydningen av transformasjonsledelse. I R. Rønning, W. Brochs-Haukedal, L. Glasø & S. B. Matthiesen (Red.), *Livet som leder* (s. 182-222). Bergen: Fagbokforl., cop. 2013.
- Merrill, M. V. (2005). *Four challenges for volunteer leaders and volunteer managers*. Lokalisert, på <http://www.worldvolunteerweb.org/resources/how-to-guides/manage-volunteers/how-do-i-manage-volunteers-additional-reading/doc/four-challenges-for-volunteer.html>
- Millette, V. & Gagné, M. (2008). Designing volunteers' tasks to maximize motivation, satisfaction and performance: The impact of job characteristics on volunteer engagement. *Motivation and Emotion*, 32(1), 11-22.
- Moflag, T. (2013). *Vervene som får CV-en til å skinne*. Lokalisert, på <http://www.dinside.no/918066/vervene-som-faar-cv-en-til-aa-skinne>
- Norges idrettsforbund og olympiske og paralympiske komité. (2013). *Norges idrettsforbund og olympiske og paralympiske komité: Årsrapport 2013*. Lokalisert, på <http://www.idrett.no/omnif/Sider/aarsrapport.aspx>

- Norsk Samfunnsvitenskapelige Datatjeneste AS. (s.a.). *Personvernombudet for forskning*. Lokalisert, på http://www.nsd.uib.no/personvern/om/om_oss.html
- Paço, A., Agostinho, D. & Nave, A. (2013). Corporate versus non-profit volunteering—do the volunteers' motivations significantly differ? *International Review on Public and Nonprofit Marketing*, 10(3), 221-233. doi: 10.1007/s12208-013-0101-0
- Papadakis, K., Griffin, T. & Frater, J. (2004). *Understanding volunteers' motivations*. Paper presented at the Northeastern Recreation Research Symposium.
- Parent, M. M., Olver, D. & Séguin, B. (2009). Understanding Leadership in Major Sporting Events: The Case of the 2005 World Aquatics Championships. *Sport Management Review*, 12(3), 167-184. doi: 10.1016/j.smr.2009.01.004
- Piccolo, R. F. & Colquitt, J. A. (2006). Transformational Leadership and Job Behaviors: The Mediating Role of Core Job Characteristics. *The Academy of Management Journal*, 49(2), 327-340. doi: 10.2307/20159766
- Postholm, M. B. (2010). *Kvalitativ metode : en innføring med fokus på fenomenologi, etnografi og kasusstudier* (2. utg.). Oslo: Universitetsforl.
- Riggio, R. E., Bass, B. M. & Orr, S. S. (2004). Transformational leadership in nonprofit organizations. I R. E. Riggio & S. S. Orr (Red.), *Improving leadership in nonprofit organizations* (s. 49-62). San Fransisco: Jossey-Bass.
- Riggio, R. E. & Orr, S. S. (2004). *Improving leadership in nonprofit organizations*. San Fransisco: Jossey-Bass.
- Rønning, R., Brochs-Haukedal, W., Glasø, L. & Matthiesen, S. B. (2013). *Livet som leder*. Bergen: Fagbokforl., cop. 2013.
- Sand, T. S. (2012). Hvem var de frivillige under Ski-VM? I D. V. Hanstad (Red.), *Ski-VM 2011: planlegging og gjennomføring* (s. 131-156). Oslo: Akilles.
- Seippel, Ø. (2010). Professionals and volunteers: on the future of a Scandinavian sport model. *Cultures, Commerce, Media, Politics*, 13(2), 199-211. doi: 10.1080/17430430903522921
- Shamir, B., House, R. J. & Arthur, M. B. (1993). The Motivational Effects of Charismatic Leadership: A Self-Concept Based Theory. 4(4), 577-594. doi: 10.1287/orsc.4.4.577

- Shamir, B., Zakay, E., Breinin, E. & Popper, M. (1998). Correlates of Charismatic Leader Behavior in Military Units: Subordinates' Attitudes, Unit Characteristics, and Superiors' Appraisals of Leader Performance. *The Academy of Management Journal*, 41(4), 387-409.
- Sivesind, K. H. (2007). *Frivillig sektor i Norge 1997-2004: frivillig arbeid, medlemskap, sysselsetting og økonomi*. Lokalisert, på <http://www.samfunnsforskning.no/Publikasjoner/Rapporter/2007/2007-010>
- Skarpenes, O. (2007). Den «legitime kulturens» moralske forankring. *Tidsskrift for samfunnsforskning*, 48(04), 531-557.
- Skille, E. Å. & Hanstad, D. V. (2013). Who are they and why do they do it? The habitus of sport event volunteers in Norway: volunteers at the European handball championship for women 2010. *Sport in Society*, 16(9), 1135-1148.
- Solberg, H. A. (2003). Major sporting events: assessing the value of volunteers' work. *Managing Leisure*, 8(1), 17-27. doi: 10.1080/1360671032000075216
- Strandberg, L., Manger, A. & Moen, B. F. (2008). *Vygotsky i praksis : blant pugghester og fuskelapper*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Strigas, A. & Jackson, E. N. (2003). Motivating volunteers to serve and succeed: Design and results of a pilot study that explores demographics and motivational factors in sport volunteerism. *International Sports Journal*, 7(1), 111-123.
- Thagaard, T. (2011). *Systematikk og innlevelse: en innføring i kvalitativ metode* (4. utg.). Bergen: Fagbokforl.
- Trépanier, S.-G., Fernet, C. & Austin, S. (2012). Social and Motivational Antecedents of Perceptions of Transformational Leadership: A Self-Determination Theory Perspective. *Canadian Journal of Behavioural Science/Revue canadienne des sciences du comportement*, 44(4), 272-277. doi: 10.1037/a0028699
- Twynam, G. D., Farrell, J. M. & Johnston, M. E. (2002). Leisure and volunteer motivation at a special sporting event. *Leisure/Loisir*, 27(3-4), 363-377.
- Ulstein, K. & Nyhus, S. (1998). *Organisasjon og ledelse i frivillig arbeid*. Oslo: Universitetsforlaget.

Valevatn, J. & Chin, N. (2011). *CV-krav: Frivillig arbeid*. Lokalisert, på <http://framtida.no/articles/cv-krav-frivillig-arbeid#.Vfan8U3ouUk>

Veland, M. (2012). *Kan gå ut over studiene - men er bra for CV-en*. Lokalisert, på <http://www.studenttorget.no/index.php?show=4513&expand=4631,4513&artikkelid=9366>

Wollebæk, D. & Sivesind, K. H. (2010). *Fra folkebevegelse til filantropi? Frivillig innsats i Norge 1997-2009*. Lokalisert, på <http://sivilsamfunn.no/Ressurser/Publikasjoner/Rapporter/2010/2010-003>

Wollebæk, D., Skirstad, B. & Hanstad, D. V. (2014). Between two volunteer cultures: Social composition and motivation among volunteers at the 2010 test event for the FIS Nordic World Ski Championships. *International Review for the Sociology of Sport*, 49(1), 22-41. doi: 10.1177/1012690212453355

Yukl, G. A. (2013). *Leadership in organizations* (8 utg.). Boston, Mass: Pearson.

Østerlund, K. (2013). Managing voluntary sport organizations to facilitate volunteer recruitment. *European Sport Management Quarterly*, 13(2), 143-165.

Vedlegg 1: Informasjonsskriv

Samtykke om deltakelse i forskningsprosjektet ”Ledelse i frivillige organisasjoner”

Forskningsprosjektet er en mastergrad ved Høgskolen i Hedmark, Master i folkehelsevitenskap med vekt på endring av livsstilsvaner. Temaet for studiet er ledelse i frivillige organisasjoner og formålet er å undersøke hvem som er ledere i frivillige organisasjoner, hvilken type ledelse som utøves og om det er forskjeller mellom å være frivillig leder versus ansatt leder.

Jeg ønsker å benytte studenter ved studiet i «Dugnads og arrangementslære» som informanter og forespør herved om du er interessert i å delta i dette prosjektet.

Hva innebærer deltakelse i forskningsprosjektet?

Metoden jeg ønsker å benytte for denne studien er kvalitativt intervju. Det innebærer en intervjusituasjon, der jeg oppsøker deg som informant, enten hjemme, på jobb eller andre steder som passer for deg. Varigheten på intervjuet vil være på ca. 1-1,5 time.

Temaer som vil bli berørt under intervjuet vil være:

- Deg som person, og din bakgrunn (hvem du er)
- Ledelse i frivillige organisasjoner
- Ledelse av frivillige
- Motivasjon for ledelse og motivasjon av frivillige

Jeg er interessert i dine tanker og opplevelser ved å være leder.

Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt. Det er kun jeg som student, og min veileder, Eivind Åsrum Skille, som vil ha tilgang til dataene jeg samler inn. Du som informant vil bli anonymisert i oppgaven og vil ikke kunne gjenkjennes i publikasjonen.

Behandling av data og varighet på prosjektet

Informasjonen (dataene) som samles inn vil lagres på lydopptak, og transkriberes direkte etter intervjuet. Når transkriberingen er avsluttet vil alle lydopptak av intervjuene bli slettet. Dataene vil beholdes i transkribert form på en PC som er lukket med brukernavn og passord.

Prosjektet avsluttes 31.10.2015.

Det er frivillig å delta i studien, og du kan når som helst trekke ditt samtykke uten å oppgi noen grunn. Dersom du trekker deg, vil alle opplysninger om deg bli slettet.

Dersom du har spørsmål til studien, ta kontakt med meg på epost eller telefon. Studien er meldt til Personvernombudet for forskning, Norsk samfunnsvitenskapelig datateneste AS.

Hvis du aksepterer å delta i forskningsprosjektet er det fint om du skriver under på vedlagte samtykkeerklæring, så vil jeg ta kontakt med deg i november/desember for å avtale intervjutidspunkt. Takk for at du tok deg tid til å lese dette.

Med vennlig hilsen

Magnhild Medgard
Tlf: 97730561
Epost: magnhild.medgard@hihm.no

Eivind Åsrum Skille
Tlf: 62430054
Epost: eivind.skille@hihm.no

Vedlegg 2: Samtykkeerklæring

Samtykke om deltakelse i forskningsprosjektet ”Ledelse i frivillige organisasjoner”

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

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Min kontaktinformasjon:

(Epost og telefon)

Fint hvis du kan krysse av i alternativene under:

Hva er din rolle i frivillige organisasjoner?

Ansatt: Frivillig: Annet: _____

Har du en lederrolle med ansvar for frivillige i dag?

Ja: Nei: Har hatt tidligere:

Vedlegg 3: Intervjuguide

Intervjuguide

Innledning

Uformell prat om temaet, formål/bakgrunn med intervjuet.

Anonymt – opptak lagres i henhold til retningslinjer gitt for forskning.

Spørsmål om noe er uklart.

Forklare hva jeg mener med frivillig sektor/frivillig organisasjoner/frivillig arbeid.

Informasjon om lydopptak – fortell om notering.

Start opptak.

Bakgrunnsinformasjon

1. Kan du først fortelle litt om deg selv?
 - i. Alder - Sivilstand/familie – jobb – utdanning – inntekt
2. Hva bruker du fritiden din til?
3. Er du frivillig eller ansatt i frivillige organisasjoner?
 - i. Hvordan fikk du denne jobben/rollen?
 - ii. Hvorfor?
 - iii. *Frivillig leder*: Hvor mye bruker du kunnskap og ferdigheter fra andre roller i ditt frivillige arbeid?
4. Hvor mye tid bruker du på ledelse av frivillige? / Frivillig arbeid?
5. Har dine foreldre (evt. har hatt) frivillige verv? Fortell...
 - i. Utdanning – Inntekt

Lederen generelt

6. Hvordan mener du at ledelse av frivillige bør utøves?
7. Hva er spesielt/annerledes med ledelse av frivillige fremfor ledelse av ansatte?
8. Hvordan mener du at en leder best kan oppnå økt innsats/motivasjon hos frivillige?

Egen ledelse

9. Kan du beskrive hva din lederrolle går ut på?
 - i. Interesse – oppgaver – hvor lenge har du vært frivillig/arbeidet i frivillig sektor – flere verv?
10. Hva motiverer deg som leder?
11. Hva har påvirket deg til å bli den lederen du er?
12. Hvem bestemmer hva du skal gjøre?
 - i. Ulike roller
 - ii. Hvordan opplever du dette?

13. Hvordan føler du deg verdsatt i ditt arbeid?
14. Hvordan mener du at ledelse i din organisasjon kan forbedres?
 - i. Hva kan du gjøre for dette?
15. Hvilke utfordringer står du/organisasjonen overfor?
 - i. Hvordan håndterer du disse?
16. Hvordan rekrutteres de frivillige?
17. Er du positiv til kreativitet og nytenking, og hvordan forholder du deg til dette?
18. Hvordan formidler du mål til de frivillige? Hvordan mottas de?
19. Hva slags relasjon har du til de frivillige?
 - i. (Vennskap/kollegialt/avstand...)
20. Kan du beskrive hvordan du samarbeider med de frivillige?
 - i. Er det forskjell mellom ulike individ/grupper?
21. Beskriv hva du tenker om støtte/mentorering/coaching i gitte oppgaver? Hvordan?
22. Hva er du opptatt av i forhold til tilpasning av oppgaver/utfordringer?
 - i. Gir du de frivillige utfordringer som gir personlig vekst? Beskriv...
 - ii. Hvordan fremhever du de frivillige sin sterke sider?
23. Hvilke forpliktelser har de frivillige i din organisasjon?
24. Beskriv hva du gjør som leder for å oppnå økt innsats/motivasjon hos frivillige?
25. Hva opplever du er de frivilliges sterkeste motivasjon?
 - i. Varierer det med oppgavene? I tilfelle hvordan?
 - ii. Varierer det med din måte å lede på? Hvordan?
26. Hva slags tanker har du rundt frivilliges tilfredshet i forhold til videre motivasjon som frivillig?
27. Hvordan uttrykker du forventninger til frivillige? Mål/oppgaver...
28. Hvordan fordeler du oppgaver til frivillige?
29. Hvilke utfordringer opplever du i ledelse av frivillige?
 - i. Hvordan håndterer du dette?

Forskjeller mellom frivillige ledere og ansatte ledere

30. Beskriv hva du mener er den største forskjellen mellom å være ansatt leder og frivillig leder? Hvorfor?
 - i. Hva mener du er enklere? (I forhold til ledelse i frivillige organisasjoner/ledelse av frivillige)
 - ii. Hva mener du er mer utfordrende?
31. Fortell om hvordan du samarbeider du med frivillige/ansatte ledere?

Til slutt!

32. Hvilken rolle mener du frivillighet kan spille for folkehelsen?
33. Ser du noen sammenheng mellom ledelse av frivillige og folkehelse?
34. Er det noe du lurer på? Noe mer du ønsker å si?
35. Hvordan opplevde du intervjusituasjonen?